

## Richter und Geschäftsstelle (Serviceeinheit)

### Nebeneinander oder Miteinander?

#### Die Sicht des Organisationsberaters auf die Führungsfrage in Gerichten (Langfassung)

von Volker Bauer

Führung ist eine Kernfrage ...

Ich betrachte die Modernisierungsbewegungen in Gerichtsorganisationen aus der Sicht des externen Organisationsberaters, der sich viele Jahre mit Themen der Organisationsentwicklung in Gerichten beschäftigt hat und suche nach „Hebeln und Stellgrößen“ für den Wandel. Dabei gilt mein besonderes Augenmerk der Frage, wie die Verantwortung für die Qualität der Arbeit im Alltag und für die notwendige Veränderung der Organisation gefasst ist – oder mit anderen Worten, wie Führung in Gerichten heute funktioniert und morgen funktionieren kann.

... die in Gerichten eher tabuisiert ist.

Meine ersten Erfahrungen habe ich vor bald 25 Jahren mit der Einrichtungen von Gruppengeschäftsstellen gemacht. Derzeit beschäftige ich mich in einem Projekt, ob und wie ein hochmodernes Strategieentwicklungs- und Qualitätsmanagementverfahren für Gerichte nutzbar gemacht werden kann. Immer hatte ich mehr mit Klagen über andere Verantwortliche und Erklärungen zu tun, warum die Verhältnisse so (schlecht) sind, wie sie sind. Selten begegnete mir Führungskräfte, die sich bewusst waren, dass man Führung und Verantwortung gerade dann braucht, wenn man Prioritäten setzen muss, wenn man sich entscheiden muss, das eine zu tun und anderes zu lassen und dass die Notwendigkeit zum Sparen die Chance eröffnet, Qualitätsbewusstsein in der Organisation zu etablieren. Verantwortliche in Gerichten kamen mir immer wie Leute vor, die ihr Auto ausschließlich mit dem Blick in den Rückspiegel steuern. Was herauskam war eine mehr oder weniger gequälte Verwaltung des Mangels und ein gemeinsam angestimmtes Klagelied über die Schlechtigkeit der Welt.

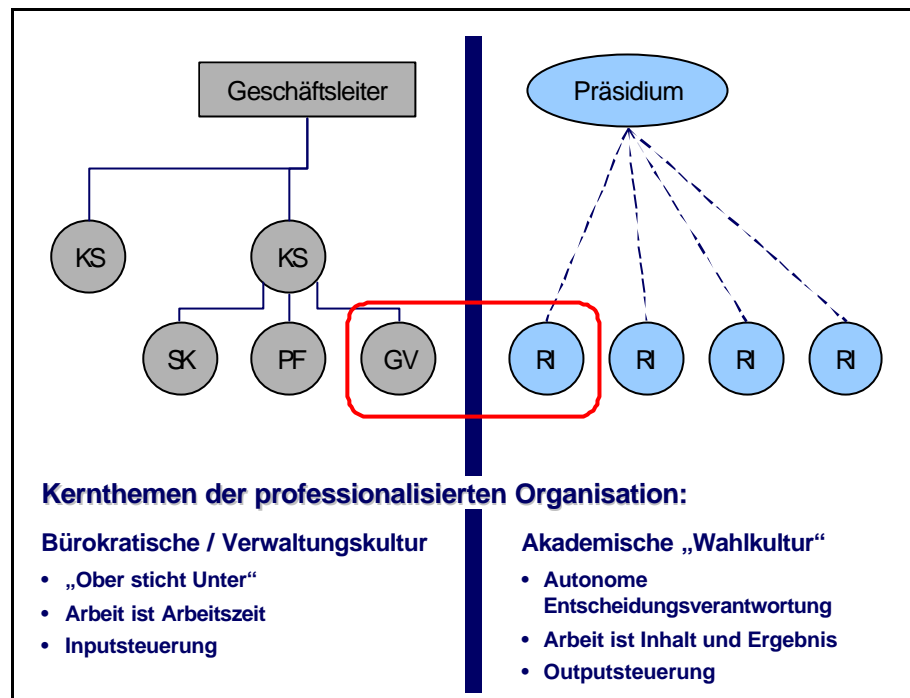
Ich will in meinem Vortrag diese Eindrücke in vier Thesen auflösen und Schlüsse für die Modernisierung der Gerichtsorganisation daraus ableiten.

#### These 1:

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

Wer die Verantwortung hat, führt nicht. Wer führt, hat nicht die Verantwortung: In der klassischen professionalisierten Gerichtsorganisation ist der Richter „strukturell verantwortungslos“ und nicht selten

verhält er sich auch so. Die Geschäftsstelle organisiert sich nach eigenen Regeln und nicht selten „stört“ der Richter. Die Abbildung zeigt die zwei Linien, in denen sich zwei Arbeitskulturen gegenüberstehen, die wenig gemein haben, außer dass alle mit derselben Akte arbeiten.



Zwei Kulturen verhindern klare Verantwortung für die Linie der Entwicklung.

Unabhängigkeit in der individuellen Arbeitsgestaltung bei hoher Inhaltsorientierung des Richters stehen hierarchischen Abhängigkeiten bei hoher Arbeitsteilung und Sinnentleerung gegenüber. Wenn etwas trotzdem funktioniert, dann sind eher lokale soziale Arrangements die Basis, als organisatorische Regulative, wie klare Führung oder transparente Strategiebildung. Als höherwertig gilt immer die Richterkultur, die Verwaltungslinie ist die Domäne des Rechtspflegers, der sich in einer latenten Konkurrenz zum Richter sieht. Letztlich hat niemand „richtig“ die Verantwortung und es gibt vielfältig geübte Argumentationsfiguren, wie die Verantwortung für die aktuell misslungene oder schlechte Situation wegerklärt oder den jeweils anderen zugeschoben werden kann.

- ▶ Im Zusammenspiel dieser Kulturen gehört Jammern zum Handwerk. Führung taucht – wenn überhaupt – als Unterkategorie von Verwaltung und mit der Konnotation akuter Störungsbeseitigung auf. Der Alltag wird über „lokale Arrangements“ organisiert. Am meisten erreicht man, wenn man nett ist. Anerkennung findet nicht statt, Rückmeldung meint die Rede hinter dem Rücken des Adressaten. Es ist immer klüger, Opfer zu sein, dann lassen sich diese Stimmung und haushohe Rückstände viel leichter ertragen.

Der Gerichtsmanager ist nur ein modisches Wort.

- ▶ Knappe Kassen zwingen die Verwaltung zu einer Art „Management der Not“, die argumentativ sofort mit der Forderung kollidiert, dass Recht nicht nach ökonomischen Kriterien zu messen sei. Dabei kann man als Bürger durchaus die Einschätzung haben, dass sich die Herstellung des Rechtsfriedens auch an den Regeln sparsamer Haushaltsführung messen lassen muss.
- ▶ Die Idee des Gerichtsmanagers, die in der Diskussion unter Kundigen in den letzten Jahren aufgetaucht ist, setzt vielleicht an der richtigen Problemlage an, verfehlt aber sicher ihre Lösung: Steht er neben dem Geschäftsleiter? Oder zwischen Geschäftsleiter und Direktor / Präsident? Ist er ein besserer Geschäftsleiter, weil er Volljurist ist? Soll er die Betriebswirtschaft des Gerichtes machen, damit sich die Richter weiterhin nicht um die ökonomische Seite ihres Geschäftes und um die Abläufe der Arbeit kümmern müssen, die sie erzeugen? Soll er eine neue Balance alter Differenzen ständischer Interessen schaffen zwischen Richtern und Rechtspflegern? Und wie? Mir scheint, diese Fragen müssen beantwortet werden, sonst bleibt von der Lösung nichts als das alte Muster, das schon immer mit zur ganzen Misere beigetragen hat: Wir haben ein Problem, also lass uns jemanden einstellen, der es uns löst, ohne dass wir ansonsten was verändern müssen.

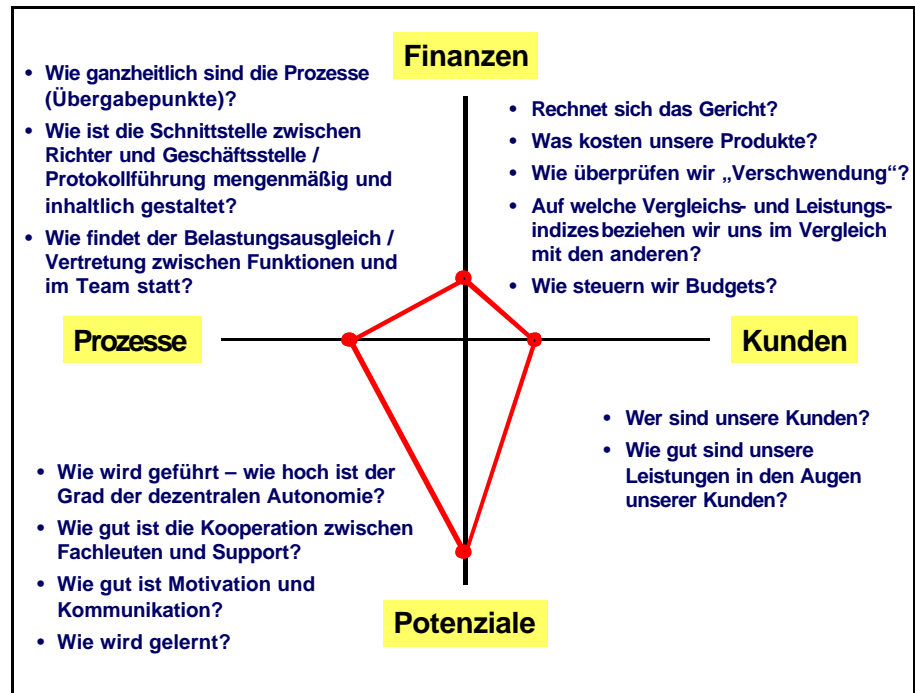
### **These 2:**

#### **Die Qualität der Organisation ist nicht teilbar**

Qualität: der Blick von außen

In den letzten Jahren hat sich in der Betrachtung von Organisationen und ihrer Steuerung zunehmend der Qualitätsbegriff in den Vordergrund geschoben. Zunächst ist diese Bewegung motiviert durch „die Macht des Marktes“, der die Güte des Produktes ein entscheidendes Kriterium ist (auf großen Käufermärkten hat derjenige die besseren Chancen, der die Güte seines Produktes zweifelsfreier nachweisen kann, besonders wenn es aus einer Dienstleistung besteht). So war von Anfang an die Perspektive des Kunden oder des Abnehmers der Leistung die dominante Perspektive. Bei näherer Betrachtung zeigt sich dann schnell, dass die Qualität einer Leistung oder einer Organisation nicht sinnvoll beschreib- oder bewertbar ist, wenn man nicht die Prozesse betrachtet, die hinter dem Produkt stehen. Wenn man nicht Ökonomie und Preisgestaltung einbezieht. Wenn man nicht die Lage, Qualifikation und Befindlichkeit der Mitarbeiterinnen mit sieht. Mit anderen Worten, es zeigt sich, dass die Qualität einer Organisation unter keiner Betrachtung teilbar ist. Die Idee des Qualitätsmanagements geht deshalb von einem Bild der „differenzierten Ganzheitlichkeit“ der Organisation und der Messbarkeit von Leistung und Qualität aus. Dieser Gedanke steckt sowohl hinter den Normvorstellungen der DIN, wie hinter den - moderneren – Vorstellungen der EFQM (European Foun-

dation for Quality Management), wie hinter der derzeit vieldiskutierten „Balanced Scorecard“.



Qualität erfordert die ganzheitliche Perspektive.

Qualitätsorientierte Strategiemodelle (hier als ein Beispiel: Balanced Scorecard), gehen deshalb immer auch von klar verorteter und entschieden getragener Verantwortung für Qualitätsproduktion und Veränderung in der Linie aus. Explizit spricht man in der Managementliteratur dann von der „Einheit der Führung“.

Dass diese Einheit der Führung in „Zweilinienorganisationen“ nicht ohne weiteres zu sichern ist, zeigt sich nicht nur in den Veränderungsturbulenzen von Gerichten, sondern auch in vergleichbaren Organisationen, wie Krankenhäusern oder Universitäten.

**These 3:**

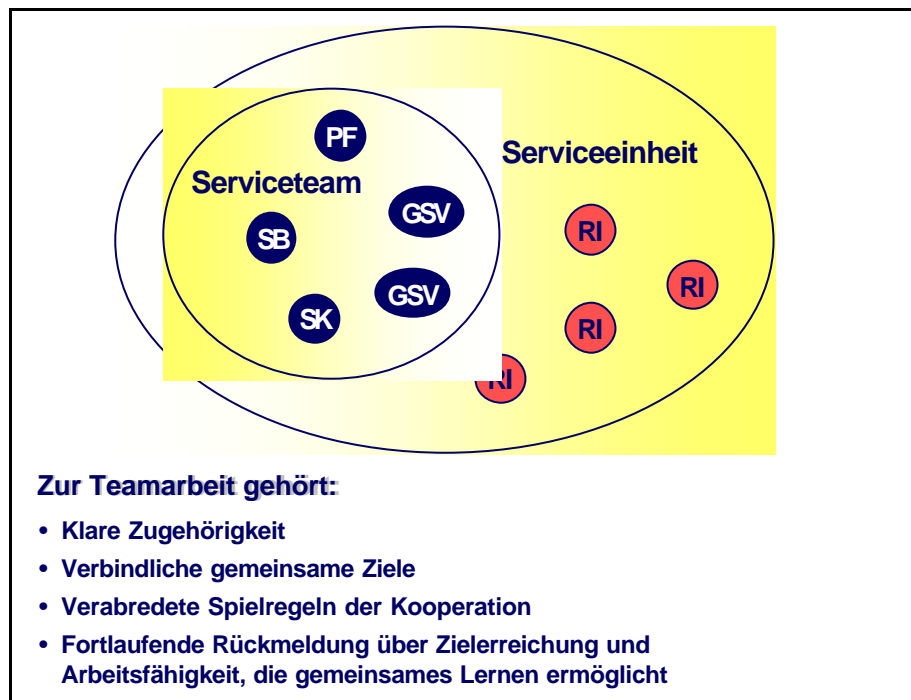
**Moderne Gerichtsorganisationen kommen ohne Teams im Leistungsbereich nicht mehr aus**

Die impliziten Leitbilder der Gerichtsorganisation kommen aus einer Zeit, als der Richter **seinen** Geschäftsstellenverwalter und **seine** Protokollführerin hatte. Die alte Gerichtsorganisation war durch eine Art „gemütlicher Herrschafts- Knechtschaftsverhältnisse“ (Marcuse) geprägt, die sich heute noch in den funktionierenden sozialen Arrangements wiederfindet, von denen oben die Rede war. Organisatorisches Korrelat war die Bemessung des Personalbedarfs als Faktor der ganzen Richtergeschäftsaufgaben (1 Richter : 1 Geschäftsstellenverwalter : 1,5 Protokollführerinnen usw.) Die jeweiligen Werte bildeten nichts ab, außer der Geschichte kontinuierlichen Personalabbaus im Vergleich zum „idealen“ oder „eigentlich richtigen“ 1 zu 1 Verhältnis.

Moderne Technologien machen die gewohnten Planungsgrößen obsolet.

Man mag sich fragen, ob diese organisatorische Grundorientierung nicht schon immer Ausdruck „reicher Verhältnisse“ gewesen ist. Denn natürlich wusste jeder Kundige, dass Richter je nach Arbeitsweise sehr unterschiedlich viel Arbeit für die Geschäftsstelle erzeugen können, die Richtergeschäftsaufgabe damit als Grundmaß der Gerichtsorganisation eher ungeeignet ist. Darüber hinaus macht die moderne IT-Technologie die Arbeitsteilung im Geschäftsstellenbereich der Gerichte obsolet und erlaubt „Rationalisierung durch die Qualifiziertensten“, indem der (meist junge) Richter beginnt, seine Texte am Computer zu schreiben und damit Schreibearbeit in der Geschäftsstellenorganisation überflüssig macht.

Die Zeit der Taylorisierung ist auch im Verwaltungsbereich vorbei. Einheitssachbearbeitung und Auslastungsoptimierung führen in Gerichten wie in anderen Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung zur Entwicklung vertretungsstabiler und leistungsfähiger Arbeitsgruppen als den kleinsten Einheiten der Organisation mit neuen Formen der Führung.



Die Grundorientierung „jedem Richter seinen Zuarbeiter“ muss aufgegeben werden zugunsten klar strukturierter Kooperationsprozesse und transparenter Verantwortlichkeiten im Team. Und dann gilt es, klar zu machen, ob die Richter als Kunden eines Serviceteams betrachtet werden sollen, oder ob sie mit zum Team gehören. Entweder sie geben ihre Dekretur am „Schalter“ ab und bekommen sie zu vereinbarter Zeit in verabredeter Qualität wieder (nach dem „Wäschereimodell“) oder sie übernehmen mit dem Serviceteam gemeinsam Verantwortung für die Qualität der Arbeit des Gerichtes und finden dafür tragfähige Regeln.

Ganzheitliche Qualität erfordert die ganzheitliche Organisation.

Ich bin der Überzeugung, dass Richter und Geschäftsstellenmitarbeiter sich als Kooperationspartner am gemeinsamen Produkt begreifen müssen. Das „Schalter-Modell“ wird nicht wirklich funktionieren. (Viele Richter verhalten sich ja heute schon so – und das Ergebnis ist eher Schwund, als Zunahme ganzheitlich verstandener Qualität.)

Damit müssen wir Rechtsanwender und Geschäftsstelle als Kooperationspartner eines Teams begreifen und das Grundmodell der Zweilinien-Organisation des Gerichtes erneut überprüfen.

### **These 4:**

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

„Team“ nicht ideologischer Begriff, sondern arbeitsorganisatorischer terminus technicus

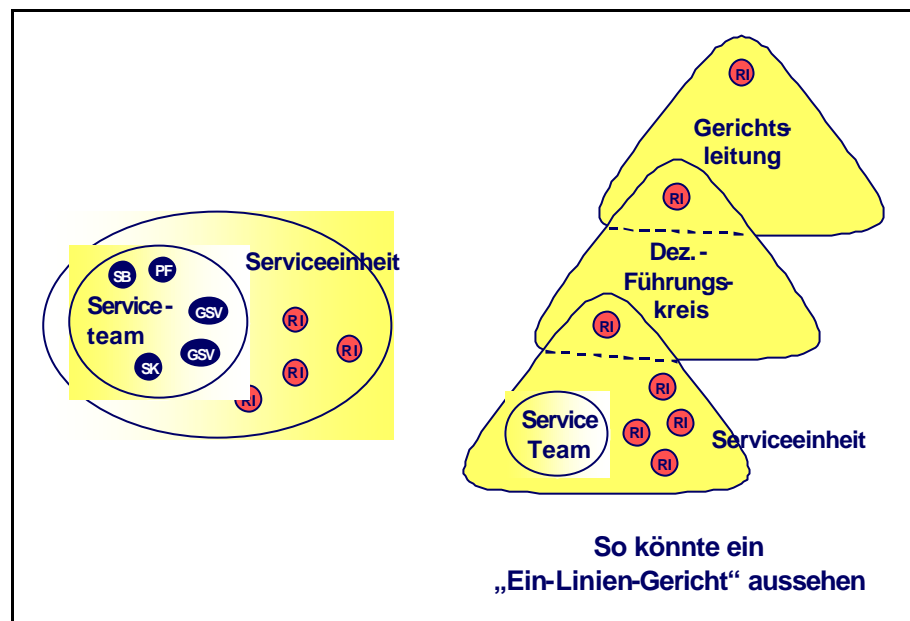
Alle Erfahrung belegen, dass Gruppenarbeit nur dann funktionieren kann, wenn es

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

Mit anderen Worten, Team ist entgegen landläufig diffusen Vorstellungen, keine basisdemokratische Veranstaltung freiwillig fundierter Harmonie von Gleichen, die sich arbeitsorganisatorisch nicht selten mit „toll, ein anderer macht's“ übersetzt, sondern fasst als Grundeinheit der Organisation alle Themen von Qualität und Verantwortung für das gemeinsame Produkt, Disziplin und gegenseitigem Respekt. In diesem Sinne schließen sich Führung und Team keineswegs aus, sondern es geht grundsätzlich und immer um das „geleitete Team“, das über Mechanismen der Verantwortungsübernahme und der Kontrolle ebenso verfügt, wie über Kommunikationsformen, die wechselseitiges Vertrauen befördern – ob die nun durch einen gewählten Sprecher oder durch einen „gesetzten“ Vorgesetzten repräsentiert werden.

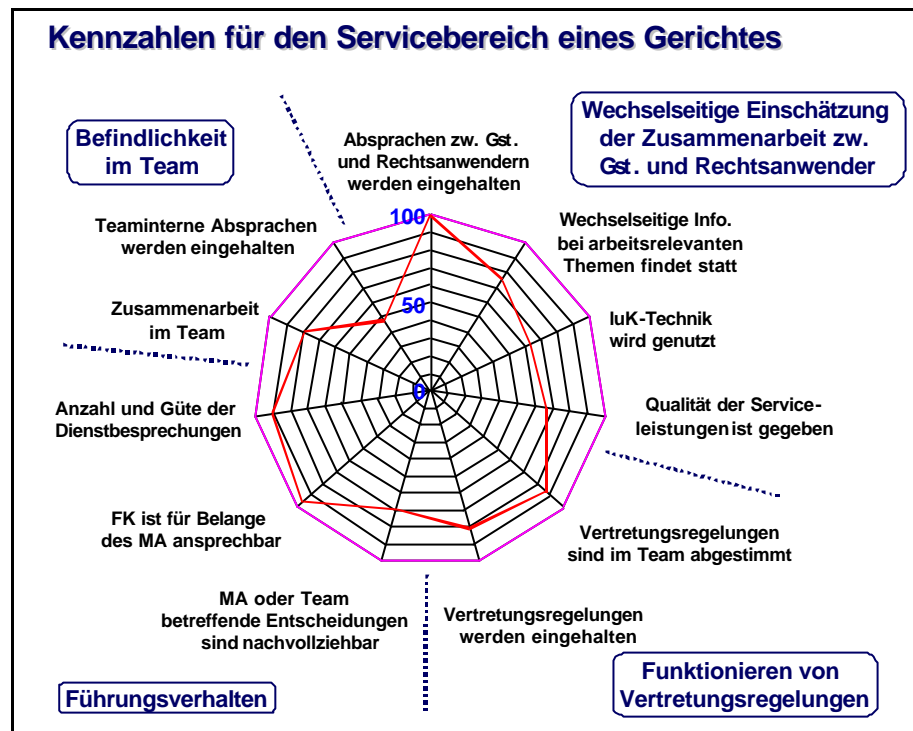
Der Richter als lokale Führungskraft ist gefragt.

Auch aus dieser Richtung also müssen wir uns dem Thema „Einheit der Führung“ stellen, das sich umso dringlicher stellt, je eher die beschriebenen Entwicklungen voranschreiten und der Druck auf die öffentlichen Haushalte zunimmt. Und dann vermag ich mir nicht vorzustellen, dass die Verantwortung für das Ganze nicht bei der Leitprofession des Gerichtes liegt nämlich beim Richter. Warum soll nicht ein Richter oder eine Richterin als Senior eines Kollegiums von unabhängigen Richterinnen und Richtern Vorgesetzter eines Geschäftsstellenteams sein, der die volle lokale Verantwortung einer designierten Führungskraft trägt?



Lokale Führung macht nur Sinn, wenn sie nach klaren Kriterien erfolgt.

Damit wäre nicht nur die oberste Leitungsposition (Direktor oder Präsident) durch einen Richter besetzt, sondern die lokale Verantwortung für Qualität und Stimmung in der Organisation läge beim Richter wie sie in der größeren Anwaltskanzlei beim Senior liegt. Wechselseitige Entlastung von Verantwortungsübernahme zwischen der Verwaltungs- und der Richterlinie könnte nicht stattfinden und gemeinsames Klagen machte keinen Sinn. Die Einheit der Führung wäre dort gesichert, wo Verantwortung für die gemeinsame „Produkterstellung“ und die Qualität der Organisation insgesamt übernommen werden muss. Nur hier könnte diese Verantwortung nicht abstrakt bleiben, sondern sich konkret in Kennzahlen fassen lassen, für deren Güte im Team Verantwortung übernommen werden kann und die etwa so aussehen könnten:



Qualität ist messbar – und sollte gemessen werden.

Denn das ist ein Merkmal konkreter Führung des Teams, dass das Team sehr konkret weiß, wo es steht und daraus Ziele und Maßnahmen für die Veränderung ableiten kann. Wenn es dem Teamleiter dann gelingt, dass die Erklärungen für schlechte Qualität nicht nur außen und bei den andern gesucht werden, sondern die Verantwortung für Zielerreichung und Qualität ins Team zurückzuholen, dann kann das Team auch mit knappen Ressourcen immer gemeinsam das „Beste draus machen“.

Mir ist klar, dass damit ein fernes Zielbild beschrieben ist, gibt es doch vorher eine Reihe von Fragen zu klären:

- ▶ Ist Unabhängigkeit des Richters damit verbunden, dass Richter keine Führungsverantwortung übernehmen dürfen?
- ▶ Und was bedeutet das für die ständischen Interessen von Rechtspflegern, Verwaltungsspezialisten und Richtern?
- ▶ Wer sorgt für die Qualifikation der Führungskräfte? Man ist ja wohl nicht nur deshalb schon gute Führungskraft, weil man dazu ernannt wird, sei man nun Richter oder Rechtspfleger.

In allen Modellen der Gerichtsorganisation, die ich kenne, sind diese Fragen unbefriedigend gelöst. Ein Fortschritt schiene mir schon, wenn man bereit wäre, sie ernsthaft zu stellen und sich auf sorgfältig geplante und ausgewertete Experimente zu ihrer Beantwortung einließ.

**Der Autor ist Geschäftsführer der kbp Organisationsberatung GmbH, die sich seit vielen Jahren mit Organisationsentwicklung und Themen der Steuerung von Gerichten befasst. → [www.kbp-organisationsberatung.de](http://www.kbp-organisationsberatung.de)**