

## **Wochenendseminar „Justiz als Dienstleister und Standortfaktor“**

### **Arbeitsgruppe IV: Qualitätssicherung richterlichen Handelns – unverbindliche Qualitätszirkel oder Entwicklung von Standards?**

#### **Einleitung des Moderators, Christian Graf, Leiter Geschäftsbereich Recht & Fair Play, Handelskammer Hamburg**

Die oberste Leitlinie jeder Qualitätsdiskussion sollten die Erwartungen der Leistungsadressaten sein. Das Produkt muss den Kunden überzeugen, nicht den Anbieter. Diese für die Wirtschaft selbstverständliche Kundenorientierung kann einerseits nicht ganz ohne weiteres auf die Justiz übertragen werden, andererseits sollte aber doch versucht werden, Erfahrungen und Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings mit dem erforderlichen Augenmaß zu adaptieren.

Schon die Grundsatzfrage ist umstritten: Hat die Justiz Kunden? Im Strafverfahren wohl eher nicht. Dort hat das Verhältnis zwischen Strafrichter, Staatsanwalt und Angeklagtem im Wesentlichen den Charakter eines hoheitlichen Über-/Unterordnungsverhältnisses. Deutlich anders ist dies in der Ziviljustiz und auch in der Verwaltungsgerichtsbarkeit. Der Kläger in einem Zivilverfahren nimmt die Justiz bewusst und zielgerichtet in Anspruch, um mit ihrer Hilfe seine Ansprüche geltend zu machen. Insbesondere bei kaufmännischen Streitigkeiten tut er dies wohl wissend, dass er prinzipiell auch außergerichtliche Streitbeilegungsmechanismen wie z. B. Schiedsgerichtsbarkeit, Mediation und Schlichtung heranziehen könnte. Der Beklagte eines Zivilverfahrens nimmt ebenfalls, sobald er sich auf den Prozess einlässt, die Ziviljustiz bewusst zur Verteidigung seiner Rechtsposition in Anspruch. Im verwaltungsgerichtlichen Verfahren gibt es zwar, anders als in der Ziviljustiz, nicht in diesem Maße etablierte außergerichtliche Konfliktlösungsmöglichkeiten. Aber auch hier nimmt ein Kläger die Hilfe der Gerichte zur Durchsetzung seiner Rechtsposition gegenüber dem Staat in Anspruch. Ohne diese Konstellation rechtstheoretisch zu sehr vertiefen zu wollen, bleibt festzustellen, dass aus Sicht der Kaufleute und Privatpersonen in diesen Rechtsgebieten vielfach das Bewusstsein besteht, eine Leistung gegen Entgelt in Anspruch zu nehmen und daher auch ein Anrecht darauf zu haben, wie ein Kunde behandelt zu werden.

Die fachliche Qualität der Hamburger Gerichte ist in hohem Maße anerkannt. Aus Sicht der Handelskammer stehen insbesondere die Kammern für Handelsachen mit ihrem bundesweiten und internationalen Renommee in einem ausgesprochen positiven Licht. Aber die fachliche Seite ist nur eine von drei im Ergebnis gleichwertigen Qualitätsdimensionen, anhand derer Kaufleute und Bürger die Leistungen der Justiz wahrnehmen. Gleichberechtigte Qualitätsdimensionen sind aus Kundensicht die Schnelligkeit der Verfahren und die Vollstreckbarkeit der Verfahrensergebnisse. Stark vereinfacht zusammengefasst: Das scharfsinnigste Urteil nützt den Parteien nichts, wenn es zu spät kommt oder nicht vollstreckt werden kann. Zugegebenermaßen ist insbesondere der Einbezug der Vollstreckbarkeit als Qualitätsdimension für die Richterinnen und Richter nicht einfach, da gerade in diesem Bereich schon funktional eher geringe Einflussmöglichkeiten bestehen. Trotzdem muss im Sinne einer umfassenden Qualitätsorientierung immer wieder darauf hingewiesen werden, dass es aus Sicht des rechtssuchenden Kunden bei Problemen letzten Endes gleichgültig ist, durch welche Stelle innerhalb der Justiz Mängel formal zu verantworten sind. Ergeht ein Urteil nicht schnell genug oder kann es mangels

Ressourcen nicht zeitnah vollstreckt werden, wird der Justizkunde immer die Justiz als Ganzes in einem schlechten Licht sehen.

Die Integration von Instrumenten der Qualitätssicherung in den Kernbereich der richterlichen Arbeit kann die Grenzen der richterlichen Unabhängigkeit tangieren. Daher kann die Orientierung an Qualitätsstandards bei Richtern nicht durch externe Motivationsfaktoren wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit oder Gehaltsfaktoren erzwungen werden. Es kann somit nur um ein Streben nach Qualität aus innerer Überzeugung („intrinsische Motivation“) gehen. Damit müssen auch immaterielle Zielsetzungen verbunden sein. Diese Motivationslage ist in den Grundzügen keineswegs einzigartig. Vielmehr ist es vor allem im Bereich der Non-Profit-Organisationen wie Verbänden und Kammern selbstverständlich, dass sich die Motivation der Mitarbeiter auf immaterielle, z.B. wirtschaftspolitische, Ziele bezieht und nicht auf materielle Werte, wie z. B. Umsatz oder Gewinn. In Wirtschaftsunternehmen gibt es vor allem auf der Leitungsebene und bei kreativen Aufgabenstellungen Mitarbeiter, die keine Schwierigkeiten damit haben, gegebenenfalls den Arbeitgeber zu wechseln und die auch über Gehaltsfragen nur noch am Rande zu motivieren sind. Diese Mitarbeiter können also ebenfalls nicht mit Kündigungsdrohungen oder mit den Verlockungen einer Gehaltserhöhung entscheidend angespornt werden.

Mit der daraus resultierenden Aufgabe einer wertorientierten Mitarbeitermotivation, im Idealfall einer Identifikation mit den Unternehmenszielen und einer aus dem Inneren kommenden Einsatzfreude, beschäftigt sich die Führungslehre im Bereich der Privatwirtschaft seit langem mit Ergebnissen, die grundsätzlich auch auf die Besonderheiten der Richterschaft übertragbar erscheinen. Mögliche Instrumente einer Qualitätsorientierung können beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung von Leitbildern, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Qualitätszirkel, Benchmarking und auch ein wohlverstandenes Controlling sein. Gerade zum letzteren ist immer wieder zu betonen, dass Controlling nicht im Sinne einer rein budgetorientierten, sanktionierenden Kontrolle verstanden werden darf, sondern vielmehr im Sinne eines konstruktiven Feedbacks zur optimalen Qualitätssteuerung.

Abschließend soll noch einmal die richterliche Unabhängigkeit als zentrales Verfassungsgut in den Mittelpunkt gestellt werden. Aber auch diese berechtigte Sonderstellung der Richterschaft muss einer umfassenden Qualitätsorientierung aus innerer Überzeugung und Identifikation nicht entgegenstehen. Es stellt sich also die Frage nach konkreten Instrumenten für die Qualitätssicherung richterlichen Handelns.

Christian Graf