

**Klever Thesen des Deutschen Richterbundes
Landesverband Nordrhein-Westfalen
zur Qualität in der Justiz**

(Beschlissen auf der Landesvertreterversammlung vom 07. September 2006)

• Vorwort: Qualität in der Justiz	2
• Die 8 Klever Thesen	3
• Ist Qualität messbar?	4
• Justizverwaltung, Rechtsprechung u. nachgeordnete Dienste	8
• Erfahrungsaustausch	10
• Fortbildungskonzept für Richter und Staatsanwälte	13
• Qualitätszirkel	17
• Vergleichsringe (non benchmarking)	20
• Außenwirkung der Justiz	23
• Personalentwicklung	27

Vorwort: Qualität in der Justiz

Das Ansehen des Richters und des Staatsanwalts in der Bevölkerung ist gleichbleibend groß. Diesem Vertrauensbeweis gerecht zu werden, gehört zu den vordringlichen Aufgaben, die sich der Richterbund stets zum Ziel gesetzt hat. Wir stehen zu der Aussage, dass für die Qualität der Rechtsprechung in erster Linie die Richterinnen und Richter, Staatsanwältinnen und Staatsanwälte verantwortlich sind. Die Akzeptanz der Justiz ist von ihrer Leistungsfähigkeit und Bürgernähe abhängig. Es ist deshalb eine der ersten Aufgaben der Politik, die Funktionsfähigkeit der Justiz zu garantieren. Diese ist bereits heute auf Grund der fehlenden Personal- und Sachmittelausstattung gefährdet. Die erkannte Mangelsituation hat Institutionen, Gremien, Arbeitsgruppen veranlasst, Modelle/Methoden eines Qualitätsmanagements zu entwickeln, die in der Tendenz und im Ergebnis sehr oft bindende Standards vorgeben. Diese Bindung betrifft jedoch einen Bereich, der den Kernbereich richterlicher und staatsanwaltlicher Eigenverantwortung ausmacht. Mit unseren Thesen, die in der Landesvertreterversammlung am 07.09.2006 in Kleve verabschiedet worden sind, wollen wir diesen Bestrebungen entgegenwirken und verdeutlichen, dass die in den Papieren beschriebenen Arbeitsfelder und damit verbundenen Aufgaben der Ausgangspunkt einer offenen und kritischen Reflexion unter Beachtung der richterlichen Unabhängigkeit sein soll, die weder von der Justizverwaltung noch durch richterliche Gremien durch bindende Standards angetastet werden darf (vgl. auch Arbeitspapier der Arbeitsgruppe "Qualitätsdiskussion in der Verwaltungsgewichtsbarkeit"; H. Addicks NWVBl. 2005, 293 ff).

Die sogenannten Klever Thesen sind das Ergebnis einer vom Richterbund eingesetzten Arbeitsgruppe. Sie sind auf der Landesvertreterversammlung des Deutschen Richterbundes NRW am 7. September 2006 in Kleve beschlossen worden.

Die 8 Klever Thesen

- 1. Ein individualisierter Leistungsvergleich ist als Qualitätssicherungselement untauglich, weil**
 - **der Kernbereich richterlicher Tätigkeit sich messtechnisch nicht fassen lässt und damit ein systemwidriger Fremdkörper ist;**
 - **dessen Steuerungsimpuls zu Lasten der Qualität immer die Quantität präferiert.**

- 2. Leiter von Gerichten und Staatsanwaltschaften müssen breit gefächerte Kenntnisse in der Rechtsprechung/Rechtspflege und Verwaltungserfahrung haben. Dies ist zwingende Voraussetzung für eine eigenverantwortliche Selbstverwaltung der Justiz.**

- 3. Kollegiale und externe Beratung steigern die Qualität richterlicher Arbeit.**

- 4. Fortbildung ist notwendig.
Fortbildung muss freiwillig sein.**

- 5. Die Qualitätsdiskussion sollte in selbstorganisierten Qualitätszirkeln geführt werden. Hierzu bedarf es keiner Qualitätsmessung mittels Kennzahlen.**

- 6. Das Modell des Vergleichsrings ist zur Verbesserung der Qualität grundsätzlich geeignet.**

- 7. Die Justiz muss ihre Öffentlichkeitsarbeit weiter verstärken, wenn sie langfristig ihre Position als 3. Staatsgewalt verbessern will.**

- 8. Parteipolitische Einflussnahmen und hierarchische Strukturen beeinflussen noch zu stark die Personalentwicklung in der Justiz.**

Ist Qualität messbar?

These: Ein individualisierter Leistungsvergleich ist als Qualitätssicherungselement untauglich, weil

- **der Kernbereich richterlicher Tätigkeit sich messtechnisch nicht fassen lässt und damit ein systemwidriger Fremdkörper ist;**
- **dessen Steuerungsimpuls zu Lasten der Qualität immer die Quantität präferiert.**

I. Einführung

Die Qualität richterlicher und staatsanwaltlicher Tätigkeit ist messbar, sofern und soweit sie sich in Zahlen fassen lässt. Als messtechnisches Instrumentarium sei nur das **Benchmarking** genannt. Ziel dieser betriebswirtschaftlichen Methode ist es, durch einen **Leistungsvergleich** Effektivität, Quantität und Qualität der Organisationseinheit bzw. deren Produkte zu erhöhen. Als Vergleichsobjekt werden besonders erfolgreiche Unternehmen oder Unternehmensteile gewählt, die im Hinblick auf definierte Qualitätskriterien eine Spitzenstellung einnehmen.

Dabei wird der Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung als "**Benchmark**" bezeichnet (z.B. Lieferzeiten oder Haltbarkeit eines Produkts; Kundenzufriedenheit). Jeder innerhalb der Organisation soll sich an den Benchmarks messen, um seine Leistung hieran auszurichten (= "Lernen vom Besten"); gleichzeitig bietet ein derartiges System der Geschäftsleitung ein ausgezeichnetes Instrument zur Überprüfung, ob und inwieweit der jeweilige Mitarbeiter die definierte Norm erfüllt. Hier setzt systematisch das Neue Steuerungsmodell (NSM) an. Die Soll-Werte für Menge und Qualität der gewünschten Produkte sind Gegenstand der (flankierenden) **Leistungsvereinbarung** zwischen Geldgeber und "produzierender" Dienststelle (z.B. PräsOLG vereinbart mit PräsLG, dass die SV-Kosten im Betreuungsrecht um 10 v.H. gesenkt werden oder die durchschnittliche Verfahrenslaufzeit um 6 Monate reduziert wird). Durch ein intensives Berichtswesen und sonstige Datenerhebung wird die Verwaltungseinheit von der Controllingstelle überwacht. Bei erheblichen Abweichungen der Ist- von den Sollwerten kommt es auf der Grundlage einer Ursachenanalyse zu ei-

nem Steuerungseingriff der Führung (Controlling) unter Einschluss von “**Funktionsgesprächen**“. Die Folgen aus diesen Maßnahmen sind wiederum Gegenstand der Überwachung etc. (Regelkreislauf des Controlling).

Übertragen auf den richterlichen/staatsanwaltschaftlichen Bereich folgen zwei Grundlegende Fragestellungen, nämlich:

- a) Wer definiert die “optimale“ Leistung?
- b) Lässt sich die Qualität der richterlichen Entscheidungsfindung in das System einbinden oder wird sie zugunsten schlichter Quantitätsparameter (z.B. höchste Erledigungsquote, kürzeste Verfahrensdauer, geringste Kostenverursachung, größtmögliche “Kunden“zufriedenheit) aufgegeben?

Die Arbeitsgruppe stellt dabei klar, dass Gegenstand ihrer Überlegungen der individualisierte (= richterbezogene) Leistungsvergleich und nicht ein solcher zwischen Gerichten, Gerichtsbezirken oder Gerichtsbarkeiten ist.

II. Definitionshoheit

Von immenser Bedeutung ist, wer die Anforderungen an die Qualität richterlicher Tätigkeit definiert, denn: **Wer die Definitionshoheit hat, hat die Macht.**

Der Deutsche Richterbund NRW vertritt hierzu die Auffassung, dass die Definitionskompetenz bei den Bürger/innen, der veröffentlichten Meinung, den Nutzern und fachkundigen Nutzern, der Wissenschaft/Literatur sowie den Richterinnen und Richtern liegt. Der Deutsche Richterbund NRW ist sich einig darüber, dass Gesetzgeber, Beteiligungsgremien, Justizminister und Gerichtsleitungen Anforderungen an die Qualität richterlicher Tätigkeit hingegen weder definieren noch insoweit – steuernd – tätig werden dürfen. Sofern Gerichtsleitungen/Ministerien pp. die Definitionshoheit über das erringen, was (vermeintlich) die Qualität richterlicher Tätigkeit prägt, besteht die Gefahr, dass Richter aus fiskalischen Gründen alsbald zu **Rechtsdezernenten** denaturiert werden, die im Dienstleistungsbetrieb Justiz die ihnen übertragenen Fälle gefälligst sofort, preiswert und effektiv zu lösen haben.

III. Qualität richterlicher Tätigkeit

Die Qualität der richterlichen Tätigkeit wird durch **Strukturqualität** (sächliche Ausstattung,

optimale interne Organisation der Abläufe, EDV, Fortbildungsangebote, professionelle Gerichtsleitung usw), **Verfahrensqualität** (äußere Verfahrensgestaltung) und **Entscheidungsqualität** bestimmt. Der Deutsche Richterbund NRW verzichtet insoweit darauf, etwaige Qualitätsparameter aufzulisten. Die richterliche Entscheidungsfindung ist hoch komplex. Denklogisch wird sie sich in eine Vielzahl von – messtechnisch - fassbaren Elementen aufgliedern lassen. Wird auf dieser Grundlage versucht, die Entscheidungsqualität zu erfassen, zu messen und vergleichbar zu machen, muss die richterliche Tätigkeit allumfassend – gleichsam in jeder Facette – abgedeckt werden; zudem ist es zwingend, jedes Einzelkriterium zu werten, zu gewichten und in eine Relation zu jedem anderen Kriterium zu setzen.

Hierzu bedarf es zunächst einer umfassenden Datenerhebung. Jedes Analysefeld ist durch Wertkriterien aufzufüllen, dem Indikatoren zugeordnet werden. Diese wiederum müssen aus bestimmten Quellen "munitioniert" werden (z.B. turnusmäßige "Kunden-" und Mitarbeiterbefragungen). Systemimmanent haben Steuerungseinheiten (Gerichtsleitungen pp.) jederzeit die Möglichkeit, Ist-Zahlen kontinuierlich mit Soll-Zahlen abzugleichen. Gerät ein "Leistungsmerkmal" (z.B. Erledigungen) in den roten Bereich, ist es notwendig, mittels unmittelbarer Steuerungseingriffe oder aber subtiler Mechanismen einzugreifen, um die Sollwerte wieder zu erreichen. Das Ergebnis ist der **gläserne Richter**. Wer mit der Absicht antritt, die Qualität richterlicher Arbeit mittels eines Leistungsvergleichs zu sichern oder gar zu heben, landet mithin notwendigerweise im "Orwellschen Überwachungsstaat" und reduziert jegliche Qualitätsdiskussion von vornherein auf schlichte Quantitätsmomente im Sinne eines Schneller und Mehr.

Im Übrigen bleibt bei dieser Art von Qualitätsdiskussion der **Kernbereich richterlicher Tätigkeit**, nämlich **materielle Richtigkeit**, **Rechtsfrieden** und **Rechtssicherheit** unberücksichtigt. Das aufgezeigte Qualitätssystem funktioniert nur auf der Basis von mittels EDV oder aus anderen Quellen (z.B. Befragungen) gewonnenen Daten. M.a.W.: Diese Qualitätsparameter müssen in Zahlen abgebildet werden können. Ein System, mit dem das qualitative Arbeitsergebnis hinsichtlich materieller Richtigkeit, Rechtsfrieden und Rechtssicherheit komplett in Zahlen gezwängt werden könnte, ist bislang nicht bekannt geworden. Diese Kriterien mögen zwar denklogisch messbar sein, sie entziehen sich indessen jeglicher Standardisierung und können allenfalls rudimentär in Zahlen fixiert werden. Demzufolge handelt es sich um **sys-**

temfeindliche Fremdkörper, die ausgeblendet werden müssen, wenn das System funktionieren soll. Diese Erkenntnis begrenzt jede Qualitätsdiskussion in der Justiz. Hierin liegt aber auch ein beachtliches Gefährdungspotential. Das System wird notwendigerweise dazu führen, dass zunächst alle messtechnisch fassbaren Daten richterlicher Tätigkeit erfasst und sodann als Qualitätskriterien definiert werden. Der eigentliche schöpferische Erkenntnisprozess sowie der Kernbereich richterlicher Tätigkeit werden ausgeblendet. Damit ist dieses System **offenkundig ungeeignet**, um die Diskussion über die Qualität richterlicher Tätigkeit konstruktiv zu führen.

IV. Abschließend

Bemühungen um eine Qualitätsbestimmung, -bewertung und ggf. -verbesserung sollte nicht von vornherein mit verfassungsrechtlichen Verdikten (Art. 19 Abs. 4 i.V.m. Art 92, 97 GG) begegnet werden.

Die richterliche Unabhängigkeit ist weder Selbstzweck noch Privileg. Für die Rechtsprechung gilt allein der Maßstab des Rechts. Sie ist gem. Art. 20 Abs. 3 GG an Recht und Gesetz gebunden (dies schließt eine Qualitätsdiskussion nicht aus).

Recht ist richtiges Recht in angemessener Zeit. (dies gebietet eine Qualitätsdiskussion).

Die richterliche Tätigkeit lässt sich in Teilbereichen mit hohem Aufwand messen (Leistungsvergleich).

Das dem zugrundeliegende System führt, sofern es richterbezogen eingesetzt wird, zu einer allumfassenden und rechtswidrigen Überwachung.

Der Steuerungsimpuls des Leistungsvergleichs geht einseitig in Richtung Quantität. Die Qualität der Leistung wird im Steuerungssystem zu einem Fremdkörper.

Die Gesamteffizienz wird gefährdet, da die Produktion qualitativ minderwertiger Gegenstände Mittelverschwendung ist.

Der Kernbereich richterlicher Tätigkeit ist nicht standardisierbar.

V. Forderung:

Richterinnen und Richter müssen sich jederzeit einer Qualitätsdiskussion stellen. Diese sollte in von der Richterschaft tunlichst eigenorganisierten **Qualitätszirkeln** durchgeführt werden. Insoweit kann ein Leistungsvergleich unter Gerichten oder Gerichtsbezirken grundsätzlich eine Hilfestellung bieten, denn hierdurch können Unterschiede aufgedeckt und sodann in Qualitätszirkeln hinterfragt werden.

Justizverwaltung, Rechtsprechung u. nachgeordnete Dienste

These: Leiter von Gerichten und Staatsanwaltschaften müssen breit gefächerte Kenntnisse in der Rechtsprechung/Rechtspflege und Verwaltungserfahrung haben. Dies ist zwingende Voraussetzung für eine eigenverantwortliche Selbstverwaltung der Justiz.

Eine qualitativ gute Rechtsprechung benötigt eine funktionierende Organisation. Die Organisation von Gerichten und Staatsanwaltschaften erfordert spezielle Strukturen und Personen, die mit den Besonderheiten der Justiz vertraut sind. Die Ausübung von Verwaltungsaufgaben durch gerichtsfremde Personen kann der grundgesetzlich garantierten Unabhängigkeit der Richterschaft nicht gerecht werden.

1. Leitungsaufgaben müssen daher von Personen wahrgenommen werden, die auch mit Rechtspflegeaufgaben betraut und vertraut sind, damit ein Nebeneinander von Verwaltung und Rechtspflege vermieden wird. Dies entspricht auch dem Verständnis von einer Justiz, die sich eigenverantwortlich selbst verwaltet.
2. Richterinnen und Richter müssen frei entscheiden können, ob sie ausschließlich Rechtspflegeaufgaben oder/und Verwaltungsfunktionen wahrnehmen wollen. Beförderungen in der Rechtspflege (zB Vorsitzendenstellen) müssen auch ohne Übernahme von Verwaltungsaufgaben gewährleistet sein. Für das Direktoren- oder Präsidentenamt ist hingegen die Verwaltungserfahrung zwingende Voraussetzung.
3. Richterinnen und Richter sind an der Leitung und Organisation der Justizbehörden auf freiwilliger Basis zu beteiligen.

Art und Umfang sind von der Größe der Behörde abhängig.

Die Aufgaben sind abhängig von der jeweiligen Behördengröße und –struktur. In Gerichten mit mehreren weiteren aufsichtsführenden Richtern bietet sich das sog. Abteilungsrichterprinzip an. Abteilungsrichter sind für mehrere Abteilungen in einem Fachgebiet zuständig und übernehmen auch Aufgaben der Dienst- und Fachaufsicht eigenverantwortlich.

In kleineren Einheiten werden sich oftmals nicht genügend geeignete Richterinnen und Richter finden, so dass auch Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger zu beteiligen sind (Koordinatorenmodell). Koordinatoren sind für einen bestimmten Fachbereich

zuständig ohne zugleich Dienst- und Fachaufsicht auszuüben. Abteilungsrichter oder Koordinatoren sollen das Bindeglied zwischen der Behördenleitung und Serviceeinheiten bzw. Richtern/Rechtspflegern herstellen. Sie sind Ansprechpartner für die Behördenleitung und die Beschäftigten in einem speziellen Fachgebiet (Zivil, Straf pp). Es liegt in der Natur der Sache, dass sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch präsent in der Behörde sein müssen. In ihrer Funktion sollten sie regelmäßige Dienstbesprechungen durchführen, über deren Inhalt die Gesprächsteilnehmer und die Behördenleitung unterrichtet werden sollen. Bei Beurteilungen des nichtrichterlichen Dienstes sollen sie um Beurteilungsbeiträge gebeten werden.

In größeren Einheiten sind die Abteilungsrichter mit der Dienst- und Fachaufsicht über die nachgeordneten Bereiche (insbesondere mittlerer Dienst) zu betrauen. Da auch die Beurteilungen von den Abteilungsrichtern zu erstellen sind, müsste durch Beurteilerkonferenzen sichergestellt werden, dass die Beurteilungen in der Behörde nach einheitlichen Kriterien erfolgen.

Die Behördenleitung muss die Abteilungsrichter/Koordinatoren zuverlässig und umfassend informieren sowie ggf. auch an Verwaltungsbesprechungen beteiligen. Abteilungsrichtern bzw. Koordinatoren soll die Gelegenheit zur spezifischen Fortbildung gegeben werden.

In Verwaltungsaufgaben können und sollen nicht nur weitere aufsichtsführende Richterinnen und Richter eingebunden werden, sondern auch solche, die Führungspositionen in den Gerichten anstreben.

Der Arbeitsaufwand muss durch eine entsprechende Entlastung im richterlichen/rechtspflegerischen Pensum angemessen berücksichtigt werden.

1. Tätigkeiten in der Verwaltung sind in Beurteilungen der Richterinnen und Richter zu berücksichtigen.
2. Erfolgreiche Tätigkeiten in der Verwaltung sind Voraussetzung für die Übernahme von Führungspositionen dieses Personals in der Justizverwaltung. Verwaltungserfahrung kann als zusätzliches Qualifikationsmerkmal – Nachweis für die Befähigung zur Menschenführung- auch für Beförderungspositionen in der Rechtspflege – Vorsitzende in OLG- und BGH-Senaten dienen; stellt aber keine zwingende Voraussetzung hierfür dar.

Erfahrungsaustausch

(Verbesserung der Qualität richterlicher Arbeit durch Intervision, Supervision und Mentoring)

These: Kollegiale und externe Beratung steigern die Qualität richterlicher Arbeit.

Eine qualitativ hochwertige Rechtsprechung zeichnet sich nicht nur durch überzeugend begründete Entscheidungen aus.

Genau so wichtig ist eine Verhandlungsführung, die den Beteiligten den Eindruck vermittelt, nicht nur störendes Beiwerk, sondern vielmehr beachtete und geschätzte Akteure des Rechtsfindungsprozesses zu sein. Verunsichert etwa die Verhandlungsführung die Partei oder einen Zeugen, wird die befragte Person sich unter Umständen nur vorsichtig und zurückhaltend äußern. Entscheidungserhebliche Aspekte des Rechtsstreits können dadurch im Dunkeln bleiben.

Findet der Familienrichter oder der Jugendstrafrichter bei der Anhörung bzw. Vernehmung eines Kindes zu diesem keinen Zugang, werden die kindlichen Antworten nur spärlich fließen, an der Oberfläche bleiben und häufig in scheinbar bockigem Verhalten enden.

Ähnliches gilt für den Betreuungsrichter, der sich von der unter Betreuung zu stellenden Person keinen umfassenden eigenen Eindruck verschaffen kann, wenn kein unbefangenes, offenes Gespräch zustande kommt.

Die Qualität der Rechtsprechung kann aber auch darunter leiden, dass der „Fall“ den Richter emotional derart unter Druck setzt, dass eine unbeeinflusste Entscheidungsfindung nicht mehr gewährleistet erscheint. Dieses Problem kann besonders in Familien- Straf- und Betreuungssachen entstehen, wenn der entscheidende Kollege an dem Schicksal eines Verfahrensbeteiligten Anteil nimmt.

Bei jungen, berufsunerfahrenen Kollegen schließlich besteht die Gefahr, auf sich allein gestellt, bei den ersten Schritten in den beruflichen Alltag zu scheitern oder zumindest mehrere Frustrationserlebnisse verarbeiten zu müssen.

Fachliche Beratung durch Kollegen oder externe Fachleute kann in den genannten Fällen Abhilfe schaffen.

Bei der Intervision beobachtet ein besonders geschulter Kollege (Intervisor) die Sitzung eines anderen.

In der späteren Reflexion wird er dem Kollegen – entsprechend voran gegangener Absprache – seine Wahrnehmungen zur Kompetenz in der Sitzungsleitung, zu Tempo, Ordnung, Klarheit und Souveränität, zur Durchführung und zum Abschluss der Sitzung, zu Mimik und Gestik sowie zu unbewussten Angewohnheiten und Ticks schildern. Der beratene Kollege hat dadurch die Möglichkeit, seine eigene Verhandlungsführung zu überdenken bzw. ggf. durch den Besuch spezifischer Fortbildungsmaßnahmen zu optimieren.

Lediglich eine Variante zu dieser Beratungsform stellt die Videoaufzeichnung der Sitzung und die anschließende gemeinsame Auswertung durch den beobachteten und den beratenden Kollegen dar.

Intervision wendet sich an alle Spruchrichter. Im Hinblick auf die Akzeptanz dieser Beratungsform sollte der richterliche Berater nicht dem Gericht des Beratenen angehören.

Supervision ist ein Beratungsformat, in dem eine externe Fachkraft mit zumeist psychologischer oder vergleichbarer Ausbildung mitwirkt. Im Rahmen der als Einzel- oder Gruppensupervisionen denkbaren Veranstaltungen werden anhand der Erlebnisse, aufgetretener Probleme und sonstiger Fragen aus dem beruflichen Alltag individuelle Problemlösungskonzepte entwickelt. Supervision bietet zudem die Chance zur emotionalen Entlastung gerade des in Familien-, Betreuungs- oder Strafsachen tätigen Richters und damit auch zur Steigerung der eigenen Arbeitszufriedenheit.

Supervision dürfte nur die in den genannten Rechtsbereichen tätigen Richter ansprechen.

Mentoring wendet sich dagegen an die Berufsanfänger. Weder während der universitären Ausbildung noch im anschließenden Referendariat werden Juristen auf die spätere Tätigkeit als Richter oder Staatsanwälte ausreichend vorbereitet. Zu diesem Zweck sollte ein erfahrener und teamfähiger Kollege dem Berufsanfänger als Mentor

zur Verfügung stehen, um sein wohlverstandenes Erfahrungswissen an den jungen Kollegen weiter zu geben.

Für alle Beratungsformate gilt:

Intervision und Supervision sind vom Dienstherrn im Zusammenwirken mit den Richterräten anzubieten, Mentoring ist in den einzelnen Gerichten zu organisieren.

Jeder Kollege kann für sich entscheiden, ob er die Beratung durch einen (fachlich besonders geschulten) Kollegen bzw. im Falle der Supervision durch eine externe Fachkraft ausprobieren möchte. Weder die Inanspruchnahme bzw. die Nicht-Inanspruchnahme dieser Angebote noch deren Ergebnisse dürfen Eingang in die Personalakten finden oder Gegenstand der dienstlichen Beurteilung sein.

Die Tätigkeit als Intervisor ist im richterlichen Pensum angemessen zur berücksichtigen.

Fortbildungskonzept für Richter und Staatsanwälte

These: Fortbildung ist notwendig.

Fortbildung muss freiwillig sein.

Der Staatsanwalt hat die Aufgabe, die Ermittlungen der Polizei zu leiten. Hierzu muss er auch von seiner Ausbildung her in der Lage sein. Das beinhaltet sowohl die Würdigung vorhandener Beweise wie auch die Anordnung von konkreten zielführenden Ermittlungen. Beides kann er nur dann, wenn er überhaupt unterrichtet ist, welche Ermittlungsmöglichkeiten und -strategien es in einer bestimmten Situation gibt. Hier braucht er kein Detailwissen, sondern muss um ihre möglichen Ergebnisse und ihre Zuverlässigkeit wissen. Beim Richter gilt Ähnliches, er muss die polizeiliche Sachverhaltsaufklärung kontrollieren und auf Schwachstellen der Beweisführung untersuchen. Das kann er nicht, wenn ihm das notwendige Wissen fehlt. Weitere wichtige Themen für beide Berufsgruppen ranken sich z. B. rund um die Beweisaufnahme, also etwa Vernehmungslehre und Beweiswürdigung. Alles dieses Wissen wird ein Jurist i. d. R. nicht auf der Universität oder während der Referendarausbildung erworben haben.

Aufgabenspezifische Schulungen müssen vorgenommen werden.

Sie müssen sich sowohl auf die Vermittlung von juristischen Kenntnissen wie auch auf solche in anderen Wissenschaften beziehen. Der Betreuungsrichter sollte z. B. über Grundkenntnisse in Psychiatrie verfügen, ein Richter in der Wirtschaftsstrafkammer – wie natürlich auch der Staatsanwalt in einer Wirtschaftsstrafabteilung - muss sogar tiefgehendes Wissen in Buchhaltung und Bilanzanalyse besitzen.

Schulungen müssen vor Übernahme eines neuen Aufgabengebietes erfolgen.

Das setzt allerdings eine Personalplanung voraus, die genügend Zeit für eine Ausbildung im künftigen Verwendungsbereich lässt. Geschäftsverteilungspläne dürfen daher nicht erst im November aufgestellt werden, sondern müssen so früh wie möglich fertig gestellt sein. Es versteht sich von selbst, dass der Wunsch nach Fortbildung nicht als negativ in der nächsten Beurteilung vermerkt werden darf, und dies der Richter/Staatsanwalt auch weiß.

Fortbildung stellt eine permanente Verpflichtung von Richtern und Staatsanwälten dar.

Je nach Sachgebiet muss in mehr oder minder kurzen Abständen das Wissen auf den neuesten Stand gebracht werden. Bei einem Richter oder Staatsanwalt, der auf Verfahren mit Computerbezug spezialisiert ist, ist bereits ein Zeitraum von einem halben Jahr nicht zu kurz.

Kurse müssen auf verschiedenen Ebenen geplant werden.

Hier kann weitgehend auf die bestehende Infrastruktur zurück gegriffen werden. Darüber hinaus benötigt die Justiz ein Kompetenzzentrum, das auf fortbildungsrelevanten Bereichen die Entwicklung beobachtet, ggf. Schulungen initiiert. Hierbei bietet sich eine Zusammenarbeit der Bundesländer an; das wird die Kosten dafür auch überschaubar halten. Zur Kursplanung gehört es auch, bestimmte Kurse zu einem Paket als Einführungsschulung zusammenzuschneiden.

Schulungen müssen an potentielle Teilnehmern aktiv herangetragen werden.

Die für eine Einführungs- oder Auffrischungsschulung in Betracht kommenden Kolleginnen und Kollegen müssen gezielt angesprochen werden. Die Übersendung mehrerer umfangreicher Kataloge der Fortbildungseinrichtungen der Justiz und anderer Ressorts aus Deutschland und des Europäischen justiziellen Netzes als E-Mail genügt nicht! Durch entsprechende Steuerung ließe es sich erreichen, dass ein noch zu bestimmender Fortbildungsbeauftragter, notfalls auch der Dienstvorgesetzte, den Richter/Staatsanwalt wenige Tage nach Erhalt der Einladung zu einer konkreten Schulung auf eine Teilnahme anspricht.

Eine Lernumgebung muss hergestellt werden.

Dazu muss der Lernende aus seiner gewohnten Arbeitsumgebung genommen werden. Ob dies bei einer behördeninternen Schulung oder bei einer solchen in einer Justizausbildungsstätte der Fall ist, ist zunächst einmal gleichgültig. Allerdings wird bei externen Schulungen vermieden, dass sich der Kursteilnehmer aus Gründen der Kollegialität verpflichtet fühlt, seine Akten neben der Schulung zu bearbeiten.

Anforderungen an blended learning:

Es ist unmöglich, jedem, der künftig das Dezernat, die Abteilung oder die Kammer wechseln wird, zeitnah eine herkömmliche Präsenz-Fortbildung anzubieten, die eine Mindestteilnehmerzahl benötigt. Der Ausweg könnte ein im Wesentlichen am Computer zu absolvierender Kurs sein, der von Präsenzveranstaltungen unterbrochen wird (blended learning). Damit sich der Lernende auf die Fortbildung konzentrieren kann, geht es nicht an, diese Art der Fortbildung (wie geschehen) so auszugestalten, dass vom Dienstrechner des Richters/Staatsanwaltes einfach nur ein Zugang zu einem Lehrserver eröffnet wird, und eine Arbeitsentlastung im übrigen nicht stattfindet.

Solche Kurse müssen, ggf. regional oder gar landesweit konzentriert in einem gesonderten Raum stattfinden. Bei entsprechender Ausrüstung können Kurse mit verschiedenen Inhalten parallel laufen. Auch bei computergestützten Kursen muss immer ein Ansprechpartner zumindest erreichbar sein. Das kann per Telefon oder Aufschalten des Dozenten auf den Bildschirm des Schülers erfolgen. Es können auch mehrere thematisch ähnliche Schulungen gleichzeitig in Anwesenheit eines Dozenten stattfinden, der auf allen gleichzeitig geschulten Gebieten kompetent ist.

Schulungen müssen ausreichend dimensioniert sein.

Die häufig in der Justiz anzutreffende Kursdauer von knapp 3 Tagen reicht für viele Themen nicht aus. In vielen Bereichen wird sie in Wochen oder gar Monaten zu bemessen sein (Umweltstrafrecht nebst naturwissenschaftlicher Hintergründe, Steuerrecht etc.). Lange Schulungszeiten kann man allerdings in mehrere Sektionen teilen. Solche beinhalten allerdings für viele Kolleginnen und Kollegen eine besondere Belastung, weil sie Probleme bei der Kinderbetreuung haben. Es müssen Modelle entwickelt werden, hier Linderung zu schaffen.

Die Teilnahme an Fortbildung darf nicht erzwungen werden.

Es darf nicht verschwiegen werden, dass es Kolleginnen und Kollegen gibt, die auch bei derart optimierten Bedingungen den mit dem Besuch einer Fortbildungsveranstaltung verbundenen Aufwand scheuen. Bei ihnen stellt sich die Frage, ob die Teilnahme hieran ggf. mit Disziplinarmaßnahmen erzwungen werden sollte. Im richterlichen Bereich wäre dies sicherlich weit schwieriger als im staatsanwaltschaftlichen.

In der Justiz vermag Zwang erfahrungsgemäß wenig auszurichten; zudem stellt ein Kursteilnehmer, der seine Zeit mit innerem Widerwillen nur absitzt, eine Belastung für

den Dozenten und die übrigen Teilnehmer dar. Es wird eine wichtige Aufgabe von Präsidenten, Direktoren, Behörden- und Abteilungsleitern sein, ihre Kollegen von der Notwendigkeit der Weiterbildung zu **überzeugen**. Auch muss seitens der Fortbildungseinrichtungen das entsprechende Angebot an sie besonders herangetragen werden (s.o.).

Die Justizverwaltung hat die Pflicht, die notwendigen Fortbildungsangebote vorzuhalten.

Diese Pflicht korrespondiert mit dem Nachdruck, mit dem Fortbildung von Richtern und Staatsanwälten eingefordert wird.

Hospitationen können Fortbildung ergänzen.

Sie werden eher am Anfang der beruflichen Laufbahn oder zumindest der Arbeit in einem bestimmten Fachgebiet stehen. Über den vielfach üblichen Laufbahnwechsel und der informatorischen Beschäftigung von Staatsanwälten bei der Polizei hinaus bietet es sich an, dass der Richter/Staatsanwalt bestimmte Lebenssachverhalte zunächst aus einer anderen Perspektive als die derjenigen der Justiz kennen lernt. Je nach Einsatzgebiet kann man an die Lebensmittelüberwachung, die Wertpapierabteilung einer Bank, ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, das Amt für Wasser- und Abfallwirtschaft oder einen Hersteller von Klärtechnik denken.

Im Rahmen der Hospitation werden Richter und Staatsanwälte u. U. mit strafrechtlich relevanten Sachverhalten konfrontiert. Ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen könnte beispielsweise Straftaten eines Kunden aufdecken. Ein Staatsanwalt, der dort hospitiert, müsste ein Ermittlungsverfahren einleiten, was für die gastgebende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft desaströs wäre. Sie wird ja von dem geprüften Unternehmen ausgewählt und bezahlt; mit gutem Grund besitzt der Wirtschaftsprüfer zudem ein Aussageverweigerungsrecht nach § 53 Abs. 1 Nr. 3 StPO. Der Status eines Staatsanwaltes muss daher so ausgestaltet werden, dass er für die Dauer der Hospitation nicht dem Legalitätsprinzip unterliegt.

Qualitätszirkel

These: Die Qualitätsdiskussion sollte in selbstorganisierten Qualitätszirkeln geführt werden. Hierzu bedarf es keiner Qualitätsmessung mittels Kennzahlen.

Für die Durchführung von selbstorganisierten Qualitätszirkeln sind zwei unterschiedliche Ausgestaltungen denkbar: der laufbahnübergreifende und der instanzenübergreifende Qualitätszirkel.

I.

Laufbahnübergreifender Qualitätszirkel

Die Aufgabe von "laufbahnübergreifenden Qualitätszirkeln" besteht darin, gemeinsam Verbesserungsvorschläge bezüglich der Arbeitsabläufe zu erarbeiten, die der Gerichts- oder Behördenleitung zur Umsetzung unterbreitet werden sollen. Großen Zuspruch hat diese Neuerung in der Richterschaft offenbar noch immer nicht erfahren. Lässt man sich jedoch auf einen solchen laufbahnübergreifenden Qualitätszirkel ein, so wird man alsbald feststellen, dass sich unerwartet herausstellt, dass die sogenannte Serviceeinheit in manchen Fällen nicht weiß, warum der Richter so und nicht anders verfügt, und andererseits der Richter nicht weiß, welche (manchmal unnötigen) Arbeitsschritte er in der Serviceeinheit durch seine Verfügung oder Arbeitsweise auslöst. Aus diesem Grunde erscheint es durchaus sinnvoll, je nach Organisationsstand der jeweiligen Kammer in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen derartige Qualitätszirkel abzuhalten, an welchen die Richter, die Mitarbeiter aus der Geschäftsstelle und die Rechtspfleger gleichberechtigt teilnehmen. Sinn einer solchen Veranstaltung sollte sein, Anregungen von beiden Seiten einzubringen, wie sich die Arbeitsläufe untereinander und in den verschiedenen Ebenen besser koordinieren oder vereinfachen lassen. Um einen Rahmen für die jeweilige Besprechung zu haben, könnte es sich empfehlen, z.B. eine Liste anzulegen, in welche alle Beteiligten im Laufe der Wochen bis zum nächsten Treffen Anregungen eintragen, welche Punkte besprochen werden sollen, welche Änderungen aus vergangenen Qualitätszirkeln sich nicht bewährt haben. In einem Protokoll sollte festgehalten werden, auf welche

Verfahrensweise für die Zukunft man sich geeinigt hat. Auf diesem Wege lassen sich in der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Richter Reibungsverluste vermeiden, welche ansonsten nicht zuletzt im Rahmen von IT-Erneuerungen wie Windows 2000 bzw. JUDICA zwangsläufig auftreten. Durch regelmäßige Absprachen mit allen Mitgliedern ließe sich zudem auch ein Ausgleich schaffen für die durch die Einführung von JUDICA geschaffene Mehrarbeit der Richterkollegen. Ideal wäre, wenn sich aus den Qualitätszirkeln der einzelnen Kammern wiederum übergreifende Gremien bilden würden, die den Erfahrungsaustausch unter den Kammern fördern mit dem Ziel, immer wiederkehrende Arbeitsabläufe in allen Kammern sinnvoll zu vereinheitlichen, um in Vertretungsfällen Unzulänglichkeiten zu vermeiden, die dadurch entstehen, dass der Vertreter die einzelnen Arbeitsschritte wie in „seiner“ Kammer üblich ausführt, statt die Gepflogenheiten der vertretenen Kammer zu übernehmen.

Durch die Einführung von Qualitätszirkeln wird von allen Mitarbeitern in einer Kammer – sei es Geschäftsstelle, sei es Richter – ein größeres Maß an Verantwortung für das möglichst reibungslose Zusammenspiel der Beteiligten eingefordert. Sie fördert den wechselseitigen Respekt und eine harmonische Teamarbeit. Das ist das Ziel des Qualitätszirkels und wird von denjenigen, die Qualitätszirkel kennen gelernt haben, auch durchaus begrüßt.

II.

Instanzenübergreifender „Qualitätszirkel“

In der Richterschaft bestehen erkennbar bereits erhebliche Vorbehalte gegenüber dem Begriff „Qualitätszirkel“ (dies allerdings nicht nur bei einem instanzenübergreifenden Qualitätszirkel, die Bedenken bestehen gegen den Begriff allgemein). Die Sorge der Kollegen, die richterliche Unabhängigkeit könne durch die Institutionalisierung eines instanzenübergreifenden Zirkels angegriffen werden, ist groß. Ein instanzenübergreifender Qualitätszirkel hätte natürlich auch eine andere Zielrichtung als ein laufbahnübergreifender Qualitätszirkel, da arbeitsorganisatorische Fragen wohl nicht im Vordergrund stünden. Der Gedanke, einen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Instanzen zu ermöglichen, wird von den Kollegen und Kolleginnen allerdings durchaus begrüßt. Ein solcher „instanzenübergreifender Kontakt“ könnte den Vorteil nach sich ziehen, dass etwa vorhandene Vorbehalte gegenüber

der über- bzw. untergeordneten Instanz abgebaut werden, wenn einer die Arbeitsweise und/oder die Arbeitsbelastung des jeweils anderen durch persönliche Gespräche kennen lernt. Auch sind durchaus Diskussionen über immer wiederkehrende Rechtsprobleme denkbar, ohne dass dabei die richterliche Unabhängigkeit tangiert würde, wobei allerdings derartige Kontakte nur zwischen Spezialkammern und den „dazugehörigen“ Senaten sinnvoll sein dürften, wenn sie nicht in allgemeinen Erörterungen bestehen sollen, die bei den üblichen Fortbildungsveranstaltungen besser untergebracht wären. Auch könnte man dem Gedanken nähertreten, den „laufbahnternen Qualitätszirkel“ mit dem „instanzenübergreifenden Zirkel“ zu kombinieren, weil es durchaus von Interesse sein könnte, nicht nur von den Erfahrungen der Obergerichte zu profitieren, sondern gleichzeitig auch von den Erfahrungen der Kollegen aus derselben Instanz aus dem gleichen OLG-Sprengel. Ein konkretes Gerüst, wie ein solcher „instanzenübergreifender Zirkel“ als festes Institut ausgestaltet sein könnte oder gar sollte, lässt sich wohl nicht entwickeln. Hier ist wohl eher die Kreativität der an einem solchen Forum interessierten Kolleginnen und Kollegen gefragt.

Forderung:

Bei der Bemessung des richterlichen Pensums ist genügend Zeit für das Abhalten von Qualitätszirkeln einzurechnen.

Vergleichsringe (non benchmarking)

These: Das Modell des Vergleichsrings ist zur Verbesserung der Qualität grundsätzlich geeignet.

I. Was ist ein Vergleichsring?

1. Vergleichsring Kleve

Im 1. Quartal des Jahres 2004 fand im Landgerichtsbezirk Kleve nach intensiver Vorbereitung auch unter Einbeziehung der örtlichen und der Bezirkspersonal- und Richterververtretungen eine vergleichende Untersuchung der Geschäftsabläufe bei den Zivilabteilungen der dem Landgericht zugeordneten Amtsgerichte statt. Eine umfassende Darstellung des Konzepts und der Ergebnisse findet sich unter <http://www.lg-kleve.nrw.de>.

2. Zielsetzung

Ziel der Erhebung war nicht eine Bewertung der einzelnen Arbeitsabläufe, sondern die Herausarbeitung der Unterschiede und die Erforschung der Ursachen für diese Unterschiede.

Bei dem Konzept des Vergleichsrings werden also zunächst die unterschiedlichen Organisationsabläufe erfasst und verglichen. Dieser Ansatz ermöglicht es dann allen Beteiligten, Gerichtsverwaltungen, wie auch den richterlichen und nicht richterlichen Bediensteten, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wie sich ihre jeweils individuelle Arbeitsweise auf den Verfahrensverlauf auswirkt. Sie ermöglicht es auch, auf der Basis **objektiver Kriterien** zu entscheiden, ob sich durch eine Änderung von Verfahrensabläufen Verbesserungen erzielen lassen.

3. Durchführung

Ausgangspunkt der Untersuchung war zunächst eine Erhebung der Rahmenbedingungen bei den einzelnen Gerichten (Ausstattung, Organisation, Personal), die unter Verwendung bestehender Erhebungen und unter Einbeziehung der LDS-Statistik erstellt wurde.

Im Wege der Selbstaufschreibung wurden ferner die im ersten Quartal 2004 erledigten Zivilakten analysiert, wobei sicherzustellen war, dass eine Rückverfolgung der Ergebnisse zu einzelnen Verfahren oder Richtern nicht möglich ist. Durch Selbstauf-

schreibung der Servicekräfte wurden ferner die Erledigungszeiten für das Schreibwerk erfasst.

Bestandteil des Konzepts war ferner eine Mitarbeiterbefragung, bei der die Zusammenarbeit von Richter und Servicekraft, aber auch die allgemeine Bewertung der verschiedenen Rahmenbedingungen abgefragt wurde.

Schließlich wurde noch eine Befragung bei den 463 im LG-Bezirk zugelassenen Rechtsanwälten durchgeführt, von denen sich mehr als ein Viertel auch an der Befragung beteiligt hat. Auch hier wurde mit einem Fragebogen deren Einschätzung der Arbeit der Zivilabteilungen erhoben.

II. Eignung des Konzepts zur Qualitätsverbesserung

Das Modell des Vergleichsrings ist zur Verbesserung der Qualität grundsätzlich geeignet.

Insbesondere die Vermeidung eines „Benchmarking“ oder „Ranking“ trägt den Besonderheiten der Rechtspflege Rechnung. Die Durchführung einer derartigen vergleichenden Untersuchung ist geeignet, eine **objektive Entscheidungsgrundlage** für alle Beteiligten zu schaffen. Der **Gerichtsverwaltung** gibt sie Anregungen für eine Optimierung der Organisationsstruktur; den **Richtern** und **Rechtspflegern** **Anregungen** für eine optimierte Entscheidungsfindung und auch den **Servicekräften** Anregungen für eine Optimierung von Arbeitsabläufen. Dabei liefert die Untersuchung lediglich eine Datengrundlage und durch die Darstellung der Unterschiede eine **Auswahl an Möglichkeiten**, ohne der einen oder anderen konkret den Vorzug einzuräumen.

Das ist insbesondere deshalb zu begrüßen, weil es ein „Wundermittel“ für eine Optimierung der Arbeitsabläufe auch nach dem Ergebnis der Untersuchung im Bezirk Kleve nicht gibt.

Die Eignung des Konzeptes „Vergleichsring“ hängt damit entscheidend davon ab, dass sichergestellt wird, dass die Analysedaten nicht missbraucht werden, sondern den Beteiligten eine eigenverantwortliche Entscheidung auf gesicherter Datengrundlage ermöglichen. Dies ist durch die organisatorische Ausgestaltung des Konzeptes sicherzustellen.

III. Probleme aus richterlicher Sicht

Die Durchführung einer derartigen Vergleichsuntersuchung ist aus richterlicher Sicht nur hinzunehmen, wenn organisatorisch sichergestellt wird, dass die Daten nicht zum einzelnen Entscheider zurückverfolgt werden können und die Ergebnisse nicht zur unzulässigen Einflussnahme auf richterliche Entscheidungsprozesse missbraucht werden.

Beim „Vergleichsring Kleve“ ist dieses Ziel durch die von Anfang an enge Einbindung der Richtervertretungen erreicht worden. Diese muss in allen Phasen erfolgen: Bei der Auswahl der zu erhebenden Daten, der Auswertung bis zur Darstellung der Ergebnisse, wenn ein unzulässige Einflussnahme ausgeschlossen werden soll.

Die Durchführung derartiger Vergleichsrings ist nur akzeptabel, wenn die Vertretung der Richter und die Personalvertretungen von Anfang an in das Konzept einbezogen werden.

Außenwirkung der Justiz

These: Die Justiz muss ihre Öffentlichkeitsarbeit weiter verstärken, wenn sie langfristig ihre Position als 3. Staatsgewalt verbessern will.

Die Justiz trifft mit ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit nicht immer auf Verständnis. Zudem findet sie in der Politik nur eine schwache Lobby vor. Immer wieder wird sie deshalb wegen einzelner Entscheidungen von Bürgern, Journalisten, aber auch von Politikern in unsachlicher oder gar polemischer Form kritisiert. Die Situation der Justiz in Deutschland wird sich nur dann maßgeblich ändern, wenn es ihr gelingt, ihre Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit besser zu vermitteln. Dies ist auch eine Aufgabe der Richter und Staatsanwälte.

Hierzu eignen sich folgende Maßnahmen:

I) Öffentlichkeitsarbeit der Gerichte und Staatsanwaltschaften

1) Pressesprecher

Die Funktion des Pressesprechers ist von wesentlicher Bedeutung, da er besonders dafür geschult ist, Entscheidungen zu vermitteln. Dieser Aufgabe kann er aber nur dann nachkommen, wenn Richter und Staatsanwälte ihn von sich aus auf Fälle von öffentlicher Bedeutung oder allgemeinem Interesse aufmerksam machen.

Die Weitergabe interessanter Entscheidungen sollte deshalb zum selbstverständlichen Inhalt der täglichen Arbeit werden.

2) Tag der offenen Tür

Für ein besseres Verständnis der Arbeit der Gerichte und Staatsanwaltschaften eignen sich in besonderer Weise Tage der offenen Tür. Diese sollten deshalb spätestens alle 2 – 3 Jahre stattfinden.

3) Repräsentation

Die Justiz vernachlässigt zu oft die Repräsentation, insbesondere an der Schnittstelle zur Politik. Diese ist auch eine Aufgabe der Kolleginnen und Kollegen, die ausschließlich in der Rechtsprechung arbeiten. Die Justiz kann hier verstärkt - etwa durch Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen, Vorträge (z.B. Nachbarschafts-, Erb- und Betreuungsrecht etc.) sowie Beteiligung an Netzwerken - auftreten.

4) Internet

Zu einer modernen Öffentlichkeitsarbeit gehört auch die Nutzung des Internet; insbesondere eine Homepage. Diese ist informativ und aktuell zu gestalten.

II) Öffentlichkeitsarbeit der Verbände

Die Außenwirkung der Justiz lässt sich nicht nur über die Öffentlichkeitsarbeit der Gerichte und Staatsanwaltschaften, sondern auch über die Verbandsarbeit verbessern. Die Verbände können sich nämlich Arbeitsbereiche erschließen, zu denen Gerichte und Staatsanwaltschaften nur eingeschränkten Zugang haben.

1) Zusammenarbeit mit Journalisten

Von besonderer Bedeutung ist die Zusammenarbeit mit Journalisten. Diese benötigen für ihre Arbeit „praktische Stimmen“ aus der Justiz für die sich Richter und Staatsanwälte zur Verfügung stellen sollten. Die Öffentlichkeit nimmt so Personen wahr, die für die Justiz stehen. Die Justiz bekommt auf diese Weise „ein Gesicht“.

2) Zusammenarbeit mit Politikern

Die Erfahrung macht deutlich, dass es oft gerade der Politik am notwendigen Verständnis fehlt. Über die Fachkreise hinaus hat die Justiz in der Politik kaum Bedeutung. Der Kontakt zur Politik ist deshalb eine der vorrangigen Aufgaben der Verbände. Mögliche Maßnahmen sind: regelmäßige Gespräche (mit anschließenden Berichten in den Verbandsorganen), Erstellung von Papieren mit für die Politik interessanten Informationen, Plattformen für politische Aussagen in Verbandsorganen (Wahlprüfsteine, Interviews pp).

3) Veranstaltungen, die an die Öffentlichkeit gerichtet sind

Schließlich können die Verbände für die Öffentlichkeit interessante Veranstaltungen organisieren. Hierzu eignen sich etwa der Tag der Menschenrechte, der Tag der Kinderrechte, Jubiläen, Gedenktage, Jahrestage etc.

III) Berücksichtigung der Außenwirkung in der täglichen Arbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit alleine reicht nicht aus, um die Außenwirkung der Justiz zu verbessern. Es bedarf auch einer verstärkten Berücksichtigung dieses Aspektes in der eigentlichen juristischen Arbeit.

Richter und Staatsanwälte müssen sich darüber bewusst sein, dass viele Bürger nur einmal in ihrem Leben Partei eines Prozesses werden. Ihre Eindrücke aus diesem einen Verfahren werden bleibend sein und von ihnen als Multiplikator weiter vermittelt. Es muss deshalb alles daran gesetzt werden, Vorgehen und Entscheidung den Parteien verständlich zu erläutern.

1) Mündliche Verhandlung

Die mündliche Verhandlung ist dabei von besonderer Bedeutung. Nur hier kommt es zum persönlichen Kontakt mit den Parteien. Es ist wichtig, dass die Parteien hier den Eindruck erhalten, sie seien korrekt und fair behandelt worden. Hierzu ist

a) den Parteien ausreichend Gelegenheit zu geben, ihren Standpunkt auch persönlich zu vertreten, wenn sie geladen worden sind. Nicht alles, was die Partei vorträgt, wird juristisch relevant sein. Es empfiehlt sich jedoch, die Partei auch mit nicht relevanten Tatsachen kurz zu Wort kommen zu lassen und erst anschließend zu erläutern, weshalb der Vortrag juristisch nicht erheblich ist.

b) Es ist darauf zu achten, dass beide Parteien ungefähr die gleiche Zeit sprechen können. Nicht selten schließen die Parteien aus den Sprechanteilen auf die Bevorzugung der ein oder anderen Seite.

c) Es sollte vermieden werden, Parteien zu Durchlaufterminen persönlich zu laden.

d) Den Parteien ist im Anschluss der weitere Gang des Verfahrens zu erläutern.

2) Mündliche Urteilsbegründung

Die mündliche Urteilsbegründung ist im Strafrecht für die Angeklagten subjektiv oftmals relevanter als die anschließend übersandten schriftlichen Gründe. Ihr sollte deshalb mehr Beachtung geschenkt werden. Sie ist verständlich und auch frei von Moralisierungen zu halten.

3) Sprache

Nur eine Partei, die das Urteil versteht, kann zu der Überzeugung gelangen, gerecht behandelt worden zu sein.

Die juristische Sprache ist jedoch für ein breites Publikum nicht verständlich. Sie ist zunächst Fach- und damit Spezialsprache. Gleichwohl lassen sich Verbesserungen ohne Schwierigkeiten erzielen, wenn einfache Regeln (kurze Sätze, keine Substantivierungen, wenig Fremdworte) eingehalten werden.

4) Lehraufträge/Rechtskundeunterricht

Richter und Staatsanwälte treten der Öffentlichkeit nicht nur als Entscheider gegenüber, sondern auch in anderen Funktionen. So prägt der von ihnen gestaltete Rechtskundeunterricht sehr viele Schüler. Richter und Staatsanwälte haben hier die Chance, ihre Arbeit darzustellen und Grundlagen für spätere Bewertungen zu legen.

Personalentwicklung

These: Parteipolitische Einflussnahmen und hierarchische Strukturen beeinflussen noch zu stark die Personalentwicklung in der Justiz.

Das Ansehen des Richters und Staatsanwalts in der Bevölkerung ist immer noch sehr groß. Die rechtsprechende Gewalt ist gem. Art. 92 GG den Richtern anvertraut. Dieses Vertrauen müssen sie immer neu rechtfertigen, um auch in Zukunft jedem internationalen Vergleich standhalten zu können.

I. Einstellung

Der Zugang zur Richterschaft oder zur Staatsanwaltschaft erfolgt gem. Art. 33 Abs. 2 GG nach der Eignung, Befähigung und der fachlichen Leistung. Aus gutem Grund sind in Nordrhein-Westfalen bestimmte „Notenhürden“ zu überspringen. Diese – an der Bestenauslese orientierten - Bedingungen sind transparent und garantieren, dass die Einstellung von persönlichen oder parteipolitischen Beziehungen unbeeinflusst bleibt.

Interne Vorauswahlverfahren, wie das Assessment-Center, können die Entscheidungsfindung unterstützen. Eingangpsychologische Untersuchungen, wie z.B. in Österreich vorgesehen, dürften zwar für juristische Laien einen gewissen Reiz aufweisen, werden in der deutschen Justiz aber bisher durchweg abgelehnt (Quirin, DRiZ 2005,314).

Anerkannt ist, dass die Personalentscheidung eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Rechtsanwendung ist. Weil das so ist, muss die Personalauswahl demokratisch legitimiert sein (Papier, NJW 2002, 2590; Hoffmann-Riem, DRiZ 2003,284,289).

II. Probezeit

Die nach der Einstellung beginnende Probezeit ist für viele Kolleginnen und Kollegen oft die prägendste Zeit in ihrer Berufslaufbahn. Dabei sind Kollegialität und Teamfähigkeit von besonderer Bedeutung.

Die Einbettung in einen Spruchkörper wird auch in der ordentlichen Justiz immer mehr an Bedeutung verlieren. Diese Entwicklung muss allerdings nicht zwingend ausschließlich als negativ bewertet werden. Natürlich wird insbesondere von Rechtsanwälten über junge Proberichter als Einzelrichter berichtet, die wegen ihrer Unsicherheit einen negativen Eindruck hinterlassen. Auf der anderen Seite aber kann auch manch einem Vorsitzenden nunmehr die Möglichkeit genommen sein, die Unabhängigkeit der jungen Kollegen durch eine faktische Hierarchie zu verformen.

Diese Personalentwicklung bedarf deshalb der besonderen Beobachtung.

Festzustellen ist, dass in der Probezeit die Lernbereitschaft und der Erfahrungsaustausch besonders hoch sind. Fortbildungsveranstaltungen werden in dieser Zeit intensiv wahrgenommen, sie werden wohl von den Proberichtern auch als Pflichtveranstaltung empfunden. Die Frage, ob sie es auch rechtlich sind, ist – soweit bekannt – bislang noch nicht entschieden worden. Auch innerhalb des Deutschen Richterbundes werden hierzu unterschiedliche Auffassungen vertreten (Pro Pflichtfortbildung: Arenhövel, Contra: Böhm, DRiZ 2005,312; siehe auch Seite 13)

III. Richter und Staatsanwälte auf Lebenszeit

Die dann beginnende Zeit als Richter oder Staatsanwalt auf Lebenszeit, teilt die Richter und Staatsanwälte oft in zwei Gruppen.

1. Die eine Gruppe findet den „Traumberuf“ verbunden mit der „wahren richterlichen Unabhängigkeit“, insbes. als Amtsrichter. Bekannt sind die Fälle, bei denen Kolleginnen und Kollegen bis zu zehn Jahre auf die auch örtlich begehrte Stelle gewartet haben.

Qualitäten wie Anpassungsbereitschaft und Vorgesetztenloyalität, von denen behauptet wird, dass sie manchmal höher bewertet werden sollen als Konfliktbereitschaft und Kreativität (vgl. Hoffmann-Riem, DRiZ 2003, 284,290), dürften diesen Kollegen fremd sein.

Wie aber entwickelt sich dieser Amtsrichter in seiner etwa 30jährigen Berufslaufbahn?

Wird aus ihm der hochgeachtete salomonische Richter, von dem sich ein jeder von uns selber richten lassen würde?

Oder wird aus ihm der selbstgerechte Eigenbrötler, dessen unberechenbare Urteile und Beschlüsse selbst bei Gewinnern auf Unverständnis stoßen?

Sicherlich würden die meisten Kolleginnen und Kollegen zwischen diesen Extremen beurteilt werden.

a. Kann diese Personalentwicklung überhaupt beeinflusst werden?

Das Positionspapier des Deutschen Richterbundes (DRiZ 2005, 273,275) enthält hierzu folgendes: „Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle müssen das gesamte Berufsleben des Richters und des Staatsanwalts begleiten. Ihnen obliegt es, eigenverantwortlich die Qualität ihrer Arbeit jederzeit zu prüfen und zu optimieren. Eine verantwortliche Berufsausübung verlangt permanente und obligatorische Weiterbildung. Justizverwaltung und Politik haben die hierfür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es müssen ausreichend Angebote gemacht werden, die es jeder Richterin und jedem Richter, jeder Staatsanwältin und jedem Staatsanwalt ermöglichen, sich umfassend und qualifiziert fortzubilden. Der für Aus- und Fortbildung erforderliche erhebliche Aufwand und Personalbedarf müssen sich in der Personalbedarfsrechnung niederschlagen.“

b. Wie kann diese Personalentwicklung beeinflusst werden?

Rein faktisch ist festzustellen, dass an vielen Amtsgerichten eine Beeinflussung auch bei solchen Kolleginnen und Kollegen stattfindet, die keine „Justizkarriere“ mehr anstreben.

In den oben erwähnten Extremfällen würde wohl nicht zuletzt das Präsidium dafür sorgen, dass bestimmte Kolleginnen und Kollegen mit besonders sensiblen Rechtsbereichen, soweit dies verfassungsrechtlich möglich ist, nicht mehr betraut würden.

Es fragt sich, ob über diese Evidenzfälle hinaus, eine weitere externe Beeinflussung überhaupt erstrebenswert ist. Diese Frage wäre noch im Grundsatz zu klären.

2. Bei der anderen Gruppe, die beabsichtigt, Karriere in der Justiz zu machen, muss gefragt werden:

a. Weisen die gegenwärtigen Strukturen zuviel Hierarchie auf?

b. Sollte der parteipolitische Einfluss auf Personalentscheidungen auf ein Maß beschränkt werden, dass zur demokratischen Legitimation erforderlich ist?

Dass es zu parteipolitischen Querelen bei der Besetzung von Richter- und Staatsanwaltstellen kommt, wird zu Recht zunehmend kritisiert (so die FAZ vom 28.2. 2006 und Der Spiegel vom 15.4. 2006, S. 60).

Forderung: Um Personalentscheidungen den parteipolitischen Querelen zu entziehen, sollten diese transparenter gestaltet und die noch verbliebenen hierarchischen Strukturen in der Justiz weiter reduziert werden.

Eine Langfassung der Thesen kann beim Deutschen Richterbund, Landesverband NRW, angefordert werden.