

4. Qualitätssicherung

4.1 Führungsverantwortung für Richter und Staatsanwälte

Beschluss:

Die Justizminister und Justizministerinnen sprechen sich für aktive Führung und einen kommunikativen sowie kooperativen Führungsstil in der Justiz aus. Sie befürworten eine stärkere Einbeziehung der Entscheider (Richter, Staatsanwälte, Amtsanwälte, Rechtspfleger) in die Personal- und Führungsverantwortung. Sie beauftragen die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, hierzu konkrete Umsetzungsvorschläge zu entwickeln.

Begründung:

Die Justiz braucht aktive Führung, um ihrem Verfassungsauftrag und den Anforderungen an eine qualitativ hoch stehende Rechtspflege angesichts drohender weiterer Einsparmaßnahmen im personellen und sächlichen Bereich auch künftig hinreichend gerecht werden zu können. Eine effektive Organisation der Arbeitsabläufe, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und ein positives Bild der Justiz in der Öffentlichkeit hängen maßgeblich davon ab, ob und wie Führung tatsächlich praktiziert wird.

Einen kooperativen Führungsstil ermöglichen u.a. Zielvereinbarungen und Qualitätsmanagement-Instrumente, wie z.B. Qualitätszirkel. Einer Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dient das Mitarbeitergespräch. Es bietet zudem die Gelegenheit zu Rückmeldungen über berufliches Verhalten und zur Erörterung beruflicher Perspektiven.

Führung in der Justiz erfordert neben der Fachkompetenz auch Sozial- und Führungskompetenz. Personalentwicklung setzt ein systematisches und gezieltes Vorgehen bei der Besetzung von Stellen voraus. Anforderungsprofile für die zu besetzenden Ämter sowie aussagekräftige Beurteilungen, die gerade auch zu den Verwaltungs- und Führungskompetenzen des Mitarbeiters Stellung nehmen, dienen einer gezielten und transparenten Personalauswahl.

Ein wichtiger Schritt in Richtung einer aktiven, kommunikativen und kooperativen Mitarbeiterführung ist die Einbeziehung von Richterinnen und Richtern sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälten in Aufgaben der Personalführung. Die Zuständigkeiten, die Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Serviceeinheit zu regeln und einzelne Aufgaben der Personalführung gegenüber Servicemitarbeitern (z.B. Jahresgespräch, Beurteilungsbeitrag, Urlaubsbewilligung) wahrzunehmen, können übertragen werden.

Ob Führung bei den Gerichten aktiv wahrgenommen wird, hängt auch davon ab, in welchem Maße Führungskräfte Unterstützung erfahren. Sie sind in speziellen Veranstaltungen für Führungskräfte fortzubilden. Um ihren Aufgaben in der Gerichtsverwaltung nachkommen zu können, sind sie in ausreichendem Umfang vom richterlichen oder staatsanwaltschaftlichen Geschäft freizustellen. Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze können zeigen, in welche Richtung Führung ausgeübt werden soll. Die Schaffung solcher Leitlinien erleichtert Führungskräften die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und trägt dazu bei, die Ziele und Werte einer Organisation sowie deren Verständnis von Führung zu klären.

4.2 Fortbildung

Beschluss:

Die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre werden gebeten zu prüfen, ob die Fortbildungspflicht im Richterbereich ausdrücklich gesetzlich geregelt werden sollte.

Begründung:

Fortbildung ist für Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte nicht nur eine schon jetzt bestehende Dienstpflicht, sondern eine (berufs-) lebenslange Aufgabe und Verpflichtung. Diese Pflicht folgt aus dem Justizgewährungsanspruch und der Bindung der Rechtsprechung an Recht und Gesetz. Die praktische Umsetzung steht im Spannungsverhältnis zwischen fachlicher sowie persönlicher Weiterentwicklung einerseits und finanziellen Möglichkeiten der Justizhaushalte sowie dienstrechtlichen Rahmenbedingungen andererseits.

Angesichts einer gegenüber früheren Zeiten rascheren Veränderung der Gesetze, einer komplexer werdenden Rechtsprechung und Rechtsentwicklung erscheint es unerlässlich, die Pflicht zur Fortbildung stärker zu institutionalisieren und zu systematisieren.

Das macht die Entwicklung neuer Fortbildungskonzepte notwendig, die folgende Kriterien berücksichtigen:

- das Fortbildungsangebot muss sich am Bedarf orientieren,
- die Justiz braucht mehr Angebote zu verhaltensbezogenen Fortbildungsthemen,
- Möglichkeiten des E-Learning sind zu nutzen.

Erwägenswert ist außerdem die Einführung von Pflichtfortbildungen für jeden Angehörigen der Richterschaft, gegebenenfalls im Wege einer entsprechenden Änderung des DRiG.

4.3 Qualitätsmanagement

Beschluss:

Die Justizministerinnen und Justizminister setzen sich dafür ein, den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit von Gerichten und Staatsanwaltschaften auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements durch die Einrichtung von Vergleichsringen und Qualitätszirkeln zu fördern.

Sie bitten die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, gegebenenfalls im Zusammenwirken mit dem Ausschuss für Justizstatistik, gemeinsame Qualitätsstandards zu erarbeiten und länderübergreifende Methoden des Qualitätsmanagements vorzuschlagen.

Begründung:

Qualitätssicherung in der Justiz ist der Teil des Qualitätsmanagements, der gewährleisten soll, dass gesetzlich vorgegebene, selbst gesetzte sowie von den Rechtssuchenden gestellte Qualitätsanforderungen an die Justiz bei optimalem Ressourceneinsatz erfüllt werden.

In den Ländern wird derzeit eine Vielzahl von Strategien zur Qualitätssicherung in der Justiz erprobt und eingesetzt. Mittel der Qualitätssicherung sind insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, das Justizcontrolling, die Personalkostenbudgetierung, das Benchmark-Verfahren, die Balanced Scorecard, das EFQM-Modell, die verschiedenen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung, die Personalbedarfsberechnung, die Geschäftsprozessoptimierung Anwalts-, Bürger- und Mitarbeiterbefragungen sowie Evaluationsinstrumente sowohl für die individuelle richterliche und staatsanwaltschaftliche Arbeit als auch für die Gerichte und Staatsanwaltschaften der Organisationen.

Der Stand der Entwicklung dazu ist in den Ländern nicht gleich. Auch die eingesetzten Methoden sind unterschiedlich. Die verwendeten Methoden und Ansätze stützen sich zwar auf gleiche theoretische und wissenschaftliche Grundlagen; in ihrer Interpretation

und Konzeption fallen sie jedoch sehr unterschiedlich aus. Diese Unterschiede setzen sich in der Umsetzung der Konzepte fort.

Die Zusammenarbeit der Länder bedarf insoweit der Verbesserung. Der bereits praktizierte gegenseitige Austausch von Informationen auf der Ebene der Landesjustizverwaltungen ist zu ergänzen durch Vernetzungen auf der Anwendungsebene. Mit einer solchen Ergänzung kann der bestehende Informationsaustausch um die Sichtweise und die Erfahrungen der unmittelbar betroffenen Stellen erweitert werden. Gleichzeitig wird damit ein unvermittelter und auf die Praxis fokussierter Informationsfluss ermöglicht. Der Ausschuss für Justizstatistik hat hierzu in Teilbereichen bereits Überlegungen angestellt, deren Ergebnisse für die Gesamtaufgabe nutzbar gemacht werden können. Die nunmehr eingesetzte Arbeitsgruppe soll zunächst klären, welche Qualitätsstandards länderübergreifend gelten sollen bzw. welcher Mittel des Qualitätsmanagements man sich gemeinsam bedienen sollte (z. B. eines länderübergreifenden Benchmarking). Für die festgelegten gemeinsamen Qualitätsstandards sind anschließend die zur Untersuchung des Ist-Stands notwendigen Erhebungen und zum Schluss die Methoden zur Einleitung der Veränderungsprozesse festzulegen, um vom Ist- zum Sollstand zu gelangen.

Darüber hinaus sind zur Bildung von Netzwerken auf der Umsetzungsebene folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- ein Informationsforum über Art, Gegenstand, Entwicklungsstand und Einsatzstelle laufender Projekte, möglichst im Internet,
- die Förderung der direkten Kontaktaufnahme zwischen den Einsatzstellen, möglichst über einen Internet-Verteiler,
- die Bildung von Vergleichsringen oder Qualitätszirkeln von Einsatzstellen, die sich im Schwerpunkt einem speziellen Ansatz der Qualitätssicherung widmen.