

Das humane Gericht

Ein Beitrag zur Entbürokratisierung der Gerichte

Roland Makowka

(c) Verlag W. Mauke Söhne, Hamburg 1991
Alle Rechte vorbehalten. Mikrokopie und Fotokopie von Auszügen bedürfen der Zustimmung des Verlages.

ISBN 3-923725-32-9

Inhalt

Einleitung	1
A. Bürger und Gericht	3
1. Tendenzen zur Bürokratisierung	3
2. Erwartung der Bürger	3
3. Die Gerichte als Treuhänder	4
4. Die Gerichte als Stätte des Gesprächs	4
5. Kritische Einsichten	4
6. Eine Bestandsaufnahme tut not	5
B. Außendarstellung des Gerichts	6
1. Ladung und Betreuung	6
a) Das Unwesen der Formulare	6
b) Kritik gegenüber dem eigenen Schriftwerk	6
2. Vom Parkplatz zum Eingangsbereich des Gerichts	7
a) Parkplatz	7
b) Eingangsbereich	7
3. Im Gericht	8
a) Wartebereiche	8
b) Der Gedanke des Opferschutzes	8
c) Hilfsbedürftige Menschen	8
d) Menschenwürde	9
e) in Handschellen	9
aa) In Strafsachen	10
bb) In Zivilsachen	11
4. Gerichtsgebäude	11
a) Anlage der Räume	11

b)	Äußere Darstellung	12
5.	Was ist bisher geschehen?	14
a)	Gerichtsgebäude	14
b)	Zeugenbetreuung beim Landgericht Hamburg	14
c)	Merkblatt „Bürgerfreundliche Justiz“	14
6.	Die Verhandlung	15
a)	Rücksichtnahme auf die Zeugen	15
b)	Die Parteien müssen die Verhandlung erleben	15
c)	Selbstdarstellung des Richters	16
aa)	Zweifel am Richterbild	16
bb)	Ist der Richter lernfähig?	17
cc)	Die Dominanz des Vorsitzenden	17
dd)	Der Bürger muß sich ernstgenommen fühlen	18
ee)	Lange Prozeßdauer	18
ff)	Der „Pensen“ Richter	19
gg)	Arbeitszeitverkürzung	20
hh)	Forderung des Vergleichs	21
ii)	Vereinfachung der richterlichen Arbeit	22
7.	Das Verhältnis zu den Anwälten	23
a)	Der Anwalt prägt das Bild des Gerichts	23
b)	Hamburger Clearing-Ausschuß	23
C.	Innere Organisation	25
1.	Es gibt keine ideale Organisation	25
2.	Organisationsziele	26
a)	Opas Geschäftsstelle	26
b)	Entwicklung bei großen Gerichten	26
3.	Rückkehr zur motivierten Arbeit	27
4.	Faktoren für den Aufbau einer gerichtlichen Organisation	27
a)	Arbeitsergliederung bedeutet Arbeitsentfremdung	27
b)	Prozeßbetreuung	28

c)	Humanität und Effektivität	28
d)	Richter und Organisation	29
aa)	Die Einheit des Gerichts	29
bb)	Richterliche Unabhängigkeit	29
cc)	Der Richter als Gesprächspartner	30
dd)	Der Richter als Mittler	30
5.	Teamarbeit hat Chancen	31
a)	Gruppengeschäftsstellen beim Amtsgericht Hamburg	31
b)	Gruppenarbeit beim Landgericht Hamburg	32
c)	Arbeitsformen im Strafverfahren	32
d)	Einbeziehung des „großen Schreibwerks“ in die Gruppenarbeit	33
6.	Wege zur Innovation der Geschäftsstellenarbeit	34
a)	Das Ziel - die „Allround-Kraft“	34
b)	Kienbaum-Untersuchung - Service-Einheit und Richterassistenz	34
c)	Der Weg - Die Beschäftigung mit dem Mitarbeiter	35
7.	Technologie und Ausstattung	36
a)	Moderne Technologien	36
aa)	Unzureichende Information	36
bb)	Divergierende Entwicklungen	37
(1)	Die offiziellen Technikkonzepte	37
(2)	Die inoffiziellen Technikvorhaben	37
cc)	Humane Integration	38
(1)	Organisationsanalyse	38
(2)	Integration des Richterarbeitsplatzes	38
(3)	Beherrschbarkeit der Techniken	39
(4)	Veränderung der Arbeitsumwelt	40
dd)	Gefahren der neuen Technologien	40
(1)	PC gegen Planstellen	41
(2)	Der Richter als Kanzleikraft	41
(3)	Computerschlacht im Sitzungssaal	41

(4) Der Richter als Computer-Freak	41
b) Ausstattung	42
aa) Mobiliar und technische Einrichtung	42
bb) Raumberechnungen	43
8. Soziale Sicherung der Mitarbeiter	43
a) Veraltetes Tarifrecht	44
aa) Eigenständiges Tarifrecht	44
bb) Der Geschäftsstellenverwalter	45
cc) Der Protokollführer	46
dd) Die Schreibkraft	46
b) Beamtenbesoldung	46
c) Das Berufsbild des Wachtmeisters	47
d) Lage in den Ballungszentren	47
9. Gerichtsmanagement	48
a) Begriff des Managements	48
b) Gerichts"management" - ein Stück neuer Bürokratie?	49
c) Selbstverwaltung der Gerichte	49
aa) Vollständige Selbstverwaltung?	49
bb) „Aktives Human Resources Management“	50
cc) Eigene Mittel und Stellenbewirtschaftung durch die Gerichte	51
dd) Gründe für mehr Selbstverwaltung	51
(1) Die Gerichte als autonome Einheiten besonderer Prägung	52
(2) Planung und bewegliche Umsetzung	52
(3) Führung durch Delegation der Verantwortung	53
(4) Die Gerichte als kybernetische Systeme	53
ee) Gerichtliches Management - eine Chance	53
ff) Gerichtliches Management und Justizverwaltung	54
gg) Gerichtliches Management und Richter	55
hh) Umfassende Information und Direktvorlage	56
(1) Länderübergreifende Information	56

(2) Direktvorlagerecht	57
D. Die Verantwortung des Richters	59
1. Der Richter - kein flüchtiger Gast im Gebäude	59
2. Der Richter als Lernender	59
a) Die Fähigkeit des Richters zur kritischen Reflektion über das eigene Tun muß gefördert werden	60
aa) Bereitschaft zur Kommunikation	60
bb) Kontakte zwischen den Instanzen	60
cc) Richteraustausch mit dem Ausland	61
dd) Engagement für die jungen Kolleginnen und Kollegen	61
ee) Tätigkeit in anderen Berufsfeldern	61
ff) Hospitation in Strafanstalten	62
b) Es ist Aufgabe des Richters, an den Problemen seiner Organisation und ihrer Mitarbeiter teilzuhaben	62
c) Es ist Aufgabe eines jeden Richters, sich für die unbürokratische Öffnung der Justiz in der Öffentlichkeit einzusetzen	63
aa) Offenheit gegenüber den Medien	63
bb) Vertrauen zur Anwaltschaft	63
cc) Tag der offenen Tür	63
dd) Schulpatenschaften	64
ee) Kultur und Justiz	64
E. Außergerichtliche Konfliktregelung	65
1. Bedeutung der Konflikthilfe	65
a) Entlastung der Gerichte	66
aa) Schiedsmannswesen und öffentliche Rechtsauskunft	66
bb) Verbraucherzentrale	67
cc) Konfliktstellen der freien Wirtschaft	67
2. Beratung des Bürgers	68
a) Fairer Ausgleich	69

aa) Mindestanforderungen	69
bb) Keine überhöhten Ansprüche	69
cc) Öffentlichkeitsarbeit	70
b) Beratung sozial schwacher Bürger	70
aa) Beratungsstellen mit Fachjuristen	71
bb) Soziale Einrichtungen	71
3. Die Rolle der Anwaltschaft	72
F. Zusammenfassung und Empfehlungen	74

Einleitung

Die Bundesrepublik Deutschland hat in den westlichen Bundesländern im Vergleich zu anderen Staaten die höchste Zahl an Richtern. Dieser Befund sollte nicht bedauert werden. Er ist das Produkt des sozialen Rechtsstaats, der auch in seinen ökonomischen Grundlagen auf ein dichtes, funktionierendes Gerichtssystem angewiesen ist.

Das Bestehen einer personalstarken Gerichtsbarkeit schafft jedoch auch Gefahren. Diese liegen darin, daß gerade große behördliche Organisationen dazu tendieren, sich von ihrer eigentlichen Aufgabe, für die Bürger da zu sein, zu entfernen. Für die Gerichte, deren Arbeit sich im engen Kontakt zum Bürger vollzieht, wäre eine solche Entwicklung verhängnisvoll.

Dieser Bericht soll in einem ersten Versuch Mittel und Wege aufzeigen, die Gerichte und ihre Mitarbeiter vor einer zu starken Entfremdung vom Rechtsuchenden zu bewahren. Das Anliegen und die Verpflichtung der Gerichte, sich mit den Problemen und Konflikten der Bürger auseinanderzusetzen, ist eine menschliche, eine humane Aufgabe.

Soweit von Humanität als Leitbild gerichtlichen Handelns die Rede ist, darf es jedoch bei Sprüchen und Lippenbekenntnissen nicht verbleiben. Justizpolitische Forderungen nach einer „bürgernahen Justiz“ oder nach einem besseren „Justizservice“ sind hohle Phrasen, wenn mit ihnen nicht konkrete Schritte zur Umsetzung dieser an sich richtigen Gedanken verbunden sind.

Der Versuch, das Bild der Justiz durch möglichst unbürokratische Handlungsformen zu verbessern, setzt vielfältige Überlegungen im kleinen und im großen voraus. Der komplizierte Organismus „Gericht“ muß sozusagen ganzheitlich in seinen vielschichtigen Zusammenhängen und Verknüpfungen im äußeren und inneren Gefüge auf bürokratische Störfaktoren überprüft werden. Erst die sich hieraus ergebende Gesamtschau erlaubt eine Diagnose und Rezeptur.

Letzten Endes geht es in allen Teilen um die Verantwortung des Richters um die Frage, ob er sich mehr für die Sache der Gerichte auch außerhalb seiner Amtsstube engagieren muß. Vielleicht ist er in seiner Selbstdarstellung der eigentliche „Bürokrat“, an dem die Herausforderungen unserer Zeit vorbeigegangen sind.

Bewußt wird nicht von Justiz, sondern von Gerichten gesprochen. Denn die Gerichte und ihre Mitarbeiter sind es, die tagtäglich mit dem Bürger im Gespräch stehen und deren Konflikte zu regeln haben. Justizminister kommen und gehen. Die Verantwortung der Gerichte ist jedoch ein fortwährender und bleibender Prozeß des Nachdenkens und Überprüfens.

Die Gerichte werden hierbei als sich selbst steuernde Organisationen angesehen, die ihre Aufgaben wirksamer wahrnehmen können, wenn ihnen mehr Selbstverwaltungsrechte zugestanden werden. Die Befreiung von ministerieller Domi-

nanz durch Delegation der Verantwortung ist für alle Gerichtsmitarbeiter ein Schlüssel zu mehr Kreativität.

Aber auch der Bereich der außergerichtlichen Konfliktlösung muß stärker in das richterliche Bewußtsein aufgenommen werden. Die außergerichtliche Konfliktlösung ist im weiteren Sinne Teil der Rechtspflege im unbürokratischen Vorfeld der Gerichte. Der Brückenschlag zwischen Gericht und außergerichtlicher Konflikthilfe ist eine Aufgabe der Zukunft - dies mit dem Ziel, Lernprozesse einzuleiten, Rechtsverwirklichung als ein umfassendes Vorhaben zu begreifen, welches die Gerichte allein nicht bewältigen können.

Dieser Bericht beruht auf einer Anregung der Gesellschaft zur Förderung der Entbürokratisierung e.V., welche im März 1990 unter dem Titel "Gefahren für die Effektivität des Rechts" anhand von Beispielen Fehlentwicklungen in der Rechtsprechung dargestellt hat.¹ Der hier vorgelegte „organisatorische Teil“ stellt eine Ergänzung dieser Ausarbeitung dar.

Eine Reihe der hier niedergelegten Gedanken verdanke ich Herrn Dipl. Psych. Volker Bauer, maßgeblicher Initiator und Betreuer des Modellversuches „Gruppengeschäftsstellen beim Amtsgericht Hamburg“.

Herr Bauer ist noch heute in seiner Eigenschaft als Organisationspsychologe Berater des Amts- und Landgerichts in Organisationsfragen. Er hat das Seminar für junge Richter und Staatsanwälte konzipiert, das inzwischen auch außerhalb Hamburgs in anderen Bundesländern überwiegend unter seiner Leitung durchgeführt wird.

¹ DRiZ 1990 S. 168 ff.

A. Bürger und Gericht

Tendenzen zur Bürokratisierung, welche eine humane, am Anliegen des Bürgers orientierte Rechtsanwendung gefährden, sind bei vielen Gerichtsorganisationen festzustellen.

1. Tendenzen zur Bürokratisierung

Die Gerichte sind ebenso wie andere Behörden bürokratische Einrichtungen. Zwar sind Richter und Rechtspfleger in der Entscheidungsfindung unabhängig. Die übrigen in einem Gericht beschäftigten Beamten und Angestellten sind in die Gerichtsorganisation hierarchisch eingegliedert und unterliegen den Anordnungen der Vorgesetzten. Je größer die gerichtliche Organisation ist, um so mehr können sich negative Auswirkungen bürokratischer Prozesse (Formularwesen, anonyme und abweisende Behandlung der Rechtsuchenden) auf das Verhältnis zum Bürger nachteilig auswirken. Das kann um so schädlicher sein, als der Bürger ohnehin unter der zunehmenden Verrechtlichung des Lebens und der damit verbundenen Unübersichtbarkeit des Rechts leidet. Aufgabe der Gerichte ist es daher, bürokratische Tendenzen, welche das Vertrauen des Bürgers in die Rechtsfindung beeinträchtigen können, weitgehend abzubauen.

2. Erwartungen der Bürger

Die Notwendigkeit, unnötige bürokratische Schranken zu reduzieren, folgt aus dem besonderen Verhältnis des Bürgers zum Gericht.

In vielen Prozessen, etwa in Strafsachen, Räumungssachen, Familien- und Asylsachen, geht es für den Rechtsuchenden um Fragen, die ihn in seiner Existenz betreffen. Der Rechtsuchende weiß, daß die Gerichte über sein Anliegen endgültig entscheiden. Die individuelle, einfühlsame, seinem Anliegen zugewandte Bearbeitung des Falles ist ein Gebot der Humanität und entspricht den Grundforderungen des sozialen Rechtsstaates. Der Bürger muß wissen, daß seine Angelegenheit in jeder Phase des Verfahrens - von der Vorbereitung bis zur Schlußentscheidung - von den Mitarbeitern des Gerichts sorgfältig betreut wird. Nichts anderes gilt für die Bürger, die ein Gerichtsgebäude ratsuchend oder als Zeugen betreten. Die Zeugen - ihre Zahl ist ungleich höher als die der Parteien und Angeklagten - erscheinen nicht freiwillig, sondern aufgrund einer gerichtlichen Ladung im Gericht. Diese Besonderheit verpflichtet das Gericht, den geladenen Zeugen wie einen Gast im Gerichtsgebäude zu behandeln und zu betreuen. Ähnliches gilt für die ehrenamtlichen Richter, welche die Übernahme ihres Amtes grundsätzlich nicht ablehnen dürfen. Aber auch dem Rechtsanwalt als Organ der Rechtspflege schuldet das Gericht eine auf Gleichberechtigung und Rücksichtnahme ausgerichtete verlässliche Zusammenarbeit.

3. Die Gerichte als Treuhänder

Notwendigkeit einer sorgfältigen Betreuung des Rechtsfalles ist für das Verhältnis des Gerichts zum Bürger ein beherrschendes Prinzip. Nach Artikel 97 des Grundgesetzes ist die Rechtsprechung den Richtern „anvertraut“. Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Gerichte und ihre Mitarbeiter nicht um ihrer selbst willen tätig werden, sondern in Ausübung eines von der Verfassung anvertrauten Amtes.

Die daraus folgende treuhänderische Verwaltung und Verteidigung fremder Rechtsgüter setzt Sorgfalt und Einfühlungsvermögen voraus. Hieraus ergibt sich gleichzeitig die Notwendigkeit, in der Fallbehandlung störende bürokratische Hemmnisse abzubauen und Schwellenängste des Bürgers vor dem Gericht zu mildern

4. Die Gerichte als Stätte des Gesprächs

Das Bild der Justiz hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Justiz spielt sich nicht mehr in abgeschiedenen und furchterregenden „Tempeln der Macht“ ab. Auch ist der Richter nicht mehr „königlicher Richter“. Die Gerichte sind mehr und mehr zu einer Stätte des Gesprächs geworden. Das gilt für alle Verfahrensarten. In den Sitzungssälen des Zivilverfahrens werden nicht nur, wie es früher vorherrschend war, Anträge gestellt. § 278 ZPO in der Fassung vom 03. 12.76 fordert die Prozeßbeteiligten dazu auf, ein ausführliches Rechtsgespräch zu führen. In den Sitzungssälen des Strafverfahrens wird heute intensiver und länger verhandelt, als es noch vor Jahren der Fall war. In diesen Erscheinungen findet auch die Tatsache Ausdruck, daß die Bürger und ihre Anwälte heute weitaus bewußter und intensiver ihre Rechte vor Gericht wahrnehmen, als es noch vor Jahren der Fall war. Die damit verbundene kommunikative Verdichtung zwischen den Bürgern und den Gerichten hat notwendig eine Öffnung der Gerichte zur Folge, mit der das Ziel verfolgt werden muß, das offene Gespräch zu fördern.

5. Kritische Einsichten

Unsere Gerichte entsprechen in der äußeren Darstellung und in der inneren Organisation in vielen Teilen nicht den gewandelten Vorstellungen und Ansprüchen. Das Bewußtsein für die gemeinsame Sache ist bei den Mitarbeitern der Gerichte vielfach schwach ausgeprägt, die organisatorischen Strukturen der Gerichte sind veraltet. Eine Änderung und Anpassung an die Erfordernisse der Gegenwart setzt bei den Mitarbeitern der Gerichte die Fähigkeit zur Selbsteinsicht voraus. Der Richter als Repräsentant des Gerichts ist in besonderem Maße gefordert. Das Bild des weltabgewandten Richters, der sich nur um seine Akten kümmert, gehört zunehmend der Vergangenheit an. Vom Richter wird Aufgeschlossenheit, Lern- und Fortbildungsbereitschaft für alle Fragen des ihn umgebenden Umfeldes erwartet. Für die Verbesserung des Ansehens seines Gerichts hat er sich persönlich einzusetzen. Aber auch von den Justizverwaltungen wird mehr Weitblick und tatkräftige

Mithilfe erwartet. Kleinliche Berechnungen, etwa im Sektor der Raumzumessung für den Arbeitsplatz einer Kanzleikraft oder eines Richters sind keine Mittel, die Gerichte aus dem „Muff des ewig Gestrigen“ zu lösen.

6. Eine Bestandsaufnahme tut not

Die Prüfung der Frage, welche Defizite in der offenen, von unnötig starren Formen befreiten Darstellung der Gerichte gegeben sind und welche Verbesserungsvorschläge gemacht werden können, vollzieht sich auf mehreren Ebenen. Zunächst wird auf Faktoren der Außenwirkung eines Gerichts eingegangen, alsdann wird das innere Gefüge eines Gerichts, seine Organisation, überprüft. Darüber hinaus bedarf die Rolle und Verantwortung des Richters in einem sich wandelnden Bild der Justiz der gesonderten Betrachtung. Schließlich werden Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktlösung erörtert.

Die vier zuvor skizzierten Prüfungsebenen überschneiden sich. Sie münden immer wieder in die Feststellung ein, daß von allen für die Darstellung der Gerichte verantwortlichen Mitarbeitern mehr getan werden muß, um dem Anliegen der (Gerichte zu mehr Wirksamkeit zu verhelfen. Wie aktiv die eine oder andere Aufgabe angegangen wird, ist letzten Endes ein Gradmesser dafür, ob und in welchem Umfang die Mitarbeiter sich der eigenen Aufgabe gegenüber dem Bürger bewußt sind und auch motiviert sind, dem Vertrauensanspruch des Bürgers zu genügen.

B. Außendarstellung der Gerichte

Der Bürger, der selbst eine Klage erheben oder einen Antrag stellen will, gibt die entsprechenden Schriftstücke bei der Annahmestelle des zuständigen Gerichts ab. Bei seinem Gang durch das Gerichtsgebäude verschafft er sich einen ersten Eindruck über die Gegebenheiten in dem Gebäude, und er wird nicht immer ermutigt sein.

Wird ein Bürger als Beklagter oder als Angeklagter in Anspruch genommen werden, tritt das Gericht mit ihm durch eine schriftliche Ladung in Kontakt. Einen eingehenden Eindruck von der Arbeit des Gerichts erhält er in der Verhandlung vor dem Richter. Aufgabe des Gerichts ist es, die zahlreichen Stadien des Prozesses, welche durch gerichtliche Schriftstücke eingeleitet werden und in die mündliche Verhandlung einmünden, für den Bürger so verständlich wie möglich zu gestalten, ohne den staatlichen Machtanspruch unnötig zu betonen.

1 . Ladung und Betreuung durch das Gericht

a) Das Unwesen der Formulare

Die schriftliche Ladung sollte in einer für den Laien verständlichen Form abgefaßt sein. Das gilt auch für die in einer Ladung notwendigen rechtlichen Hinweise. Es sollte vermieden werden, die in Betracht kommenden gesetzlichen Bestimmungen im Wortlaut wiederzugeben. Diese sollten ebenfalls in eine einfache und verständliche Sprache umgesetzt werden. Bei Gerichten in Großstädten kann es erforderlich sein, in der Ladung oder in einem der Ladung beigelegten Merkblatt auf die günstigsten Verkehrsmittel und auf Parkmöglichkeiten am Gerichtsgebäude hinzuweisen. Bei mehreren Gerichtsgebäuden empfiehlt es sich, das in Betracht kommende Gebäude näher zu bezeichnen.

Die Justizministerien haben für jede nur denkbare Prozeßsituation eine Unzahl von Formularen herausgegeben. Diese Formulare sollten nicht ungeprüft übernommen werden. Bei den Justizministerien sollte auf Verbesserung der Formulare hingewirkt werden. Im Einzelfall kann es auch angeraten sein, daß das Gericht eigene Formulare herstellt, welche mehr den Gegebenheiten des Gerichts und damit der Verständlichkeit für den Bürger entsprechen. Da die Geschäftsstellen zunehmend mit EDV-Geräten ausgestattet werden, ist es ohne erheblichen Zeitverlust möglich, die Ladungsschreiben individuell ausdrucken zu lassen.

b) Kritik gegenüber dem eigenen Schriftwerk

Bei der Gestaltung des gesamten prozessualen Schriftwerks, das einer Verhandlung vorausgeht, sollten die Richter und die Mitarbeiter der Geschäftsstellen zusammenwirken. Überhaupt ist es notwendig, daß der Richter das Formularwerk

überprüft, welches seine Geschäftsstelle verläßt. Nur so kann er sich ein Bild darüber machen, wie sich sein Gericht gegenüber dem Bürger darstellt. Das gilt auch für andere richterliche Verfügungen, die dem Bürger mitgeteilt werden. Eine Formulierung "Auf richterliche Anordnung wird Ihnen mitgeteilt ..." sollte unterbleiben. Besser wäre zu schreiben "im Auftrage" oder "der Richter bittet, Ihnen mitzuteilen, ..."

2. Vom Parkplatz zum Eingangsbereich des Gerichts

Kommt es zu einer mündlichen Verhandlung, dann sollte der Weg zum Gericht dem Servicegedanken gegenüber den geladenen Gästen Rechnung tragen.

a) Parkplatz

Es erscheint als selbstverständlich, daß jedenfalls den geladenen Zeugen, Sachverständigen und ehrenamtlichen Richtern ausreichende Parkmöglichkeiten in der Nähe des Gerichtsgebäudes kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Aber auch dem Anwalt schuldet das Gericht diese Fürsorge. So groß die Parkplatznot - insbesondere in größeren Städten - auch sein mag, der sich oft in Terminnot befindliche Anwalt sollte sich darauf verlassen können, eine Parkmöglichkeit am Gericht vorzufinden, um nach Wahrnehmung eines Termins sogleich zu einem Termin bei einem anderen Gericht fahren zu können. Den Anwalt auf öffentliche Verkehrsmittel zu verweisen, offenbart wenig Verständnis für die Nöte des Anwalts.

b) Eingangsbereich

Betritt der Bürger das Gerichtsgebäude, dann sollte im Eingangsbereich ein Informationssystem angeboten werden, das dem Bürger die Möglichkeit verschafft, sich in dem Gebäude leichter zurechtzufinden und die erforderlichen Wege so zeitsparend wie möglich zu halten. Es kann auch erforderlich sein, dem Bürger auf Handzetteln weitere Hinweise für den kürzesten Weg zum Sitzungssaal zu geben. Dieser Handzettel könnte auch andere wertvolle Informationen geben: Wo kann der Zeuge seine Entschädigung erhalten, wo befindet sich die Kantine etc.

Was die Gestaltung des Eingangsbereichs anbetrifft, so vermitteln die Glaskästen der Pförtner bereits auf den ersten Blick einen ungastlichen, abweisenden Eindruck. Nicht wenige Besucher dürften es als unangenehm empfinden, durch eine Sprechereinrichtung - mit zum Teil schlechter Verständigung - eine Auskunft einholen zu müssen.

Eine niedrige Theke, an der auch Sitzmöglichkeiten angeordnet sind, macht einen wesentlich freundlicheren Eindruck. Beispielhaft ist der Informations- und Auskunftsbereich im Stadthaus Bonn. Dort stehen auch 11austelefone für die Besucher zur Verfügung.

Sicherheitsbedenken dürften kaum bestehen, zumal Glaskästen in der üblichen Form vor ernsthaften Angriffen ohnehin keinen Schutz bieten.

Besondere Aufmerksamkeit ist darauf zu verwenden, daß den Besuchern des Gerichts geschulte Kräfte zur Auskunft zur Verfügung stehen, die in der Lage sind, über die bloße Belegenheit von Sitzungsräumen und Geschäftsstellen hinaus dem Publikum Hinweise zu geben.

3. Im Gericht

Die Gänge im Gerichtsgebäude sollten durch weitere Hinweiszeichen den Weg zu den Gerichtssälen erleichtern, die Sitzungssäle selbst sollten deutlich gekennzeichnet sein.

a) Wartebereiche

In der Nähe eines jeden Sitzungssaales muß ein Warteraum oder ein Wartebereich für Parteien, Zeugen, Sachverständige und Anwälte vorhanden sein. Dieser sollte durch bequeme Sitzmöglichkeiten, Pflanzenwerk, Bilder und Lesematerial angemessen eingerichtet sein. Für Jugendschutzsachen muß ein Aufenthaltsraum für jugendliche Zeugen vorgehalten werden, in dem auch Kinderspielzeug auszulegen ist. Diese Wartebereiche sind ein wichtiges Mittel, bei den prozeßbeteiligten Bürgern Ängste und Spannungen angesichts der bevorstehenden Verhandlung zu lösen.

b) Gedanke des Opferschutzes

Im Strafverfahren ist darüber hinaus darauf zu achten, daß Angeklagte und Geschädigte in voneinander getrennten Bereichen warten. An manchen Gerichten ist immer wieder zu beobachten, daß Angeklagte neben ihren Opfern vor dem Sitzungssaal auf die Hauptverhandlung warten. Das in einem solchen Vorgang zutage tretende mangelnde Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter eines Gerichts widerspricht dem Gedanken des Opferschutzes.

c) Hilfsbedürftige Menschen

Die Gerichtsbediensteten, insbesondere die Wachtmeister, sind auf ihre besonderen Verpflichtungen gegenüber den Zeugen in einem Gerichtsgebäude hinzuweisen. Einer besonderen Fürsorge bedürfen alte Menschen, Gebrechliche und jugendliche Zeugen, die, soweit erforderlich, **zu** den von ihnen gewünschten Wartebereichen und Diensträumen hinzuführen sind.

Wünschenswert wäre es, wenn insbesondere große Gerichte diese Aufgabe durch besonders geschulte Betreuer vornehmen lassen, welche den Gerichtsbesuchern für Auskünfte und Begleitung zur Verfügung stehen ("Gerichts-Hosteß").

d) Menschenwürde

Gerade in publikumsintensiven Bereichen sollte das Gericht den Gedanken der Menschenwürde nicht außer Betracht lassen. Das gilt für die Rechtsuchenden, die es mit Rechtsantragsstellen und Abteilungen zur Abnahme eidesstattlicher Versicherungen zu tun haben. Es ist nicht hinnehmbar, daß hier Menschen - aller Augen preisgegeben - oft auf zugigen Fluren warten, bis sie in einen Amtsraum hereingerufen werden.² Auch diesen Rechtsuchenden müssen in sich abgeschlossene Wartebereiche zur Verfügung stehen.

Ein Gericht kann nur dasjenige Maß an Würde beanspruchen, welches es selbst seinen Rechtsuchenden zubilligt. Gerichtliche Fürsorge muß daher besonders ärmeren, in Not geratenen Menschen zuteil werden, die sich selbst gegenüber einer unwürdigen Behandlung nicht zur Wehr zu setzen pflegen. Leider ist aber immer wieder zu beobachten, daß auf Fluren unter widrigen Bedingungen wartende Bürger auch in Richtern und Rechtspflegern keine Fürsprecher finden, sehen diese doch ihre Zuständigkeit auf den Sitzungssaal und auf ihre Amtsstube als begrenzt an.

e) In Handschellen

Der einfühlsame Umgang mit Gefangenen gehört unter zwei Gesichtspunkten in den Bereich einer humanen Außendarstellung des Gerichts:

- Der Anblick eines Gefangenen, der von Vollzugsbeamten eingerahmt über die Flure oder sogar zwischen verschiedenen Gebäuden hin- und hergeführt wird, dürfte auf viele Besucher des Gerichts bedrückend wirken.
- Schlimmer ist noch der Gefangene selbst betroffen. Er kann zum Objekt der Neugier oder des Spotts einer praktisch unbegrenzten Öffentlichkeit werden.

Die Menschenwürde - bei Untersuchungsgefangenen die Unschuldsvermutung - gebieten es, diese Behandlung auf Fälle zu beschränken, in denen die Fesselung unabweisbar notwendig ist.

Eine solche Notwendigkeit ergibt sich bei gefährlichen Gewalttätern aus der Verpflichtung, Bedienstete und Besucher des Gerichts vor Übergriffen zu schützen. Bei den übrigen (Untersuchungsgefangenen) erfolgt die Fesselung ausschließlich zur Verhinderung einer Flucht. Hierauf könnte bei der Vorführung innerhalb des Strafjustizgebäudes verzichtet werden, wenn das Wachpersonal über Funk Entweichungsalarm auslösen und dadurch die Ausgänge blockieren kann. Bei Wechsel zwischen den Gebäuden sollten Gefangene im Regelfall mit Fahrzeugen transportiert werden.

² vgl. Mitteilungen des Deutschen Richterbundes Berlin 2/89 S. 14

f) Sitzungssäle

Die Zeit der ideologiebehafteten Diskussion um die Gestaltung von Sitzungssälen (Verhandlung um runden Tisch)³ scheint vorbei. Entscheidend geht es darum, welche Art der Herrichtung von Sitzungssälen den Bedürfnissen der Bürger und der gerichtlichen Mitarbeiter am ehesten gerecht wird. Auch das Richterpodium ist kein bürokratischer Selbstzweck, noch weniger ein Postulat gerichtlicher Würde.

aa) In Strafsachen

In großen Sitzungssälen des Strafverfahrens (über 60 m²) ist das Podium deshalb unabweisbar, weil die Richter einen Überblick über das Geschehen im Sitzungssaal bis in den Zuschauerraum hinein haben müssen. Aber auch die Zuschauer sollten freie Sicht zur Richterbank haben können. Was die Plätze des Verteidigers des Angeklagten auf der einen, des Staatsanwalts auf der anderen anbetrifft, so gilt das Prinzip der Waffengleichheit. Nichts spricht dafür, die eine Seite höher anzusiedeln als die andere.

Einige weitere Gesichtspunkte sollten jedoch bei der Herrichtung von Sitzungssälen beachtet werden:

- Die Säle sollten ruhig (frei von Straßenlärm) belegen sein, gleichzeitig gut durchlüftbar und hell sein.
- Die Anklagebank sollte ein Relikt der Vergangenheit sein. Der Angeklagte hat seinen Platz dicht beim Verteidiger.
- Das Gestühl sollte für die Prozeßbeteiligten einheitlich sein.
- Der Zeugenplatz sollte so angelegt sein, daß der Angeklagte nicht im Rücken des Zeugen sitzt. Dabei sollte die Sitzanordnung im übrigen so gestaltet sein, daß alle Prozeßbeteiligten das Gesicht des Zeugen wahrnehmen können. Daß dem Zeugen ein Tisch zur Verfügung steht, sollte selbstverständlich sein.
- Die Sitzungssäle sollten nicht karg und farblos sein, sie sollten nicht etwa durch dunkle Vertäfelungen erdrückend und sprachhemmend wirken. Die „Würde“ des Gerichts bedarf keiner architektonischen Kunstgriffe. Das ernste Ringen um das Schicksal des Angeklagten fordert eine beruhigend wirkende Saalausstattung, welche den Sitzungssaal gegenüber einem normalen Büroraum heraushebt.

Selbstverständlich ist, daß Sitzungssäle, in denen Verhandlungen in Haftsachen durchgeführt werden, über eine direkte Zuführung verfügen. Soweit Verhandlungen in einem besonders gesicherten Bereich erforderlich sind, sollte der Sicher-

³ vgl. Laage, „Gerichtsbauten - Bollwerk der Einschüchterung“ in „Menschen vor Gericht“ Hrg. R. Wassermann, 1979, S. 172 ff.

heitstrakt so angelegt sein, daß die übrigen Sitzungssäle in die notwendigen Sicherungsmaßnahmen nicht einbezogen werden müssen.

bb) In Zivilsachen

Sitzungssäle in Zivilsachen benötigen kein Podium. Noch vorhandene ältere Sitzungssäle mit einem hohen Podium und Stehpulten für Anwälte erwecken den Eindruck, daß die Räume darauf angelegt sind, nur die Anträge stellen zu lassen.

Da in Sitzungssälen des Zivilverfahrens das gleichberechtigte Gespräch im Vordergrund steht, sollten diese in ihrer architektonischen Herrichtung den Charakter von Konferenzräumen mit beweglichem Mobiliar erhalten.

Darauf Bedacht zu legen ist, daß Säle für Zivilsachen, die in vielen Fällen ab mittags leer stehen, auch für andere Zwecke verwandt werden können. Angesichts des Rummangels bei vielen Gerichten könnte daran gedacht werden, sie in den Nachmittagsstunden für Referendararbeitsgemeinschaften zu nutzen. Will man mit dem Gedanken der Bürgernähe ernst machen, dann könnten die Räume in den Nachmittags- und Abendstunden auch für andere Veranstaltungen, etwa denen der Volkshochschule oder für Sitzungen der außergerichtlichen Beratungs- und Konfliktstellen zur Verfügung stehen.

4. Gerichtsgebäude

Die Gerichtsgebäude sollten auch im übrigen in ihrer inneren räumlichen Anlage und in ihrer äußeren Darstellung den Bedürfnissen der Bürger gerecht werden.

a) Anlage der Räume

In ihrer räumlichen Organisation sollten die Gebäude für den Rechtsuchenden durchschaubar sein. Dieser muß in der Lage sein, auf kurzen Wegen zur Rechtsantragsstelle, zum Verhandlungssaal, zur Geschäftsstelle und zum Kostenbeamten zu gelangen. Kleine Gerichte (bis zu 50 Mitarbeitern) werden weniger Schwierigkeiten haben, diesem Anliegen zu genügen.

Probleme entstehen jedoch bei großen Gerichten. Hier können das Interesse an einer möglichst effektiven mitarbeitergerechten (Raum)-Organisation zu den Bedürfnissen des Bürgers in Widerspruch geraten. Denn auch eine mitarbeiterorientierte Gerichtsorganisation muß vom Prinzip der kurzen Wege beherrscht sein.

Die konträren Interessen zwischen Bürgern und Mitarbeitern finden in verschiedenen Überlegungen Ausdruck, die der Gerichtsorganisator im Gespräch mit dem Architekten auszutragen hat:

- Soll die Organisation zentral (Schreibzentrale, Protokollführer- und Wachtmeisterpools) oder dezentral (Arbeit in kleinen Gruppen für Geschäftsstellen- und Schreibarbeit) angelegt sein?

- Sollen die Richter und Rechtspfleger von den Geschäftsstellen räumlich weit getrennt in "Philosophentrakten" oder im räumlichen Verbund zu den Geschäftsstellen untergebracht sein?
- Sollen die Sitzungssäle mit Beratungszimmern in besonderen Raumtrakten angesiedelt sein oder ebenfalls nahe den Geschäftsstellen?

Die Konzentration der Sitzungssäle auf einen Raumbereich (Anbau) bietet für den Bürger den Vorteil, nicht in verschiedenen Stockwerken nach dem richtigen Saal suchen zu müssen. Die Wege der Geschäftsstellenmitarbeiter zu den Sälen sind hingegen weiter. Für die Gerichtsverwaltung hat der Sitzungssaaltrakt den Vorteil, daß nur ein Wartebereich angelegt und betreut werden muß, zudem weniger Wachtmeister gebunden werden.

Die in Gerichtsgebäuden häufig anzutreffende Trennung nach Geschossen mit Sitzungssälen, Geschossen mit Geschäftsstellen und isolierten Fluchten von Richterzimmern betonen die Abgeschlossenheit und Zerrissenheit des Gerichtsbetriebes gegenüber dem Rechtsuchenden.⁴ Organisatorische Gesichtspunkte sprechen eher dafür, Geschäftsstellen, Richter und Rechtspfleger räumlich in einen kommunikativen Zusammenhang zu bringen.⁵ Um die allseitigen unterschiedlichen Interessen zusammenzuführen, gleichzeitig die erforderliche Nähe zum Sitzungssaal zu erhalten, empfiehlt es sich, für große Gerichte nicht nur einen, sondern mehrere Sitzungssaalblöcke mit den zugehörigen Wartebereichen zu schaffen, in deren unmittelbarer Nähe Richter, Rechtspfleger, Geschäftsstellenverwalter, Protokollführer und Schreibkräfte in einem Verbund arbeiten. Die möglichen Lösungen werden allerdings auch davon abhängen, welche Rahmenbedingungen der Baukörper selbst vorgibt. Wichtig ist nur, daß unter Berücksichtigung innerorganisatorischer Notwendigkeiten den Bedürfnissen der Bürger gleichermaßen Rechnung getragen wird.

b) Äußere Darstellung

Gerichtsgebäude werden heute nicht mehr als Bollwerke der Macht gesehen und gebaut. Immerhin sind die um die Jahrhundertwende entstandenen monumentalen Bauten Teil der Justizgeschichte, zu der sich die Mitarbeiter der Gerichte bekennen sollten.

Geht es um die Restaurierung alter oder um den Bau neuer Gerichtsgebäude, dann wird immer wieder die Frage diskutiert, durch welche architektonischen Mittel ein Gebäude dem Bürger menschlicher dargestellt werden kann, welche künstlerischen Ausdrucksformen gewählt werden können, eine positive "Stimulanz"

⁴ Zwiesele/Bender, Planung von Gerichtsgebäuden, in "Tatsachenforschung in der Justiz", J.C.B. Mohr, Tübingen, 1972, S. 218; Zitscher "Bau von Gerichtsgebäuden", DÖV 1967 S. 241 ff. (247); vgl. ferner Wassermann „Justizarchitektur gestern und heute“, NJW 1989, S. 16 ff.

⁵ siehe S. 36 ff.

beim Rechtsuchenden zu erzeugen.⁶ Die Anmietung von Bürogebäuden zu Gerichtszwecken ist kein geeigneter Weg, gerichtliches Wirken dem Menschen unbürokratisch nahe zu bringen. Die Gerichte brauchen eine eigene Architektur, welche die vielfältigen Bedürfnisse von Bürgern und gerichtlichen Mitarbeitern zusammenführt. Die Gebäude müssen ein Klima schaffen, in welchem sich der mit Sorgen und Problemen behaftete Bürger aufgehoben fühlt, in welchem aber auch die Mitarbeiter durch die ihnen gewährten äußeren Arbeitsbedingungen motiviert werden, ihren Aufgaben aufgeschlossen zu genügen.

Allerdings sollten, was die Anforderungen an die architektonische Ausführung anbetrifft, die Ansprüche nicht überhöht werden. Die monumentalen Bauwerke der Vergangenheit dürfen nicht durch moderne Renomierbauten der Gegenwart ersetzt werden. Ein solches Vorhaben widerspräche dem schlichten Anliegen der Gerichte, Recht anzuwenden und Recht zu sprechen. Die Klientel der Gerichte besteht nicht aus Kunstexperten und Kunstkritikern. Es ist überwiegend der einfache Mensch, der bei Gericht Hilfe sucht. Dem sollte die äußere Darstellung der Gerichte entsprechen. Welche architektonischen Möglichkeiten auch immer gegeben sein mögen, das Bemühen um soziale Rechtstaatlichkeit durch Formen der Baukunst darzustellen - eines sollte erreicht werden: den Charakter der Gerichte als Stätten des offenen Gesprächs zu betonen und alles zu unterlassen, was auf den Bürger herausfordernd oder bedrückend erscheinen könnte. Als Gestaltungsmittel gehören hierzu Helligkeit, Großräumigkeit und Übersichtlichkeit. Die alten Justizgebäude tragen jedenfalls mit ihren breiten Fluren diesem Anliegen Rechnung. In ihrer großzügigen, weitsichtigen Raumplanung waren sie über Jahrzehnte hinweg in der Lage, den zunehmenden Aufgaben der Gerichte standzuhalten. Die Planer der Gegenwart mögen von ihren Vorfahren lernen, nicht Gerichtsgebäude zu schaffen, die am Tage ihrer Fertigstellung bereits zu klein sind.

Auch im Rahmen des Titels "Kunst am Bau" sollten von ehrgeizigen Politikern und Kunstausschüssen nicht allzu anspruchsvolle, kostenträchtige Vorhaben verwirklicht werden? Gerichte sind keine Kunsthallen. Pflanzenwerk, verständliche Bilder aus der sozialen Umwelt des Gerichts können dem Gerichtsbesucher mehr beruhigende Ablenkung bieten als gewagte, abstrakte Kunstwerke, die nicht verstanden werden oder den Bürger und die gerichtlichen Mitarbeiter eher erregen. Nichts spricht aber auch dagegen, daß sich die Gerichte in ihren Räumen zur justizkritischen Kunst bekennen, diese in geeigneten Bereichen darstellen und Künstler ermuntern, die gerichtliche Arbeit nicht als etwas Furchterregendes oder Glorifizierendes darzustellen, sondern als einen fortwährenden kommunikativen Prozeß. Bei allem sollte besonderes Gewicht darauf gelegt werden, daß die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihres Gerichts beteiligt werden, wissen sie doch aus ihrer

⁶ Zitscher a.a.O.; R. Wassermann „Justiz als Bauherr“ DRiZ 1984 S. 279 ff.

⁷ R. Wassermann "Kunst am Justizbau - eine Gemeinschaftsaufgabe für Künstler, Baubehörden und Justizverwaltung" DRiZ 1985 S. 428 ff.

alltäglichen Arbeit um die wirklichen Bedürfnisse des Bürgers mehr als manch ein außenstehender professioneller Planer.

5. Was ist bisher geschehen?

a) Gerichtsgebäude

In einigen Bundesländern sind Gerichtsgebäude errichtet worden, die in der architektonischen Herrichtung diesem Anspruch auf Bürgerfreundlichkeit Rechnung tragen. leider gibt es bisher keine zusammenfassende Darstellung über neue Gerichtsgebäude in Deutschland.

Beim Landgericht Münster ist der in einer Halle gestaltete Wartebereich reichhaltig mit Pflanzenwerk versehen.⁸ In dem im Gebäude des Amts-/Landgerichts Köln behaglich eingerichteten Wartebereich befindet sich eine Cafeteria. Sehenswert ist die gastfreundliche Ausrichtung der neuen Gerichtsgebäude in Stuttgart, Hildesheim und Norderstedt. Sicherlich sind inzwischen auch andere Gerichtsgebäude entstanden, die diesen selbstverständlichen Anforderungen genügen.

Viele Gerichte weisen jedoch in dieser Richtung nichts auf. Die Prozeßbeteiligten warten auf dem Flur vor dem Gerichtssaal auf die Verhandlung. Allenfalls können sie auf einer kargen Bank Platz nehmen (Hamburg).

b) Zeugenbetreuung beim Landgericht Limburg

Was speziell die Betreuung von Zeugen anbetrifft, ist beim Landgericht Limburg ein bemerkenswertes Modell entwickelt worden. Die Zeugen werden in einem Warteraum von einer Sozialpädagogin betreut. Die Zeugen haben auch die Möglichkeit, Kinder mitzubringen, die während der Vernehmung des Elternteils in der Obhut der Betreuerin bleiben. In der Ladung werden die Zeugen auf diese Betreuungsmöglichkeit hingewiesen. Die Mehrheit der Zeugen macht von diesem Angebot Gebrauch. Das Modell „Zeugenbetreuung“ begann 1987 als Modellversuch. Seit dem 1. August 1990 ist es zu einer ständigen Einrichtung geworden.

c) Merkblatt „Bürgerfreundliche Justiz“⁹

Über die Fülle von Serviceleistungen, die ein Gericht gegenüber dem Bürger zu beachten hat, gibt das vom Präsidenten des Oberlandesgerichts Braunschweig am 20. November 1980 herausgegebene Merkblatt „Bürgerfreundliche Justiz“ vielfältigen Aufschluß. Behandelt werden in diesem Merkblatt u.a. „Der Weg des Bürgers zum Gericht und im Gericht“, „Erreichbarkeit der Gerichtsangehörigen“,

⁸ Wassermann, „Justizarchitektur gestern und heute“ a.a.O. S. 19/20.

⁹ veröffentlicht in „Justiz für den Bürger“, Kohlegger/Reischl/Vogel/Wassermann - Luchterhand Verlag, Neuwied. S. 159 ff.

“Maßnahmen im Geschäftsablauf” sowie “Schriftverkehr und Vordruckgestaltung”. Die in knapp gefaßter Form gegebenen Hinweise sollten jedem Gerichtsmitarbeiter ständig bewußt sein

6. Die Verhandlung

a) Rücksichtnahme auf die Zeugen

Bereits bei der Terminplanung muß der Richter auf die Prozeßbeteiligten Rücksicht nehmen. Wer vor Gericht erscheinen muß, möchte keine langen Wartezeiten in Kauf nehmen. Das gilt für Zeugen in besonderem Maße. Viele von ihnen, ohne eigene Veranlassung in den Prozeß hineingezogen, sind stolz darauf, noch nie etwas mit einem Gericht zu tun gehabt zu haben. Immer wieder ist jedoch zu beobachten, daß Zeugen aufgrund unbedachter Terminierung allzulange Zeit auf den Aufruf warten müssen. Deshalb sollte - von Ausnahmen abgesehen - vermieden werden, mehrere Zeugen auf dieselbe Uhrzeit zu laden.

Eine andere Handhabung offenbart ein mangelndes Einfühlungsvermögen in die Situation des Betroffenen. Sollte sich die Vernehmung eines Zeugen als überflüssig erweisen oder der Termin abgesetzt werden, dann entspricht es dem Gebot der Höflichkeit, daß der Richter selbst die erschienenen Zeugen in den Sitzungssaal hineinbittet, ihnen darlegt, aus welchem Grunde ihre Vernehmung nicht erforderlich ist und sich für ihr Erscheinen bedankt. Nicht vergessen werden sollte auch der Hinweis, daß gleichwohl Zeugenentschädigung verlangt werden kann.

b) Die Parteien müssen die Verhandlung erleben

Im Zivilverfahren und im Verfahren vor den Fachgerichtsbarkeiten empfiehlt es sich in aller Regel, auch im Falle anwaltlicher Vertretung die Partei zu laden. Die gemeinsame Kommission Deutscher Anwaltsverein e.V. / Deutscher Richterbund / Bund Deutscher Verwaltungsrichter hat in einer gemeinsamen EntschlieÙung ausgeführt:

„Die Anwesenheit der Parteien bei einer mündlichen Verhandlung im Anwaltsprozeß erleichtert Rückfragen des Anwalts bei einem Mandanten zur Sachaufklärung oder Prozeßführung und fördert das Verständnis der Parteien für gerichtliche Entscheidungen.“¹⁰

Folgendes sollte jedoch bedacht werden:

Die Anwesenheit der Parteien im Prozeß ist sicher in den meisten Fällen wiinschenswert. Zu prüfen ist jedoch in jedem Fall, ob dieser positive Effekt durch eine - nach § 141 Abs. 3 ZPO mit der Androhung von Zwangsmitteln verbundenen

- Anordnung erreicht werden kann. In Fällen, in denen das persönliche Erscheinen

¹⁰ „Vorschläge zur Verbesserung und Entlastung der Justiz DRiZ“ 1989 S. 241 ff.

der Parteien nicht zwingend erforderlich ist, wäre eine Terminsachricht denkbar, in der kurz erläutert wird, weshalb die Anwesenheit der Parteien wünschenswert ist. Ob die Partei tatsächlich erscheint, sollte ihr aber ausdrücklich freigestellt werden.

Der Sinn der sogenannten Durchruftermine - soweit sie überhaupt noch stattfinden - ist dem juristischen Laien nur schwer verständlich zu machen. Soweit eine solche Verfahrensgestaltung aus prozeßökonomischen Gründen für erforderlich gehalten wird, sollte diese den Parteien vorab erläutert und von einem persönlichen Erscheinen der vertretenen Partei zu diesem Termin abgeraten werden.

Als wesentlich erscheint in allen diesen Fällen, daß der Richter die Art seines prozessualen Vorgehens der Partei im und außerhalb des Termins verständlich macht.

c) Selbstdarstellung des Richters

Die Kunst der Verhandlungsführung hat der Richter normalerweise nicht gelernt. Der Umgang mit Kommunikationstechniken wird weder in der Studentenzei noch in der praktischen Ausbildung geübt. Dem Richter werden zwar gelegentlich entsprechende Fortbildungsangebote gemacht. Es ist jedoch zweifelhaft, ob gerade derjenige Richter, der es nötig hätte, von einem solchen Angebot Gebrauch macht.

aa) Zweifel am Richterbild

Das ändert jedoch nichts daran, daß der Richter durch eine anmaßende, rechthaberische Verhandlungsführung dem Bild der Justiz erheblich schaden kann, mag sein Auftreten in der Verhandlung auch unter dem Gesichtspunkt der richterlichen Unabhängigkeit noch haltbar sein. Originale unter den Richtern werden vielfach glossiert. Originalität in der Verhandlungsführung kann belebend und „bürgernah“ sein, wenn nur die Grenzen des Takts und der Fairness gewahrt bleiben.

Für die Teilnehmer an einer Gerichtsverhandlung, zu denen auch Journalisten gehören, muß es befremdlich sein, einen Vorsitzenden zu erleben, der durch überhebliche Verhandlungsführung das Geschehen bestimmt, während die Beisitzer - gelegentlich mit sichtbar betretenen Gesichtern - das Gebaren schweigend hinnehmen. Sendler¹¹ hat die kritischen Stimmen zum Bild des Richters beim Bürger und in der Öffentlichkeit wie folgt zusammengefaßt:

“Aus der Sicht des Bürgers wird der Richter oft als abstraktes Wesen, etwas „papieren“, als farbloser, wenig engagierter, blutleerer Bloß-Techniker des Rechts erscheinen, nicht weltoffen, sondern noch immer ein wenig weltfremd, gelegentlich sogar arrogant-hochmütig auf seinem Thron sitzend, eher zugeknöpft und abweisend als gesprächs- und diskussionsbereit, mehr kühl-

¹¹ Sendler “Der Rechtsstaat im Bewußtsein der Bürger”, AnwBl. 1989 S. 415 (423) - Wiedergabe ohne Zitate.

distanziert als von menschlicher Wärme erfüllt; vom "Gespräch als Transportmittel des Rechtsstaats" ist auch hier viel zu wenig die Rede. Das Unglück so manchen Bürgers beruht auf seinem Gefühl, nicht ernstgenommen, ja gar nicht richtig gehört worden zu sein; dem entspricht die wiederholt vorgebrachte Klage, wie eine „Nummer“ behandelt zu werden. Auch Rechtsanwälte klagen immer wieder über Richter, die in der Verhandlung keine Miene verziehen und nicht zu erkennen geben, ob und wie ein Plädoyer ankommt, noch immer scheint es zu oft vorzukommen, daß sie wie gegen eine Wand reden müssen. Zeitmangel allein wegen der drängenden Termine und drückenden Aktenberge dürfte eine solche Unnahbarkeit weder erklären noch entschuldigen können. Eher mag mancher Richter fürchten, daß er, wenn er auch nur mit der Wimper zuckt, abgelehnt wird und das Verfahren sich unnötig verzögern könnte; es gibt wohl manchen Rechtsanwalt, der vom Instrument der Richterablehnung übermäßigen Gebrauch macht und dadurch so manchen Richter in sein Schneckenhäuschen zurücktreibt. Richtig jedenfalls dürfte die Beobachtung eines uns kritisch betrachtenden Journalisten sein, daß der Richter noch immer von einer elitären Fassade umgeben zu scheitern kann, daß der Bürger falsche und überhöhte Ansprüche an die Justiz stellt."

bb) Ist der Richter lernfähig?

Allgemeingültige Rezepte zur Korrektur von Verhaltensweisen, die im Menschen angelegt und durch Berufsausübung verfestigt werden, gibt es nicht. Jeder sollte sich jedoch der Kritik bewußt sein, die, wenn sie berechtigt ist, dem Bild der Gerichte und Richter unendlich viel Schaden zufügt. Bei einem sorgfältig geführten Einstellungsgespräch kann es bereits erkennbar sein, ob ein Jurist zu Überheblichkeit neigt.¹² Es kann aber auch das offene Wort der Kollegen untereinander helfen. Niemand weiß, wie er auf andere wirkt, wenn es ihm nicht gesagt wird. Deshalb sollten Richter bereits am Anfang ihrer Berufszeit andere junge Kollegen oder Freunde bitten, sie in ihrer Verhandlungsführung und in der Art des Umganges mit den Prozeßbeteiligten kritisch zu beobachten.

cc) Die Dominanz des Vorsitzenden

Im Verhältnis der „Beisitzer“ zum Vorsitzenden sollten die anderen Mitglieder Persönlichkeit genug haben, auf Dauer eine beanstandenswerte Verhandlungsführung des Vorsitzenden nicht hinzunehmen. Hinweise und Gespräche in dieser Richtung müssen dem kollegialen Verhältnis nicht schaden. Sie dienen aber der überzeugenden Darstellung eines Gerichts. Im übrigen sollten bei Kollegialgerichten sämtliche Richter (auch die ehrenamtlichen Richter) im weiten Umfang von

¹² Auch bei der Beförderungsdiskussion sollte dieser negative Aspekt die Eignung in Zweifel stellen.

der Möglichkeit Gebrauch machen, sich an dem Gespräch in der Verhandlung zu beteiligen. Der Vorsitzende sollte seine Kollegen zu mehr Aktivität ermuntern und diese nicht nur notgedrungen dulden. Die vielfach bestehende Dominanz des Vorsitzenden führt in der Öffentlichkeit zu dem unrichtigen Eindruck, daß nur der Vorsitzende für die Entscheidung verantwortlich sei. Den Beisitzern sollte auch Gelegenheit gegeben werden, selbst den Vorsitz zu führen, was auch im Strafverfahren bei Verhinderung des Vorsitzenden zulässig ist. Beim Landgericht Hamburg ist es in einigen Zivilkammern üblich, daß der jeweilige Berichterstatter die Verhandlung führt. Durch eine solche Handhabung wird die Gleichberechtigung der Richter in einem Spruchkörper betont; die Stellung des Vorsitzenden aufgrund Erfahrung und fachliches Wissen wird nicht in Zweifel gezogen. In diesem Zusammenhang sollte auch eine Änderung des § 21 g Abs. 1 GVG diskutiert werden, nach welcher der Vorsitzende die Geschäfte auf die Mitglieder verteilt. Dem Gedanken der Gleichberechtigung aller Richter wird mehr Rechnung getragen, wenn die Verteilung der Geschäfte durch Kammerbeschluß erfolgt.

dd) Der Bürger muß sich ernstgenommen fühlen

Die mündliche Verhandlung ist nach allen Prozeßordnungen das Kernstück des Prozesses. Erst nach ausführlicher Erörterung im Tatsächlichen und im Rechtlichen bildet sich das Gericht eine abschließende Meinung. Je eingehender die sich ergehenden Zweifelsfragen erörtert werden, umso kürzer kann das schriftliche Urteil ausfallen. Entscheidend ist, daß die Parteien im gleichberechtigten und offenen Gespräch den Eindruck gewinnen, daß ihre Argumente vom Gericht ernstgenommen werden. Hierbei muß die Sprache des Gerichts in Wort und Schrift auch für den juristischen Laien verständlich sein. In einem solchen Fall wird eine Partei eine ihr negative Entscheidung eher hinnehmen, als wenn sie mit dem Gefühl den Gerichtssaal verläßt, unduldsam behandelt und nicht ausreichend angehört worden zu sein.¹³

ee) Lange Prozeßdauer

Eine zu lange, durch den Einzelfall nicht gerechtfertigte Prozeßdauer schaden dem Bild des Gerichts. Der Bürger hat einen Anspruch darauf, daß die Verfahren in angemessener Zeit erledigt werden.

So ist es nicht hinnehmbar, daß in Verfahren vor den Finanzgerichten die Rechtssuchenden nicht vor Ablauf von zwei Jahren einen Termin erhalten. Erheblicher Schaden wird dem Ansehen der Gerichtsbarkeit auch dadurch zugefügt, daß der kleine Dieb sehr schnell mit einem Termin vor dem Amtsgericht rechnen kann,

¹³ Scharf, "Was erwartet der Rechtsanwalt vom Richter, und wie sieht es in Wirklichkeit aus?" DRiZ 1990, S. 281 ff. (283); Schellhammer, Zivilprozeß, 4. Aufl., 1989, Rn. 398 - zur aufgeregten Partei; Puls, Alternativkommentar zur ZPO, Luchterhand-Verlag, 1987, vor § 128 Rn. 27 „Verhandlung ohne Repression“; Wassermann, „Der soziale Zivilprozeß“, 1978, S. 155 ff.

umfangreiche Wirtschaftssachen dagegen bei überlasteten Spruchkörpern unbearbeitet liegen bleiben.

Aber auch Mängel im Geschäftsstellen- und Kanzleibereich führen immer wieder zu einer Verzögerung von Verfahren. Es dauert häufig länger als vier Wochen, bis richterliche Verfügungen, Beschlüsse oder Urteile in der Kanzlei geschrieben werden. Beim Bundesfinanzhof kommt es vor, daß die Ausfertigung abdikierter Urteile bis zu zehn Wochen dauert.

Die Verwaltung - die Gerichtsverwaltung oder die Justizverwaltung - haben dafür Sorge zu tragen, daß richterliche Entscheidungen in angemessener Zeit umgesetzt werden, gleichviel, ob die dargestellten Defizite auf Mängeln in der Geschäftsstellenorganisation beruhen oder im Personalmangel begründet sind. Es muß dafür Sorge getragen werden, daß den Gerichten entsprechend ihrem Bedarf ausreichend Planstellen zur Verfügung stehen und diese auch zu besetzen sind. Gleiches gilt für den Richterdienst insbesondere dann, wenn eine Zunahme der Bestände eine Terminierung in angemessener Zeit nicht erlauben.

ff) Der „Pensen“-Richter

In der ordentlichen Gerichtsbarkeit wird der Bedarf an Richterstellen global nach einem Pensenschlüssel ausgerichtet, der in einer Unterkommission der Landesjustizverwaltung in gewissen Zeitabständen überarbeitet wird. Dieser Pensenschlüssel, den es bei den Fachgerichtsbarkeiten (offiziell) nicht gibt, ist Ausdruck veralteter, überflüssiger Bürokratie. Das Rechenwerk des Pensenschlüssels widerspricht dem Bild richterlicher Arbeit; durch Vergabe von Pensen oder Schlagzahlen wird dem Richter ein bestimmtes jährliches Erledigungsergebnis vorgegeben. In letzter Konsequenz können solche bürokratischen Vorgaben zu Wettlaufsituationen zwischen den Spruchkörpern und zu einer überhetzten Arbeitsweise führen, die dem Einzelfall schadet. Die richterliche Arbeit ist auf die dem Richter anvertrauten Menschenschicksale und die damit verbundenen tatsächlichen und rechtlichen Fragen ausgerichtet. Der Einzelfall kann von Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlich sein. Auch wenn der Richter angehalten ist, rationell und zügig das Verfahren zu betreiben, so ist es gleichzeitig seine Aufgabe, die Entscheidung sorgfältig nach eingehender Anhörung der Parteien zu treffen. Wenn insbesondere Zivilrichter immer wieder erklären, sie hätten bei der Vorbereitung der Entscheidung keine Zeit, in den „Palandt“ hineinzusehen, dann spricht das dafür, daß sich der Richter von seiner eigentlichen Aufgabe, den Parteien ein ruhiger und besonnener Gesprächspartner zu sein, weit entfernt hat.

Es sollte selbstverständlich sein, daß sich der Richter mit voller Hingabe seinem Amt widmet; eine bestimmte Arbeitszeit gibt es für ihn nicht. Anerkannt ist, daß der Pensenschlüssel für viele Bereiche der ordentlichen Gerichtsbarkeit keine Aussagekraft mehr hat. Das gilt insbesondere für das Strafverfahren. Da diese Verfahren zunehmend mehr Hauptverhandlungstage in Anspruch nehmen, ist die

Eingangszahl kein verlässlicher Meßfaktor. Ebenso wenig zieht der Pensenschlüssel die Bestände (unerledigte Sachen) in einem Richterdezernat in Betracht. Bestände entstehen überwiegend - unabhängig von der Arbeitsleistung des Richters - durch häufigen Dezernatswechsel, aufgrund von Erkrankungen, Versetzungen, Einsparmaßnahmen, Einstellungsstopps und ähnliches mehr. Die Ungeeignetheit des Pensenschlüssels als tragfähiger Meßfaktor wird schließlich dadurch deutlich, daß dieser Schlüssel in einigen Ländern von den Justizverwaltungen überhaupt nicht anerkannt wird (Hamburg), in anderen jedenfalls dann nicht, wenn das Ist an Richterstellen weit unter dem nach dem Pensenschlüssel errechneten Soll liegt.

Richterliche Arbeit ist einer minutiösen Messung nicht zugänglich. Dem Richter muß Vertrauen entgegengebracht werden. Das Vertrauen in die Arbeitsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters ist in heutiger Zeit Grundlage jedweder Personalführung. Dieses Vertrauen kann auch der Richter für sich in Anspruch nehmen. Wenn überhaupt, dann kann die vom Richter zu erbringende Leistung nur im Vergleich mit anderen vergleichbaren Gerichten ermittelt und von ihm selbst auch kontrolliert werden.¹⁴ Wenn etwa beim Amtsgericht München erheblich mehr Sachen erledigt werden als beim Amtsgericht Berlin oder Hamburg, dann kann dies ein Anlaß dafür sein, in gemeinsamen Gesprächen zwischen den Richtern unter Vermittlung der Justizverwaltungen die Ursachen dieser unterschiedlichen Entwicklungen zu erforschen. Diese Gespräche, die begleitet sind von dem ernsthaften Willen, voneinander zu lernen, vermitteln dem Richter mehr Motivation, seine Arbeit rationeller einzurichten als bürokratische, am grünen Tisch „mit der Stoppuhr“ ermittelte Fallzahlen.

gg) Arbeitszeitverkürzung

Eine weitere bürokratische Einengung richterlicher Arbeit droht aus der Arbeitszeitverkürzung im öffentlichen Dienst. Der Richter, der keine Arbeitszeit hat, muß zu jeder Zeit zur Prozeßbearbeitung zur Verfügung stehen. Unbeschadet seiner Obliegenheit, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Geschäftsstellen Rücksicht zu nehmen, müssen ihm zu jeder Zeit - auch nach 16.00 oder 17.00 Uhr in dringenden Fällen Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Das gilt z.B. auch für den Erlaß einstweiliger Verfügungen, die häufig außerhalb der Dienstzeit erlassen werden müssen, oder für Ortsbesichtigungen. Auch Strafverhandlungen dürfen nicht dadurch verkürzt werden, daß keine Protokollführer zur Verfügung stehen. Die sich hieraus ergebenden Beschränkungen in der Prozeßbearbeitung durch den Richter können zu einem Eingriff in den Kernbereich richterlicher Unabhängigkeit führen und damit unzulässig sein.

Zu welchen unzumutbaren Auswirkungen die Arbeitszeitverkürzung auf die richterliche Arbeit führen kann, zeigt ein Erlaß der Landesregierung Nordrhein-West-

¹⁴ Eine Fülle von Vergleichszahlen ergibt sich aus der Bundestagsdrucksache 10/5317 vom 15.04.1986 - Geschäftsbelastung der Gerichte -.

falen betreffend das Aus- und Abstellen von Heizungen in Gerichtsgebäuden. Dieser Erlaß läßt außer Betracht, daß der Richter zur Bewältigung seiner Arbeit darauf angewiesen ist, länger in einem Gerichtsgebäude zu verweilen als etwa eine Schreibkraft. Bedenklich ist es auch, wenn in Hamburg im Strafjustizgebäude Strafverfahren nur bis 16.00 Uhr durchgeführt werden können, weil das Gebäude nach diesem Zeitpunkt aus Personalmangel für den Publikumsverkehr nicht mehr zugänglich ist.

Die beschriebenen unhaltbaren Zustände lassen sich nur dadurch beseitigen, daß mit der Verkürzung der Arbeitszeit eine Bewilligung von mehr Planstellen für den nichtrichterlichen Dienst einhergeht. Daß die Verkürzung der Arbeitszeit auch dem Richter zugute kommen muß, sei nur nebenbei angemerkt. Die Gerichtsverwaltungen müssen im übrigen bemüht sein, durch Einrichtung von Not- und Eildiensten richterliche Entscheidungen auch außerhalb der normalen Dienstzeiten (Kern- und Gleitzeiten) zu ermöglichen. Ob und wann es erforderlich ist, außerhalb der üblichen Dienstzeiten Verhandlungen durchzuführen oder Entscheidungen zu treffen, entscheidet der Richter nach pflichtgemäßem Ermessen. Dabei muß vom Richter erwartet werden, daß er auch seinerseits auf die Belange der Verwaltung Rücksicht nimmt. Hierzu gehört, daß er - soweit solche Fälle vorhersehbar sind - rechtzeitig die Verwaltung hierüber unterrichtet, Absprachen mit dem Geschäftsstellenverwalter und dem Protokollführer trifft, aber auch bereit ist, Sitzungen zu einem früheren Zeitpunkt als gewohnt anzusetzen, um auf diese Art mitzuhelfen, die eigene Arbeit der Arbeitszeitverkürzung im nichtrichterlichen Dienst anzupassen.

hh) Förderung des Vergleichs

Der Zivilrichter hat in jeder Lage des Prozesses auf eine einvernehmliche Beendigung des Verfahrens hinzuwirken. Hinter dieser Forderung steht das Anliegen, den Rechtsfrieden zwischen den streitenden Parteien wieder herzustellen. Richterliche Vergleichsbemühungen werden häufig dadurch erschwert oder verhindert, daß Behördenvertreter entweder ohne Vollmacht zum Vergleichsabschluß im Termin erscheinen oder aus Furcht vor Kontrollen des Rechnungshofs einen Vergleichsabschluß ablehnen. Damit wird die Arbeit der Gerichte häufig erschwert, die Prozesse werden in unvertretbarer Weise verlängert.

Von Gerichten mit jedenfalls vertretbaren Argumenten unterbreitete Vergleichsvorschläge sollten von den Behörden ernsthaft dahin überprüft werden, ob es nicht auch dem Interesse ihrer Arbeit dient, dem Vorschlag des Gerichts zu folgen. Eine Ablehnung von Vergleichsvorschlägen "aus grundsätzlichen Erwägungen" bereitet auch den Mitarbeitern der Behörden häufig nutzlose Arbeit.

ii) Vereinfachung der richterlichen Arbeit

Der Richter sollte auch in gemeinsamen Gesprächen mit seinen Kollegen, den Anwälten, aber auch den Mitarbeitern der Geschäftsstellen darüber nachdenken, wie er seine Arbeit rationeller gestalten kann.

Vielfältige Möglichkeiten sind hierzu gegeben. Im folgenden können nur einige Beispiele genannt werden:

- Bei Kollegialgerichten sollte mehr davon Gebrauch gemacht werden, zeitaufwendige Sachverhaltsermittlungen, Beweisaufnahmen und Rechtsgespräche auf den Berichterstatter als Einzelrichter oder als beauftragten Richter zu übertragen (Durchführung von Erörterungen, Terminen, Zeugenvernehmung und Ortsbesichtigungen).
- Sofern ein Sachverständigengutachten notwendig ist, sollte dieses alsbald eingeholt werden, um Leerlaufzeiten zu verhindern.
- Die Arbeitsabläufe können auch durch telefonische Absprachen mit Anwälten oder Behördenvertretern anstelle schriftlicher Hinweise, Anfragen und Auflagen gestrafft werden.

Hinsichtlich weiterer Möglichkeiten, richterliche Arbeit zu vereinfachen und zu entbürokratisieren, wird auf den zitierten Bericht der gemeinsamen Kommission des Deutschen Anwaltvereins, des Deutschen Richterbundes und des Bundes Deutscher Verwaltungsrichter verwiesen.

Im übrigen sollte angestrebt werden, daß der Richter wieder in die Lage versetzt wird, zeitaufwendige, der Entscheidung vorgelagerte Arbeiten der Geschäftsstelle zu übertragen. Hierzu können gehören: Erinnerungen zur Einreichung der Prozeßvollmacht, zur Stellung des Klagantrags, zur Einreichung der Klage oder Antragsbegründung, zur Einreichung von Stellungnahmen (etwa des Finanzamtes) und der Vorlage von Akten.

Hierbei geht es nicht darum, Arbeiten auf die Geschäftsstellenverwalter „abzuladen“. Wesentlicher ist, den Geschäftsstellenverwalter zu eigener Mitarbeit zu motivieren und ihn aus der Rolle des bloßen Aktenverteilers herauszulösen. Empfohlen wird, daß die Verlagerung derartiger Tätigkeiten vom Richter mit dem Geschäftsstellenverwalter im gemeinsamen Gespräch miteinander abgestimmt wird. Solche Gespräche können ergeben, daß der Geschäftsstellenverwalter weitere Anregungen hat, im Interesse einer größeren Aufgabenvielfalt seinen Arbeitsplatz interessanter zu gestalten (zur Rolle des Richters im Verhältnis zu den Geschäftsstellen und Kanzleien vergleiche im übrigen unter C, insbesondere S. 30 ff.).

7. Das Verhältnis zu den Anwälten

Ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zu den Anwälten als Vertreter der Rechtsuchenden ist ebenfalls mitbestimmend für eine verbesserte Außenwirkung des Gerichts.

a) Der Anwalt prägt das Bild des Gerichts

Hierbei sollte der Richter Kritik aus Anwaltsmunde über Mängel der gerichtlichen Organisation oder Verständnislosigkeit des Richters gegenüber den Problemen des Anwalts durchaus ernst nehmen. Das Bild, das der Anwalt seinem Mandanten über das für ihn zuständige Gericht und die dort agierenden Mitarbeiter vermittelt, prägt auch die Einstellung des Mandanten zum Gericht. In allen Teilen sollten die Richter und die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen auf eine möglichst effiziente Zusammenarbeit mit den Anwälten bedacht sein. Das gemeinsame Anliegen von Richtern und Anwälten könnte durch gemeinsame Seminare oder durch Bildung von Gesprächsgruppen, die sich in regelmäßigen Abständen treffen, gefördert werden. Die Deutsche Richterakademie sollte die Anwälte in ihre Fortbildungsveranstaltung stärker einbeziehen, als es bisher der Fall war. Der Bericht der Gemeinsamen Kommission des Deutschen Anwaltvereins / Deutschen Richterbundes / und des Bundes Deutscher Verwaltungsrichter ist ein erfolgversprechender Ansatz für eine konstruktive Zusammenarbeit.

b) Hamburger Clearing-Ausschuß

Es gibt aber auch andere Möglichkeiten, das nicht immer kritikfreie Verhältnis zur Anwaltschaft offener zu gestalten und zu verbessern. In Hamburg ist im Jahre 1973 ein sog. Clearing-Ausschuß eingerichtet worden. Dieser besteht aus Vertretern des Hamburgischen Anwaltvereins, Hamburger Gerichte und der Justizbehörde. Anwälte haben Gelegenheit, im Rahmen von Eingaben von ihnen als Mängel empfundene Vorkommnisse im Gerichtsbetrieb dem Clearing-Ausschuß vorzutragen. Hierbei handelt es sich insbesondere um Verzögerungen im Verfahrensablauf beim richterlichen oder beim nichtrichterlichen Dienst. In regelmäßigen Sitzungen (etwa zwei- bis dreimal im Jahr) werden die Eingaben im Clearing-Ausschuß erörtert.

Soweit aufgrund der Eingaben nicht bereits vorher Abhilfe geschaffen worden ist, wird nach generellen Lösungen gesucht, die unter anderem auch Vorschläge zur Verbesserung der Verfahrensorganisation zum Inhalt haben. Auch der Richter hat Gelegenheit, im Clearing-Ausschuß Wünsche an die Anwälte zur Verbesserung der Zusammenarbeit vorzutragen. Im Mitteilungsblatt des Hamburgischen Anwaltvereins werden diese Wünsche an die Anwälte in aller Regel mit Erfolg weitergegeben.

Dieser Clearing-Ausschuß hat sich bewährt und zu einer wesentlichen Verbesserung des Verhältnisses Anwalt/Gericht geführt. Gleichzeitig hat er auch bewirkt, das Verständnis für die beiderseitigen Nöte und die Grenzen der eigenen Möglichkeiten zu fördern.

C. Innere Organisation

Innere Organisation und Außendarstellung eines Gerichts stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander. Ist die innere Organisation schlecht, geprägt durch unzureichende Ausstattung, fehlendes Service-Angebot gegenüber dem Bürger, demotivierte Mitarbeiter, wird auch die Außendarstellung gegenüber dem Gerichtsbesucher schlecht sein. Dieser wiederum wird sich in seinen Sorgen im Gerichtsbetrieb nicht aufgehoben fühlen, resignieren oder unwillig reagieren.

1. Es gibt keine ideale Organisation

Fragt man, welches die beste Organisationsform für ein Gericht ist, so muß bekannt werden, daß es ein allgemeines Rezept für die Organisation von Behörden oder Unternehmen der freien Wirtschaft nicht gibt. Die Art der Organisation richtet sich nach den Aufgaben und dem Ziel des Unternehmens, nach der Eigenart der zu verrichtenden Arbeiten und nach den zur Verrichtung einsetzbaren Personen.

Ein Gang durch die Organisationswelt der Gerichte vermittelt den Eindruck, daß bisher das gerichtliche Organisieren vom Prinzip des "Sich-Durchwurschtelns" (muddling-through) beherrscht war.

- Einige Gerichte sind zentral organisiert mit zentralem Schreibdienst und Protokollführer-Pools, andere dezentral mit kleinen Kanzleien für das kleine Schreibwerk und Zuordnung der Protokollführer zu den Geschäftsstellen.
- Bei einigen Gerichten sind im Zivilverfahren die Protokollführer ganz oder teilweise abgeschafft. Bei anderen Gerichten werden Protokollführer für Sitzungen noch gestellt. Soweit der Protokollführer abgeschafft ist, arbeitet der Richter mit dem Diktiergerät. Beim Amtsgericht Hamburg wird das Diktat durch den Protokollführer oder eine Schreibkraft auf ein Bildschirmgerät aufgenommen.
- Bei einigen Gerichten herrscht noch eine strenge Hierarchieordnung mit mehreren Leitungsstufen. Andere Gerichte - auch größere - begnügen sich mit zwei Hierarchiestufen (Präsident, Geschäftsleiter).
- Im Sektor der neueren Technologien ist ein Konzept in keinem Bundesland erkennbar. Einige Richter verfügen über einen behördlich gestellten PC, andere arbeiten mit privat angeschafften.
- Ein professionelles Management ist - soweit feststellbar - bei keinem Gericht vorhanden.

Die Beispiele für die unterschiedlichsten Organisations- oder Nicht-Organisations-Formen ließen sich beliebig vermehren. Sie sind nicht Marksteine hoher Organisationskunst. Sie sind allenfalls Ausdruck findigen Improvisierens.

2. Organisationsziele

Was die Ziele eines Gerichts anbetrifft, so liegen diese darin, dem Bürger möglichst verständlich und zügig zu seinem Recht zu verhelfen. Der Gedanke der bürgernahen Ausrichtung gerichtlicher Tätigkeit enthält gleichzeitig eine humane Komponente. Diesem bürgernahen Anliegen kann ein Gericht nur genügen, wenn die Mitarbeiter für die gemeinsame Aufgabe motiviert sind. Jede Organisationsform ist also recht, wenn diese den Mitarbeitern für eine höchstmögliche Arbeitsmotivation im Interesse des gemeinsamen Ziels Raum gibt.

a) Opas Geschäftsstelle

Die kleineren Gerichte (bis zu etwa 10 Richtern) haben in dieser Hinsicht wenige Probleme. Hier kennt jeder jeden. Hier packt normalerweise jeder zu, wenn Not am Mann ist, so wie es früher bei "Opas Geschäftsstelle" der Fall war, in welcher der Geschäftsstellenverwalter, der Protokollführer, die Schreibkraft und der Wachtmeister im engen Kontakt zum Richter die Eingänge gemeinsam bearbeiten und erledigten.

b) Entwicklungen bei großen Gerichten

Organisatorische Probleme entstehen bei Großgerichten in unüberschaubaren Gebäuden. Die Gerichte haben sich von Opas alter Geschäftsstelle gelöst. Mengenmäßige und technische Entwicklungen einerseits sowie Rationalisierungsbestrebungen andererseits führten zur Herauslösung und Zentralisierung von einzelnen Tätigkeiten sowie einer Spezialisierung unterschiedlicher Funktionsträger.

Die Erledigung des Schreibwerks wurde von der Geschäftsstelle in Textverarbeitungszentralen verlagert, es wurden Protokollführer- und Wachtmeister-pools gebildet. Gleichzeitig wurden die höherwertigen Tätigkeiten der Kostensachbearbeitung und Antragsaufnahme aus der Geschäftsstelle ausgegliedert (Hamburg).

Die Zentralisierung und Spezialisierung bringt es mit sich, daß die Arbeitserledigung nicht in teamartiger Zusammenarbeit, sondern in linienartiger Zuarbeit erfolgt. Die Mitarbeiter der verschiedenen Funktionsgruppen kennen sich nicht, der Bezug zu den Tätigkeitsinhalten ist weitgehend verlorengegangen. Hinzu kommt eine erhebliche Erschwerung der Vertretungen, ein rapider Abbau der Flexibilität und der Aufbau von Warteschlangen zwischen den zergliederten Funktionsgruppen mit der Folge von Verfahrensverlängerungen.

Konsequenz der Tätigkeitszergliederung ist ein erheblich zunehmender Kontroll- und Steuerungsaufwand einerseits und - damit zusammenhängend - eine starke Hierarchisierung andererseits, die den Beschäftigten jeglichen Einfluß auf die Entscheidungen über Art und Umfang der Arbeitserledigung nimmt. Schließlich liegen Probleme auch in den alten, wenig ansehnlichen und teilweise unter er-

gonomischen Gesichtspunkten unzumutbaren Arbeitsräumen und den veralteten Arbeitsmitteln.

3. Rückkehr zur motivierten Arbeit

Angesichts dieser Überlegungen liegt es nahe, die Gerichte unter dem Gesichtspunkt der Teamarbeit (wieder) zu organisieren, ein Großgericht also in kleinere Arbeitseinheiten aufzulösen. Die Aufgabe der Arbeitszergliederung und die damit verbundene Einrichtung von Mischarbeitsplätzen vermittelt dem Mitarbeiter eine vielseitigere und interessantere Tätigkeit. Gleichzeitig wird die Grundlage für eine bessere Arbeitsmotivation geschaffen. Das Verständnis für das gemeinsame Ziel kann in solchen Gruppen unter maßgeblicher Mitwirkung des Richters besser erreicht werden. Diese auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter mehr bezogene Organisationsform korrespondiert mit der Idee einer humanen, dem Menschen zugewandten Anlage der Justiz.

Die Umwandlung einer gerichtlichen Organisation in Arbeitsteams entspricht aber auch im übrigen der Eigenart gerichtlicher Tätigkeiten und der Rolle des Richters in der Gesamtorganisation.

4. Faktoren für den Aufbau einer gerichtlichen Organisation

a) Arbeitszergliederung bedeutet Arbeitsentfremdung

Die spezifischen Bedingungen gerichtlicher Tätigkeit fordern im besonderen Maße dazu auf, die Organisation so anzulegen, daß dem einzelnen Mitarbeiter möglichst viel Bewußtsein für die Sache der Justiz und ihrer Aufgabe gegenüber dem Rechtsuchenden in der täglichen Arbeit vermittelt wird. Die mit der Zentralisierung und Spezialisierung der Einzeltätigkeiten verbundenen Gefahren für die individuelle Arbeitsmotivation sind hier noch höher einzuschätzen als bei anderen Behörden.

Mehrere Faktoren sind zu berücksichtigen:

Die gerichtliche Sprache bleibt auch für den eingearbeiteten Mitarbeiter schwer verständlich, wenn er einen Vorgang ohne Beziehung zum "Fall" und ohne Kenntnis des Anliegens des Bürgers erledigen muß.

Die Eigenart des Zivilprozesses, die Beachtung von Prozeßformalien (Fristen, Termine, Zustellungen, Auflagen etc.) bedingen eine in sich zergliederte Arbeit an der Akte. Eine Betonung dieser Zergliederung durch Schaffung getrennter Bearbeitungszuständigkeiten führt zu einer noch stärkeren Entfremdung bei der Aktenbearbeitung.

Bei kaum einer anderen Behörde fällt so viel Schreibwerk an wie bei den Gerichten. Die Bearbeitung des sog. kleinen Schreibwerks ist mehr sachbearbeitende Tätigkeit. Der Mitarbeiter - die Schreibkraft - setzt in aller Regel

Kurzverfügungen des Rechtsanwenders in individuelle Schreiben an den Rechtsuchenden um, die von ihm auch ohne vorherige Vorlage beim Richter abgesandt werden. Die Zusammenfassung dieser Schreibsachbearbeitung in Textverarbeitungszentralen, die damit verbundene Isolation der Mitarbeiter vom Rechtsanwender, verringern die inhaltliche Beziehung zur Arbeit.

b) Prozeßbetreuung

Die zentrale Anlage einer Gerichtsorganisation mag dort gerechtfertigt sein, wo der Rechtsfall des Bürgers als schnell durchlaufende Sache mit geringer individueller Beziehung zum Rechtsuchenden zu behandeln ist, wie es etwa bei den automatisierbaren Mahnsachen der Fall ist. In Zivilstreitigkeiten und in Strafsachen äußert sich die gerichtliche Tätigkeit dagegen in Prozeßbetreuung, und zwar nicht nur Betreuung der Prozeßakte, sondern auch der Parteien und ihrer Anwälte. Diese Prozeßbetreuung wird nur dann einen guten Justiz-Service bieten, wenn die für die Aktenverwaltung und Schreibsachbearbeitung zuständigen Mitarbeiter eine lebendige Beziehung zum Fall und dem Anliegen des Rechtsuchenden haben. Dem Gedanken der gemeinsamen Verantwortung für eine zuverlässige Prozeß- und Aktenbetreuung wird aber nicht Rechnung getragen, wenn an ein und derselben Akte in verschiedenen Zentralen über mehrere Stockwerke verteilt bestimmte Arbeitsvorgänge lediglich "erledigt" werden.

c) Humanität und Effektivität

Der Aufbau und die Lenkung von zentralisierten gerichtlichen Organisationen, die in aller Regel spezialisiertes Massenwerk zu erledigen haben, setzt Beweglichkeit im Management und hohe, gleichbleibende Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern voraus. Diesen Erfordernissen kann die freie Wirtschaft eher genügen als die öffentliche Verwaltung, die in der Frage der Organisierbarkeit ihren eigenen Begrenzungen und Zwängen Rechnung tragen muß.

Analytik und BAT, Laufbahnvorschriften und starre Haushaltsbestimmungen erschweren die flexible Führung einer großen Behörde. Eine Behörde kann eine Führungskraft nicht heute einstellen und morgen wieder entlassen. Ein Gericht ist auch nicht in der Lage, einen erstklassigen Mitarbeiter, etwa eine überdurchschnittliche Schreibkraft, durch höhere Gehaltsangebote zu halten. Der öffentliche Dienst bietet gerade auch dem durchschnittlichen Mitarbeiter eine Chance und einen sicheren Arbeitsplatz. Ältere Bedienstete, die ihre volle Leistungskraft eingebüßt haben, werden nicht entlassen. Zu Recht wird angestrebt, mehr Schwerbeschädigte im öffentlichen Dienst zu beschäftigen.

Wird damit die öffentliche Verwaltung - im Gegensatz zu Unternehmen der privaten Wirtschaft - gerade in der Frage der Arbeitsplatzsicherung einem wesentlichen sozialstaatlichen Anliegen gerecht, so muß sie über die Beachtung der Gesichtspunkte von Effektivität und Wirtschaftlichkeit hinaus anderes und mehr tun,

um vorzeigbare Arbeitsergebnisse zu erreichen. Angesichts ihrer - im Vergleich zur freien Wirtschaft - andersartigen Aufgabe und Ausgangslage sind der öffentlichen Verwaltung die Mittel zur Produktivitätssteigerung, wie u.a. verschärfte Personal-Auslese, Fließbandarbeit, Akkord- und Überstundenentlohnung, nicht gegeben. Statt dessen kann sie entsprechend ihrer sozialen Einbindung den Aspekt der menschengerechten Organisation dazu einsetzen, eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu erreichen, die dann zur Steigerung der Leistungsmotivation und Effektivität führt, ohne daß beides zueinander in Widerspruch gerät. Gelingt es, durch Hebung von Arbeitszufriedenheit einen bis dahin durchschnittlichen Mitarbeiter zu einem überdurchschnittlichen zu qualifizieren, dann handelt es sich um das Ergebnis eines humanitären Prozesses und nicht eines solchen von Leistungsdruck und Streß.

d) Richter und Organisation

Die erforderliche Zusammenarbeit der in der Prozeßbetreuung befaßten Mitarbeiter in dezentralen Arbeitsteams findet z.B. in der Stellung des Richters beim Amtsgericht ihre Bestätigung. Wenn es in § 22 Abs. 1 GVG heißt, "Den Amtsgerichten stehen Einzelrichter vor", dann wird daraus der Funktionszusammenhang zwischen richterlicher Arbeit und Arbeit in den Geschäftsstellen deutlich.

aa) Die Einheit des Gerichts

Richter und Gericht sind als eine Einheit zu sehen. Die notwendig individuelle Arbeitsweise des Richters, die nicht nur von ihm, sondern vom unterschiedlichen Verhalten der Parteien und ihrer Anwälte bestimmt ist, setzt eine bewegliche Organisation voraus. Eine starre, auf Aufgabentrennung angelegte Gerichtsorganisation läßt zu wenig Raum für eine dem jeweiligen Aktenfall angebrachte unterschiedliche Behandlung und Bearbeitung - dies sowohl in inhaltlicher Sicht bezüglich der Menge der anfallenden Einzelarbeiten wie auch in zeitlicher Sicht.

Die organisatorische Schaffung einer Arbeitseinheit zwischen Richter und ausführender Verwaltung führt gleichzeitig zu einer Verdichtung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Richtern und Mitarbeitern in der Geschäftsstelle und bringt durch die Herstellung einer Art partnerschaftlichen Arbeitsbeziehung zwischen beiden Berufsgruppen erst Grundlage und Voraussetzung für eine gute Gerichtsorganisation.

bb) Richterliche Unabhängigkeit

In der sozialwissenschaftlichen Literatur wird die Gerichtsorganisation als sog. professionalisierte Organisation bezeichnet. Damit wird das Nebeneinander von professioneller (Richtern) und bürokratischer Organisation beschrieben. Die Richter sind nicht in das hierarchische Gefüge der Justiz eingefügt, sondern nehmen

aufgrund ihrer richterlichen Unabhängigkeit im Verhältnis zur ausführenden Verwaltung eine Sonderstellung ein. Sie sind nicht Vorgesetzte der Mitarbeiter der Geschäftsstelle, haben demgemäß auf die Bearbeitung der Akten im Geschäftsstellenbereich keinen direkten Einfluß. Es ist vielmehr Sache der Gerichtsverwaltung, für die ordnungsgemäße Aktenverwaltung und Aktenbearbeitung Sorge zu tragen.

Ein Umdenken in der Frage nach einer den Aufgaben der Justiz besser entsprechenden Organisation setzt auch ein Umdenken in der Frage nach der Rolle des Richters in dieser Organisation voraus. Unbeschadet seiner richterlichen Unabhängigkeit ist er im Organisationsgefüge des Gerichts kein Außenstehender. Nahezu jede seiner Entscheidungen (ebenso wie fast jede Entscheidung des Präsidiums) hat organisatorische Relevanz. Ihm kann es auch nicht gleichgültig sein, ob die von ihm getroffenen Verfügungen, Beschlüsse und Urteile die Parteien zeitgerecht oder mit erheblicher Verspätung erreichen. Das gilt gleichermaßen für die Entscheidungen des Präsidiums.

cc) Der Richter als Gesprächspartner

Daraus kann nur die Konsequenz gezogen werden, die Gerichtsorganisation so anzulegen, daß dem Richter (und Rechtspfleger) die Möglichkeit gegeben wird, bessere Kommunikation zu allen mit der Aktenbetreuung befaßten Mitarbeitern herzustellen. Probleme der Arbeitsverbesserung - und Arbeitserleichterung - im Geschäftsstellenbereich können nur in Zusammenarbeit mit den Richtern sinnvoll gelöst werden. Die aus dem Sektor der Textautomatik und EDV auf die Richter und Rechtspfleger zukommenden Entwicklungen können nur unter deren Beteiligung in die Justizorganisation integriert werden, auch um deren Auswüchse zu verhindern. Die erforderliche Verdichtung der Beziehungen zwischen Richtern und Mitarbeitern in den Geschäftsstellen ist aber auch wesentliche Voraussetzung für die Erhöhung der Arbeitsmotivation im Geschäftsstellenbereich. Dieses Ziel kann nur dann erreicht werden, wenn die Kontakte zwischen Richter und Geschäftsstellenverwalter so gestaltet sind, daß beide - nicht nur der Richter - den Aktenfall gemeinsam als einen lebendigen Vorgang erleben.

dd) Der Richter als Mittler

Damit soll dem Richter nicht eine formalisierte Vorgesetztenposition oder eine informelle Verantwortung für das Geschehen in der Geschäftsstelle zugewiesen werden. Es geht nur um die Lösung der Probleme, die eine professionalisierte Organisation in sich birgt. Demokratische Selbstverwaltung der Richter, dargestellt durch das Präsidium, auf der einen Seite, bürokratisch organisiertes Geschäftsstellensystem auf der anderen Seite, sind zwei verschiedene Organisationsmuster innerhalb der Behörde. In einer Verwaltung, die letzten Endes immer auch eine Verwaltung des Mangels sein wird, ergeben sich hieraus notwendige Konflikte.

Aufgabe des Richters, der die Dimension der gemeinsamen Verantwortung in der Auseinandersetzung mit dem Rechtsuchenden unmittelbar erlebt, ist es, im Rahmen der Organisation eine Mittlerrolle zu übernehmen.

5. Teamarbeit hat Chancen

Mit der Arbeit in kleinen Gruppen sind beim Amts- und Landgericht Hamburg gute Erfahrungen gemacht worden. Ähnliches wird auch vom Landgericht Münster berichtet.

a) Gruppengeschäftsstellen beim Amtsgericht Hamburg

Aufgrund eines Gutachtens des Battelle-Instituts wurden vor 14 Jahren im Rahmen eines Modellversuchs beim Amtsgericht Gruppengeschäftsstellen eingerichtet. Dieser Modellversuch wurde vom Bundesministerium für Forschung und Technologie unter dem Titel „Humanisierung der Arbeitsbedingungen der Geschäftsstellen des Amtsgerichts Hamburg durch Einführung von Gruppenarbeit“ gefördert.

Mit dem Modellversuch wurden folgende Ziele verfolgt:

- die Arbeitsmotivation durch Schaffung von mehr fachlicher Selbständigkeit zu heben (Tätigkeitsvermischung),
- die Eigenverantwortung durch demokratische Arbeitsabsprachen innerhalb der Gruppe zu stärken,
- eine humanere Arbeitsorganisation auch durch Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen zu verwirklichen.

Nach erfolgreicher Erprobung des Modellversuchs sind inzwischen in nahezu allen Abteilungen des Amtsgerichts Hamburg-Mitte im Zivil- und Strafverfahren Gruppengeschäftsstellen eingerichtet worden. Die ergonomische Herrichtung der Gruppenräume entspricht hohen Ansprüchen.

Die Gruppengeschäftsstellen des Amtsgerichts sind für drei oder vier Abteilungen zuständig. In der Gruppe arbeiten zwei, drei oder vier Geschäftsstellenverwalter mit den für das kleine Schreibwerk zuständigen Schreibkräften. Ergänzt wird die Gruppe durch die für die Abteilungen zuständigen Protokollführer. Insgesamt handelt es sich um acht bis zehn Mitarbeiter. Die Gruppe faßt sich als autonome Arbeitseinheit auf, die in der Lage ist, Vertretungsfälle selbst aufzufangen. Das setzt voraus, daß jeder Mitarbeiter den anderen vertreten kann. Der Geschäftsstellenverwalter muß also in der Lage sein, in gewissem Umfang Schreibwerk zu erledigen. Umgekehrt ist die Schreibkraft dahin ausgebildet, Vertretungen im Geschäftsstellenbereich auszuführen. Die Gruppen sind den jeweiligen Richtern räumlich unmittelbar zugeordnet. Die Mitarbeiter einer Gruppe arbeiten in einem Raum von ca. 100 - 120 m², dem ein Pausenraum mit Kücheneinrichtung angeglie-

dert ist.¹⁵ Bei dieser Raumlösung ging man von der Vorstellung aus, daß sich nur in enger räumlicher Nähe - also auch mit Blickkontakt - Gruppenarbeit erfolgreich durchführen läßt. Der technische Standard dieser Gruppengeschäftsstelle hält sich noch in bescheidenen Grenzen. Eingesetzt sind in den jeweiligen Gruppen Bildschirmtextautomaten, an denen der Geschäftsstellenverwalter die Rubren eingibt und das Ladungswerk verrichtet. Das übrige Schreibwerk läuft ebenfalls über Textautomaten. Auch in den Sitzungssälen befindet sich ein Textautomat, an dem das Protokoll hergerichtet und anschließend ausgefertigt wird.

b) Gruppenarbeit beim Landgericht Hamburg

Das Landgericht Hamburg hat im Zivilverfahren ein ähnliches Modell eingeführt. Im Rahmen eines Modellversuchs wurden die Geschäftsstellen von vier Kammern (vier Geschäftsstellenverwalter und drei Schreibkräfte für das kleine Schreibwerk) zu einer Arbeitsgruppe zusammengefaßt. Die Mitarbeiter arbeiten allerdings nicht in einem Großraum, sondern in mehreren miteinander verbundenen Räumen, zu denen auch ein Pausenraum gehört. Die Ausstattung der Räume entspricht ebenfalls modernen Ansprüchen. Die technische Zurüstung dieser Gruppengeschäftsstelle ist anspruchsvoller als die der Gruppengeschäftsstellen des Amtsgerichts. Nach dem SIJUS-System arbeitet jeder Mitarbeiter an einem Bildschirm. Die für die Geschäftsstellenarbeit erforderlichen Daten sind unter Abschaffung der überkommenen handschriftlich geführten Register gespeichert. Das gilt auch für Terminlisten, Fristenkalender etc. Das große Schreibwerk wird beim Landgericht ebenso wie beim Amtsgericht nach wie vor in zentralen Schreibdiensten geschrieben.

Dieser beim Landgericht durchgeführte Versuch hat sich inzwischen ebenfalls bewährt. Die Gruppe hat sich als in sich stabile, in sich vertretungsfeste Arbeitseinheit mit guter Arbeitsmotivation bewährt. Zur Zeit wird dieses Projekt beim Landgericht in alle Geschäftsstellenbereiche des Zivilverfahrens umgesetzt.

c) Arbeitsformen im Strafverfahren

Im Gegensatz zum Amtsgericht liegen für das Strafverfahren beim Landgericht Hamburg noch keine Pläne für die Umgestaltung der Geschäftsstellenorganisation vor.

Die Arbeitsformen sind bei den Landgerichten der Bundesländer recht unterschiedlich. Bei einigen Landgerichten betreut ein Geschäftsstellenverwalter eine Vielzahl von Strafkammern (Bayern). Das kleine Schreibwerk (insbesondere die Ladungen) werden in entsprechend großen Ladungsgeschäftsstellen bearbeitet.

¹⁵ In dem Pausenraum finden in regelmäßigen Abständen gemeinsame Gespräche zwischen Richtern/Rechtspflegern und den Gruppenmitgliedern zur Lösung von Arbeitsproblemen statt.

Beim Landgericht Hamburg nimmt der Geschäftsstellenverwalter Mischarbeiten wahr. Bei den Kleinen Strafkammern ist jedem Vorsitzenden ein Geschäftsstellenverwalter zugeordnet, der das kleine Schreibwerk (Ladungen, Beschlüsse) bearbeitet und in den Sitzungen das Protokoll führt. Ähnlich ist die Tätigkeit der Geschäftsstellenverwalter bei den großen Strafkammern zugeschnitten. Er ist für eine Große Strafkammer (höchstens zwei) zuständig und bearbeitet gleichzeitig das kleine Schreibwerk. Lediglich umfangreiches Landungswerk wird in der Schreibstube ausgeführt. Die Protokollführung hingegen liegt überwiegend in der Hand von (nur) Protokollführern, die räumlich den Geschäftsstellen zugeordnet sind (Wenn es die Zeit erlaubt, führt aber auch der Geschäftsstellenverwalter das Protokoll.). Das große Schreibwerk wird in einer Textverarbeitungszentrale hergestellt.

Die beim Geschäftsstellenverwalter angelegte kammerbezogene Mischarbeit bietet den Vorteil, daß dieser sich als Mitbearbeiter „seiner“ Kammer bzw. „seines“ Richters fühlt. Durch mehr Arbeit an der einzelnen Strafkammer gewinnt er eine lebendigere Beziehung zum Fall.

d) Einbeziehung des „großen Schreibwerks“ in die Gruppengeschäftsstellen

Gruppengeschäftsstellen (Mischarbeit) auf der einen und zentraler Schreibdienst auf der anderen Seite können vom Organisationskonzept her in Widerspruch zueinander geraten.

Gruppengeschäftsstellen bieten den dort tätigen Mitarbeitern die Möglichkeit, mit der Zeit auch in für sie fremde Aufgabenbereiche hineinzuwachsen und sich so zur „Allround-Kraft“ (vgl. S. 34) zu entwickeln. Den Mitarbeiter(-innen) eines zentralen Schreibdienstes bliebe diese Möglichkeit weitgehend vorenthalten. Zeitweilige Versetzungen in eine Gruppengeschäftsstelle können eine kontinuierliche Präsenz in diesem Bereich nicht ersetzen.

Bei Einbindung der Schreibkräfte in den Geschäftsstellenbereich bestehen demgegenüber realistische Möglichkeiten gegenseitiger Vertretung. Organisatorisch unproblematisch ist das behutsame Heranführen der Schreibkräfte an die Aufgaben der Geschäftsstellenverwalter und Protokollführer. Aber auch in umgekehrter Richtung ist ein Austausch von Aufgaben darstellbar. Der Einsatz moderner Textverarbeitung führt nämlich zum Entstehen begrenzter Aufgaben auch im Bereich des sog. „großen Schreibwerks“. Längere Schreibarbeiten können ohne Probleme aufgeteilt und später zu einem Text zusammengefügt werden. Geschäftsstellenbeamten oder Protokollführern könnte z.B. die Umsetzung handschriftlicher Korrekturen des Richters in einem zunächst nach Diktat von der Schreibkraft geschriebenen Urteil übertragen werden. Entsprechendes gilt, wenn der Richter einen ersten Entwurf des Urteils selbst zu Papier (genauer: zu Diskette) gebracht hat. Das Zusammensetzen standardisierbarer Texte aus vorhandenen Textblöcken und die Einfügung der einzelfallbezogenen Ausführungen be-

inhaltet eine begrenzte Menge von Schreibarbeit im engeren Sinne, so daß auch dies nicht zwingend von geübten Schreibkräften ausgeführt werden muß.

Technisch setzt die beschriebene Anbindung des "großen Schreibwerks" voraus, daß der Datenaustausch zwischen Richter-PC und den im Geschäftsstellenbereich verwendeten Systemen möglich bleibt. Dies kann durch DOS-Systeme oder durch die Bereitstellung von Transformations-Software gewährleistet werden.

6. Wege zur Innovation der Geschäftsstellenarbeit

Der Weg zur innovativen Veränderung der Basis unserer Geschäftsorganisation setzt Einigkeit über das Ziel der Veränderung und auch darüber voraus, auf welchem Weg dieses Ziel erreicht werden kann.

a) Das Ziel - die "Allround-Kraft"

Ausgehend von den wiedergegebenen Erfahrungen und Überlegungen bildet die angestrebte Mischarbeit in der Geschäftsstelle für den Mitarbeiter des nichtrichterlichen Dienstes die Möglichkeit, seinen Arbeitsplatz und sein Berufsbild neu zu formulieren. In vielen Bereichen der Gerichtsbarkeit sieht sich der Geschäftsstellenverwalter nur noch als Aktenverteiler, der Mitarbeiter in der Kanzlei ist nur noch Schreibkraft. Diese einseitigen, auf wenig Eigenverantwortung gegenüber dem Richter angelegten Arbeitsplätze müssen zugunsten einer motivierten Zusammenarbeit mit dem Richter aufgelöst werden. Die neuen Technologie bieten mit dem damit verbundenen Rationalisierungseffekt die Chance, entstehende Freiräume nicht durch ein Mehr von Akten aufzufüllen, sondern durch ein Mehr an verantwortungsvollen Tätigkeiten. Der Richter könnte in die Lage versetzt werden, der eigentlichen Entscheidungsfindung vorangehende prozeßleitende Verfügungen der künftigen "Allround-Kraft" zu eigenverantwortlichen Bearbeitung zu überlassen. Gleichzeitig wäre damit der Weg auch zu einer Teamarbeit zwischen Richtern und Mitarbeitern in den Geschäftsstellen eröffnet.

b) Kienbaum-Untersuchung - Service-Einheit und Richterassistenz

Die Kienbaum-Untersuchung¹⁶ bestätigt in den formalen Konturen die hier gewonnenen Ergebnisse. In der Untersuchung werden Service-Einheiten vorgeschlagen, eine Zusammenfassung zwischen Geschäftsstellenverwaltung und Kanzlei (für das kleine Schreibwerk). In der Entwurfsfassung für den Abschlußbericht heißt es hierzu:¹⁷

¹⁶ Kienbaum-Unternehmensberatung GmbH; Abschlußbericht (Entwurfsversion), Düsseldorf, 6. t2. 1990.

¹⁷

Kienbaum, S. 112

„Die Alternative zu Kanzlei und Geschäftsstelle liegt in Service-Einheiten, deren Mitarbeiter den gesamten Geschäftsablauf für Richter überwachen, koordinieren und ggf. selbständig durchführen können. Die bisherigen Arbeitsfelder werden zu einem Mischarbeitsplatz zusammengeführt, der beide Funktionen umfaßt.

Die Mitarbeiter der Service-Einheit werden damit zu einer Art „Verfahrensassistenten“. Sie begleiten das gesamte gerichtliche Verfahren von Anfang bis zum Ende. Sie übernehmen die Neuanlage der Akten, sie führen die Registratur, sie sorgen für die rechtzeitige Vorlage der Akten, sie überwachen die Fristen, sie übernehmen die Ausfertigung des dazugehörigen kleinen Schreibwerks, sie führen den Protokolldienst durch, sie setzen die richterlichen Verfügungen um.“

Weiter heißt es:¹⁸

„Ihre volle Wirksamkeit kann die Service-Einheit nur dann entfalten, wenn sie unmittelbar an einem bestimmten Richter angebunden ist. Die Service-Einheit ist dann in der Lage, individuell den Anforderungen des einzelnen Richters Rechnung zu tragen. Aktenmanagement und Textgestaltung können auf die Bedürfnisse des einzelnen Richters abgestimmt werden.“

Kienbaum¹⁹ sieht in der von ihm propagierten Service-Einheit den Übergang zur Richterassistenten. Der Richter könne dann im weiteren Umfang unterstützt werden, als es bisher der Fall war. Es sei vorstellbar, daß ein Richterassistent selbständig eine JURIS-Anfrage durchführt und die gefundenen Ergebnisse dem Richter vorlegt. Ebenso sei vorstellbar, daß ein Richterassistent für den Richter eine Dokumentation mit für das jeweilige Dezernat wichtigsten Entscheidungen führt. Weitere Anschlußuntersuchungen sollten im Detail klären, welche richterlichen Tätigkeiten den Service-Einheiten mit Richter-Assistenten delegiert werden können.

c) Der Weg - die Beschäftigung mit dem Mitarbeiter

Die Umsetzung eines als richtig befundenen Organisationsmodells setzt Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der Mitarbeiter voraus. Nichts sollte angeordnet und mit Brachialgewalt durchgesetzt werden.

Jede tiefgreifende Veränderung der Arbeitsbedingungen muß von den Mitarbeitern gewollt und akzeptiert sein. Das verlangt eine Beschäftigung mit den Vorstellungen der Mitarbeitern, die in ihren Anliegen ernstgenommen werden müssen. Unter möglichst frühzeitiger Beteiligung der Personal- und Richterräte, aber auch der Richter, sollte jedes Gericht Modelle entwickeln, welche seinen spezifischen Besonderheiten Rechnung tragen. Hierbei spricht allerdings vieles dafür, die

¹⁸ Kienbaum S. 113/114

¹⁹ Kienbaum S. 114

Allround-Arbeit in Kleingruppen (Service-Einheiten) zu favorisieren, da diese Arbeitsform eine möglichst hohe Arbeitsmotivation verspricht.

Eine auf demokratische Selbstbestimmung angelegte Organisation, will sie die Wünsche der Mitarbeiter respektieren. muß jedoch nach wie vor auf Vielfalt angelegt sein. Eine dichte, ausnahmslose Festschreibung von Tätigkeitsbildern würde nichts anderes bedeuten, als Organisationsmodelle zu bürokratisieren. So wird es Mitarbeiter geben, die nach wie vor eine spezialisierte Tätigkeit bevorzugen, weil sie eben gern "nur" schreiben oder "nur" Protokoll führen wollen. Diese sollten nicht in ein unveränderliches Arbeitskorsett gezwängt werden. Jede Organisation sollte so liberal und beweglich angelegt sein, daß auch diese Mitarbeiter im allseitigen Konsens in ihr ihren Platz finden, ohne als Außenseiter behandelt zu werden.

Der Weg zu einer der jeweiligen Organisation gemäßen wirksamen, die Mitarbeiter am ehesten motivierenden Organisationsform zu finden, kann nur in gemeinsamen Diskussionen und Seminaren unter erfahrener Anleitung gefunden werden. Dieser Weg kann konfliktreich sein. Am Ende wird jedoch eine breite Übereinkunft im Sinne eines Gebens und Nachgebens stehen. Und es ist besser, diesen Konflikt vor Beginn eines gemeinsamen Weges auszutragen, als diesen auf Dauer zu einem die Organisation zerstörerischen Prozeß werden zu lassen.

Hierbei wächst den Richtern, welche manchen Geschäftsstellenmitarbeiter aus gemeinsamer Arbeit besser kennen als dessen Vorgesetzter, eine besondere Aufgabe und Verantwortung zu. Sie müssen sich an den Diskussionen um die Gestaltung der gerichtlichen Organisation aktiv beteiligen und auch ihre Vorstellungen einbringen.

7. Technologie und Ausstattung

Sowohl im Sektor moderner Technologien (EDV) als auch in moderner Ausstattung herrscht bei den Gerichten ein deutlicher Entwicklungsrückstand.

a) Moderne Technologien

Über den Stand moderner Technologien bei den Gerichten läßt sich kein einheitliches Bild zeichnen. Die Gerichte klagen über unzureichende Informationen, im übrigen fehle es bisher an überzeugenden Konzepten.

an) Unzureichende Information

Bereits 1985 hatten die EDV-Beauftragten der OLG-Bezirke den Mangel an Informationen moniert. Die Kommunikation zwischen den Justizministerien und den nachgeordneten Behörden in nahezu allen Bezirken sei überaus dürftig. Die Informationen würden von den Justizministerien in der Regel nur sehr spärlich und

nur auf gezielte Rückfragen weitergegeben.²⁰ An dieser Lage hat sich bis heute nichts geändert.

Auch die Planungszuständigkeiten im EDV-Sektor sind unterschiedlich. Allein in den OLG-Bezirken Frankfurt, München und Stuttgart ist die EDV-Kompetenz weitgehend auf die Oberlandesgerichte übertragen worden, wobei den Justizministerien jeweils die Zielsetzung vorbehalten bleibt. In allen anderen Bezirken werden die Maßnahmen vom Ministerium geplant und realisiert.

bb) Divergierende Entwicklung

Der Einsatz moderner Computertechnologie bei den Gerichten ist geprägt durch zwei voneinander divergierende Entwicklungen - der offiziellen und der (privaten) inoffiziellen.

(1) Die offiziellen Technikkonzepte der Justizbehörden beschränken sich bis in die jüngste Zeit weitgehend auf den Einsatz von Computeranlagen in den Geschäftsstellen und Schreibstuben der Gerichte. In dem Bemühen, möglichst ohne Veränderung der vorhandenen Organisation Rationalisierungseffekte zu erzielen, wurden ausschließlich für den Bereich des nichtrichterlichen Dienstes von Wissenschaft und Wirtschaft Projekte entwickelt, deren Planung und Realisierung sich über viele Jahre hinzog und deshalb die rasante Entwicklung in der Computertechnik nicht mehr nachvollziehen konnte. Das Ergebnis sind zum Teil gigantisch anmutende Pläne zur Ausstattung der Geschäftsstellen und Schreibstuben mit Mehrplatzanlagen und speziell für die Justiz entwickelte Software (z.B. SIJUS), Projekte, welche die Haushalte mit Millionen belasten werden. Was den Richter anbetrifft, so wurde er an den offiziellen Technikkonzepten nicht beteiligt. Lediglich in einigen Ländern, etwa in Hamburg, ist man in den letzten Jahren dazu übergegangen, Richtern in beschränktem Umfang PCs mit Standard-Software zur Verfügung zu stellen.

(2) Neben dieser sich über Jahre hinziehenden offiziellen Entwicklung gibt es eine sehr dynamische inoffizielle Entwicklung. Immer mehr Richter sind es leid, ihre Arbeit mit dem Handwerkszeug ihrer Väter und Großväter zu erledigen und kaufen sich privat einen PC mit Standard-Software, um ihn für dienstliche Zwecke zu nutzen. So haben sich beispielsweise, während es offiziell dort noch keinen EDV-Richterarbeitsplatz gibt, elf Richter des Bundesverwaltungsgerichts - das sind knapp 1/4 der beisitzenden Bundesrichter - privat einen PC angeschafft. Auch in anderen Gerichten wächst die Zahl privater Richter-PCs. Es ist ein bemerkenswerter Vorgang, daß Staatsbedienstete in großer Zahl mehrere tausend Mark ihrer privaten Einkünfte darauf verwenden, durch den Einsatz von PCs ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

²⁰ Protokoll über den Erfahrungsaustausch der EDV-Beauftragten der OLG-Präsidenten vom 4./5.12.1985 S. 8

cc) Humane Integration

Eine humane Integration moderner Technologien in die Gerichtsorganisation erfordert ein Vorgehen in planerisch sorgfältig aufeinander abgestimmten Schritten.

- Moderne Technologien dürfen nicht vorschnell, um eines vordergründigen Rationalisierungserfolges Willen in irgendwelche Ecken der Justizorganisation hineindekretiert werden.
- Die Integration darf nicht am Arbeitsplatz des Richters vorbeigehen.
- Die Einführung neuer Techniken muß - wenn sie human bleiben will - das gesamte Arbeitsumfeld der betroffenen Mitarbeiter verbessern und vom Mitarbeiter auch mit getragen werden.
- Die Technik muß beherrschbar bleiben.

Bei allen Bestrebungen, moderne Technologien in die Gerichte aufzunehmen, dürfen die damit verbundenen Gefahren nicht übersehen werden.

(1) Organisationsanalyse

Technik und Organisation sollten eine Einheit darstellen. Die Chancen neuer Technologien werden nur dann richtig genutzt, wenn sie in die Organisation, deren Arbeitsabläufe entscheidend verändert werden, sinnvoll eingefügt wird. Der Einführung von Technik muß also eine eingehende Organisationsanalyse vorangehen, welche deren Auswirkungen auf die Organisation insgesamt und damit auch auf die richterliche Arbeit beschreibt.

(2) Integration des Richterarbeitsplatzes

Eine Schlüsselrolle in der technischen Veränderung der Arbeitswelt hat der Richter. Er bestimmt den Ablauf des Verfahrens. Er darf auch in seiner Rolle als Gesprächspartner und Mittler in der gerichtlichen Organisation nicht ausgeschaltet werden. Hierbei muß der Richter selbst prüfen und entscheiden, ob und in welchem Umfang ihm die Einbindung in das Technologiekonzept Vorteile und Nachteile bringt. Die Technik darf nicht dazu führen, daß er die Arbeit des Geschäftsstellenverwalters oder des Mitarbeiters in der Kanzlei übernimmt.

Daß die neuen Technologien für die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen und Kanzleien Vorteile mit sich bringen, ist unbestreitbar. Für den Geschäftsstellenverwalter wird die Arbeit überschaubarer, die Arbeitsplätze werden vertretungsfähiger. Schreibwerk kann ohne Furcht vor Tippfehlern angstfrei und unter Abruf von Bausteinen schneller erledigt werden.

Aber auch für den Richter bringt die Einbeziehung des PC in seiner Arbeit Vorteile.²¹

- Die Richter verwenden den PC zur Anfertigung von Beschlüssen, Verfügungen, Voten und kurzen Schreiben, zum Teil auch von Urteilen. Sie tun dies nicht, um damit die Schreibstube zu entlasten, sondern weil sie die gegenüber dem Diktiergerät oder der Schreibmaschine bestehenden Vorteile moderner Textverarbeitung - Formulierung des Textes während des Schreibens, Verwendung individueller Formulare und Abkürzungen, jederzeitige Umgestaltung des bereits geschriebenen Textes, endgültige Erledigung des Vorganges, kein Korrekturlesen - nutzen wollen. Der PC am Richter-Arbeitsplatz führt zu einer qualitativen Verbesserung der Arbeitsergebnisse und zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit.
- Die Richter setzen den PC bei der Vorbereitung und Durchführung umfangreicher Verfahren, etwa in Wirtschaftsstrafsachen ein.
- Die Richter benutzen den PC zum Aufbau eigener Entscheidungssammlungen. Die Nutzung professioneller Rechtsprechungsdatenbanken (JURIS, BGH-Dat., CD-ROM-Dateien) ist ohne PC nicht möglich. Die Richter verwenden den PC zur eigenen Registerführung und führen, soweit erforderlich, mit seiner Hilfe auch Berechnungen durch.

Hiervon ausgehend bietet es sich an, die Richter mit den Mitarbeitern der Geschäftsstellen und Kanzleien in ein Technologiekonzept miteinander zu verbinden. In diesem Fall wäre die vom Richter am PC geleistete Schreibarbeit in der Kanzlei zur Ausfertigung abrufbar, umgekehrt könnte der Richter auf die in Geschäftsstelle und Kanzlei gespeicherten Daten - soweit er es wünscht - Rückgriff nehmen. Ein solches Konzept würde einen Bruch in der Kommunikation der Mitarbeiter verhindern, die Technologie wäre in diesem Fall ein Mittel, die Arbeitsbeziehungen zu verdichten.

(3) Beherrschbarkeit der Techniken

Moderne Technologien müssen für den Mitarbeiter beherrschbar bleiben. Computer sollen dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Komplizierte Mammutprojekte schaffen zusätzliche Abhängigkeiten zu außenstehenden Firmen oder zu Spezialisten entfernt liegender Ministerien. Der Organisationsaufwand wird hierdurch erhöht. Deshalb empfiehlt es sich, Technologien dezentral, bezogen auf kleine Arbeitseinheiten anzulegen.

²¹ vgl. Statusbericht JURISTAR - Stand September 1990 - des Bundesministeriums der Justiz RA6-3003/2-8d-7-R 1 1216/90 (Anlage)

(4) Veränderung der Arbeitsumwelt

Es ist nicht damit getan, EDV-Geräte dem Mitarbeiter auf den (oft veralteten) Schreibtisch zu stellen. Die Einführung moderner Technologien ist nur dann vertretbar, wenn sie gleichzeitig zur Schaffung moderner, wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze führt. Die Umgestaltung des Arbeitsumfeldes, die Einrichtung von Arbeitsräumen, in denen der Mitarbeiter sich wohl fühlt, ist ein wesentlicher Aspekt auf dem Wege zu einer humanen Arbeitsorganisation. Es ist das Verdienst des Modellversuches "Gruppengeschäftsstellen beim Amtsgericht Hamburg" (siehe oben), die Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen als unentbehrliches Mittel zur Hebung der Arbeitsmotivation behandelt zu haben. Gleichzeitig muß mit der Einführung moderner Technologien auch die Einführung von Mischarbeit verbunden sein. Ein Computerwald in Zentralen mit einseitigen, spezialisierten Tätigkeiten ist inhuman. In einer menschengerechten Organisation sollte es selbstverständlich sein, die Mitarbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeitsumwelt zu beteiligen. Das gilt für die Ausstattung ihrer Arbeitsräume genauso wie für die Einführung neuer Technologien. Die Mitarbeiter wissen am ehesten, wie ihre Arbeitsorganisation am zweckmäßigsten zu gestalten ist. Ihre Bereitschaft zur Mitwirkung sollte geweckt und ernst genommen werden.

Technische Vorhaben sollten daher so basisnah wie möglich vorbereitet und eingeführt werden. Deshalb sollte die Umsetzung von Technikvorhaben den Gerichten übertragen werden, wobei eine enge Zusammenarbeit mit den Personalräten und Richterräten vom ersten Planungsschritt an sichergestellt sein muß.

dd) Gefahren der neuen Technologien

Die neuen Technologien bringen aber auch Gefahren mit sich.

(1) PC gegen Planstellen

Die Justizministerien betreiben die Technisierung der Gerichte überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Rationalisierung und Personaleinsparung. Daß die neuen Technologien zur Arbeitsreduzierung und damit zu Personaleinsparungen führen können, ist unbestreitbar. Ob und in welchem Umfang das möglich ist, kann aber erst am Ende der technischen Reorganisation festgestellt werden. Einige Bundesländer (wie Bayern und Hamburg) sind jedoch dazu übergegangen, die Anschaffung von Computern gegen Stellen bzw. Personalkostenwerte zu verrechnen, wobei die Verrechnungsmodalitäten unterschiedlich sind. Damit werden die Personalkörper der Gerichte zu einem Zeitpunkt sukzessive geschwächt, zu dem noch nicht abzusehen ist, ob der technische Rationalisierungsgewinn die Personaleinsparungen überhaupt rechtfertigt. Ein derartiges Vorgehen gefährdet jedwede Innovation. Es demotiviert die Mitarbeiter und reduziert ihre Bereitschaft, an lediglich bürokratischen Einsparmaßnahmen durch eigenen zusätzlichen persönlichen

Einsatz teilzunehmen. Hierbei wird auch übersehen, daß jedes Weniger an Mitarbeiter in den Geschäftsstellen und Kanzleien auf der einen Seite ein Mehr an Mitarbeitern für die Betreuung der Bürger in einer wirklich dem Bürger zugewandten Gerichtsbarkeit zur Folge hat. Angesichts der zu erwartenden Technikwelle wird es Aufgabe der Richter und Personalräte sein, einer "Entseelung" der Gerichtsgebäude entgegenzuwirken. Andernfalls führen neue Technologien zu einer technischen Überbürokratisierung - und das wäre das Ende aller Bemühungen um eine bürgernahe Justiz.

(2) Der Richter als Kanzleikraft

Aber auch und gerade der Richter darf bei aller Technikeuphorie die neue Entwicklung nicht kritiklos über sich ergehen lassen. Sicherlich gehört auf Dauer an jeden Richterarbeitsplatz ein PC. Er wird in einem überschaubaren Zeitraum ein genauso selbstverständliches Arbeitsmittel für den Richter sein, wie das Telefon oder die Schreibmaschine es zur Zeit sind. Der Richter sollte aber sorgfältig und kritisch beobachten, in welchem Umfang er letzten Endes Arbeiten der Geschäftsstelle und Kanzlei übernimmt. Technisch ist es schon heute möglich, daß er in seinem Arbeitsraum nahezu das gesamte Schreibwerk am PC verrichtet, einschließlich Ladungswerk. Die Geschäftsstelle wäre dann letzten Endes nur noch für das "Tütenkleben" zuständig.

(3) Computerschlacht im Sitzungssaal

Richter, die sich mit EDV beschäftigen, wünschen einen umfassenden Anschluß an Datensysteme (Rechtsprechungsdateien). Hierin liegen ebenfalls Gefahren. Die bereits jetzt in weiten Bereichen vorhandene Unübersichtlichkeit des Rechts könnte zunehmen, wenn noch mehr Informationen zu verarbeiten sind. Diese könnten den Argumentationsaufwand im Einzelfall erhöhen, zu einer verstärkt rechtspositivistischen Haltung führen, die Stellung der Obergerichte verstärken und die zentralen gesellschaftlichen Probleme hinter den einzelnen Rechtsbereichen noch mehr verdecken, als es bereits jetzt der Fall ist. Berücksichtigt man weiterhin, daß auch die Anwaltschaft in verstärktem Maße zur Verwendung von Datensystemen übergeht, dann könnte Rechtsprechung letzten Endes zu einer Datenschlacht im Sitzungssaal werden.

(4) Der Richter als Computer-Freak

Aber auch eine andere Gefahr sollte gesehen werden:

Eine zu starke Abhängigkeit von gesammelten Rechtsprechungsbanken könnte dazu führen, daß der Richter nicht mehr den Einzelfall schöpferisch behandelt, sondern noch stärker, als es bisher schon der Fall ist, in eine Präjudiziensuche ver-

fällt. Die Entscheidungsfindung könnte in einem solchen Fall letzten Endes zu einer Vernetzung fremder Gedanken am Computer entarten.

b) Ausstattung

Angesichts des rasanten Fortschritts im Sektor moderner Technologien, welche den Länderhaushalten Millionen kosten, nimmt es Wunder, daß die Ausstattung der Geschäftsstellen und der Richterzimmer noch immer rückständig ist. Außenstehende Unternehmensberater empfinden die vorgefundene Arbeitssituation als „inadäquat und demotivierend“.

Die gewonnenen Eindrücke werden wie folgt zusammengefaßt:²²

„Ein großer Teil der Justizarbeitsplätze einschließlich vieler Richterarbeitsplätze dokumentieren durch Ausstattung und Pflegezustand deutlich, daß die Justiz nicht eben zu den finanziell bevorteilten Ressorts gehört“.

aa) Mobiliar und technische Einrichtung

In der Tat läßt sich in vielen Geschäftsstellen unserer Gerichte nicht feststellen, daß sich ein Umbruch zu einer modernen Organisationswelt vollzogen hat. Seit der Erfindung der Hängeregistratur hat sich in diesen Räumen praktisch nichts verändert. Vielfach bestehen sie aus einem Sammelsurium alter, nicht zueinander passender Möbel. Die darüber hinaus in den einzelnen Geschäftsstellenräumen mit ähnlich einfachen Mitteln hergerichteten Kaffecken können auf den Besucher abstoßend wirken. Es fehlt an modernen elektronischen Schreibmaschinen, bedienerfreundlichen Diktiergeräten und an ergonomisch angemessenen Stühlen. Selbst die Telefonapparate sind vielfach veraltet. Diese verfügen über keine Ummöblichkeitsmöglichkeiten zu anderen Räumen, geschweige denn über Konferenzschaltungen, wie sie z.B. im neuen Gebäude des Amts- und Landgerichts Köln vorzufinden sind.

Die Herrichtung der gerichtlichen Arbeitsräume zu bediener- und bürgerfreundlichen Arbeitsstätten bedarf erheblicher Investitionen. Notfalls müssen die anspruchsvollen Technologievorhaben verlangsamt werden, um gleichzeitig auch Mittel für eine neuzeitige Ausgestaltung der Arbeitsräume im übrigen zur Verfügung zu haben. EDV-Geräte machen z.B. elektronische Schreibmaschinen nicht überflüssig. Der Mitarbeiter, der ohnehin aus arbeitsschutzrechtlichen Gründen nicht den ganzen Tag am Sichtgerät arbeiten darf, benötigt für eine Reihe von Schreibarbeiten nach wie vor eine Schreibmaschine, die in ihrer technischen Zurüstung (Tastatur) ähnlich modern angelegt sein muß wie die der Bildschirmgeräte.

²² Stempel/Koetz/Götzel, „Organisation der Amtsgerichte“ DRiZ 1990, S. 121 ff. (S. 124).

bb) Raumberechnungen

Die in einigen Bundesländern bestehenden Raumrichtlinien für die Größe von Geschäftsstellen und Richterzimmern sind oft zu eng und wenig weitsichtig angelegt. Sie entsprechen nicht den Besonderheiten einer Gerichtsorganisation, die angesichts unterschiedlicher Belastungsverhältnisse etwa im Zivil- und Strafverfahren flexibel reagieren muß. So kann es sich als notwendig erweisen, Zivilabteilungen oder Zivilkammern aufzulösen und diese vorübergehend in Strafabteilungen oder Strafkammern umzuwandeln, um bestimmten Kriminalitätsformen wirksamer Rechnung tragen zu können. Ähnliche Erfordernisse können sich auch in umgekehrter Richtung ergeben. Derartige Entscheidungen dürfen jedoch nicht durch den Mangel an Räumen einschließlich der Sitzungssäle in dem einen oder anderen Bereich behindert werden. Viele Gerichte verfügen darüber hinaus über keine ausreichenden Reserveflächen. Änderungen der Prozeßordnung, Ausweitung der Zuständigkeiten eines Gerichts etwa am Vormundschaftssektor erzeugen einen erhöhten Raumbedarf. Da die Gerichte vielfach über Reserveflächen nicht verfügen, ist die Einrichtung organisatorisch kaum vertretbarer Dependancen eine unerfreuliche Folge.

Daß der Richter über ein Einzelzimmer verfügen muß, erscheint selbstverständlich. Das gilt auch für die halbtags arbeitende Richterin, die in gleicher Weise auf einen ruhigen Arbeitsraum angewiesen ist. Es gibt jedoch Gerichte, wie z.B. in Berlin, die diesem notwendigen Anliegen noch immer nicht genügen. Die behördlichen Raumrichtlinien für Gerichtsneu- und Erweiterungsbauten zeichnen sich durch Unverständnis für die Besonderheiten gerichtlicher Tätigkeiten aus. So hat die Landesregierung Nordrhein-Westfalen am 01.03.1983 ein Musterraumprogramm für Gerichtsneu- und Erweiterungsbauten beschlossen, das unter anderem für Richter aller Gerichtsbarkeiten einen Arbeitsraum von rund 15 m² vorsieht. Diese Raumgröße ist völlig unzureichend. Neben Schreibtisch, Aktenschränken und -böcken lassen sich kaum noch Besuchertisch und Stühle unterbringen, geschweige denn die nötigen Stellplätze für EDV-Geräte. Zeugenvernehmungen oder Erörterungstermine können in solchen vollgestopften Räumen schlechterdings nicht durchgeführt werden. Entsprechendes gilt für Richterbesprechungen, für die Ausbildung von Referendaren und Praktikanten.

Grundlage einer jeden Organisation, die organisierbar bleiben will, ist ein ausreichendes Raumangebot. Stehen Räume letzten Endes selbst den Organisatoren nicht mehr zur Verfügung, brauchen sie mit ihrer Arbeit nicht zu beginnen.

8. Soziale Sicherung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter eines humanen Gerichts, wollen sie ihrer Aufgabe gegenüber dem Bürger motiviert genügen, bedürfen neben einem behaglichen und modernen Arbeitsumfeld auch einer leistungsgerechten, ihrem Tätigkeitsbild entsprechenden Vergütung bzw. Besoldung. In dieser Richtung liegt vieles im Argen. In Ballungs-

zentren machen sich Versäumnisse in der Anpassung der tariflichen und besoldungsrechtlichen Regelungen schon jetzt schmerzlich bemerkbar.

a) Veraltetes Tarifrecht

Das für die Angestellten im Justizdienst geltende Tarifrecht auf der Grundlage der Anlage 1 a zum BAT ist in allen Teilen veraltet.

Angesichts des Einbruchs neuer Technologien in die Gerichtslandschaft haben sich bereits heute die Berufsbilder der Angestellten im Justizdienst verändert. Die notwendige Hinwendung zu Mischarbeitsplätzen innerhalb der Justiz verlangt im übrigen ein bewegliches Tarifrecht. Alledem tragen die bürokratisch stringenten, in Fallgruppen aufgeteilten Regelungen der Anlage 1 a zum BAT nicht Rechnung. Sie verhindern vielmehr innovative Entwicklungen innerhalb der Gerichtsorganisation.

aa) Eigenständiges Tarifrecht

Dem Richter ist entsprechend seiner verfassungsrechtlichen Sonderstellung eine eigenständige Besoldung im Rahmen der R-Besoldung zuerkannt worden. Überblickt man die für die Angestellten im Justizdienst in Anlage 1 a zum BAT vorgesehenen Regelungen, dann ist von einer entsprechenden Eigenständigkeit nichts zu spüren. Deutlich spiegelt sich in den Bestimmungen des Tarifvertrages wider, daß es sich bei den Angestellten um eine Berufsgruppe ohne Lobby handelt. Das läßt sich am Beispiel der Geschäftsstellenverwalter und Protokollführer verdeutlichen, die in Anlage 1 a Vergütungsgruppe VII erst in den Fallgruppen 42 b und 42 c Erwähnung finden, und zwar nach dem „Fleischbeschauer“ (Fallgruppe 27), dem „Trichinenbeschauer“ in besonderer Stellung (Fallgruppe 28) und den „Geflügelfleischkontrolleuren“ (Fallgruppe 29). Angesichts der Entwicklung im besoldungsrechtlichen Bereich für Richter drängt es sich für die Angestellten im Justizdienst geradezu auf, auch ihnen eine eigenständige tarifliche Behandlung zuteil werden zu lassen, so wie das in Anlage 1 a Teil II für Angestellte mit „zusätzlichen Tätigkeitsmerkmalen“ geschehen ist.

Eine gesonderte tarifrechtliche Behandlung für Angestellte im Justizdienst ist auch deshalb unerlässlich, weil das geltende Tarifrecht, so wie es sich in der Anlage 1 a mit seinen zahlreichen Streichungen, Anmerkungen und Ergänzungen (Protokollnotizen) darstellt, für den Justizangestellten und Bewerber für den Justizdienst schlechterdings unverständlich ist und damit dem Gedanken der Bürgernähe Hohn spricht. Der Angestellte hat einen Anspruch darauf, ein für seinen Berufsbereich in sich geschlossenes und in verständlicher Sprache geschriebenes Tarifrecht in die Hand zu bekommen.

bb) Der Geschäftsstellenverwalter

Der Angestellte als Geschäftsstellenverwalter bei den Gerichten oder Staatsanwaltschaften befindet sich nach Anlage 1 a Fallgruppe 42 b in der Vergütungsgruppe VII mit Bewährungsaufstieg nach neun Jahren in die Vergütungsgruppe VI b (Fallgruppe 2). Eine sofortige Einstufung in die Vergütungsgruppe VI b ist bei Angestellten als Geschäftsstellenverwalter nur dann möglich, wenn „sie in unerheblichem Umfang schwierige Tätigkeiten ausüben“ (Fallgruppe 41 zur Vergütungsgruppe VI b). Was unter „schwierigen Tätigkeiten“ zu verstehen ist, ergibt sich aus den Protokollnotizen Nr. 26. Die Einstufung der Geschäftsstellenverwalter scheint in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich zu sein. In einigen (Nordrhein-Westfalen) befinden sie sich in der Vergütungsgruppe VI b, in anderen (z.B. Hamburg und Hessen) in der Vergütungsgruppe VII.

Angesichts der Entwicklungen im EDV-Sektor ist jedoch das Berufsbild des Geschäftsstellenverwalters im Wandel begriffen. Bei vielen Gerichten arbeitet er bereits an einem Datenerfassungsgerät. Er nimmt damit Aufgaben der Datenpflege und - in unterschiedlichem Umfang - Aufgaben der Schreibkraft wahr. Dieser Veränderung des Arbeitsplatzes des Geschäftsstellenverwalters zu einem Mischarbeitsplatz trägt das Tarifrecht keine Rechnung.

Die Notwendigkeit einer Anpassung des Tarifrechts an die veränderte Stellung des Geschäftsstellenverwalters ergibt sich auch aus den Regelungen für die Schreibkraft im Tarifvertrag. Diese befindet sich nach Anlage a Teil II N Fallgruppe 3 normalerweise, wie vielfach der Geschäftsstellenverwalter ebenfalls, in der Vergütungsgruppe VII. Arbeitet die Schreibkraft an einem Textverarbeitungsautomaten, erhält sie darüber hinaus eine Funktionszulage; ferner kann ihr auch eine Leistungszulage zuerkannt werden (Anlage A Teil II N Ziffern 3 und 4). Die am Computer arbeitende Schreibkraft ist also vergütungsmäßig besser gestellt als der Geschäftsstellenverwalter.²³ Im Einzelfall kann die Schreibkraft, die eine Automaten- und Leistungszulage erhält, 200,- DM mehr erhalten als ein Geschäftsstellenverwalter. Berücksichtigt man, daß ein Geschäftsstellenverwalter in der gerichtlichen Organisation eine Schlüsselrolle hat, dann ist das ein unerträgliches Ergebnis.

Diese unhaltbare tarifliche Situation wird dann besonders offenkundig, wenn Geschäftsstellenverwalter und Schreibkräfte in einem Team zusammenarbeiten. Ungerechtigkeiten im tariflichen Sektor führen in solchen Gruppen zu Unzufriedenheit und Demotivation.

Auf dem Wege zur Förderung und Einrichtung von Mischarbeitsplätzen innerhalb der Gerichte muß daher der Geschäftsstellenverwalter tariflich aufgruppiert werden. Eine generelle Einstufung in die Tarifgruppe VI b mit Aufstieg nach V c erscheint daher unerläßlich.

²³ in der Vergütungsgruppe VII

cc) Der Protokollführer

Ähnlich unbefriedigend ist die Rolle des Protokollführers in Anlage 1 a zum BAT geregelt. Arbeitet der Protokollführer in einem Arbeitsteam oder in einem Sitzungssaal an einem Textverarbeitungsautomaten, dann erhält er, ebenso wie der Geschäftsstellenverwalter, keine Funktionszulage.²⁴ Die Anlage 1 a Teil II N findet nur auf Angestellte im Schreibdienst Anwendung.

Aber auch darüber hinaus weist die Anlage 1 a zum BAT hinsichtlich der tariflichen Einordnung des Protokollführers Ungereimtheiten auf. Der Protokollführer ist grundsätzlich in die Vergütungsgruppe VII eingestuft. Eine Ausnahmeregelung sieht die Anlage 1 a für Protokollführer bei Gerichten vor, die in Strafsachen Inhaltsprotokolle selbständig fertigen. In einem solchen Fall erfolgt die Eingruppierung in Vergütungsgruppe VI b (Anlage 1 a, Vergütungsgruppe VI b, Fallgruppe 42). Inhaltsprotokolle, die keine Beweiskraft haben, werden in Strafsachen beim Amtsgericht geführt, nicht in Strafsachen beim Landgericht. Die niedrigere Einstufung des Protokollführers beim Landgericht läßt jedoch die revisionsrechtliche Bedeutung des Protokolls angesichts der zunehmenden Zahl von Großverfahren außer Betracht. Die Verantwortung des Protokollführers beim Landgericht in Strafsachen ist nicht geringer einzuschätzen als die des Protokollführers im strafrechtlichen Verfahren beim Amtsgericht.

dd) Die Schreibkraft

Die bisherige in Anlage 1 a zum BAT für die Schreibkraft gefundene komplizierte tarifrechtliche Regelung (Vergütungsgruppe VII zuzüglich Zulagen) bedarf der Vereinfachung. Tarifvertraglich muß auch hier der Weg zur Mischarbeit in einem Geschäftsstellenverbund vorbereitet und gefördert werden. Nach dem heutigen Stand lehnen es Schreibkräfte ab, die interessantere Tätigkeit eines Geschäftsstellenverwalters zu verrichten, da sie in diesem Fall auf jeden Fall die Leistungszulage, sofern sie in der Schreibstube an einem Bildschirmgerät gearbeitet haben, auch die Funktionszulage verlieren.

b) Beamtenbesoldung

Soweit eine höhere tarifliche Bewertung der Funktionsgruppen der Angestellten erfolgt, muß dem auch eine höhere Eingruppierung der Beamtenstellen entsprechen. Auch der Beamte als Geschäftsstellenverwalter nimmt zunehmend am Bildschirm Mischaktivitäten wahr. Eine durchgehende Einstufung in die Besoldungsgruppe A 8 erscheint unerlässlich. In diesem Zusammenhang sei angemerkt, daß einige Bundesländer (z.B. Bayern) dazu übergegangen sind, die Angestellten-Stellen in Beamten-Stellen umzuwandeln, weil Beamten-Stellen "billiger" sind.

²⁴ so in Hamburg, anders in Hessen

c) Das Berufsbild des Wachtmeisters

Unter den bei den Gerichten tätigen Beamten bedarf das Berufsbild des Wachtmeisters einer besonderen Betrachtung.

Das Berufsbild des Wachtmeisters hat sich geändert und bedarf der Anpassung an die heutigen Verhältnisse.

Im Zivilverfahren nimmt der Justizwachtmeister keine hoheitlichen Aufgaben im eigentlichen Sinne wahr.

Will man den Justizwachtmeister in diesem Bereich nicht zu einem bloßen Boten degradieren, muß sein Berufsbild mit anderen Inhalten versehen werden. So könnte er auf die Aufgabe eines „Betreuers“ gegenüber dem Bürger vorbereitet werden. Die betreuende Funktion eines Gerichts muß durch Einrichtung entsprechender Stellen mehr in den Vordergrund gestellt werden.

Soweit der Justizwachtmeister im Strafverfahren auch zu polizeilichen Zwangsmaßnahmen berechtigt ist, weist sein Berufsbild funktionelle Parallelen zum mittleren Polizeivollzugsdienst und zum Justizvollzugsdienst bei den Justizvollzugsanstalten auf. Legt man auch im Strafverfahren auf die betreuende Funktion des Justizwachtmeisters gegenüber den Rechtsuchenden größeres Gewicht, dann erfährt sein Beruf auch von der inhaltlichen Seite eine überzeugendere Begründung.

Auch im Interesse einer besseren Einbindung des Justizwachtmeisterdienstes in die humanen Aufgaben eines Gerichts erscheint es gerechtfertigt, den Justizwachtmeister laufbahnrechtlich in die Besoldungsgruppen A 5 bis A 7 einzuordnen. d.h. ihm den Einstieg in den mittleren Dienst zu gestatten.

d) Lage in den Ballungszentren

Die unzureichende soziale Einbindung der Angestellten und Beamten im Justizdienst hat in den Ballungszentren (Düsseldorf, Frankfurt/M., Hamburg, München) bereits zu erheblichen Problemen im Einstellungssektor geführt. Da die Arbeitsplätze der Gerichte mit denen der freien Wirtschaft nicht mehr konkurrenzfähig sind, sind zahlreiche Stellen im mittleren Justizdienst unbesetzt. Um dieser ungünstigen Entwicklung zu begegnen, bedarf es - abgesehen von der Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen und einer Verbesserung der Tarifstruktur - für Justizbedienstete weitere Maßnahmen:

Hierzu gehört u.a. eine Verbesserung der Wohnungssituation für Justizbedienstete durch verstärkten Bau von Bedienstetenwohnungen, Gewährung von Mietzuschüssen und Zinszuschüssen, ferner einer Staffelung der Ortszuschläge, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Einrichtung von Gerichtskindergärten, die auch die vorübergehende Betreuung der Kinder von Zeugen und Parteien übernehmen könnten.

9. Gerichts"management"

Gerade in der letzten Zeit ist die Frage aufgeworfen worden, ob das Gerichtsmanagement (Präsident, Direktor des Amtsgerichts, Geschäftsleiter, Gruppenleiter) auf die umfangreichen Führungs- und Verwaltungsaufgaben, die ein Gericht zu leisten hat, hinreichend vorbereitet ist.²⁵ Tatsache ist, daß eine systematische Karrierevorbereitung auf Managementposition bei den Gerichten nicht stattfindet. Zweifelhaft ist jedoch, ob die Gerichte in ihrer Einbettung in den öffentlichen Dienst, insbesondere in ihrem Verhältnis zu den Justizverwaltungen, derzeit überhaupt in der Lage sind, managementähnliche Aufgaben mit der erforderlichen Effektivität und Überzeugungskraft wahrzunehmen.

a) Begriff des Managements

Der aus der freien Wirtschaft entlehnte, auf wirtschaftliche Unternehmen bezogene Begriff des Managements hat zweierlei zum Inhalt:

Einmal beschreibt der Begriff "Management" die Aufgaben und Ziele, die ein auf Wettbewerb ausgerichtetes Unternehmen mit all seinen unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten zu erbringen hat. Hierzu gehören unter anderem Information, Planung, Personalwesen, Haushalt, Beschaffung, Absatz, Finanzierung und Verwaltung.

Zum anderen geht es darum, wie das Unternehmen geführt werden muß, um das unternehmerische Ziel in Gemeinschaft mit den Mitarbeitern erfolgreich zu verwirklichen. Hierzu sind eine Reihe von Führungslehren entwickelt worden.

Der Begriff des Managements setzt damit zur Wahrung der Gestaltungsaufgaben eines Unternehmens einerseits eigenverantwortliche Selbstverwaltung, andererseits die Formulierung von Führungsrichtlinien voraus. Vergleicht man das unternehmerische Management mit den Möglichkeiten eines Gerichts, so kann bei den Gerichten nur von einem „hinkenden Management“ gesprochen werden. Die Gerichte nehmen wohl Führungsaufgaben wahr, die eigentlichen Gestaltungsmöglichkeiten, welche einen eigenen Haushalt und ein Höchstmaß an Informationen voraussetzen, um die mit Führung verbundenen wirtschaftlichen Dispositionen schnell und beweglich umsetzen zu können, sind jedoch begrenzt. Im Verhältnis zu den Justizverwaltungen sind insbesondere die Amtsgerichte mehr oder weniger unselbständige Filialen, zusätzlich eingeengt durch Laufbahnvorschriften, Stellenanalytik (Hamburg), Pensenschlüssel und andere bürokratische Regelungen.

²⁵ Stempel/Koetz/Goetzl a.a.O. S. 126

b) Gerichtsmanagement - ein Stück neuer Bürokratie?

Soweit für die Gerichte also von einem „Gerichtsmanagement“ gesprochen wird, geht es in der Diskussion lediglich darum, einen Teilaspekt aus der Managementlehre, nämlich den des Führungsverhaltens für die Gerichte, nutzbar zu machen. Das wiederum mit dem Ziel, durch bessere Führungskräfte effektivere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Diese Art der Betrachtung birgt Gefahren in sich: Sicherlich müssen die Gerichte auf die Gewinnung erfahrener kenntnisreicher Führungskräfte besonderes Gewicht legen. Aber auch die beste Führungskraft hätte überwiegend nur Aufgaben nach innen - das Gericht besser zu organisieren. Da die Führungskräfte jedoch keine oder nur begrenzte „unternehmerische“ Gestaltungsmöglichkeiten nach außen haben, sind sie letzten Endes „frustrierte Führer“. Ministerielle Führungsrichtlinien und ähnliches mehr drohen daher zu einem Stück neuer Bürokratie zu werden, da sie den entscheidenden Aspekt nicht erfassen: Wie werden die „Führer“ motiviert? Welche erweiterten Handlungsspielräume werden ihnen gegeben, um selbst auch mehr Verantwortung übernehmen zu können?

Ein Präsident oder Geschäftsleiter, der dem Mitarbeiter erklären muß, daß die Justizverwaltung darüber entscheide, ob und wann Gardinen in einem Arbeitsraum gewaschen werden oder eine defekte Schreibmaschine erneuert wird, ist gegenüber dem Mitarbeiter keine glaubwürdige Führungsperson. Neue ministerielle Führungsrichtlinien und darauf aufbauende Kurse und Seminare können die Führungskraft allenfalls dazu befähigen, den Mitarbeiter zu motivieren, auch mit schmutzigen Gardinen und einer defekten Schreibmaschine schneller zu arbeiten.

c) Selbstverwaltung der Gerichte

Aus diesem Grunde fordert der Gedanke des gerichtlichen Managements dazu auf, darüber nachzudenken, ob dem Gericht mehr unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten gegeben werden müssen, um bei den Mitarbeitern der Organisation mehr Akzeptanz für das gemeinsame Ziel zu erreichen, d.h. die Grundlage für ein kompetentes und glaubwürdiges Management zu legen.

aa) Vollständige Selbstverwaltung

Auf dem 40. Deutschen Juristentag im Jahre 1953 wurde darüber engagiert diskutiert, ob den Gerichten ein „vollständiges Selbstverwaltungsrecht“ zugestanden werden sollte.²⁶ Gegen die Übertragung derart weitgehender Befugnisse wurden gewichtige verfassungsrechtliche Bedenken geltend gemacht. Und in der Tat - es geht nicht darum, die Gerichte zu „Staaten im Staate“ werden zu lassen. Es geht

²⁶ Verhandlungen des vierzigsten Deutschen Juristentages, Hamburg 1953, Band 1 (Gutachten), Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen, Gutachten Ridder S. 91 ff. Referat Ipsen S. C 6 ff.; Koreferat Arndt S. C 41 ff.; Diskussion S. c 61ff.

ausschließlich darum, ob und in welchem Umfang den Gerichten zum Nutzen der Mitarbeiter und der Rechtsuchenden mehr Verantwortung übertragen werden kann. Hierbei handelt es sich weniger um eine Rechtsfrage als vielmehr um die Prüfung, was unter organisatorischen Gesichtspunkten als zwingend angeraten erscheint.

bb) „Aktives Human Resources Management“

Kienbaum²⁷ fordert in diesem Zusammenhang für die Gerichte die Etablierung eines Aktiven Human Resources Management, mit deren Hilfe innerhalb der gerichtlichen Organisation Bedingungen geschaffen werden, „unter denen die Leistungspotentiale der Mitarbeiter voll entwickelt und maximal gefördert werden können.“ Teil eines solchen Management-Gedanken sei es, den Gerichten mehr Gestaltungsmöglichkeiten zu geben und sie weniger zu reglementieren.

Nach Kienbaum sei nicht einzusehen, warum das einzelne Gericht (Präsident, Direktor, Geschäftsleiter) nicht Fragen wie

- Beschaffung von Formularen/Büromitteln
- Sachliche Büroausstattung (unterhalb der EDV-Ebene)
- Renovierung von Diensträumen

im Rahmen bestehender Etats selbst regeln soll. In dem Gutachten heißt es hierzu:

„Wengleich zentrale Beschaffungsverfahren in vielen Bereichen sinnvoll sind, so sollte doch der lokalen Instanz zumindest die Entscheidung darüber zustehen, was sie für ihre Arbeit braucht.

Hier müßte auch durchaus die Möglichkeit der Sachmittel/Personal-Substitution liegen. Gerade in einer Zeit, in der viele Stellen im mittleren und Kanzleidienst unbesetzt bleiben, muß die örtliche Führung auch vor Ort Maßnahmen zur Funktionssicherung der eigenen Einheit im Rahmen bestehender Etats und Stellenpläne treffen können. Voraussetzung dafür ist, daß jedes Gericht im jeweiligen Landeshaushalt mit einer gesonderten Haushaltsstelle geführt wird. Dies ist jedoch aus Beratersicht eher als positiv anzusehen, da hierdurch endlich einmal Klarheit über die tatsächlichen Kosten der Justizgewährung und über die Effizienz der einzelnen Einheit geschaffen wird. Zudem wäre der jeweilige Präsident/Direktor bei Haushaltsüberschreitungen direkt ansprechbar, während heute Ineffizienzen im Gesamthaushalt der Justiz verwischt werden.“

²⁷ Abschlußbericht S. 173

²⁸ Abschlußbericht S. 191

cc) Eigene Mittel- und Stellenbewirtschaftung durch die Gerichte

Tatsächlich ist es unabweisbar, den Gerichten in den Bereichen "Geräte und Ausstattungsgegenstände", „Bauunterhaltung“ und „kleines Inventarium“ Mittel zur eigenständigen Bewirtschaftung zuzuweisen. Zentrale Verwaltungsbehörden und Landesjustizverwaltungen sollten hier lediglich die Rahmenbedingungen unter betriebswirtschaftlich sinnvollen Gesichtspunkten festlegen und sich die Kontrolle effektiver Verwendung der Mittel vorbehalten. Die Bildung von Prioritäten bei der Verwendung der Mittel sollten die Gerichte in eigener Verantwortung vornehmen. Ebenso sollten sie in der Bewirtschaftung von Geräten und Ausstattung einen möglichst großen Spielraum erhalten. Auf diese Weise wird eine sehr viel schnellere, dem Benutzerinteresse besser dienende und in der Ausnutzung der Mittel wirtschaftlichere Beschaffung zu erreichen sein, als dies bei zentralen Beschaffungsmaßnahmen nach einheitlichen und starren Rahmenrichtlinien möglich ist. Auch hier sollte bundeseinheitlich eine Angleichung an die Standards erfolgen, die ein Höchstmaß an eigenständigen Gestaltungsmöglichkeiten der Gerichte auf allen geeigneten Haushaltssektoren gewährleisten.

Dies sollte auch für die Stellenbewirtschaftung gelten. So wie die Gerichte ihre Geschäftsverteilung in eigener Verantwortung zu organisieren haben, sollten sie auch in die Lage versetzt werden, in den übrigen Funktionsbereichen (Geschäftsstellenverwalter, Protokollführer, Schreibkräfte, Wachtmeister) in eigener Verantwortung über die Verwendung von Stellen zu disponieren. Zentralbehörden und Landesjustizverwaltungen sollten die Bedarfsmessungen insgesamt vornehmen und insoweit die haushaltsrechtliche Verantwortung tragen. Die Gerichte sollten jedoch in der Stellenbewirtschaftung - zumindest über längere Zeiträume - frei von einengenden starren Bindungen an Verwaltungsgliederungspläne und vergleichbare Instrumente zentraler Steuerung sein, weil nur so die Gerichtsorganisation an die sich ständig wandelnden Bedarfe angepaßt werden kann. Die in weiten Teilen übliche starre Bindung an zentrale Vorgaben verhindert, zumal sie eingebunden ist in ein ganzes System dienstrechtlicher und tarifrechtlicher Zwänge, die rechtzeitige Anpassung der Organisation an veränderte Verhältnisse und führt im Ergebnis zu Reibungsverlusten, die vermeidbar wären.

dd) Gründe für mehr Selbstverwaltung

Versucht man sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und in welchem Umfang den Gerichten in den alten Bundesländern eine eigene Sachmittelzuständigkeit übertragen ist, dann ist das Bild verwirrend. In Berlin werden die Haushaltsmittel für die Gerichte beim Kammergericht verwaltet.

In einer Reihe von Ländern haben die Oberlandesgerichte und die Landgerichte eine eigene gewisse Mittelzuständigkeit, nicht dagegen die Amtsgerichte. Im Bremen und im Saarland haben auch die Amtsgerichte eine begrenzte Zuständigkeit zur eigenen Mittelverwaltung. In Hamburg werden die Mittel allein von der Lan-

desjustizverwaltung verwaltet. Die Notwendigkeit, diesen sachwidrigen, überbürokratischen Zustand zu beseitigen, folgt aber auch aus anderen Gründen, welche im wesentlichen in der besonderen Stellung der Gerichte ihre Ursache haben.

(1) Die Gerichte als autonome Einheiten besonderer Prägung

Die Organisation und das Anliegen der "Dritten Gewalt" unterscheiden sich in vielen Faktoren von denen anderer Behörden: Die Gerichte sind aufgrund ihrer Präsidien jedenfalls zum Teil autonome Einheiten. Angesichts der den Richtern (und Rechtspflegern) anvertrauten Unabhängigkeit haben sie gegenüber dem Bürger eine andere, intensivere Verantwortung, wird doch bei den Gerichten über das Anliegen der Rechtsuchenden rechtskräftig und endgültig entschieden. Die Berufsbilder der bei den Gerichten tätigen Mitarbeiter sind zum Teil mit denen der übrigen Behörden nicht vergleichbar. Entsprechendes gilt für weitere Besonderheiten ihrer Organisation (Umfang des Aktenflusses, Intensität des Schreibwerks, Hinwendung zur Arbeit in kleinen Gruppen, Sitzungssäle, Ordnungsaufgaben zur Sicherung des Sitzungsdienstes).

Angesichts dieser Eigenheiten, die sich aus der besonderen Art gerichtlichen Handelns ergeben, sind viele Richtlinien, welche andere Behörden für ihre Verwaltungen herausgeben, für die Gerichte ungeeignet. Das gilt z.B. für allgemeine, für die öffentliche Verwaltung herausgegebene Raumrichtlinien, die den besonderen Gegebenheiten bei den Gerichten vielfach nicht gerecht werden.

(2) Planung und bewegliche Umsetzung von Organisationsentscheidungen

Auch die von den Gerichten zu leistenden Planungsaufgaben, die sich hieraus laufend ergebenden Organisationsentscheidungen, bestätigen ihre eigenständige Rolle. Im Gegensatz zu manch anderen Behörden und Unternehmen der freien Wirtschaft sind Ein- und Ausgänge nicht kalkulierbar. Gerichtliche Arbeitskraft ist im Gegensatz zu der eines Sachbearbeiters nicht typisierbar und formalisierbar. Richter und Bedienstete der Gerichtsorganisation sind unberechenbaren Konflikten und unterschiedlichsten Anspruchs- und Erwartungshaltungen der sie umgebenden Umwelt ausgesetzt. Die Zunahme der Anwaltschaft, die Expansion der Rechtsschutzversicherer erschwert zusätzlich kurz- oder langfristig die betriebliche Planung. Bei manchen Gerichten lassen neue Strategien der Strafverteidiger die zeitgerechte Bewältigung von Hauptverhandlungen zu einem immer größeren Problem werden. Zu welchem neuen Gesetzesvorhaben der Gesetzgeber sich morgen entschließt, ist heute nicht vorhersehbar.

Der gerichtliche Alltag ist beherrscht von Präsidiumsentscheidungen, welche Änderungen der Geschäftsverteilung zum Gegenstand haben. Rechtsprechungsschwerpunkte etwa innerhalb des Strafverfahrens führen zu einer Vermehrung oder Reduzierung von Kammern etwa im Sektor der BTM- oder Wirtschaftskriminalität. Ähnliches gilt für den Zivilbereich. In allen Fällen ergeben sich hieraus

Änderungen in der Geschäftsstellenorganisation, die schnell und beweglich umgesetzt werden müssen, ohne langwierige Antragsverfahren bei den Gerichten durchführen zu müssen. Von den Rechtspflegern als Geschäftsleitern und Gruppenleitern (Dezernatsleitern) werden tagtäglich managerähnliche Meisterleistungen vollbracht, um den sich laufend verändernden Gegebenheiten gerecht werden zu können.

(3) Führung durch Delegation der Verantwortung

Das Denken um das Wie des Führens hat sich heute geändert. Im Vordergrund steht der Gedanke des Führens durch Delegation der Verantwortung. Dieser Gesichtspunkt sollte im Verhältnis der Justizverwaltung zu den Gerichten wirksamer umgesetzt werden. Die diskutierte Notwendigkeit, gerade bei den Gerichten die Mitarbeiter stärker für das gemeinsame Ziel gerichtlichen Handelns zu motivieren, zeigt, daß sich Führen und Organisieren möglichst basisnah vollziehen muß. Dann ist es aber nur folgerichtig, auch die hierfür erforderlichen Mittel an der Basis anzusiedeln. Das gilt auch und gerade für technologische Vorhaben, die nicht fernab als Stangenware produziert werden können, sondern den Bedürfnissen des jeweiligen Gerichts entsprechend in die Organisation eingefügt werden müssen, wobei die besondere Rolle des Richters zu berücksichtigen ist.

(4) Die Gerichte als kybernetische Systeme

Alle diese Aspekte zeigen, daß die Gerichte in sich selbst regulierende kybernetische Systeme darstellen. Betrachtet man das Gericht als einen lebendigen Organismus, so ist der Richter als Repräsentant der Rechtsprechung im inneren Gefüge der Organisation nur als ein Glied von vielen anderen zu sehen. Das gute oder schlechte Zusammenspiel dieses ineinandergreifenden „Räderwerks“ ist entscheidend dafür, ob die Arbeitsergebnisse gut oder schlecht sind. Sie sind akzeptabel, wenn die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, die Kompetenz und die Ausbildung der Führungspersonen, der „Geist des Gerichts“ harmonisch aufeinander abgestimmt sind. Defizite in der einen oder anderen Richtung führen zu Defekten im geordneten Zusammenspiel und führen zu Schäden in der gewünschten, bürgernahen Darstellung der Gerichte im Äußeren und im Inneren.

ee) Gerichtliches Management - eine Chance

Mit der Stärkung des Selbstverwaltungsrechts der Gerichte läßt sich der Gedanke des Managements in der gerichtlichen Organisation erfolgversprechend umsetzen und bietet den Gerichten auch eine Chance.

Zahlreiche der hier angesprochenen Probleme, welche die bessere Außen- und Innendarstellung der Gerichte zum Gegenstand haben, lassen sich in ein neues Ma-

nagementkonzept einfügen, dessen Lerninhalte umfassend umschrieben werden können:

- Die Übertragung weiterer Zuständigkeiten von den Justizverwaltungen auf die Gerichte entspricht dem management by delegation (Harzburger Modell).
- Die Bemühungen um eine dem Bürger zugewandte und vertrauensvollere Darstellung enthält Aspekte des Unternehmens-Service.
- Die gerichtliche Arbeit ist zwar nicht am "Absatz" orientiert, Aufgabe der Gerichte ist es aber gleichwohl, dem Bürger Dienstleistungen in Form einer guten Rechtsprechung auch in der gerichtlichen Betreuung und der organisatorischen Umsetzung von richterlichen Entscheidungen anzubieten (Modernes Dienstleistungsunternehmen).
- Die Überlegungen zur Arbeit in motivierten Kleingruppen spiegelt sich in den Konzepten management by motivation oder management by participation wider.
- Mit der Übernahme einer eigenen Haushaltszuständigkeit und der damit verbundenen wirtschaftlichen Verantwortung finden aber auch betriebswirtschaftliche Aspekte in den gerichtlichen Organisationen mehr Eingang, als es bisher der Fall war. Fragen der Sparsamkeit, der Effektivität, des rationellen Umgangs mit Personal und Sachmitteln wird zu einem eigenen Anliegen der Gerichte (management by controlling).

Ausgehend von einem gestärkten Selbstverwaltungskonzept für die Gerichte lassen sich auch Führungskonzepte des Managements mit mehr Inhalt versehen.

Mit welchen Lerninhalten derartige Konzepte im einzelnen versehen werden

- Führungslehre, Rhetorik, Beurteilungswesen, Motivation Kreativität, Organisationslehre, Betriebswirtschaft, EDV-Techniken, Controlling-Verfahren,

und in welcher Form sie durchgeführt werden

- Lehrgänge, Seminare, Tätigkeiten in anderen Organisationen,

muß im einzelnen geprüft werden. Als wesentlich erscheint darüber hinaus, für ein derartiges umfassendes Konzept Persönlichkeiten zu gewinnen, die in einem gerichtlichen Management mit Überzeugungskraft, Vermögen zur Kreativität und ohne Furcht vor Fürstenthronen tätig sein wollen.

ff) Gerichtliches Management und Justizverwaltung

Mit den vorstehenden Überlegungen wird der justizpolitische Führungsanspruch der Justizverwaltungen nicht bestritten. Die Justizverwaltungen sollten sich jedoch mehr auf ihre eigentliche Aufgabe beschränken, allgemeine Richtlinien zu geben

und im Verwaltungssektor koordinierend zu wirken. Das Hineinregieren der Justizverwaltungen in die gerichtlichen Organisationen bis ins Detail hat sich bisher als schädlich erwiesen und hat eine eigenständige Entwicklung der Gerichtsorganisation verhindert.

gg) Gerichtliches Management und Richter

Die Stärkung des gerichtlichen Managements im Sinne eines wirksameren Selbstverwaltungsrechts der Gerichte wird von Richtern allenthalben mit Vorbehalten gesehen. Richter fürchten, daß mit den aus der freien Wirtschaft entlehnten Gedanken zum Management ihre richterliche Unabhängigkeit beeinträchtigt werden könnte.

Genau das Gegenteil ist der Fall.

Es geht ausschließlich darum, die richterliche Arbeit stärker zu unterstützen, sie von Hemmnissen, die ihnen die Gerichts- und Justizverwaltung bereitet, zu befreien. Zahlreiche Defizite in der Geschäftsorganisation belasten die Rechtssprechungstätigkeit des Richters, mag es sich hierbei um eine veraltete Geschäftsstellenorganisation, eine antiquierte Büroausstattung oder um ein unzureichendes Serviceangebot gegenüber dem Bürger handeln. Wenn es z.B. im Kienbaum-Bericht zum „Problemfeld Sach- und Büroausstattung“ heißt:²⁹

- „Die allgemeine Situation der Sach- und Büroausstattung in der Justiz ist aus Beratersicht als sehr dürtig zu bezeichnen, wie differenzierte Fragebogenauswertungen und zahlreiche Beobachtungen vor Ort beweisen. Auch im Vergleich zu anderen Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung muß der Ausstattungsstandard als sehr niedrig bezeichnet werden.“ -

dann beruhen diese Mängel nicht allein auf Versagen der Justizverwaltungen, sie beruhen gleichzeitig auch darauf, daß die Führungskräfte der Gerichte in diesem Bereich keine „Zuständigkeit“ empfanden. Aber auch die einzelnen Richter können sich von der Verantwortung nicht freizeichnen, hätten sie doch mit ihren Präsidien und Richterräten Gelegenheit gehabt, durch Kritik und Kampf im politischen Raum sich für eine Verbesserung einzusetzen.

Und es ist durchaus nicht so, daß der Richter nur „im stillen Kämmerlein“ Entscheidungen entwirft. Im Rahmen der Prozeßordnungen trifft er bei der Terminvorbereitung planende Entscheidungen. Vom Vorsitzenden in einer umfangreichen Strafsache werden bei der Prozeßvorbereitung und Planung managerähnliche Leistungen verlangt, die durchaus die Forderung rechtfertigen, daß sich Gericht und Richter den nicht unvernünftigen Ideen eines modernen Managements erschließen.

²⁹ S. 82

hh) Umfassende Information und Direktvorlage

Der Trend zur Stärkung der Selbstverwaltungsmöglichkeiten der Gerichte muß durch ein umfassendes Informationssystem und durch ein parlamentarisches Direktvorlagerecht ergänzt und vertieft werden.

(1) Länderübergreifende Information

Aus der gerichtlichen Selbstverwaltung ergibt sich auch die Notwendigkeit, die für eine eigenverantwortliche Tätigkeit erforderlichen Informationen zu sammeln und bereitzuhalten. Es bedarf also der Entwicklung eines gerichtlichen Management-Informationssystems.

Hierbei geht es zunächst darum, ein zuverlässiges Informationssystem innerhalb der Grenzen zu etablieren, das zu jeder Zeit einen Überblick über die Belastungssituation in den richterlichen Spruchkörpern und den ihnen zugeordneten Geschäftsstellen und Kanzleien erlaubt. Dieses Informationssystem, das auch die Auslastung der Sitzungssäle bei Großgerichten erfaßt, zu erwartende Eingangsentwicklungen z.B. in der Strafgerichtsbarkeit prognostiziert, ist Voraussetzung für eine bewegliche Organisationsführung. Gleichzeitig werden damit den Präsidien der Gerichte mehr verlässliche Daten für ihre Entscheidungen in die Hand gegeben.

Darüber hinaus gehört es aber auch zu den Aufgaben eines sich eigenverantwortlich steuernden Gerichts, über Erkenntnisse und Entwicklungen bei anderen vergleichbaren Gerichten unterrichtet zu sein. Die gesammelten Fakten sind Grundlage für eigene innovative Vorhaben, mögen sich diese auf den Sektor der Außendarstellung (Gerichtsarchitektur, Zeugenbetreuung, intensivere Beteiligung der Schöffen, bessere Zusammenarbeit mit den Anwälten) oder auf die innere Organisation (Anregungen zu Führungskonzeptionen, zentrale oder dezentrale Organisation, Vergleichbarkeit der Vergütungs- und Besoldungsstrukturen, EDV-Projekte) erstrecken.

In diesem Bericht ist mehrfach zum Ausdruck gebracht worden, daß die Gerichte unter einem beklagenswerten Mangel an Informationen leiden. Das mag daran liegen, daß die Justizverwaltung ihre Kenntnisse wie Herrschaftswissen behandeln oder daran, daß bei den Gerichten das Bewußtsein für die Aufnahme und Verwertung von Informationen aus anderen Gerichten noch nicht genügend ausgeprägt ist. Das ändert jedoch nichts daran, daß Informationen Voraussetzung für eine kreative Organisationsführung sind. Um den Informationsfluß zu konzentrieren und zu kanalisieren, wird angeregt, auf Bundesebene entsprechend der für Gemeinden bestehenden kommunalen Gemeinschaftsstelle eine Gemeinschaftsstelle für gerichtliche Organisation einzurichten. Deren Aufgabe sollte es sein, Entwicklungen bei den Gerichten aller Bundesländer zu beobachten, auszuwerten und an die einzelnen Gerichte weiterzugeben. Wünschenswert wäre auch, daß diese Gemeinschaftsstelle gegenüber den Gerichten beratende Aufgaben übernimmt.

Daß eine solche Gemeinschaftsstelle für die östlichen Bundesländer, die erst jetzt mit dem Aufbau ihrer Gerichtsbarkeiten beginnen, von großer Bedeutung wäre, bedarf keiner besonderen Begründung.

(2) Direktvorlagerecht

Aber auch ein parlamentarisches Direktvorlagerecht der Gerichte ist Bestandteil eines mit Leben und Verantwortung ausgefüllten Selbstverwaltungsrechts- und Managements-Konzepts.

Die aus dem Rechtsstaatsprinzip abzuleitende Justizgewährungspflicht ist von den Gerichten wahrzunehmen. Für die Parlamente ergibt sich hieraus gleichzeitig die Verpflichtung, den Gerichten die erforderlichen sächlichen und personellen Mittel zur Erfüllung dieses Auftrags zur Verfügung zu stellen.

Der grundsätzlich bestehende Vorrang des parlamentarischen Budgetrechts kann dann zu Konflikten mit den Gerichten führen, wenn diesen zur Erfüllung ihrer Aufgabe ausreichende sächliche und personelle Mittel nicht zur Verfügung gestellt werden. Das ändert nichts an der Verpflichtung des Gerichts und des einzelnen Richters, dem Anspruch auf Rechtsgewährung zu genügen.

Das Spannungsverhältnis zwischen dem parlamentarischen Haushaltsbewilligungsrecht und der gerichtlichen Justizgewährungspflicht³⁰ wird nicht dadurch aufgehoben, daß der Justizminister die Gerichte mit politischer Verantwortung in Regierung und Parlament vertritt. Die Gerichte (die Richter) haben eine eigene politische Verantwortung. Dieser Verantwortung kann nur in der Form Rechnung getragen werden, daß Haushaltsanforderungen der Gerichte, falls die Regierung sie sich nicht zu eigen macht, dem Parlament mitzuteilen sind und daß die gerichtlichen Organe an den Beratungen der parlamentarischen Haushaltsausschüsse zu beteiligen sind.

Eine entsprechende Forderung war bereits auf dem zitierten 40. Deutschen Juristentag 1953 - ohne Resonanz im politischen Raum - erhoben worden.³¹ Sie hat heute an Aktualität gewonnen.

Die Rolle des Richters auch in seinem politischen Bewußtsein wird heute anders gesehen, als es damals der Fall war. Hierbei kann es durchaus Richterpflicht sein, für die ungeschmälerte Erhaltung des Anspruchs auf Justizgewährung zu streiten. Justizminister, Regierungen und Parlamente neigen - in legitimer Weise - dazu, Personalstellen nach „justizpolitischen Prioritäten“ zu bewilligen. Hierbei kann heute die Priorität im Strafverfahren, morgen im Zivilverfahren liegen, heute im BTM-Sektor, morgen im Wirtschaftsstrafbereich, obgleich andere Verfahrenssektoren viel dringender der Hilfe bedürfen. Der sich hieraus ergebende Konflikt muß ausgetragen werden, notfalls gegenüber dem Parlament, den zuständigen

³⁰ BayVerfGH NJW 86/1326

³¹ Verhandlungen des 40. Deutschen Juristentages, a.a.O. S. C 140

Haushaltsausschüssen, wenn sich der Justizminister und die von ihm vertretene Justizverwaltung den Anträgen der Gerichte (Präsidien, Richterräte, Personalräte, Präsidenten) nicht anschließen vermögen.

Der Kampf ums Recht ist ein Kampf um die Rechte der Bürger. Diesen Kampf, wenn erforderlich, vor den parlamentarischen Gremien auszutragen, entspricht mehr dem Gebot der "Waffengleichheit" der Gewalten, als von einem Sachbearbeiter der Justizverwaltung die Mitteilung zu erhalten, daß ein Haushaltsantrag nicht weitergegeben worden sei. Auch im Falle des Unterliegens wäre damit für die Motivation eines Gerichts mehr getan als resignierend hinzunehmen, daß das Engagement für die Sache des Gerichts im Vorstadium bürokratisch versandet.

D. Die Verantwortung des Richters

In diesem Bericht ist wiederholt die Verantwortung und Rolle des Richters in einer humanen, auf Eigenverantwortung und Akzeptanz angelegten gerichtlichen Organisation angesprochen worden. Der Richter (und der Rechtspfleger) hat als Repräsentant des Gerichts in dessen Darstellung nach außen und nach innen eine zentrale Aufgabe.

1. Der Richter - kein flüchtiger Gast im Gebäude

Das Nachdenken über die Verantwortlichkeit des Richters in der heutigen Zeit führt zu einer anderen Formulierung des Richterbildes. Der Richter darf nicht nur flüchtiger Gast in einem Gerichtsgebäude sein. Trotz der ihm anvertrauten Unabhängigkeit ist er aus dem Verantwortungsgefüge einer gerichtlichen Organisation nicht ausgegliedert, sondern hat die gleichen Rechte aber auch Pflichten wie andere im Gerichtsbetrieb arbeitende Menschen. Der Richter hat sich damit offen und kritikbereit den hier diskutierten Fragen und Problemen seines Gerichts zu stellen. Die ihm anvertraute Verantwortung und Macht in seiner richterlichen Funktion fordert von ihm ein Mehr an Einsicht, Rücksichtnahme, Aufgeschlossenheit und ein Stück Demut gegenüber den ihn umgebenden sozialen Prozessen.

2. Der Richter als Lernender

Mit der Übernahme in den höheren Justizdienst beginnt für den Richter ein neuer Lernprozeß, der über das Studium der Akten, das Verhandeln und Lesen von Fachliteratur hinausgeht. Er muß lernen, das seinen Arbeitsplatz umgebende soziale Feld zu begreifen, um es auch mitgestalten zu können.

In der Außendarstellung seines Gerichts muß er bereit sein, sich kritischen Stimmen zu stellen, diese auf ihre Berechtigung zu überprüfen und die gewonnenen Erkenntnisse in die tägliche Arbeit umzusetzen. Hierzu gehört in erster Linie die Bereitschaft zur Kommunikation sowie eine ständige Lern- und Fortbildungsbereitschaft.

Aber auch in der Darstellung nach innen ist es Aufgabe des Richters, die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen und Kanzleien für das gemeinsame Anliegen einer guten, dem Bürger zugewandten Rechtspflege zu motivieren und in gegenseitiger Rücksichtnahme mit allen in einem Gerichtsbetrieb Tätigen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Das setzt allerdings auch voraus, daß die Angehörigen der Gerichtsverwaltung die Richter mit den Gegebenheiten und Problemen innerhalb der Gerichtsverwaltung vertraut machen und Fragen des Alltags mit ihnen zusammen regeln. So sollte es z.B. nicht vorkommen, daß ein Geschäftsstellenverwalter ohne vorherige Rücksprache mit den für die Geschäftsstelle zuständigen Richtern in einer Nacht- und Nebelaktion versetzt wird.

Letztlich ist es aber auch Aufgabe des Richters, sich für eine unbürokratische Öffnung der Justiz in der Öffentlichkeit einzusetzen.

a) Die Fähigkeit des Richters zur kritischen Reflektion über sein eigenes Tun muß gefördert werden

Der von der Gesellschaft zur Förderung der Entbürokratisierung e.V. vorgelegte Bericht "Gefahren für die Effektivität des Rechts"³² knüpft an die Kritikbereitschaft des Richters an. Der Richter sollte daher bemüht sein, alle nur denkbaren Möglichkeiten wahrzunehmen, sich fortzubilden, um in Gesprächen mit Berufskollegen des eigenen Gerichts, des Instanzgerichts und mit ausländischen Kollegen die eigene Arbeitsweise zu überprüfen. Die Kommunikation sollte sich hierbei auch auf die Rechtsanwälte erstrecken. Wesentlich erscheint weiterhin, daß der Berufsanfänger im richterlichen Dienst durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen an sein schwieriges Amt herangeführt wird. Bemühungen in dieser Richtung sind in fast allen Bundesländern aus Gründen des Personal mangels steckengeblieben. Dies alles durch Bereitstellung ausreichender finanzieller Mittel zu fördern, muß für den Staat selbstverständlich werden.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgendes:

aa) Bereitschaft zur Kommunikation

In der beruflichen Fortbildung sollte der Richter nicht nur fachbezogen unterwiesen werden, sondern auch in der besseren Kommunikation mit den Prozeßbeteiligten geschult werden.

Diesem Anliegen müßte bereits in der Juristenausbildung Rechnung getragen werden.

bb) Kontakte zwischen den Instanzen

Die Kontakte der Richter zwischen den Instanzen müssen intensiviert werden. Ein häufiger Gedankenaustausch bietet Gelegenheit, Kritikpunkte offen anzusprechen. Die rege Teilnahme von Richtern an überregionalen Tagungen (DJT, Richterakademie u.ä.) belegt das Bedürfnis hierzu. Für Themen des richterlichen Alltags sind allerdings kleine Gesprächskreise vorzuziehen. Wichtig erscheint ein hohes Maß an Institutionalisierung, das einhergehen muß mit der Bereitstellung von (mehr) Finanzmitteln und der Verbesserung von Freistellungsmöglichkeiten (z.B. Aufgabe der Festgrenze von Sonderurlaubstagen). Als Beispiel sei auf die jährlichen Richterwochen des Bundessozialgerichtes hingewiesen, in denen sich mit wachsendem Zuspruch Revisions- und Tatsachenrichter in Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, aber auch in fachspezifischen Arbeitskreisen begegnen. Re-

³² siehe Einleitung

gelmäßige Kontaktgespräche finden ferner zwischen dem Bundesfinanzhof und den Finanzgerichten statt, auf Kurztagungen der Arbeitsgerichtsbarkeit in Trier, der in gewissen Zeitabständen stattfindenden Besuche von Richtern des Bundesarbeitsgerichts bei den Instanzgerichten und schließlich im Rahmen der auswärtigen Sitzungen von Senaten des Bundesverwaltungsgerichts am Ort von Instanzgerichten.

cc) Richteraustausch mit dem Ausland

Der Richteraustausch mit dem Ausland muß verbessert werden. Er bietet Gelegenheit, den Richter auf neue Entwicklungen - insbesondere im europäischen Bereich - vorzubereiten und gibt ihm die Möglichkeit, auch von seinen ausländischen Kollegen zu lernen.

dd) Engagement für die jungen Kolleginnen und Kollegen

Besondere Sorgfalt ist auf die Einarbeitung der Berufsanfänger im richterlichen Dienst zu verwenden. Zur erfolgreichen Durchführung von begleitenden Fortbildungsmaßnahmen - auch auf dem Sektor Verwaltungstechnik - sind sie in der Anfangsphase ihrer beruflichen Tätigkeit intern zu entlasten.

In diesem Zusammenhang sei auf das in Hamburg entwickelte Seminar für junge Richter und Staatsanwälte hingewiesen. In diesem 3tägigen Seminar werden nicht fachspezifische Themen erörtert. Zweck dieser Veranstaltungen ist es, dem jungen Kollegen Gelegenheit zu geben, über seine Arbeitssituation als Berufsanfänger und über seine Rolle in der Justiz nachzudenken. Unter Anleitung eines erfahrenen Psychologen werden die den jungen Kollegen beruhenden Probleme diskutiert und nach Lösungen gemeinsam gesucht. Diese Erfahrungen haben ergeben, daß die Isolierung des Berufsanfängers in den „Maschinerien des Rechts“ recht groß sein kann. Diese Seminare werden inzwischen auch in anderen Bundesländern durchgeführt.

ee) Tätigkeit in anderen Berufsfeldern

Letztlich sollte auch der Richter zur Erweiterung des eigenen Blickfelds vorübergehend in Institutionen außerhalb der Justiz tätig werden.

Technische Entwicklung und Spezialisierung einerseits und eine zunehmende „Verrechtlichung“ des gesellschaftlichen Lebens bewirken, daß Richter immer häufiger Entscheidungen treffen müssen, deren tatsächliche Grundlage in für sie unbekanntem Bereichen liegt (z.B. Genehmigung großer Industrieanlagen, Umwelthaftung und -strafrecht).

Den Richtern bleibt es weitgehend selbst überlassen, sich die hierfür erforderliche Sachkunde zu verschaffen. Die Justizverwaltungen bieten in begrenztem Umfang

Fortbildungsveranstaltungen an, die jedoch im Regelfall nicht mehr als einen Überblick über die betroffenen Bereiche verschaffen können.

Zur Gewährleistung praxisgerechter Entscheidungen und nicht zuletzt auch, um dem Negativimage des weltfremden Juristen entgegenzuwirken, erscheint eine Steigerung der Kompetenz der Gerichte auf wirtschaftlichem und technischem Gebiet unerlässlich. Diese kann zum einen durch entsprechende Personalauswahl bewirkt werden. Nicht wenige Gerichte wissen schon heute zusätzliche Qualifikationen außerhalb des juristischen Bereichs zu schätzen. An den Universitäten und in der Referendarausbildung sollten die künftigen Bewerber um ein Richteramt auf diesen Gesichtspunkt rechtzeitig hingewiesen und ihnen entsprechende Ausbildungsangebote unterbreitet werden.

Eine weitere Möglichkeit bietet ein Personalaustausch mit öffentlichen, insbesondere aber auch privaten Institutionen. Was spricht eigentlich dagegen, einen Richter für ein bis zwei Jahre in eine international tätige Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei, ein Energieversorgungs- oder Pharmaunternehmen oder eine Softwareberatung „abzuordnen“? Die dabei gewonnenen Erfahrungen können - bei entsprechender Umsetzung - nicht nur dem Betroffenen, sondern dem gesamten Gericht in vielerlei Hinsicht von Nutzen sein.

ff) Hospitation in Strafanstalten

Ein Strafrichter sollte nicht im “luftleeren Raum” agieren. Jeder Strafrichter, der Freiheitsstrafen verhängt, muß es als Teil seines beruflichen Engagements ansehen, den Strafvollzug in seinen Möglichkeiten und Grenzen aus eigener Erfahrung kennenzulernen. Hierzu reichen offizielle, kurzfristige Führungen durch Strafanstalten nicht aus. Der Richter muß vielmehr für die Dauer von mindestens zwei Monaten die Gelegenheit erhalten, sich in den Strafanstalten frei zu bewegen und sich ein eigenes Bild über die Gegebenheiten durch Gespräche mit der Anstaltsleitung, dem Vollzugspersonal, dem Wachpersonal und den Sozialarbeitern und den Gefangenen zu verschaffen. Es empfiehlt sich, in Zusammenarbeit mit den Strafvollzugsanstalten entsprechende Pläne auszuarbeiten, die eine entsprechende freie Hospitation ermöglichen.

b) Es ist Aufgabe des Richters, an den Problemen einer Organisation und ihrer Mitarbeiter teilzuhaben

Um diesem Anliegen gerecht zu werden, sollten Fragen des reibungslosen Geschäftsablaufs in Gesprächen zwischen Richtern und Mitarbeitern der Geschäftsstelle erörtert werden. Die Durchführung gemeinsamer Seminare ist ein Weg, die Zusammenarbeit in einem Gericht zu fördern. Veranstaltungen dieser Art sind in Hamburg mit gutem Erfolg durchgeführt worden.

c) Es ist Aufgabe eines jeden Richters, sich für die unbürokratische Öffnung der Justiz in der Öffentlichkeit einzusetzen

Ein dahingehendes Engagement ist Teil seiner beruflichen Funktion. Der Hinweis darauf, daß diese Aufgabe nur von Justizverwaltungen und den zuständigen Justizpressesprechern wahrgenommen werden, entspricht bürokratischen Denkmustern und gefährdet die richterliche Unabhängigkeit.

Nicht zu Unrecht wird auch heute noch beklagt, daß die Richter wenig geneigt sind, aus ihrem „Paragraphenturm“ herauszutreten. Der Richter sollte es jedoch als seine Aufgabe empfinden, den Kreis der Multiplikatoren, welche mit ihm die Sache der Justiz engagiert und werbend vertreten könnten, zu erweitern.

Die nachstehend dargestellten Vorschläge zielen darauf ab, der Dritten Gewalt im Zeitalter zunehmender Bürokratisierung eine ungezwungene Glaubwürdigkeit zu geben, welche ihrer unabhängigen Rolle auch in der Wahl ihrer Darstellungsform entspricht.

aa) Offenheit gegenüber den Medien

Richter sollten die noch häufig anzutreffende Reserve gegenüber den Medien ablegen. Die Kontakte zu den Medien sind zu vertiefen. Diese sind zu motivieren, nicht über Sensationsprozesse, sondern auch über Rechtsfälle des täglichen Lebens zu berichten, die oft eine größere Bedeutung für den Bürger haben können.

bb) Vertrauen zur Anwaltschaft

Die Bemühungen, ein vertrauensvolles Verhältnis zur Anwaltschaft herzustellen, sind zu verstärken. Der Deutsche Anwaltsverein, der Deutsche Richterbund und der Bund Deutscher Verwaltungsrichter haben in einer gemeinsamen Kommission Vorschläge für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Rechtsanwälten, Richtern und Staatsanwälten in der täglichen Praxis erarbeitet.³³ Dieser Bericht bestätigt, daß die Gewährleistung gerichtlichen Rechtsschutzes eine Gemeinschaftsaufgabe aller mit der Rechtspflege befaßten Personen ist.

cc) Tag der offenen Tür

Die Öffnung der Justiz ist bei einigen Gerichten durch „Tage der offenen Tür“ erfolgreich erprobt worden. Diese Versuche sollten durch andere ergänzt werden, die geeignet sind, beim Bürger Vorbehalte gegenüber der Institution Justiz abzubauen.

³³ Fundstelle S. 15 Anm. 10

dd) Schulpatenschaften

Ein wesentliches Anliegen sollte es sein, insbesondere jungen Menschen die gerichtliche Tätigkeit in ihren Möglichkeiten und Begrenzungen vor Augen zu führen.

Der an den Schulen erteilte Rechtskundeunterricht erfüllt diesen Zweck nur teilweise. Wesentlicher ist, daß Richter und Staatsanwälte selbst das Gespräch mit jungen Menschen an Schulen und im Verhandlungssaal suchen. Solche Gespräche sind am ehesten geeignet, Vorbehalte und unrichtige Vorstellungen über die Justiz abzubauen. Gleichzeitig sollte den jungen Menschen deutlich gemacht werden, daß in vielen Fällen die außergerichtliche Einigung einem kostenaufwendigen Prozeß vorzuziehen ist. Die Übernahme sogenannten Schulpatenschaften durch Richter und Staatsanwälte wäre ein geeigneter Weg, die gewünschte Öffnung der Justiz wirksam zu betreiben.

ee) Kultur und Justiz

Schließlich sollte auch versucht werden, künstlerische Veranstaltungen in die Gerichtsgebäude aufzunehmen. Die oft langen Flure in unseren Gerichten bieten sich für Ausstellungen, die Säle für Vorträge und Konzerte an. Gerade solche Veranstaltungen sind ein Weg, die Gerichte zu öffnen, dem Bürger darzustellen, daß Justiz nicht nur ein mit unverständlichen Formeln behaftetes Unternehmen ist, sondern sich in allen Teilen für den Bürger engagiert und seine Ängste als die Angst eines jeden aufnimmt.

Eine vom Amtsgericht Hamburg-Blankenese über die Presse veranlaßte Umfrage, ob Maler an einer Ausstellung in einem Gerichtsgebäude interessiert seien, führte zu mehr als 20 Meldungen. Das Landgericht Itzehoe hat die 2. Kunstausstellung in seinem Gerichtsgebäude erfolgreich durchgeführt. Die im Ziviljustizgebäude des Amts-/Landgerichts Hamburg vom Hamburgischen Richterverein seit Jahren durchgeführten Veranstaltungen zum Thema „Kultur und Justiz“, in denen u.a. Persönlichkeiten wie Rolf Hochhuth, Will Quadflieg, Herbert Rosendorfer, Ralph Giordano zu Wort gekommen sind, haben inzwischen einen festen Platz in der „Hamburger Kulturszene“. Sie sind für jeden Bürger eintrittsfrei zugänglich und geben ihm die Möglichkeit, ein Gerichtsgebäude ohne Schwellenängste zu betreten.

Für derartige Vorhaben bieten sich sogar kleinere Gerichte noch besser an, da sie für den Bürger leichter zu erreichen sind, als es bei Großstadtgerichten der Fall ist.

E. Außergerichtliche Konfliktregelung

Gerichtlicher Rechtsschutz und außergerichtliche Konfliktregelung stehen in untrennbarem Zusammenhang zueinander. Der Weg zum Gericht ist das letzte Mittel. Jede vorprozessuale Beilegung eines Rechtsstreits fördert den Rechtsfrieden, so sie auch das Gericht zu jeder Lage des Verfahrens auf eine gütliche Beilegung des Streits hinzuwirken hat (§ 279 Abs. 1 ZPO).

Dem Anliegen, Befriedung im Vorfeld des gerichtlichen Verfahrens herbeizuführen, versuchen zahlreiche außergerichtliche Schieds- (Konflikt)- und Beratungsstellen gerecht zu werden. Hierbei hat die Schiedsgerichtsbarkeit, die ihre Domäne im internationalen und kaufmännischen Bereich hat, einen gesicherten Stand in unserem Rechtssystem. Für viele, wahrscheinlich die meisten Rechtsstreitigkeiten, sind aber Schiedsgerichtsverfahren kein geeigneter Weg. Diese Lücken versuchen Schieds- und Beratungsstellen zu schließen, die allerdings nicht streitentscheidend wirken, sondern sich nur darum bemühen können, eine einvernehmliche Konfliktregelung zu erzielen oder im beratenden Gespräch Konflikte nicht aufkommen zu lassen.³⁴

Angesichts der Notwendigkeit außergerichtlicher Beratung und Schlichtung durch entsprechende Beratungs- und Schlichtungsinstitutionen, die allenthalben als „Schiedsgericht des kleinen Mannes“ abqualifiziert werden, nimmt es Wunder, daß die traditionelle Rechtswissenschaft von diesen alternativen Konfliktlösungsmöglichkeiten bisher kaum Kenntnis genommen hat.³⁵

Auch die Richter und ihre Berufsverbände haben sich gegenüber der Diskussion um die Möglichkeiten und Chancen der Beratungs- und Schlichtungsstellen eine gewisse Zurückhaltung auferlegt, wenngleich Richter als Vorsitzende von Schiedskommissionen, als Berater in der öffentlichen Rechtsauskunfts- und Vergleichsstelle in Hamburg, im Schiedsmannswesen, mehr aber noch in Schiedsgerichtsverfahren tätig sind. Aber auch innerhalb der Gerichte wird durch Schautafeln oder Faltblätter auf das Bestehen von Schlichtungsstellen in aller Regel nicht hingewiesen. Von der Möglichkeit, Schlichtungs- und Beratungsstellen in Gerichtsgebäuden einzurichten, wird ebenfalls wenig Gebrauch gemacht. Bemerkenswerte Ausnahmen bilden die Schlichtungsstellen bei den Amtsgerichten München, Würzburg und Augsburg, die allerdings keine Rechtsberatung anbieten, ferner die Beratungsstellen bei den Amtsgerichten in Rheinland-Pfalz.

1. Bedeutung der Konflikthilfe

Die Diskussion um Chancen und Nutzen der Beratungs- und Schlichtungsstellen wird leider unter falschen Schlagworten geführt. Unter dem Stichwort vom

³⁴ Übersicht in „Schlichten ist besser als richten“, herausgegeben Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung - Reihe: Ratschläge und Hinweise, 7. Aufl., 1990; im übrigen Morasch, „Schieds- und Schlichtungsstellen in der Bundesrepublik“, 1984

„knappen Gut“ der Rechtsgewährung wird das „präforensische Streitregelungsverfahren“ als Mittel empfohlen, die Gerichte maßgeblich zu entlasten.³⁶ Die eigentliche Bedeutung der alternativen Modelle, schlicht Beratungshilfe zu leisten, wird damit in den Hintergrund gedrängt.

a) Entlastung der Gerichte

Nach den bisherigen Forschungsergebnissen ist die entlastende Wirkung von Schlichtungs- und Konfliktstellen qualitativ gering. Das im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz vom Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung und der PROGNOSE-AG Basel zum Thema „Mögliche Entwicklungen im Zusammenspiel von außer- und innergerichtlichen Konfliktlösungen“ erstattete Gutachten gelangt zu dem Ergebnis, daß der Einfluß außergerichtlicher Konfliktlösungen in ihrer augenblicklichen Ausgestaltung auf den Geschäftsanfall bei den Gerichten von untergeordneter Bedeutung sei.³⁷ Das Angebot alternativer Konfliktlösungen beziehe sich in vielen Rechtsbereichen auf Problemfelder, die ohnehin selten vor Gericht kämen.

Eine Entlastung von alternativen Modellen könnte auch nur in der Zivilgerichtsbarkeit eintreten, nicht aber in den weiten Bereichen der öffentlich-rechtlichen Gerichtsbarkeit, vom Sühneverfahren nach § 380 StPO ausgenommen. Gerade in der öffentlich-rechtlichen Gerichtsbarkeit sind jedoch seit 1970 die höchsten Eingangssteigerungen zu verzeichnen.³⁸ Was im übrigen die Zivilgerichtsbarkeit anbetrifft, so kommt eine Entlastung in erster Linie bei den niedrigen Streitwerten in Betracht. Diese sind für den Bürger meist nicht gewichtig genug, um die Kosten und Erschwernisse eines Gerichtsverfahrens zu riskieren.³⁹ Bei höheren Streitwerten pflegt der Bürger ohnehin einen Anwalt einzuschalten. Das gilt auch für die Fälle, in denen eine Rechtsschutzversicherung besteht.

aa) Schiedsmannswesen und öffentliche Rechtsauskunft

Daß allzu große Hoffnungen in eine Entlastung der Gerichte nicht gesetzt werden können, zeigt das Schiedsmannswesen in Berlin, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Schleswig-Holstein. Die Zahl der Schiedsmänner ist im Abnehmen begriffen: 1965 - 6.695; 1988 - 3.304. Die Fallzahlen in Zivilsachen sind relativ niedrig (1988 - 1.537 Sachen), die in Strafsachen - Sühneverhandlungen bei Privatklagedelikten (§ 330 StPO) - sind deutlich

³⁵ Röhl in Alternativkommentar zur ZPO, Luchterhand 1987, vor § 1025 Rn. 6

³⁶ dazu Röhl a.a.O. vor § 1025 Rn. 5; W. Micklitz, „Schieds- und Schlichtungsstellen für Verbraucher, DRiZ 1983 S. 119

³⁷ Speyerer Forschungsberichte 88, Forschungsinstitute für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 1990, Bd. 1, S. 76, 77, 156 ff.

³⁸ Speyerer Forschungsberichte a.a.O., Bd. 1, S. 7 ff. - für die Verwaltungs- und Finanzgerichts

rückläufig (1965 - 51.233; 1988 - 18.308).⁴⁰ Auch die am 1.1.1984 in Nordrhein-Westfalen in Kraft getretene neue Schiedsmannsordnung hat insbesondere in Zivilsachen nicht die erhoffte Wirkung erbracht.⁴¹ Der Grund für den Rückgang des Schiedsmannswesen liegt vermutlich darin, daß in aller Regel juristische Laien das Schiedsmannsamt ausüben, ratsuchende Bürger jedoch qualifizierten rechtlichen Rat von einem juristischen Experten erwarten.⁴²

Die an sich erfolgreich arbeitende Hamburger öffentliche Rechtsauskunfts- und Vergleichsstelle, die rechtlich fundierten Rat durch ehrenamtlich tätige Rechtsanwälte, Richter, Staatsanwälte und Rechtspfleger anbietet, verhandelt im Jahr ca. 2.000 Gütesachen. Vergleicht man hiermit die Eingänge in Zivilsachen beim Amts- und Landgericht Hamburg (ca. 70.000 Sachen ohne Mahnsachen), dann ist die gerichtsentlastende Wirkung dieser Dienststelle ebenfalls nicht allzu günstig einzusetzen. Auffallend hoch ist jedoch die Zahl der Beratungen, Nicht-Streitsachen eingeschlossen (1989 - 31.000 Fälle).

bb) Verbraucherzentrale

Wie bedeutend gerade der Beratungsbedarf beim Bürger ist, zeigen die Beratungszahlen der Verbraucherzentrale Hamburg e.V. Diese hatte im Jahr 1989 ca. 21.000 mündliche, telefonische und schriftliche Rechtsberatungen durchgeführt.⁴³ In welchen Fällen die Beratung prozeßverhindernd gewirkt hat, ist nicht feststellbar. Entsprechendes gilt für die Beratungen durch Gewerkschaften, der Mietervereine und der Haus- und Grundbesitzervereine. Zu berücksichtigen ist bei diesen Institutionen aber, daß sie aufgrund ihrer besonderen Stellung auch prozeßzeugend wirken.

cc) Konfliktstellen der freien Wirtschaft

Ob die Vielzahl der bestehenden branchenspezifischen Schieds- und Schlichtungsstellen im höheren Maße die Gerichte durch einvernehmliche Regelungen entlasten, erscheint zweifelhaft, eher unwahrscheinlich.

Die Schiedsstelle des Kfz-Handwerks in Hamburg z.B. hatte im Jahr 1989 ca. 3.900 Fälle auf ihre Berechtigung überprüft. Nach Angaben der Schiedsstelle wurden davon u.a. 2.880 durch „Aufklärung des Kunden“, 918 durch „Leistung seitens des Kfz-Betriebes“ erledigt. Durch die Schiedskommission unter Vorsitz eines Richters wurden 6 Fälle verglichen, in 6 Fällen wurde dem Antrag ganz oder teilweise statt-

³⁹ Morasch a.a.O. S. 10

⁴⁰ Serwe, „ Zur Geschäftsübersicht für das Jahr 1988“, Schiedsmannzeitung / SchsZg, 1989 S. 151 ff.

⁴¹ Rüstige, SchsZg 1989 S. 88 ff.; Becker, SchsZg 1989 S. 129

⁴² Schmidt-v.Rhein, „Neue Ansätze in der außergerichtlichen Konfliktregelung“, ZRP 1984 S. 119 ff. (122)

⁴³ Tätigkeitsbericht 1989 S. 8

gegeben, in 8 Fällen wurde der Antrag abgewiesen. Die Handelskammer Hamburg hatte 1989 750 Verbraucherbeschwerden zu bearbeiten. Davon sollen ca. 70 % erfolgreich gewesen sein.

Dieses beispielhaft angegebene Zahlenwerk gibt keinen Anhalt für die Annahme, daß die branchenbezogenen Konfliktstellen in erheblichem Maße eine Filterwirkung ausüben. So ist nicht auszumachen, ob z.B. die Fälle, welche durch „Aufklärung des Kunden“ erledigt worden sind, gleichwohl zum Gericht gekommen sind oder vom Gericht abgehalten worden sind. Das hier angeführte Zahlenwerk der Schiedsstelle des Kfz-Handwerks in Hamburg wird durch die von anderen privaten Schieds- und Konfliktstellen vorgelegten Bearbeitungszahlen tendenziell bestätigt.⁴⁴ Nach einer Statistik aus dem Jahre 1980 machte die Summe der außergerichtlichen Anträge bei den Schieds- und Schlichtungsstellen nur 5 % der bei den Amts- und Landgerichten in 1. Instanz erhobenen Klagen aus.⁴⁵

Bei Bewertung der Arbeit der privaten Schieds- und Konfliktstellen sollte aber auch nicht unberücksichtigt bleiben, daß ihr Wirken in der Öffentlichkeit nicht unbestritten ist, ist doch deren Tätigkeit darauf ausgerichtet, den Ruf ihrer Branche zu wahren. Hieraus können sich gegenüber dem Erfordernis einer neutralen Beratung Probleme ergeben.

2. Beratung des Bürgers

Unabhängig von diesen Bedenken würde der Wert der bestehenden Einrichtungen zur Konfliktregelung und Beratung jedoch zu Unrecht geschmälert werden, wenn die Bedeutung ihrer Tätigkeit vornehmlich in der Gerichtsentlastung gesehen werden würde. Die Konfliktstellen sind keine Privatgerichte und dürfen sich hierzu auch nicht entwickeln. Ihre eigentliche - förderungswürdige - Aufgabe liegt darin, durch sachkundige Aufklärung und Beratung mögliche Betrachtungsweisen dem Bürger nahezubringen und Beruhigung zu schaffen. In vielen kleinen Konfliktfällen des täglichen Lebens wird der Bürger, der den Weg zum Anwalt und Gericht scheut oder nicht für lohnend hält, den Rat annehmen. In den anderen, insbesondere wesentlichen, den Bürger tiefgreifend berührenden Fällen muß ihm das Bewußtsein erhalten bleiben, daß die staatlichen Rechtspflegeorgane für sein Anliegen zur Verfügung stehen. Dann aber darf staatliche Rechtsgewährung kein „knappes Gut“ sein.

⁴⁴ Speyerer Forschungsberichte a.a.O., Bd. 2 Anhang D S. 23-32, Morasch/Blankenburg, "Schieds- und Schlichtungsstellen - ein noch entwicklungsfähiger Teil der Rechtspflege", ZRP 1985 S. 217 ff.

⁴⁵ Speyerer Forschungsberichte a.a.O., Bd. 2, Anh. D S. 32

⁴⁶ vgl. „Schlichten ist besser als richten“, Test 7/87 S. 20 ff.; positiver: Micklitz a.a.O. S. 127

a) Fairer Ausgleich

Nicht der gerichtsentlastende, sondern der faire Ausgleich sollte daher als Leitbild für die Arbeit der privaten Schieds- und Schlichtungsstellen betont werden.

In einer Zeit zunehmender Verrechtlichung aller Lebenszusammenhänge und der damit verbundenen Verunsicherung des Bürgers können die Beratungsstellen mit ihren Angeboten eine wesentliche soziale Aufgabe wahrnehmen: Dem Bürger durch Beratung helfen. Wie hoch der Beratungsbedarf ist, zeigen allein die oben wiedergegebenen Beratungszahlen.

aa) Mindestanforderungen

Voraussetzung ist aber, daß sich die Schieds- und Konfliktstellen bei ihrer Beratung des Gebots zur Fairness bewußt sind und die fachliche und rechtliche Betreuung des Bürgers danach einrichten. Für die Beratung sollten daher besonders geschulte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die zur Neutralität auch gegenüber dem Anbieter verpflichtet sind. Um das Verfahren so unbürokratisch wie möglich zu halten, sollten die Kunden nicht gehalten sein, ihre Beschwerde schriftlich vorzutragen. In jedem Fall sollte dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, sein Anliegen mündlich zu unterbreiten.

Die Schiedskommissionen müssen im Vorsitz mit einer unabhängigen Persönlichkeit besetzt sein. Gerade wenn es um die „Entscheidung“ geht, muß dem Neutralitätsanspruch nach innen und nach außen Rechnung getragen werden. Richter und Rechtsanwälte sind besonders angehalten, sich in diesem für die Darstellung der Justiz wichtigen Bereich ehrenamtlich zu engagieren. Über die Besetzung der Kommissionen im übrigen mögen Zweifel bestehen. Der Kommission sollte jedenfalls ein fachkundiger Vertreter der Anbieter und ein Vertreter der „Verbraucher“ angehören. Im übrigen sollte darauf geachtet werden, daß um einer paritätischen Beteiligung verschiedenster Interessengruppen willen nicht unbewegliche Mammut-Spruchkörper entstehen.

Unter Berücksichtigung dieser Mindestanforderungen⁴⁷ könnten die Beratungs- und Schlichtungsstellen der freien Wirtschaft einen Weg aufzeigen, Recht im Vorfeld des gerichtlichen Verfahrens „tatnah“ und unbürokratisch durch sachliche Aufklärung darzustellen.

bb) keine überhöhten Ansprüche

Bei aller möglicherweise berechtigten Kritik gegenüber einer nicht immer gesicherten Neutralität der privaten Schlichtungs- und Beratungsstellen sollten aber die Anforderungen nicht überzogen werden. Geht es doch für den enttäuschten Kunden zunächst darum, überhaupt einen Gesprächspartner zu finden. Hierbei

⁴⁷ dazu Schmidt-v.Rhein a.a.O. S. 120

sollte davon ausgegangen werden können, daß bei wirklich krassen Fehlbehandlungen die Beschwerde des Kunden Erfolg hat. Sicherlich mag es auch Fälle geben, in denen eine gewisse unternehmensbezogene Einseitigkeit zu Auskünften führt, die einer objektiven Prüfung nicht standhalten. Es hieße jedoch, die Fähigkeiten des „mündigen Bürgers“ zu unterschätzen, wollte man ihm nicht zutrauen, den ihm erteilten Rat kritisch zu bewerten. Wesentlich ist nur, daß der Kunde die Möglichkeit hat, sich durch Gespräche ein wenig mehr Klarheit darüber zu verschaffen, ob er sich um des lieben Friedens willen mit einem ihm auch ungünstigen Rat begnügen will oder ob er die Sache weiter verfolgen sollte.

cc) Öffentlichkeitsarbeit

Die Bemühungen um ein „humanes Gericht“ hätten nur begrenzten Erfolg, wenn nicht vielfältige Aktivitäten entwickelt würden, durch Rat und Schlichtung im Vorfeld der Gerichte Rechtsfrieden zu stiften. Das gilt insbesondere für die kleinen Fälle des täglichen Lebens, in denen die Inanspruchnahme des aufwendigen Gerichtsbetriebes auch ökonomisch kaum vertretbar ist.

Im Rahmen einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit für die bestehenden Konflikt- und Beratungsstellen sollte gleichzeitig darüber aufgeklärt werden, daß auch die Gerichte nicht in der Lage sind, absolute Gerechtigkeit zu finden - daß in vielen Fällen eben nur das Recht ist, was beweisbar ist. Eine offenere Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen richterlichen Tuns, insbesondere in Zeiten starker Überlastung der Gerichte, wäre ein Weg, richterliche Arbeit durchschaubarer und unbürokratischer darzustellen. Die Beseitigung des beim Bürger offenbar noch vorherrschenden Glaubens an die „Allmacht“ und „Allwissenheit“ des Richters wäre ein Mittel, die Gerichte aus ihrer bürokratischen Isolierung zu lösen und ein Stück menschlicher zu machen. Diese notwendige Aufklärungsarbeit kann am ehesten der Richter selbst leisten. Je intensiver eine solche Öffentlichkeitsarbeit gestaltet wird, um so mehr könnte beim Bürger Verständnis dafür geweckt werden, daß der Weg zum Gericht tatsächlich die letzte Lösung ist.

b) Beratung sozial schwacher Bürger

Unabhängig von den zuvor behandelten Konflikt- und Beratungsstellen bleibt die rechtliche Beratung des sozial schwachen Bürgers das eigentliche Problem. Seinem Anliegen wird bei der Konsumenten-Beratung durch branchenspezifische Einrichtungen oder durch Mitglieder-Beratung durch entsprechende Interessenverbände nicht immer Rechnung getragen. Gleichwohl sind gerade diese Bürger auf fachkundigen Rat etwa im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts oder des Ausländerrechts angewiesen.

aa) Beratungsstellen mit Fachjuristen

Für die Einrichtung fachspezifischer juristischer Beratungsstellen besteht daher ein dringendes Bedürfnis. Soweit ersichtlich, trägt z.B. die Hamburger Öffentliche Rechtsauskunfts- und Vergleichsstelle diesem Anliegen Rechnung. Sie wird getragen vom ehrenamtlichen Engagement von Richtern, Staatsanwälten, Rechtspflegern, aber auch Anwälten, die gegen eine Aufwandsentschädigung in allen Rechtsbereichen einkommensschwachen Personen fachkundigen Rat erteilen.⁴⁹

Wünschenswert wäre es, daß diese Beratung in den Gerichten im Rahmen der bereits vorhandenen Rechtsantragsstellen durchgeführt wird.⁵⁰ Auf diese Weise würde sichtbar dokumentiert werden, daß sich die Gerichte ihres eigentlich humanen Auftrags bewußt sind, auch und gerade für den sozial schwachen Bürger da zu sein.

bb) Soziale Einrichtungen

In vielen Fällen geht es jedoch nicht nur um die Erteilung von Rechtsrat. Dem in eine schwierige Lage geratenen Bürger muß in Wahrheit Lebenshilfe geleistet werden.⁵¹ Hierzu sind die diskutierten Konflikt- und Beratungsstellen nicht in der Lage. Den hier tätigen Mitarbeitern fehlen die Zeit und die Ausbildung, um mit Mitteln der Gesprächstherapie den eigentlichen Ursachen des Konflikts im gedulden Gespräch nachzugehen.

Aber auch die Richter sind in den Gerichtsverhandlungen nicht darauf vorbereitet, tieferliegende Konfliktursachen in einer emotional offenen, direkten Kommunikation mit den Prozeßbeteiligten zu ergründen.⁵² Erledigungsdruck, Sprachbarrieren, aber auch formale Verhandlungsprozeduren erschweren die Schaffung einer vertrauensvollen Verhandlungsatmosphäre, die auch von einem einfachen Menschen angenommen wird.

Deshalb bieten sich die zahlreichen kirchlichen und karitativen Einrichtungen etwa zur Familienhilfe, der Opfer- und Gefangenenhilfe und zur Drogenberatung für eine intensivere Hilfe durch geschulte Mitarbeiter mehr an. Ob es den Richtern längerfristig gelingen wird, die „Dysfunktionen des justiziellen Verfahrens der

⁴⁸ vgl. ferner die Öffentlichen Rechtsberatungsstellen in Bremen (Angestellten- und Arbeiterkammer), in Berlin und Lübeck, die Beratungshilfestellen bei den Amtsgerichten in Rheinland-Pfalz und die Arbeitskammer des Saarlandes; zu den unterschiedlichen Modellen (Anwalts- und Behördenmodelle) Rasehorn, „Rechtsberatung als Lebenshilfe“, Luchterhand-Verlag, 1979

⁴⁹ anders Baumgärtel in „Humane Justiz“, Hrsg. Peter Gilles, Athenäum Verlag 1977, S. 17 ff.(23), der dem „Anwaltsmodell“ den Vorzug gibt.

⁵⁰ vgl. Speyerer Forschungsberichte a.a.O. Bd. 1 S. 160 f.; Greissinger „Beratungshilfe - eine Zwischenbilanz“, NJW 65 S. 1671 ff. (1672).

⁵¹ Schere, „Rechtsberatung für Sozialschwache - die Frage nach der besten Lösung“, in Rasehorn a.a.O. S. 43 ff.

⁵² Röhl, „Beraten, Vermitteln, Schlichten und Richten“, SchlHA 1979 S. 34 ff. (139)

Konfliktregelung⁵³ zu mildern, muß abgewartet werden. Wichtig ist nur, daß sich die Richter im beruflichen Alltag dieser Probleme und der daraus fließenden sozialwissenschaftlichen Kritik bewußt sind. Hoffnungsvolle Ansätze zeigen sich im Verfahren vor dem Familien- und Vormundschaftsrichter sowie im Jugendverfahren; hier wird heute offener und unverkrampfter verhandelt als es noch vor Jahren der Fall war. Aufgabe der Gerichte ist es indessen, das Engagement der Sozialhilfsstellen, welche sich der Rechtsnot sozial schwacher Bürger annehmen, zu fördern, diese Institutionen als Teil eines humanen Justizkonzepts überhaupt zu empfinden, sie zu akzeptieren und aktiv zu unterstützen. Nur auf diesem Wege kann es gelingen, Recht nicht nur als „streitige Verhandlung“ im Gerichtssaal wahrzunehmen, sondern als ein umfassendes soziales Anliegen, das „Zugangsbarrieren“ nicht kennt.

3. Die Rolle der Anwaltschaft

Bei den Bemühungen, außergerichtliche Konfliktregelungen zu intensivieren, sollte der Rolle der Anwaltschaft⁵⁴ besonderes Gewicht beigemessen werden. Ein großer Teil der Zivilrechtsfälle wird von Anwälten vorgeichtlich erledigt.⁵⁵

Eine Arbeitsgruppe des Deutschen Anwaltsvereins hat eine Reihe detaillierter Vorschläge erarbeitet, durch Gemeinschaftseinrichtungen nicht nur forensisch, sondern „mandantenorientierter“ zu arbeiten.⁵⁶ Vorgeschlagen wird u.a. die Einrichtung von Beratungsstellen der Anwaltschaft, von Strafverteidiger-Notdiensten, von Schlichtungsstellen, von Beratungsstellen für Schuldnerberatung, von Rechts- und Sozialberatung. Was die Rechts- und Sozialberatung anbetrifft, wird das Modell des Oldenburger Anwaltvereins zur Diskussion gestellt, in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband auch sozial schwache Bürger zu beraten.

Hierzu heißt es u.a.:

„Die Mitwirkung bei der Drogenberatung, bei der Beratung von Familienproblemen oder bei der Verbraucherberatung kann darüber hinaus dazu beitragen, das Image des Anwalts als „reinen Prozeßvertreter“ abzubauen.“

Bisher haben zwar viele Anwälte unbeschadet der Regelung im Beratungshilfegesetz eine gewisse Abstinenz an den Tag gelegt, sich (auch) als „Sozialanwälte“ zu

⁵³ Röhl, SchIHA a.a.O. S. 141

⁵⁴ Die intensive Beratungs- und konfliktmindernde Tätigkeit der Notare wird hier nicht gewürdigt - dazu Speyerer Forschungsberichte a.a.O. Bd. I S. 155 f.

⁵⁵ Nach einer Untersuchung des Instituts für freie Berufe an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen zur „Streitverhütung durch Rechtsanwälte“, 1989, erledigten Rechtsanwälte 1985 durchschnittlich 70 % der Zivilrechtsfälle außergerichtlich.

⁵⁶ „Neues Berufsrecht“ AnwBl 1988 S. 621 ff. - dazu Haß, „Prozeßvermeidung durch Rechtsanwälte“, AnwBl 1989 S. 462 ff.

begreifen.⁵⁷ Es muß jedoch abgewartet werden, ob die Vorschläge der Arbeitsgruppe bei der Anwaltschaft eine positive Resonanz finden und ab sie geeignet sind, auch in Zusammenarbeit mit den bestehenden Beratungs- und Konfliktstellen, mit Richtern, Staatsanwälten und Rechtspflegern ein wirksames Beratungshilfe-Modell zu entwickeln.

⁵⁷ dazu kritisch Blankenburg: "Rechtsberatung": soziale Definition von Rechtsproblemen durch Rechtsberatungsangebote / von Erhard Blankenburg u. Udo Reifner, Luchterhand-Verlag 1982 S. 162 ff.

F. Zusammenfassung und Empfehlungen

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Gerichte in ihrer heutigen Verfassung in vielerlei Hinsicht Tendenzen zur Bürokratisierung aufweisen. Derartige Erscheinungen gefährden die Aufgaben und Ziele eines Gerichts, dem Bürger eine effektive, ihm zugewandte, humane Rechtsanwendung zu gewährleisten. Die erforderliche Prüfung erstreckt sich hierbei auf Defizite in der Außendarstellung der Gerichte und auf Mängel in der inneren Organisation der Gerichte, wobei beides in einer Wechselwirkung zueinander steht. Dabei muß auch gefragt werden, ob die Gerichte im Interesse einer wirksameren Durchsetzung ihrer Anliegen offensiver als bisher, die Aufgaben der Dritten Gewalt vertreten müssen. Hierbei geht es insbesondere um die Frage, ob die Gerichte mit mehr Selbstverwaltung ausgestattet werden müssen und ob die Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden muß.

Ein wirksames Mittel auf dem Wege zu einer entbürokratisierten Justiz ist auch darin zu sehen, den Bürger zu ermutigen, den Gerichten vorgelagerte Schiedsstellen in Anspruch zu nehmen. Die bisher angebotenen Möglichkeiten müssen ausgedehnt werden.

In allen Teilen setzt die Auseinandersetzung mit dem Thema „Entbürokratisierung“ bei den Mitarbeitern der Gerichte die Fähigkeit zur Selbsteinsicht voraus, bei den Justizverwaltungen mehr Aufgeschlossenheit gegenüber dem Anliegen der Gerichte. Kleinliche Berechnungen etwa im Sektor der Raumzumessung für einen Richterarbeitsplatz sind kein Mittel, die Gerichte aus dem „Muff des ewig Gestrigen“ zu lösen.

1. Die Gerichte sind Stätten des Gesprächs

Für viele Bürger, die sich mit einem sie schicksalhaft berührenden Anliegen an die Gerichte wenden, ist das Gericht die letzte Zuflucht. Die Gerichte schulden deshalb dem Bürger eine ihm zugewandte, humane Betreuung. Das gilt für alle Stadien eines gerichtlichen Verfahrens, das gilt aber auch für alle diejenigen, die - sei es als Partei, Angeklagter, Zeuge oder Sachverständige - mit einem Gericht zu tun haben.

- Ladungen und andere gerichtliche Schreiben sind vom abweisenden Behördendeutsch zu befreien (S. 6).
- Parkplätze, insbesondere für Zeugen und ehrenamtliche Richter, sind in der Nähe eines Gerichts vorzuhalten. Im Eingangsbereich eines Gerichtsgebäudes muß ein verständliches Informationssystem angeboten werden. Auf Handzetteln sollten dem Gerichtsbesucher weitere erforderliche Hinweise gegeben werden (S. 7).
- Es sind angemessene Wartebereiche für Parteien, Zeugen und Anwälte vorzuhalten. Der Gedanke des Opferschutzes und der Menschenwürde muß hierbei berücksichtigt werden (S. 8).

- Die Mitarbeiter der Gerichte sind auf ihre besonderen Service-Aufgaben gegenüber dem Bürger in sich wiederholenden Gesprächen hinzuweisen. Einer besonderen Betreuung bedürfen ältere und gebrechliche Gerichtsbesucher sowie jugendliche Zeugen, die möglicherweise das erste Mal ein Gerichtsgebäude betreten. Es empfiehlt sich, für diese Aufgaben besonders geschulte Betreuer ("Gerichts-Hosteß") einzusetzen (S. 8).
- In Gerichtsgebäuden muß im Umgang mit Gcfangenen in Handschellen mehr Rücksicht geübt werden (S. 9).
- Auf das beim Landgericht Limburg entwickelte Modell "Zeugenbetreuung" und auf das Merkblatt "Bürgerfreundliche Justiz", herausgegeben vom Präsidenten des Oberlandesgerichts Braunschweig, wird besonders hingewiesen (S. 14).

Ein wichtiges Mittel zur Herstellung einer offenen Beziehung zum Bürger ist die Gestaltung der Sitzungssäle, aber auch der Gerichtsgebäude selbst.

- Die Sitzungssäle müssen den Bedürfnissen der Prozeßbeteiligten angepaßt sein. Große Sitzungssäle für Strafsachen brauchen ein Podium. Sitzungssäle für Zivilsachen sollten wie Konferenzräume hergerichtet werden und auch für andere Zwecke nutzbar sein (S. 10/11).
- Die Gerichtsgebäude sollten in ihrer inneren Gestaltung vom Prinzip der kurzen Wege für Bürger und gerichtliche Mitarbeiter gleichermaßen geprägt sein.

Im Verhältnis der Richter zu den Mitarbeitern der Geschäftsstellen und Kanzleien sollte ein enger räumlicher Verbund bestehen (S. 12). In ihrer äußeren Darstellung sollten neue Gerichtsgebäude schlicht und nicht als aufwendige Renomierbauten gestaltet werden. Im Inneren sollte die Architektonik von Helligkeit, Großräumigkeit und Übersichtlichkeit beherrscht sein. (S. 12/13)

- Künstlerische Darstellungen in Gerichtsgebäuden sollten so gewählt sein, daß sie vom einfachen Menschen verstanden werden (S. 13).

Der Richter bestimmt das Bild seines Gerichts durch die Art der Prozeßvorbereitung und Verhandlungsführung. Bei der sorgfältigen und zügigen Durchführung der Prozesse darf er aber auch nicht Erschwernissen ausgesetzt sein, welche die Justizverwaltungen verhindern können. Sein Bemühen muß darauf ausgerichtet sein, in der Verhandlung ausgleichend zu wirken. Hierzu gehört auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Anwaltschaft.

- Bei der Terminierung ist darauf Rücksicht zu nehmen, daß Zeugen keine unnötigen Wartezeiten in Kauf nehmen müssen. Entsprechendes gilt für die übrigen vom Gericht geladenen Prozeßbeteiligten (S. 15).

- Die Parteien sollten in der Regel zur mündlichen Verhandlung geladen werden. Ihre Anwesenheit fördert das Verständnis der Parteien für gerichtliche Entscheidungen (S. 15).
- Der Richter sollte sich bei seiner Darstellung in der mündlichen Verhandlung darüber im klaren sein, daß die Art seiner Verhandlungsführung das Bild des Gerichts in der Öffentlichkeit prägt. Die Sprache des Gerichts muß in Wort und Schrift auch für den juristischen Laien verständlich sein. Dem Bürger muß das Gefühl vermittelt werden, daß sein Anliegen vom Gericht ernst genommen wird (S. 16-18).
- Eine lange, durch sachliche Notwendigkeit nicht gerechtfertigte Prozeßdauer schadet dem Bild des Gerichts. Der Bürger hat einen Anspruch darauf, daß die Verfahren in angemessener Zeit erledigt werden (S. 18).
- Soweit Verzögerungen im Verfahrensablauf auf einen Mangel an Richtern oder auf einen Mangel an Mitarbeitern in den Geschäftsstellen und Kanzleien beruht, ist es Aufgabe der Justizverwaltung, den Gerichten die erforderlichen Planstellen zur Verfügung zu stellen und diese auch zu besetzen (S. 19).
- Der für die Bemessung des Richter-Personalbedarfs in der ordentlichen Gerichtsbarkeit geltende Pensenschlüssel stellt ein Stück überflüssiger Bürokratie dar und ist überholt. Der Richterbedarf ergibt sich aus der konkreten Belastung und aus einem Vergleich mit der Situation der Richterdezernate bei vergleichbaren anderen Gerichten (S. 19).
- Arbeitszeitverkürzungen im öffentlichen Dienst dürfen den Rechtsschutzanspruch des Bürgers nicht beeinträchtigen. Der Richter kennt keine feste Arbeitszeit; er muß andererseits auch außerhalb üblicher Arbeitszeiten für dringliche Rechtsschutzanliegen zur Verfügung stehen. Durch Arbeitszeitverkürzung entstehende Beeinträchtigungen des notwendig präsenten Gerichtsbetriebes müssen durch ein entsprechendes Mehr an Stellen aufgefangen werden. Allerdings sollte der Richter bemüht sein, im Rahmen des Möglichen seine Terminierungen und Arbeitsgewohnheiten an die verkürzte Arbeitszeit anzupassen (S. 20).
- Die Gerichte haben in jeder Lage des Prozesses auf eine einvernehmliche Beendigung des Verfahrens hinzuwirken. Soweit Behörden an Prozessen beteiligt sind, sollten sie bemüht sein, diesem gesetzlichen Anliegen Rechnung zu tragen (S. 21).
- Die Richter sind aufgefordert, darüber nachzudenken, wie sie ihre eigenen Verfahrensweisen in unbürokratischer Weise vereinfachen können (S. 22).
- In diese Überlegungen ist die Anwaltschaft einzubeziehen. Gerade der Anwalt prägt aufgrund seiner dichten Beziehung zum Mandanten das Bild des

Gerichts. Die Deutsche Richterakademie sollte die Anwälte in ihre Veranstaltungen stärker einbeziehen, als es bisher der Fall war. (S. 23)

Hingewiesen sei auch auf die erfolgreiche Arbeit des Hamburger Clearingausschusses, in welchem Vertreter des Hamburgischen Anwaltvereins, der Gerichte und der Justizbehörden Störungen in der reibungslosen Zusammenarbeit nachgehen und sich bemühen, Abhilfe zu schaffen (S. 23).

2. Die innere Organisation der Gerichte

In vielen Bereichen sind die gerichtlichen Organisationsformen veraltet. Das gilt insbesondere für die großen Gerichte der ordentlichen Gerichtsbarkeit. Die Anlage der Geschäftsstellen und Kanzleien entspricht nicht rationellen Anforderungen. Die Wege zwischen den Geschäftsstellen und Kanzleien, insbesondere für das kleine Schreibwerk, sind zu weit und hemmen den erforderlichen zügigen Arbeitsfluß. Die noch vorherrschende spezialisierte Tätigkeit der Geschäftsstellen- und Kanzleimitarbeiter wirkt sich im Geschäftsstellenbereich demotivierend aus.

Im Sektor der modernen Technologien (EDV-Technik) sind die vorhandenen Möglichkeiten im Gerichtsbereich nur unzureichend genutzt. Ein Technologiekonzept, das die Interessen der Mitarbeiter in den Geschäftsstellen und Kanzleien und die der Richter und Rechtspfleger gleichermaßen berücksichtigt, gibt es nicht. Soweit die Justizverwaltungen moderne Technologien bei den Gerichten einsetzen, dienen diese mehr einer vordergründigen Rationalisierung, nicht aber dem Aufbau einer die Interessen der Mitarbeiter gleichermaßen berücksichtigenden humanen Gerichtsorganisation.

Die technischen Hilfsmittel (z.B. Diktiergeräte und Schreibmaschinen) bedürfen der Erneuerung. Die Arbeitsräume der Richter und Geschäftsstellenmitarbeiter sind teilweise unterwertig und demotivierend. Von Behörden herausgegebene Raumrichtlinien sind vielfach für die besonderen Bedürfnisse der Gerichte ungeeignet.

Das Tarifwerk für die Angestellten der Gerichte in Anlage 1 a zum BAT ist in jeder Hinsicht veraltet. Es muß von Grund auf überarbeitet werden. Hierbei muß eine leistungsgerechte Vergütung der Angestellten angestrebt werden. Entsprechendes gilt für die bei den Gerichten tätigen Beamten.

Es bedarf aber auch der Einrichtung eines überzeugenden „Gerichtsmanagements“, das in der Lage ist, neue Organisations- und Führungskonzeptionen in die Gerichte aufzunehmen.

Insgesamt bedarf es zur Reorganisation der Gerichtsbetriebe umfassender Überlegungen:

a) Geschäftsstellen und Kanzleien

- Die Arbeitsabläufe im Gericht sind durch Verbund der Tätigkeiten von Richter, Geschäftsstelle und Schreibdienst in Teamform organisatorisch neu zu gestalten (kleine Einheiten, kurze Wege). Hierbei muß Richtern die Möglichkeit eröffnet werden, sich mit den Erkenntnissen über eine ökonomische Verwaltungstätigkeit mehr vertraut zu machen, als es bisher der Fall war (S. 27).
- In den Arbeitsteams muß zur Hebung der Arbeitsmotivation mehr fachliche Selbständigkeit der Mitarbeiter durch Tätigkeitsvermischung angestrebt werden. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist durch demokratische Arbeitsabsprachen innerhalb der Gruppe und mit den Richtern zu stärken. Die angestrebte humanere Arbeitsorganisation setzt gleichzeitig eine Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen (moderne Ergonomie) voraus. Auf die entsprechenden erfolgreichen Modellversuche beim Amts- und Landgericht Hamburg wird verwiesen (S. 27 ff.).
- Zielvorstellung dieser inneren Reorganisation des Geschäftsstellenwesens sollte sein, den Mitarbeiter in der Geschäftsstelle zu einer „Allround-Kraft“ auszubilden, welche partnerschaftlich mit dem Richter zusammenarbeitet. Durch Übertragung von mehr prozeßvorbereitenden Tätigkeiten vom Richter auf die Allround-Kraft könnte der Arbeitsplatz des überkommenden Geschäftsstellenverwalters, der sich in vielen Bereichen als bloßer Aktenverteiler fühlt, interessanter und verantwortungsvoller gestaltet werden. Auf die Vorschläge der Kienbaum-Untersuchung wird verwiesen (S. 34).

b) Moderne Technologien

Die Integration moderner Technologien in die Gerichtsorganisation erfordert ein Vorgehen in planerisch sorgfältig aufeinander abgestimmten Schritten. Folgende Grundsätze sollten maßgebend sein:

- Moderne Technologien dürfen nicht vorschnell, um eines vordergründigen Rationalisierungserfolges willen in irgendwelche Ecken der Justizorganisation hineindekretiert werden (S. 38).
- Die Integration darf nicht am Arbeitsplatz des Richters vorbeigehen (S. 38).
- Die Einführung neuer Techniken muß - wenn sie human bleiben will - das gesamte Arbeitsumfeld der betroffenen Mitarbeiter verbessern und vom Mitarbeiter auch getragen werden (S. 40).
- Technische Vorhaben sollten daher so „basisnah“ wie möglich vorbereitet und eingeführt werden. Deshalb sollte die Umsetzung von Technikvorhaben den Gerichten übertragen werden, wobei eine enge Zusammenarbeit mit den

Personalräten und Richterräten vom ersten Planungsschritt an sichergestellt sein muß (S. 40).

- Die Technik muß für die Mitarbeiter beherrschbar bleiben (S. 39).
- Die Vorteile und Nachteile moderner Technologien sind sorgfältig gegeneinander abzuwägen (S. 40).
- Unbestreitbar bringen die modernen Technologien den Mitarbeitern in den Geschäftsstellen und dem Richter Vorteile. Gerade der Richter sollte aber darauf achten, daß er sich mit Hilfe der Technologien nicht in eine Kanzleikraft umfunktionieren läßt und im Rahmen der Verwendung von Rechtsprechungsdatenbanken nicht in eine zu starke Präjudizienabhängigkeit gerät (S. 41).

c) Ausstattung

Es ist dafür Sorge zu tragen, daß die Gerichte technisch dem neuesten Stand angepaßt werden (Telefax, Diktiergeräte, Schreibmaschinen) (S. 42).

- Auch die Arbeitsräume der Richter (und Rechtspfleger) sind neuzeitlichen Ansprüchen anzupassen (S. 42).
- Den Richtern sind in verstärktem Maße Personalcomputer zur Erleichterung ihrer eigenen Arbeit zur Verfügung zu stellen. Der Personalcomputer sollte schon heute zum selbstverständlichen Arbeitsmittel eines Richters gehören, so wie es zur Zeit das Telefon und die Schreibmaschine ist.
- Die Ausstattung der Räume der Mitarbeiter der Gerichte hat gegenüber anspruchsvollen, kostenaufwendigen Technologie-Mammutvorhaben den Vorrang (S. 42).
- Vorhandene Raumberechnungs-Richtlinien sind den besonderen Gegebenheiten der Gerichte anzupassen. Hierbei ist es als selbstverständlich anzusehen, daß den Mitarbeitern ausreichend große Räume zur Verfügung stehen. Was die Richterräume anbetrifft, so ist zu berücksichtigen, daß diese Räume groß genug sein müssen, um Richterbesprechungen und die Ausbildung von Referendaren und Praktikanten durchzuführen. Die Räume müssen auch geschnitten sein, daß ein Computerarbeitsplatz aufgenommen werden kann (S. 43).
- Bei der Raumplanung sind ausreichend Reserveflächen vorzusehen. Änderungen in der Organisation, etwa bedingt durch Präsidiumsentscheidungen, neue Personalbedarfe aufgrund neuer Gesetze sind zu berücksichtigen (S. 43).

d) Soziale Sicherung der Mitarbeiter

- Die Schaffung eines eigenständigen Tarifrechts für Angestellte im Gerichtsdienst ist erforderlich. Die bisherigen tariflichen Regelungen in Anlage 1 a zum BAT sind veraltet, unübersichtlich und in ihrer äußeren Aufmachung mitarbeiterfeindlich (S. 43).
- Bei der Gestaltung eines neuen Tarifrechts sind die überkommenen Berufsbilder des nichtrichterlichen Dienstes (Geschäftsstellenverwalter, Protokollführer, Kanzleikraft und Wachtmeister) neu zu überdenken. Das Tarifrecht darf, so wie es bisher der Fall ist, nicht der Entwicklung von Mischarbeitsplätzen entgegenstehen (S. 44).
- Das bisherige Tarifrecht weist eine Reihe von Ungereimtheiten und Ungerechtigkeiten auf. Eine leistungsgerechte und verbesserte Bezahlung ist insbesondere für die Berufsgruppe der Geschäftsstellenverwalter vorzusehen (S. 45).
- Entsprechendes gilt für die Besoldung der Beamten bei den Gerichten. Ihre Besoldung ist einer verbesserten Vergütung der Angestellten anzupassen. Besondere Beachtung verdient die bisherige laufbahnrechtliche Regelung für Wachtmeister. Ihre Tätigkeiten müssen mit einem neuen Inhalt versehen werden. Hierbei könnte auch daran gedacht werden, den Wachtmeister zum Betreuer der Gerichtsbesucher auszubilden (S. 46).
- Aufgrund der unzureichenden sozialen Einbindung der Angestellten und Beamten ist die Lage der Gerichte in den Ballungszentren besonders schwierig geworden. In diesen Bereichen bedarf es umfassender Maßnahmen, um insbesondere im Nachwuchssektor die Lebens- und Konkurrenzfähigkeit der Gerichte zu erhalten (S. 47).

e) Gerichtsmanagement

Der Gedanke des Gerichtsmanagements fordert dazu auf, die Organisations- und Führungsstrukturen der Gerichte in ihrem Verhältnis zu den Justizverwaltungen zu überdenken. Vordergründige, ministerielle Management-Richtlinien dürfen jedoch nicht ein neues Stück Bürokratie erzeugen. Sie müssen glaubwürdig dem Selbstverwaltungsanspruch der Gerichte genügen (S. 48 ff.).

- Den Gerichten muß mehr Selbstverwaltung im Haushaltssektor gegeben werden. Das gilt insbesondere für die Bereiche „Instandsetzung und Unterhaltung“, „Ausstattung und Geräte“ sowie für die Stellenbewirtschaftung (S. 49).

Die Stärkung des Selbstverwaltungsrechts der Gerichte führt zu mehr Verantwortlichkeit und Kreativität, letzten Endes auch Kostenbewußtsein bei ihren Mitarbeitern. Die Umsetzung notwendiger Planungsentscheidungen kann

in einem solchen Fall beweglicher erfolgen, als es bisher der Fall war. Auf dem Wege zu mehr Eigenverantwortlichkeit der Gerichte bedarf es auch einer besseren Information über Entwicklungen in anderen Bundesländern, die Grundlage einer modernen Organisations- und Personalführung sind. Die in dieser Richtung den Gerichten bisher zuteil gewordenen Informationen sind in vielen Teilen unzulänglich.

- Zur Sicherstellung einer länderübergreifenden Information wird angeregt, auf Bundesebene - entsprechend der für die Gemeinden bestehenden kommunalen Gemeinschaftsstelle - eine Gemeinschaftsstelle für gerichtliche Organisation einzurichten. Ihre Aufgabe sollte es sein, Entwicklungen bei den Gerichten aller Bundesländer zu beobachten, auszuwerten und an die einzelnen Gerichte weiterzugeben. Wünschenswert wäre auch, daß diese Gemeinschaftsstelle gegenüber den Gerichten beratende Aufgaben wahrnimmt (S. 56).
- Zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Gerichte sollte diesen ferner im Haushaltssektor ein parlamentarisches Anhörungsrecht eingeräumt werden (S. 57).

3. Die Verantwortung des Richters

Der Richter (und der Rechtspfleger) hat als Repräsentant des Gerichts bei dessen Darstellung nach außen und innen eine wichtige Aufgabe und Verantwortung.

Die Fähigkeit des Richters zur kritischen Reflektion über sein eigenes Tun muß gefördert werden. Folgendes wird angeregt:

- In der beruflichen Fortbildung sollte der Richter nicht nur fachbezogen unterwiesen werden, sondern auch in der besseren Kommunikation mit den Prozeßbeteiligten geschult werden (S. 60).
- Die Kontakte der Richter zwischen den Instanzen müssen intensiviert werden (S. 60).
- Der Richteraustausch mit dem Ausland muß verbessert werden (S. 61).
- Besondere Sorgfalt ist auf die Einarbeitung der Berufsanfänger im richterlichen Dienst zu verwenden, welche in der Anfangsphase ihrer beruflichen Tätigkeit in der Dezernatsarbeit zu entlasten sind (S. 61).
- Zur Erweiterung ihres Blickfeldes sollte den Richtern Gelegenheit gegeben werden, vorübergehend auch in anderen Berufsfeldern tätig zu sein (Unternehmen der freien Wirtschaft, bei Anwälten und in öffentlichen Verwaltungen) (S. 61).
- Für einen Strafrichter sollte es selbstverständlich sein, im Rahmen mehrwöchiger Hospitationen die Strafanstalten in ihren Möglichkeiten und Grenzen gründlich kennenzulernen (S. 62).

- Es ist Aufgabe des Richters, an den Problemen seiner Organisation und ihrer Mitarbeiter teilzuhaben und in gemeinsamen Gesprächen Fragen eines besseren Geschäftsablaufs zu erörtern (S. 62).
- Der Richter muß sich für die unbürokratische Öffnung der Justiz in der Öffentlichkeit einsetzen (S. 63).
- Richter sollten die noch häufig anzutreffende Reserve gegenüber den Medien ablegen (S. 63).
- Die Kontakte zum Bürger durch „Tage der offenen Tür“ oder durch die Veranstaltung von „Justiztagen“ sollten vertieft werden. Auch kulturelle Veranstaltungen in Gerichtsgebäuden könnten das Verhältnis zu den Bürgern entkrampfen (S. 63/64).
- Ein wesentliches Anliegen sollte es sein, insbesondere junge Menschen die gerichtliche Tätigkeit in ihren Möglichkeiten und Begrenzungen vor Augen zu führen. Die Übernahme sogenannter Schulpatenschaften durch Richter oder Staatsanwälte wird empfohlen (S. 64).
- Die Bemühungen um ein vertrauensvolles Verhältnis zur Anwaltschaft sind zu verstärken. Der Deutsche Anwaltverein, der Deutsche Richterbund und der Bund Deutscher Verwaltungsrichter haben einer gemeinsamen Kommission Vorschläge für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Rechtsanwälten, Richtern und Staatsanwälten in der täglichen Praxis erarbeitet. Diese Vorschläge werden befürwortet (S. 63).

4. Außergerichtliche Konfliktlösungen

Gerichtlicher Rechtsschutz und außergerichtliche Konfliktlösung stehen in untrennbarem Zusammenhang zueinander.

Die Schiedsgerichtsbarkeit, die ihre Domäne im internationalen Wirtschaftsrecht und national im Handelsrecht hat, hat sich bewährt. Aber auch die in den Bundesländern in unterschiedlicher Ausgestaltung bestehenden Beratungs- und Schlichtungsstellen sollten in ihrer Arbeit gefördert und ausgeweitet werden. Hierbei geht es weniger um den mehr technokratischen Aspekt der Entlastung der Justiz. Auch nach neueren Forschungsergebnissen werden die Gerichte durch die Arbeit dieser Einrichtungen in deren augenblicklichen Ausgestaltung nicht in nennenswerter Form entlastet. Wesentlicher ist jedoch, daß die Beratungs- und Schlichtungsstellen für den Bürger eine betreuende Aufgabe haben und gleichzeitig beruhigend und friedensstiftend wirken.

Erforderlich ist aber,

- daß die Beratungs- und Schlichtungsstellen ihr Wirken dem Bürger transparenter machen. Im Rahmen einer verstärkten Öffentlichkeit muß gleichzeitig deutlich gemacht werden, daß auch die Möglichkeit der Gerichte be-

grenzt sind, daß als „Recht“ häufig nur das festgestellt werden kann, was beweisbar ist (S. 70);

- daß die zahlreichen berufsständischen Beratungs- und Schlichtungsstellen auch in ihrer Organisation alles tun, eine neutrale Beratung des Bürgers sicherzustellen, welche vom Gedanken des fairen Ausgleichs beherrscht ist (S. 69).

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Beratung sozial schwacher Bürger zu richten :

- Eine verlässliche Beratung durch Fachjuristen ist sicherzustellen. Hierbei empfiehlt es sich, Beratungsstellen in Gerichtsgebäuden einzurichten, um auf diese Weise das soziale und humane Anliegen der Gerichte nach außen zu dokumentieren. Neben Anwälten sollte auch Richtern, Staatsanwälten und Rechtspflegern Gelegenheit gegeben werden, sich in der Beratung sozial schwacher Bürger ehrenamtlich zu engagieren (S. 70).
- Soweit die Beratung mehr Lebenshilfe ist - etwa bei der Familien- oder Drogenberatung - sollte die betreuende Hilfe zunächst den bestehenden kirchlichen und karitativen Selbsthilfeeinrichtungen überlassen bleiben. Deren Arbeit ist ebenfalls zu unterstützen und von Gerichten und Richtern als Teil ihres Anliegens aufzufassen (S. 71).
- Der Richter sollte bemüht sein, durch stärkere Wahrnehmung der Probleme sozial schwacher, rechtsunkundiger Menschen sich in der Kunst des ruhigen, verständnisvollen Gesprächs mit dem einfachen Menschen auch in der Gerichtsverhandlung zu üben. Hierin könnte ein Weg gesehen werden, Vorbehalte und Mißtrauen gegenüber der Arbeit des Richters abzubauen (S. 71).
- Bei allen Bemühungen, außergerichtliche Beratungs- und Konfliktregelungen zu intensivieren, sollte der Rolle der Anwaltschaft besonderes Gewicht beigemessen werden. Die Vorschläge einer Arbeitsgruppe des Deutschen Anwaltvereins, im Rahmen von Gemeinschaftseinrichtungen mandantenorientierter zu arbeiten, gleichzeitig die Beratung sozial schwacher Bürger zu verbessern, bedürfen der Prüfung (S. 72).