

---

## Kanzlei & Mandat

---

Dipl.-Psychologe Heiner Krabbe und Rechtsanwalt Professor Dr. Roland Fritz\*

### Konzept und Praxis der Supervision im Bereich anwaltlicher Tätigkeit

#### I. Einleitung

Schwierige Mandanten, problematische Prozessstrategien, arrogante Anwaltskollegen, uneinsichtige Richter, persönliche wie fachliche Überforderungen – obgleich derartige Problemsituationen keinem Prozessanwalt fremd sind, findet eine professionelle Reflexion hierüber zumeist nicht statt. Die vorgeschobenen Gründe lauten oft: „zu zeit- und kostenintensiv“, „wir wissen uns schon selbst zu helfen“ oder „ein guter Anwalt braucht so etwas nicht“.

Dabei existiert mit der Supervision eine in zahlreichen Professionen etablierte Methode, mit deren Hilfe die eigene berufliche Realität – zu der auch Niederlagen gehören – erfolgreich reflektiert werden kann. Konsequenter und fachkundig angewandt, ermöglicht sie auch dem einzelnen Anwalt,

---

\* Der Autor *Fritz* ist Rechtsanwalt und Mediator bei der adribo Wirtschaftsmediation; der Autor *Krabbe* ist Psychotherapeut und Mediator sowie Leiter der Mediationswerkstatt Münster.

schwierige berufliche Umstände intellektuell zu durchdringen und sachgerecht zu klären, die Dynamik beruflicher Konfliktsituationen in der Kanzlei, im Gericht und in Verhandlungen zu verstehen und zugleich die eigene Rolle in diesem Geschehen zu erkennen und professionell zu gestalten.

## II. Supervision und anwaltliche Tätigkeit

Anwaltliche Tätigkeit ist heutzutage gekennzeichnet durch einen hohen Erwartungsdruck bei immer schnelleren und komplexeren Anforderungen; Fehleinschätzungen und Fehler lassen sich da nicht stets vermeiden.

Mit der Supervision lässt sich die professionelle Fallarbeit des Anwalts stärken, indem unter Anleitung ein „Über-Blick“ über ein Fallgeschehen ermöglicht wird, jedoch keine „Über-Wachung“. Der Blick von einer Meta-Ebene richtet sich dabei auf die Bearbeitung bestimmter Fragestellungen des juristischen Komplexes in einer strukturierten Form. Ziel der Supervision eines anwaltlichen Falls ist es nicht, zu kontrollieren, zu bewerten, sondern in einem vertraulichen Rahmen dem fallvorstellenden Anwaltkollegen eine Reflexion anzubieten, bei der er seine Autonomie gewahrt weiß und zugleich in seiner Unabhängigkeit respektiert wird.

In einem bestimmten juristischen Kontext – nämlich dem gerichtlichen –, in dem diese Vorgehensweise bereits erfolgreich praktiziert wird, hat sich eine Supervisionsmethode bewährt, die aus der Mediation entwickelt wurde. Sie kann unschwer auf die Anwaltssupervision übertragen werden: Diese Form der Supervision geht mediationsanalog, verhandlungsanalog vor. Die Supervision läuft dabei als „Über-Blick-Verfahren“ gewissermaßen im ersten Stockwerk ab, ähnlich wie das Mandanten-, Verhandlungs- und/oder Vergleichsgespräch im Erdgeschoss stattfindet, bei dem sich der Anwalt bemüht, eine Konfliktlösung mit Blick auf das Interesse seiner Partei zu verhandeln und zu vereinbaren.

Mediationsanaloge Supervision basiert auf drei Grundsätzen:

1. Nicht das Problem, sondern die Lösung steht im Fokus der Bearbeitung; statt sich in Detailschwierigkeiten zu verlieren, geht es darum, etwas zu verändern, eine neue Sichtweise, eine neue Richtung zu verfolgen.
2. Der Lösungsweg muss vom fallvorstellenden Anwalt (Supervisand) selbst gefunden werden, weil niemand sonst dazu legitimiert wäre. Es wird also in der Supervision nichts „beigebracht“, „besser gewusst“ oder „aufgedrängt“, sondern die Entscheidung über das weitere Vorgehen wird beim fallvorstellenden Anwalt belassen.
3. Die Lösungssuche in der Supervision läuft analog dem Verfahren einer Verhandlung ab. Im Grundsatz geht es darum, eine sachliche Ebene herzustellen, die Interessen der Partei hinter den festgefahrenen Positionen zu beleuchten, neue Ideen zu entwickeln, die passenden Ideen auszuwählen und sich dann für das weitere Vorgehen festzulegen.

Design und Ablauf einer Supervision werden somit konzipiert als Beratungsprozess, der in bestimmten Phasen mediationsanalog, verhandlungsanalog stattfindet. Der Anwalt stellt in diesem Verfahren einen Fall aus seiner eigenen Praxis den Kollegen der Supervisionsgruppe vor und arbeitet mit Unterstützung seiner Anwaltkollegen, von denen idealiter einer die Rolle des Supervisors wahrnimmt, strukturiert an bestimmten Fragestellungen, die im beruflichen Kontext aufgetreten sind.

## III. Ablauf einer mediationsanalogen Supervision

### 1. Arbeitsvertrag

Zunächst wird ein Arbeitsvertrag mit allen Teilnehmern der Supervisionsgruppe geschlossen, indem – über die Wahrung des ohnehin bestehenden anwaltlichen Berufsgeheimnisses hinaus – strikte Verschwiegenheit, gegebenenfalls auch noch zusätzlich Gesprächsregeln vereinbart werden. Danach werden die Fallkonstellationen gesammelt, die in der Supervisionsitzung behandelt werden sollen. Ist ein Anwaltkollege mit einem Fall, der dargestellt werden soll, befasst, dann nimmt er an dieser Supervision nicht teil.

### 2. Fallpräsentation

Die Bearbeitung eines ausgewählten Fallgeschehens beginnt damit, dass der hierfür verantwortliche Anwalt zwei Fragen formuliert, die sich auf den Fall bzw. auf seine Person als Anwalt im Verfahren beziehen. Erstere hat mithin die eigene Handlungsfähigkeit und den nächsten konkreten Schritt des weiteren Verhaltens im Blick, während sich die zweite Frage mit den persönlichen Anteilen und der eigenen Verantwortlichkeit des Supervisanden befasst. Diese beiden Fragen sind quasi die Überschriften, unter denen der Fall beleuchtet wird und an denen sich die Teilnehmer der Supervisionsgruppe orientieren können.

Danach schildert der Anwalt in eigenen Worten den anonymisierten Sachverhalt, ohne dass er hierbei unterbrochen wird. Die Darstellung des Sachverhalts geht dabei über eine reine Ursache-Wirkung-Betrachtung hinaus. Der Fall kann vom Anwalt aus vielerlei Perspektiven vorgestellt und es können die verschiedensten Aspekte der beruflichen Praxis präsentiert werden; erfahrungsgemäß sind hierfür etwa 15 Minuten in Ansatz zu bringen.

Erst nach Abschluss der Schilderung lädt der Supervisor die Gruppe ein, die für das eigene Verständnis des Falls noch notwendigen Informationsfragen zu stellen, ohne dabei bereits eigene Interpretationen oder Lösungen zu benennen. Sind alle Gruppenmitglieder hinreichend über das Geschehen informiert, bittet der Supervisor die Gruppe, hinter den geschilderten Sachverhalt zu schauen und nun Hypothesen, Annahmen zu bilden.

### 3. Hypothesenbildung

Hypothesen werden in diesem Zusammenhang nicht in einem wissenschaftlichen Sinn aufgefasst, sondern ganz praktisch gesehen. Sie sollen für den geschilderten Fall vorstellbar, brauchbar und nützlich sein. Dabei geht es nicht um richtige oder falsche Annahmen, sondern um neue Aspekte.

Neue Aspekte können sich in Bezug auf die Mandanten, auf das Mandantengespräch, auf die Mandanten bzw. die Parteien im Verhandlungs- oder Gerichtsverfahren, auf das Verhandlungs- oder Gerichtsverfahren selbst und auch auf den Anwalt selbst ergeben. Die von den Teilnehmern der Supervisionsgruppe vorgetragenen Hypothesen werden ausnahmslos ernst genommen und vom fallvorstellenden Anwalt notiert. Danach wird der Anwalt gebeten, diejenigen Hypothesen auszuwählen, die ihn ansprechen, mit denen er arbeiten könnte, die ihm weiterhelfen könnten.

### 4. Optionensuche

Hat der Anwalt diese Auswahl getroffen, werden von den Gruppenmitgliedern dazu entsprechende Ideen, Optionen entwickelt, wie man im konkreten Fall weiter vorgehen könnte. Dabei geht es nicht um den Vorschlag fertiger Resultate

oder gar von Rechtsexperten, sondern um neue Ideen, neue Pläne. Diese können sich wiederum auf den Umgang des Anwalts mit den Parteien, die Gestaltung des Mandantengesprächs, die anwaltliche oder gerichtliche Verhandlung oder das Verhalten des Anwalts selbst beziehen. Sind alle Ideen vom Anwalt notiert, dann wählt er die Ideen aus, die ihn für seinen Fall ansprechen.

### 5. Verhandeln

Im Anschluss werden die ausgewählten Ideen noch im Detail verhandelt und schließlich vereinbart. Der Anwalt sollte danach genau wissen, wie seine nächsten Schritte im Mandantengespräch, im Verhandlungsprozess etc. sind bzw. was er in der Vergangenheit hätte machen können. Nachdem der Anwalt dies für sich geklärt hat, bittet ihn der Supervisor, nochmals auf seine beiden Eingangsfragen zu schauen und zu überlegen, ob er eine Antwort auf seine Fragen erhalten hat. Wird dies bejaht, so ist die Supervision an diesem Punkt beendet.

Ist das hingegen nur zum Teil der Fall, dann können die Teilnehmer der Supervisionsgruppe dem Supervisanden ihre Antworten auf seine Fragen nennen. Der Anwalt beurteilt dann, ob die genannten Antworten ihm weiterhelfen bzw. ob sie ihm eine zusätzliche Orientierung sind.

#### Anwaltliche Fall-Supervision im Überblick

##### I. Falldarstellung

(„Worum geht es?“)

1. Zwei Eingangsfragen des Supervisanden
  - zu den beteiligten Personen oder zum Verfahren
  - zur eigenen Person
2. Schilderung des Fallgeschehens durch den Supervisanden
3. Verständnisfragen der Teilnehmer der Supervisionsgruppe

##### II. Bildung von Hypothesen/Arbeitsannahmen

(„Was ist wohl geschehen?“)

1. Im Kontext der Fragen durch die Teilnehmer der Supervisionsgruppe
2. Auswahl von Hypothesen durch den Supervisanden

##### III. Suche von Handlungsoptionen

(„Und wenn es mein Fall wäre?“)

1. Zu den ausgewählten Hypothesen und den Fragen durch die Teilnehmer der Supervisionsgruppe
2. Auswahl von Optionen durch den Supervisanden

##### IV. Verhandeln und Vereinbaren

(„Was hat sich verändert?“)

1. Blick des Supervisanden auf die Eingangsfragen
2. Mögliche Veränderungen
3. Handlungsmöglichkeiten, die der Supervisand umsetzen möchte

### IV. Indikation von mediationsanaloger Supervision im Rahmen anwaltlicher Tätigkeit

Ausgehend von der anwaltlichen Selbstverantwortung und Unabhängigkeit bleibt der in der Supervision vorgestellte Fall in den Händen des Anwalts. Er allein entscheidet, ob er einen

„Über-Blick“ mit bestimmten Fragestellungen zu seinem Fall wünscht. Dabei gibt es, wie bereits eingangs angedeutet, eine Reihe von Anlässen, einen beruflichen Kontext in einer Supervision vorzustellen: beim Umgang mit schwierigen Mandanten oder gegnerischen Parteien, Anwaltskollegen, Richtern, Sachverständigen; bei der Gestaltung der weiteren Verhandlung; bei der Frage, ob ein Vergleich mit den Parteien erreichbar ist; bei dem Umstand, ob eine konsensuale Lösung angestrebt werden sollte oder eine gerichtliche Entscheidung vorzuziehen ist.

Von Vorteil kann es bei Supervisionen mit Anwälten zudem sein, wenn die Supervision von einem Anwalt durchgeführt wird, der als Supervisor in der Methodik der mediationsanalogen Supervision ausgebildet ist. Ein Supervisor mit juristischem Vorwissen besitzt entsprechende Kompetenz und wird von seinen Anwaltskollegen – nicht zuletzt auch wegen der Wahrung des anwaltlichen Berufsgeheimnisses – leichter akzeptiert werden.

### V. Vom Nutzen der Supervision für Anwälte

Supervision stellt Hilfe zur Selbsthilfe dar. Der Anwalt wird in seiner Selbstverantwortung und Unabhängigkeit bestärkt und nicht durch unpassende Ratschläge eingeschränkt. Es geht nicht um Kritik, sondern um die Erweiterung des Handlungsfelds und der eigenverantwortlichen Planung der weiteren Schritte. Das kommt dem Anwalt wie auch dem vertretenen Mandanten zugute. Der fallvorstellende Anwalt wird dabei unterstützt von den Mitgliedern der Supervisionsgruppe. Sie sind die eigentlichen Fachleute, die ihrem Kollegen behilflich sind. Der Supervisor seinerseits ist in erster Linie Regisseur des Gesprächsprozesses. Diese partnerschaftliche Zusammenarbeit schafft Vertrauen und gegenseitigen Respekt und fördert eine Arbeitsatmosphäre, die einen nachhaltigen Lernerfolg ermöglicht.

Supervision bedeutet eine Bereicherung, da auf unterschiedliche Themen im anwaltlichen Kontext neue Erkenntnisse entstehen. Supervision beinhaltet zugleich eine Entlastung für den Einzelnen, da ein gemeinsamer Blick auf den Fall eine kollegiale Verbundenheit schafft und die Fälle durch die Behandlung in der Supervision an Schwere und Kompliziertheit verlieren. Das schließt auch mit ein, dass man ermutigt wird, sich am Fall zu reiben, Widersprüche auszuhalten, den Gesamtzusammenhang zu verstehen.

### VI. Zusammensetzung einer Supervisionsgruppe

Die Etablierung einer Anwalts-Supervisionsgruppe dürfte in einer größeren Kanzlei mit zahlreichen Anwälten noch am einfachsten zu bewerkstelligen sein: Das erforderliche Vertrauen zueinander wie auch die notwendige Verschwiegenheit sind regelmäßig vorhanden, Absprachen über Termine sind praktikabel. Wer hingegen als Einzelanwalt praktiziert, wird sich erfahrungsgemäß schwerer tun, die berufliche Konkurrenzsituation hintanzustellen und Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, die von der Notwendigkeit überzeugt sind, einen übergeordneten Blick auf die eigene berufliche Tätigkeit zu richten und sich zu regelmäßigen Terminen zu verabreden. Online Netzwerke (wie Xing-Gruppen, Blogs, etc.), Kongresse, Tagungen und Messen (wie der Deutsche Anwaltstag, advotec, etc.), aber auch Fortbildungsveranstaltungen und Ausbildungen in mediationsanaloger Supervision, so die Erfahrungen der Autoren, können sich als eine gute Gelegenheit erweisen, die erforderlichen Kontakte zu knüpfen und den Versuch zu wagen, Supervision als einen festen Bestandteil in der anwaltlichen Praxis zu verankern – zum eigenen Nutzen wie zugleich dem der Mandanten. ■