

Beschluss der Bundesvertreterversammlung des Deutschen Richterbundes vom 15.11.2002 in Kiel

Die Justiz sichert den Rechtsfrieden, gewährleistet den Rechtsschutz des einzelnen Bürgers und Rechtssicherheit für alle und setzt so letztlich die rechtsstaatliche Ordnung durch. Sie hat damit in unserer Gesellschaft eine unverzichtbare Stabilisierungsfunktion. Die Gesellschaft erwartet zu Recht ein Maximum an Gründlichkeit und Einzelfallgerechtigkeit. Gleichzeitig halten Ökonomisierungstendenzen und betriebswirtschaftliche Ansätze Einzug auch in die dritte Staatsgewalt. Das andernorts erfolgreich erprobte Neue Steuerungsmodell mit seinen Elementen Budgetierung, Kosten- Leistungsrechnung und Controlling, mit Kennzahlen und Qualitätsstandards wird vielfach unreflektiert auf die Justiz übertragen. Gegenüber der Justiz gibt es aber nicht nur in der Exekutive ein latentes Misstrauen. Es bestehen erkennbare Vorbehalte bis hin zum Zweifel daran, ob es überhaupt der Unabhängigkeit der Richter in ihrer bisherigen Form bedarf oder ob wir nicht ein "neues Verständnis richterlicher Unabhängigkeit" brauchen - ein Verständnis, das eine "Einordnung der Richterschaft in vorgegebene Arbeitsabläufe" fordert und "verständigen Produktivitätserwartungen" an Richter und Staatsanwälte das Wort redet. Zudem erfordert die aufkommende Diskussion darüber, ob und wie die Justiz in mehr Eigenverantwortung, ja: in die Selbstverwaltung entlassen werden kann, eine Rückbesinnung auf die qualitativen Ziele jeder Justiztätigkeit.

Vor diesem Hintergrund hat der Deutsche Richterbund beschlossen:

Thesen zur Qualität der Arbeit in Gerichten und Staatsanwaltschaften

I. Grundlagen

1. Ausgangspunkt aller Überlegungen zu den Anforderungen an die Qualität der Arbeit von Richtern sind der Justizgewähranspruch des Grundgesetzes und das aus diesem folgende Richterbild.

Nach Art. 20 Abs. 2 GG ist die Rechtsprechung originärer und gleichberechtigter Teil der vom Volk ausgehenden Staatsgewalt. Diese institutionelle Unabhängigkeit wird ergänzt durch die Bindung auch der Rechtsprechung an Gesetz und Recht, Art. 20 Abs. 3 GG. Die verfassungsrechtlich gebotene Gewaltenteilung ist ihrem Wesen nach ohne Unabhängigkeit der Rechtsprechung nicht denkbar. Nach Art. 92 und 97 GG ist die Rechtsprechung den Richtern anvertraut, die unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen sind. Zwischen der Funktion "Rechtsprechung" und dem Richter ist damit ein untrennbarer verfassungsrechtlicher Zusammenhang hergestellt. Die Richter müssen die Erreichbarkeit und Durchsetzbarkeit des verfassungsrechtlichen Rechtsschutzauftrages - des Kernelementes unseres Rechtsstaats - in jedem Einzelfall sicherstellen. Nur der unabhängige, unparteiische und neutrale Richter vermag die ihm anvertraute Funktion zu erfüllen, Unabhängigkeit und Unparteilichkeit des Richters sind zentrale Elemente der Richtertätigkeit.

2. Der Richter erfüllt den Justizgewähranspruch des Bürgers im Namen des Volkes. Dieser treuhänderische Aspekt ist unverzichtbarer Bestandteil seines Arbeitsverständnisses.

Der Richter hat die verfassungsrechtliche Aufgabe, die rechtsstaatliche Justizgewährung zu sichern, nämlich die Durchsetzung unserer rechtsstaatlichen Ordnung, die Sicherung des Rechtsfriedens, die Wahrung des Rechtsschutzes des einzelnen Bürgers und die Erhaltung der Sicherheit des Rechts. Diese Aufgabe ist ihm "anvertraut". Gerade unter diesem treuhänderischen Gesichtspunkt wird ihm abverlangt, dass er seine Arbeit bestmöglich im Interesse seines "Treugebers" erfüllt, nämlich des Volkes, in dessen Namen er Recht spricht. In diesem Sinne ist richterliche Tätigkeit auch "Dienstleistung".

3. Die Schaffung eines neuen Richterbildes ist nicht geboten.

Das dargestellte Richterbild des Grundgesetzes zeichnet Aufgabe und Verpflichtung des Richters vollständig, es ist nicht ergänzungsbedürftig. Maßstab richterlichen Handelns bleibt allein der Justizgewährauftrag der Verfassung. In der Art und Weise der Leistungserbringung durch den Richter hat sich zwar viel geändert. Sein Umfeld unterlag in den letzten Jahrzehnten beachtlichen und gewichtigen Wandlungen. Kein Beruf kann sich den Veränderungen der Zeit entziehen, auch nicht der des Richters. So ist der Wandel auch in der Justiz gerade in den Bereichen Technik, Teamarbeit, Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Management unverkennbar. Diese Gesichtspunkte stellen aber lediglich Facetten in der Ausgestaltung richterlicher Arbeit dar, sie erfordern kein neues Richterbild.

Bestrebungen, die in diesem Zusammenhang richterliche Unabhängigkeit neu bestimmen oder gar

einschränken wollen, ist mit Entschiedenheit eine Absage zu erteilen. Der vom Bundesgerichtshof als oberstem Dienstgericht gezeichnete Schutzbereich der richterlichen Unabhängigkeit ist unverzichtbar und unteilbar. Er umfasst alle der Rechtsfindung dienenden Sach- und Verfahrensentscheidungen, auch vorbereitende oder nachfolgende, sowie alle Handlungen, die mit der Aufgabe des Richters im konkreten Fall in Zusammenhang stehen, Recht zu sprechen.

4. Die Staatsanwaltschaft ist originärer Teil der Justiz.

Die Stellung des Staatsanwalts in der Justiz ist der des Richters ähnlich. Dies entspricht den historischen Ursprüngen der Entstehung der Staatsanwaltschaft, aber auch ihrer Bedeutung und Aufgabenstellung in der Bundesrepublik Deutschland und ihrem hieraus gewachsenen Selbstverständnis. Zwar gehören ihre Entscheidungen nicht zur Rechtsprechung; sie ist jedoch organisch in die Justiz eingegliedert, wesentlicher Bestandteil derselben und ein den Gerichten gleichwertiges Organ der Rechtspflege

5. Die Arbeit der Richter wie der Staatsanwälte erfordert Respekt und Unterstützung durch die anderen Staatsgewalten.

Richter und Staatsanwälte können ihre Aufgaben nicht erfüllen, wenn nicht ausreichende personelle und sachliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die Gewährung von Rechtsschutz und Rechtsfrieden sowie eine wirksame Strafverfolgung sind Grundpfeiler unseres Rechtsstaats und dürfen nicht unter Kostengesichtspunkten zur Verfügungsmasse werden. Es ist Sache der Justiz, die zur optimalen Aufgabenerfüllung notwendigen Rahmenbedingungen von den anderen Staatsgewalten einzufordern. Hierzu gehört auch der Verzicht auf ein externes Weisungsrecht gegenüber den Staatsanwälten.

In gleicher Weise ist der Rechtsprechung einschließlich der Arbeit der Staatsanwaltschaft - bei aller Berechtigung sachlicher Kritik im Einzelfall - stets der Respekt entgegenzubringen, der ihr als eigenständiger Staatsgewalt zukommt, um ihr Ansehen in der Öffentlichkeit nicht zu untergraben.

II. Qualitätskriterien

1. Aus der verfassungsrechtlichen Stellung des Richters ergeben sich zwingend die Ziele und damit auch die Qualitätskriterien seiner Arbeit, die für ihn bindend und verpflichtend sind. Sie gelten weitgehend auch für Staatsanwälte entsprechend. Diese Kriterien sind:

1. Bindung an Recht und Gesetz,
2. Entscheidungsfindung in richterlicher Unabhängigkeit und unparteiisch,
3. genaue Kenntnis und sorgfältigste Anwendung des materiellen Rechts unter Beachtung der Verfahrensordnungen bei genauer Tatsachenfeststellung,
4. Erzielung gerechter Ergebnisse zur Schaffung von Rechtsfrieden und Rechtssicherheit,
5. Wahrung der Grundsätze der Gleichheit vor dem Gesetz und des "fairen Verfahrens",
6. Transparenz nach außen wirkender Verfahrensabläufe,
7. Entscheidungen in angemessener Zeit und in verständlicher Form und Sprache,
8. Beachtung der berechtigten Interessen der Verfahrensbeteiligten bei der Gestaltung des Verfahrens, insbesondere Gewährung des rechtlichen Gehörs,
9. Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Betroffenen und Rücksichtnahme auf ihre besondere psychische Situation,
10. teamorientierte Zusammenarbeit mit den Assistenzkraften zum Zwecke der Optimierung der Verfahrensabläufe, auch unter Sicherstellung der - individuell organisierten - Erreichbarkeit,
11. Darstellung der Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit mit dem Ziel der Vertrauensbildung in die Justiz und der bestmöglichen Transparenz ihrer Entscheidungen,
12. ressourcenschonende Amtsausübung unter Einhaltung der vorgenannten Qualitätskriterien (Wirtschaftlichkeitsgebot).

2. Die Qualität richterlicher und staatsanwaltschaftlicher Arbeit ist letztlich nicht messbar.

Auch wenn Richter und Staatsanwälte sich an der Realisierung dieser Qualitätskriterien "messen" lassen müssen, ist doch die Messbarkeit dieser Kriterien im Sinne einer mathematisch überprüfbar analysierbaren Analyse zu verneinen. Zwar gibt es objektive Parameter wie Zeitaufwand, Rechtsmittelhäufigkeit, Aufhebungs-, Vergleichs- und Erledigungsquote, Verfahrenskosten u.a. Diese Teilaspekte haben aber keine zwingende Aussagekraft für die Beurteilung der Qualität der Rechtsanwendung. Die richterliche Spruchfähigkeit und die staatsanwaltschaftlichen Entscheidungen sind schöpferische Erkenntnisprozesse, die sich deshalb einer Messung letztlich entziehen.

3. Die Gewährleistung der Qualität richterlicher und staatsanwaltschaftlicher Arbeit obliegt als ureigene Aufgabe den Richtern und Staatsanwälten selbst. Dies schließt nicht aus, dass sie sich externen Sachverständigen bedienen.

Richter und Staatsanwälte sind für Einhaltung wie Durchsetzung der sich aus ihrem Auftrag ergebenden Anforderungen an die Qualität ihrer Arbeit verantwortlich. Sie haben die Beachtung und Einhaltung der Qualitätskriterien (oben II. 1.) zu gewährleisten. Es bestehen keine Bedenken dagegen, wenn sie sich hierzu Kenntnis über die wissenschaftlich entwickelten, gängigen Methoden des Qualitätsmanagements verschaffen und bei Bedarf auch externe Beratung und Hilfe in Anspruch nehmen.

In den Gerichten ist aus verfassungsrechtlichen Gründen jede inhaltliche Fremdbestimmung unzulässig. Die Institution eines externen Gerichtsmanagers ist abzulehnen, weil sie gegen die bewährten und unverzichtbaren Grundsätze der Präsidialverfassung verstößt. Sinngemäß gilt Gleiches für die Staatsanwaltschaften.

4. Ein allgemeines Anforderungsprofil für Richter und Staatsanwälte ist nicht erforderlich. Notwendig ist ein Einstellungsprofil für Richter auf Probe, das sich am Grundgesetz zu orientieren hat. Die Forderung der Bestenauslese gebietet es, je eigene Profile für andere Ämter als das Eingangsamts zu entwickeln.

Die Sicherstellung der Qualität der Rechtsgewährung erfordert die Aufstellung eines Einstellungsprofils, dessen Kerninhalte vom Grundgesetz vorgegeben sind. Die Noten in den beiden Staatsexamina bieten den Ausgangspunkt und einen objektiven Maßstab, der aber keine abschließende Eignungsprognose erlaubt. Die Einstellungsentscheidung muss daneben auf die vom Grundgesetz vorgegebenen Qualitätsmerkmale und deren Realisierungschancen in der Person der Bewerber abstellen, also auch auf deren Charakter, menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten, wie Bereitschaft zur Selbstkritik, Standfestigkeit, Leistungsbereitschaft, Entschlusskraft und soziale Kompetenz.

Der Grundsatz der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) gilt für alle Ämter des Richters wie des Staatsanwalts. Deshalb sind für andere Ämter als das Eingangsamts eigene Anforderungsprofile zu erstellen, die sich an den jeweiligen besonderen Erfordernissen des Amtes zu orientieren haben. Offenkundig sind unterschiedliche Anforderungen zu stellen und verschiedene Qualifikationen notwendig für die verschiedenen Ämter und Funktionen in den Gerichten und Staatsanwaltschaften. Die das jeweilige Amt kennzeichnenden Anforderungsprofile sollten aus Gründen der Chancengleichheit und Chancenabschätzung veröffentlicht werden. Die Veröffentlichung wirkt auch dem Eindruck entgegen, dass Arbeit und Leistung in der Justiz jeder Beurteilung von außen entzogen ist. Zugleich stellen veröffentlichte Anforderungsprofile eine Aufforderung dar, die Ämter in der Justiz nur mit entsprechend qualifizierten zu besetzen. Alle potentiellen Bewerber müssen sich entsprechend qualifizieren können.

III. Qualitätsmanagement

1. Qualitätsmanagement (Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle) muss das gesamte Berufsleben des Richters und des Staatsanwalts begleiten. Ihnen obliegt es, eigenverantwortlich die Qualität ihrer Arbeit jederzeit zu prüfen und zu optimieren.

Die datenmäßige Erfassung richterlicher und staatsanwaltlicher Tätigkeit ist grundsätzlich zulässig, solange datenschutzrechtliche, dienstrechtliche und beteiligungsrechtliche Vorgaben beachtet sind. Die so gewonnenen Erkenntnisse dürfen als sensible Daten allerdings nicht für jedermann verfügbar sein. Die Daten können für den Einzelnen ein wichtiges Hilfsmittel zur Eigenkontrolle und zur Überwachung der dargestellten Qualitätsmaßstäbe sein. Aus Gründen der Transparenz bestehen keine Bedenken dagegen, die intern erhobenen Daten mit Zustimmung der Richter- und Staatsanwaltsräte auch intern bekannt zu geben. Der unmittelbaren Dienstaufsicht müssen die Einzeldaten ebenfalls zugänglich sein, soweit eine zulässige und wirksame Dienstaufsicht dies erfordert. An eine weitere Ebene der Dienstaufsicht dürfen Daten nur in aggregierter Form weitergegeben werden. Dies wahrt die richterliche Unabhängigkeit und bietet Justizverwaltung und Politik ausreichende Grundlagen, um sachgerechte Entscheidungen zu treffen.

2. Die Optimierung der Arbeitsabläufe in den Gerichten und Staatsanwaltschaften erfordert nach innen eine Institutionalisierung der Kommunikation zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen. Dafür bedarf es keiner Änderung der bisherigen Führungsstrukturen in der Justiz. Die angemessene Erreichbarkeit der Richter und Staatsanwälte ist sicherzustellen.

Teamarbeit ist auch für die Justiz unerlässlich. Richter und Staatsanwälte tragen Mitverantwortung für nachfolgende Arbeitsabläufe. Eine Pflicht, den eigenen Arbeitsbereich im Team sinnvoll zu organisieren, kann die richterliche Unabhängigkeit nicht beeinträchtigen. Auch Richter und Staatsanwälte sind gehalten, die Rahmenbedingungen in optimaler Weise auszunutzen. Das Verhältnis zwischen den verschiedenen

Arbeitsbereichen in der Justiz ist von Respekt und Zusammenarbeit bestimmt. Dennoch tragen Richter und Staatsanwälte zu Recht keine Führungsverantwortung im Sinne einer Dienstaufsicht über die Folgedienste. Kernaufgabe der Richter und Staatsanwälte ist und bleibt die Erfüllung des Justizgewährauftrages. Richter und Staatsanwälte haben keine festen Dienstzeiten; sie stellen aber sicher, dass sie für die Geschäftsstelle erreichbar sind. Dies ist durch moderne Kommunikationsmittel leicht möglich.

3. Zum notwendigen Qualitätsmanagement gehören innerhalb der Gerichte und Staatsanwaltschaften laufbahninterne und laufbahnübergreifende Qualitätszirkel.

Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig, bei Bedarf zusätzlich anlassbezogen auf freiwilliger Basis zur Optimierung eines bestimmten Arbeitsbereiches zusammenfinden. Die Arbeit in Qualitätszirkeln ist Teil des Dienstes. Sie arbeiten ohne Beteiligung der Gerichts- oder Behördenleitung, ggf. unter Leitung eines Moderators.

a. Laufbahninterne Qualitätszirkel der Richter und Staatsanwälte arbeiten an der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung ihrer Dienstleistung. Die regelmäßige Arbeit in laufbahninternen Qualitätszirkeln kann initiiert und soll begleitet werden von den Personalvertretungen der Richter und Staatsanwälte. Der jeweilige Richter- oder Staatsanwaltsrat könnte die Aufgaben der internen Qualitätskontrolle übernehmen und gleichzeitig Anregungen der Verwaltung entgegennehmen und weiterleiten. Die Qualitätszirkel diskutieren Möglichkeiten der besseren Realisierung von Qualitätskriterien, sprechen abstrakte Empfehlungen (Standards) zur Umsetzung und Einhaltung solcher Merkmale gegenüber der Kollegenschaft aus und unterbreiten der Verwaltung Vorschläge zur Optimierung von Arbeitsabläufen. Solche Qualitätszirkel ohne Beteiligung der Gerichts- oder Behördenleitung beeinträchtigen die richterliche Unabhängigkeit und die eigenverantwortliche Tätigkeit des Staatsanwalts nicht. Weisungen, die den geschützten Kernbereich richterlicher Tätigkeit betreffen, verbieten sich allerdings von selbst.

b. Laufbahnübergreifende Qualitätszirkel institutionalisieren eine permanente Kommunikation in konkreten Arbeitsfeldern (Abteilungen, Serviceeinheiten, Verwaltung u. a.). Ihre Aufgabe besteht in der gemeinsamen Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, die der Gerichts- oder Behördenleitung zur Umsetzung unterbreitet werden. Das Erreichen eines angestrebten Qualitätsstandards setzt Kenntnis der Arbeitsweise der anderen Dienste und Zusammenarbeit mit ihnen voraus. Dies macht eine regelmäßige Diskussion und Abstimmung über qualitätsschaffende und qualitätssichernde Maßnahmen zwischen allen betroffenen Mitarbeitern notwendig. Nur dann können Richter und Staatsanwälte einerseits und die Assistenzkräfte andererseits die Bedürfnisse und Erfahrungen des jeweils anderen Dienstbereiches zur Verbesserung der Ergebnisse ihrer Arbeit einsetzen.

c. Qualitätszirkel vergleichbarer Gerichte und Staatsanwaltschaften sollten einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch untereinander pflegen. Die Koordination übernehmen die Richter- und Staatsanwaltsräte.

d. Die Anwaltschaft als ein Adressat der Arbeit bei Gerichten und Staatsanwaltschaften sowie Behörden (Polizei, Jugendamt u.a.) und die Medien haben bestimmte Erwartungen an die Justiz. Diese sollten in den Diskussionen der Qualitätszirkel ermittelt und berücksichtigt werden.

e. Angesichts der generellen Bedeutung der Richter- und Staatsanwaltsräte und der ihnen hier zugewiesenen weiteren Aufgaben ist deren Position zu stärken. Sie sind - wo noch nicht geschehen - auch auf der Ebene der Amts- und Landgerichte sowie der einzelnen Staatsanwaltschaft zu bilden.

IV. Weiterbildung (Aus- und Fortbildung)

1. Eine verantwortliche Berufsausübung des Richters und des Staatsanwalts ist ohne permanente Weiterbildung nicht möglich. Diese ist deshalb obligatorisch.

Will die Justiz die von ihr zu Recht geforderte Qualität ihrer Leistungen halten und verbessern und so ihren Verfassungsauftrag erfüllen, müssen Richter und Staatsanwälte Weiterbildung in größerem Umfang als bisher in Anspruch nehmen. Die Justiz muss klare Weiterbildungsziele formulieren und diese professionell zu erreichen suchen. Die Belastung mit der täglichen Arbeit ist nie eine Entschuldigung oder gar Rechtfertigung für Verzicht auf Weiterbildung.

Zu unterscheiden ist zwischen der postassessoralen Ausbildung der Berufsanfänger und der folgenden fachlichen Fortbildung.

a. Die Ausbildung der Juristen vermittelt derzeit nicht in ausreichendem Maße die notwendigen Kenntnisse der Arbeits- und Entscheidungstechnik der Richter und Staatsanwälte. Diese Kenntnisse sollten nicht nur am Arbeitsplatz "learning by doing" erworben werden. In der Proberichterzeit müssen sie in berufsbegleitenden Veranstaltungen vermittelt werden: Jeder Richter auf Probe / Staatsanwalt muss alsbald nach Diensteintritt in mehrwöchigen und wiederholten Veranstaltungen in die Entscheidungstechnik der verschiedenen Arbeitsfelder sowie in die Methoden der Tatsachenfeststellung, Verhandlungsführung und Konfliktbewältigung eingewiesen werden.

Die Teilnahme an diesen Fortbildungsveranstaltungen ist Dienstpflicht. Die Allgemeinheit hat einen Anspruch darauf, dass Richter und Staatsanwälte die für die Berufsausübung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen. Es kann deshalb nicht im Belieben der Berufsanfänger liegen, ob, wann und wie sie diese erwerben. Der für die Vermittlung und Vertiefung dieser Kenntnisse notwendige Zeitaufwand ist von vornherein von den Dienstvorgesetzten und den Präsidien bei dem Einsatz der Berufsanfänger zu berücksichtigen.

b. Die Verpflichtung zur Weiterbildung ist auch bei allen anderen Richtern und Staatsanwälten als Obliegenheit zu definieren. Sie muss für alle Richter und Staatsanwälte selbstverständlich werden. Justizverwaltung und Politik haben die hierfür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. In die Beurteilungen muss die Fortbildungsbereitschaft als positives Merkmal einfließen. Die Teilnahme an amtsspezifischen Fortbildungsveranstaltungen ist in der Regel Voraussetzung für die Übertragung eines entsprechenden Amtes (vgl. II. 4.). Daraus folgt die Verpflichtung, für alle Interessierte derartige Weiterbildungsangebote bereitzuhalten.

Bei jedem Wechsel in ein anderes Fachgebiet, ist jedem Betroffenen Gelegenheit zu geben, sich außerhalb der täglichen Arbeit fachlich zu informieren und von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Auch dies wird in der Regel nur in einer mehrwöchigen und wiederholten Weiterbildung möglich sein.

Zur Erhaltung des Qualitätsstandards ist - unabhängig von jedem Wechsel des Aufgabengebiets - permanente Fortbildung notwendig, auf der auch durch externe Fachleute Fachwissen und die Auswirkungen von Neuerungen und Änderungen auf die Rechtsanwendung zu vermitteln sind. Gegenstand der Fortbildung müssen auch das Bemühen um Rechtsfrieden, die Beachtung der über den Einzelfall hinausgehenden Wirkungen von Entscheidungen, Personalführung, Selbst- und Zeitmanagement, moderne technische Hilfsmittel und die Öffentlichkeitsarbeit sein.

2. Weiterbildung ist zu institutionalisieren.

Die hier aufgeführten umfangreichen Forderungen an die Fortbildung der Richter und Staatsanwälte erfordern eine Institutionalisierung. Es muss - wie derzeit schon bei der Deutschen Richterakademie und den Justizakademien der Länder - einen festen Veranstaltungsplan geben, der jede Richterin und jeden Richter, jede Staatsanwältin und jeden Staatsanwalt in die Lage versetzt, sich entsprechend dem Vorstehenden fortzubilden. Aus- und Fortbildung erfordert einen erheblichen Aufwand. Der erhöhte Personalbedarf muss sich in jeder Personalbedarfsberechnung niederschlagen.