

**Zusammenarbeit Richter/Geschäftsstelle (Serviceeinheit)  
– Nebeneinander oder Miteinander?**

von Wolfgang Prahl

**Ausgangslage :**

- in der traditionellen Gerichtsorganisation wird die Zusammenarbeit zwischen Entscheider Ebene und unterstützendem Bereich eher gehemmt.
  - horizontale Orientierung (Hierarchieebenen) der Geschäftsverteilungen
  - kaum Verzahnung der Geschäftsverteilung mit anderen Ebenen. Prinzip gerechter und gleichmäßiger Arbeitsverteilung innerhalb der Ebenen
  - optische Trennung durch räumliche Konzentration Richter, Geschäftsstellen
  - Arbeitskontakte minimiert (Aktentransporte durch Wachtmeister)
  
- Veränderungsprozesse regelmäßig nur in der jeweiligen Arbeitsebene
  - Bei steigender Belastung Vereinfachung der Arbeitsschritte und Optimierung vorwiegend nur in der jeweiligen Arbeitsebene und –einheit (Formulare, Verfügungen, Einsatz der IT oder der Diktiergeräte), Abteilungs- oder Kammeregoismus.
  - Störungen in der Zusammenarbeit entfalten kaum Eigeninitiative, die Verwaltung (Dienstaufsicht) ist zuständig.

**Folgen der Gerichtsmodernisierung und IT Ausstattung :**

- Die Vernetzung der Arbeitsplätze, das Ziel ganzheitlicher Erledigung und der Wegfall (die Verringerung) der Aktentransporte zwingen zu einer vertikalen Orientierung der Arbeitsorganisation

- mit der Verringerung der Arbeitsschritte und der Anzahl der an der Erledigung eines Verfahrens Beteiligten werden einzelne Arbeitsdefizite und unabgestimmte Arbeitsweisen ebenso transparenter wie fühlbarer
- der Arbeitsablauf über die Hierarchieebenen tritt ins Zentrum der Bemühungen um Organisationsverbesserung
  
- Die Gerichtsmodernisierung bringt eine Vielzahl von neuen Führungsproblemen
  - Für die Geschäftsverteilung auf allen Ebenen kollidiert vermehrt das Interesse an gleichmäßiger, gerechter Verteilung mit dem an sinnvoller Aufteilung zur Vermeidung von zuviel Bruchteilstätigkeiten.
  - unterschiedliche Führungszuständigkeiten (Präsident, Direktor, Geschäftsleiter, Abteilungsleiter) sind veränderungshemmend
  - Auch Teilzeitbeschäftigung muß sicherstellen, dass jede SE während der ganzen Dienstzeit funktionsfähig ist
  - die besoldungsrelevanten Merkmale des BAT und des Beamtenrechts behindern häufig die Zusammenfassung von Arbeitsschritten (betonierte Zuständigkeiten)
  - richterliche Unabhängigkeit und Weisungsfreiheit im Rechtspflegerbereich setzen den Möglichkeiten für deren Führung enge Grenzen
  
- Die Lösung dieser Probleme erfordert sehr viel Flexibilität und Steuerungsaufwand, der von den traditionellen Führungsebenen nicht mehr geleistet werden kann
  - räumliche Gegebenheiten, Tarifmerkmale, Alters- und Gruppenstruktur (Beamte, Angestellte) der Mitarbeiter/innen erlauben keine streng standardisierten Modelle für SE
  - flexible Lösungen unter Nutzung der Erfahrungen unserer Mitarbeiter/innen sind nötig und müssen laufend angepasst oder verbessert werden
  - die Einbindung der sog. Arbeitsverursacher (Richter, Rechtspfleger) ist von elementarer Wichtigkeit. Sie beeinflussen entscheidend die Abläufe

aus der Binnensicht der Gerichte bildet nur der nachgeordnete Bereich die SE. Aus der Sicht der Justiznutzer - auch nach meinem Verständnis - gehören die Richter und Rechtspfleger zur jeweiligen SE (Team)

### **Einbindung von Richtern und Rechtspflegern in die Organisationsverantwortung :**

- Übertragung von Fach- und Dienstaufsicht über die SE ist problematisch
  - der Einbau einer zusätzlichen Führungsebene ist rechtlich ungeklärt
  - Zwangsläufig entstehen Abgrenzungsprobleme zur traditionellen Führungsebene
  - Richter und Rechtspfleger sind auf besondere Führungsaufgaben (Dienstaufsicht, Beurteilung, Mitarbeitergespräche) nicht vorbereitet
  - vielfach besteht keine Bereitschaft zur Übernahme solcher Aufgaben
  - Teamverständnis und Teamgeist können darunter leiden
  
- Richter und Rechtspfleger als Moderatoren (oder Koordinatoren) der SE ohne Fach- und Dienstaufsicht erscheint vorteilhafter
  - keine rechtlichen Probleme
  - teamfördernd
  - Verbesserung der Kommunikation
  - Entscheidungen nach dem Konsensprinzip
  - Förderung des Verständnisses für Verwaltungsprobleme ohne direkte Einbindung
  - Chancen für kreative Gestaltung der Zusammenarbeit
  - weitgehende Autonomie und Selbststeuerung der SE
  - Synergieeffekte durch Bildung von Qualitätszirkeln
  
- Viele Steuerungs- und Aufgabenfelder bieten sich für eine moderierte (koordinierte) SE an
  - Entwicklung und Förderung eines Teamverständnisses
  - Förderung einer positiven Abteilungskultur

- Regelung der interne Aufgabenverteilung und Zuarbeit
- Harmonisierung von Formularen, Textbausteinen, Diktiergeräteinsatz
- Anspruch oder Verzicht auf (nicht notwendige) Protokollführung
- zeitlicher Einsatz der Teilzeitkräfte
  
- Gleitzeitregelung
- Vertretung bei Krankheit oder Urlaub
  
- Optimierung des Einsatzes der IT bei voll ausgestatteten Gerichten
  
- Einbindung der Moderatoren (Koordinatoren) in eine Verwaltungsstruktur ist möglich und notwendig
  - die SE führt regelmäßig fest terminierte, moderierte Teamgespräche
  
  - die Moderatoren schlagen konsensual gefundene Regelungen zur Geschäftsverteilung, Vertretung, Ablauforganisation pp der Gerichtsleitung oder Geschäftsleitung vor, die diese dann verbindlich bestätigen
  
  - Gerichts- und Geschäftsleitung führen regelmäßig informelle Gespräche mit den Moderatoren (Informationsfluss nach beiden Seiten)
  
  - regelmäßiger Erfahrungs- und Informationsaustausch der Moderatoren
  
  - Konflikte, die nicht konsensual in der SE gelöst werden können, bleiben Aufgabe der traditionellen Dienstvorgesetzten

## **Zusammenarbeit Richter – Geschäftsstelle (Serviceeinheit) – Nebeneinander oder Miteinander - Die Sicht des Organisationsberaters**

von Volker Bauer

Ich betrachte die Modernisierungsbewegungen in Gerichtsorganisationen aus der Sicht des externen Organisationsberaters, der sich viele Jahre mit Themen der Organisationsentwicklung in Gerichten beschäftigt hat und suche nach „Hebeln und Stellgrößen“ für die Veränderung der Gerichtsorganisation.

### **These 1: Zwei Kulturen prägen die Organisation des Gerichtes (und schützen sie in ihrem „Zusammenspiel“ vor Veränderung)**

Wer die Verantwortung hat, führt nicht. Wer führt, hat nicht die Verantwortung: In der klassischen professionalisierten Gerichtsorganisation ist der Richter „strukturell verantwortungslos“ und nicht selten verhält er sich auch so. Die Geschäftsstelle organisiert sich nach eigenen Regeln und nicht selten „stört“ der Richter Unabhängigkeit in der individuellen Arbeitsgestaltung des Richters und hierarchisches Abhängigkeiten innerhalb der Justiz- und Gerichtsverwaltung erzeugen soziale statt organisatorische Regulative des Arbeitsalltags eines Gerichtes.

- ▶ Jammern gehört zum Handwerk: Es ist klüger, Opfer zu sein.
- ▶ Management der Not kollidiert mit der Forderung, dass Recht nicht nach ökonomischen Kriterien zu messen sei.
- ▶ Die Idee des Gerichtsmanagers: Neue Balancierung alter Differenzen ständischer Interessen zwischen Richtern und Rechtspflegern?

### **These 2: Die Qualität der Organisation ist nicht teilbar**

Der kundige Betrachter der Organisation von außen (und vermutlich auch der reale Kunde) wird Qualität immer ganzheitlich betrachten, Form und Inhalt fallen für ihn zusammen.

Die Idee des Qualitätsmanagements geht deshalb von einem Bild der „differenzierten Ganzheitlichkeit“ der Organisation und der Messbarkeit von Leistung und Qualität aus.

Qualitätsorientierte Strategiemodelle (als ein Beispiel: Balanced Scorecard) gehen von gemeinsam getragener Verantwortung für Qualitätsproduktion und Veränderung in der Linie aus.

### **These 3: Moderne Gerichtsorganisationen kommen ohne Teams im Leistungsbereich nicht mehr aus:**

Die impliziten Leitbilder der Gerichtsorganisation kommen aus einer Zeit, als der Richter **seinen** Geschäftsstellenverwalter und **seine** Protokollführerin hatte: 1 zu 1 Zuordnungen sind schon immer Ausdruck „reicher Verhältnisse“ (oder „gemütlicher Herrschafts- Knechtschaftsverhältnisse“) gewesen

Moderne Technologie macht die Arbeitsteilung im Geschäftsstellenbereich der Gerichte obsolet und erlaubt „Rationalisierung durch die Qualifiziertesten“ ist alltägliche Erfahrung – die Zeit der Taylorisierung ist auch im Verwaltungsbereich vorbei.

Einheitssachbearbeitung und Auslastungsoptimierung führen in Gerichten wie in anderen Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung zur Entwicklung vertretungsstabiler und leistungsfähiger Arbeitsgruppen als den kleinsten Einheiten der Organisation mit neuen Formen der Führung.

Aber: Wer gehört zum Team in einem Gericht und wie ordnet sich die Kooperationsbeziehung zwischen Richtern und „Dienstleistern“?

### **These 4: Qualitätsentwicklung/Innovationsfähigkeit der Organisation erfordert Einheit der Führung und lokale Verantwortung im Team der Koproduzenten**

Alle Erfahrung belegen, dass Gruppenarbeit nur dann funktionieren kann, wenn es

- ▶ klare Zugehörigkeit,
- ▶ verbindliche gemeinsame Ziele,
- ▶ verabredete Spielregeln der Kooperation und
- ▶ fortlaufende Rückmeldung über Zielerreichung und Arbeitsfähigkeit gibt, die gemeinsames internes Lernen auslöst.

Wer übernimmt dafür in der Zwei-Linien-Organisation eines Gerichtes die Verantwortung? Wer koordiniert die Teamarbeit und sorgt für Qualität und Disziplin? Sind Richter Auftraggeber, Kunden oder Kooperationspartner?

Ist Unabhängigkeit des Richters damit verbunden, dass Richter keine Führungsverantwortung übernehmen dürfen?

Und was bedeutet das für die ständischen Interessen von Rechtspflegern, Verwaltungsspezialisten und Richtern?

In allen Modellen der Gerichtsorganisation, die ich kenne, sind diese Fragen unbefriedigend gelöst.

**Zusammenarbeit Richter/Geschäftsstelle (Serviceeinheit)  
– Nebeneinander oder Miteinander ?**

von Alois Wosnitzka

**A. Ist-Zustand**

**Richter und Geschäftsstelle arbeiten nebeneinander !**

**Gründe:**

- Überholte Organisation und Führungsstruktur in den Gerichten
- Mangelnde Personalausstattung im Servicebereich
- Hohe Arbeitsbelastung
- Schlecht motiviertes Personal
- Arbeitsreste und damit lange Bearbeitungszeiten führen zu einem „Rückzug“ der Servicekräfte im Verhältnis zu den Richtern
- Servicekräfte scheuen den (persönlichen) Kontakt zum Richter
  
- Richter haben keine dienstaufsichtsführenden Befugnisse gegenüber Servicekräften; sie wollen auch keine Befugnisse ! Scheuen Konflikte !
- Richter werden nicht in die Organisationsstrukturen der Gerichte „integriert“; die Arbeit und auch die Erwartungen der Servicekräfte bleiben den Richtern so „verborgen“.
- Desinteressierte Richter finden keinen „Draht“ zu den Servicekräften; Kommunikation mit den Servicekräften wird gemieden
- Raumnot bei den Gerichten führt zur „Flucht“ der Richter an den häuslichen Arbeitsplatz

**Die zunehmend schlechter werdenden Rahmenbedingungen in der Justiz (Finanzen, Arbeitsbelastung, neue Aufgaben, wachsende Ansprüche und kritische Haltung der Öffentlichkeit gegenüber der Justiz) erfordern Reformen auf allen (!) Ebenen**

## B. Perspektiven und Lösungsansätze

**Reformen lassen sich nicht anordnen; sie setzen vielmehr das Bewusstsein voraus, dass alle Beteiligten Gesamtverantwortung für die Arbeitsergebnisse und die Erfüllung der „Kunden“-Erwartungen zu tragen haben**

- Die Modernisierung der Organisationsstrukturen ist voranzutreiben: der Einführung von Service-Einheiten muss eine Reform der Arbeitsabläufe folgen: Bildung von Mischarbeitsplätzen; Einsatz moderner IT-Technik usw.
- Die Führungsstrukturen in den Gerichten müssen den neuen Organisationsstrukturen angepasst werden:
  - Führungsaufgaben müssen dezentralisiert werden; die Konzentration der Verwaltungs- und Führungsaufgaben an der Behördenspitze führt zur großen Leitungsdistanz
  - Moderne Führungsstandards lassen sich bei zu großer Leitungsdistanz nicht verwirklichen
  - Führungsverantwortung muss in die Servicebereiche verlagert werden; sie muss dort wahrgenommen werden, wo die täglichen Probleme entstehen und auch zu lösen sind; hierfür muss geeignetes Personal aus dem gehobenen Dienst gewonnen werden; Behörden- und Geschäftsleiter müssen dementsprechend „Management“-Aufgaben übernehmen
  - Eine Delegation von Führungsbefugnissen und –verantwortung im Verhältnis zu den Servicekräften auf jeden einzelnen Richter erscheint weder realistisch noch sinnvoll
  - Bessere Einbindung der Richter in die Service-Gruppen ist nicht durch Anordnung oder per Gesetz, sondern durch
    - ein verändertes Verantwortungsbewusstsein der Richter,
    - entsprechende Qualifikationsmaßnahmen (zusammen mit den Servicekräften),
    - möglichst schon im Auswahlverfahren und/oder durch Beförderungsrichtlinien

zu erreichen bzw. sicher zu stellen