

# Erkenntnisse aus der Begleitforschung über die Modellgerichte des Landes Nordrhein-Westfalen

*Hellmut Morasch*

Ich erinnere an das Leitwort, das der Minister heute vorgegeben hat, nämlich "Modernisierung der Justiz".

Es ist nun nicht meine Aufgabe, hier einen akademischen Vortrag zu halten, sondern der Versuch, ein paar Stichworte zu liefern, die auch gerne zur Diskussion anregen sollen. Ich werde also unter dem Generalthema "Modernisierung der Justiz" ein paar Punkte ausbreiten, die sich ergeben aus einem Auftrag, den wir vom Justizminister des Landes Nordrhein-Westfalen bekommen haben und im Augenblick wahrnehmen, nämlich die Begleitforschung zu den vier Modellgerichten hier im Lande. Wir von der GMD – ursprünglich heißt das: Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung – sind eine Großforschungseinrichtung und gehören zu 10 % dem Land Nordrhein-Westfalen. Das ist mit einer Motivation, weshalb wir gerne mitwirken, wenn Modernisierung hier im Land im Kontext Informationstechnik angesagt ist.

Ich versuche, dazu beizutragen über drei Punkte:

- 1.) ein paar grundsätzliche Gedanken, mit denen wir heute herangehen an Aufgaben der Modernisierung mit dem Zugpferd der Informationstechnik,
- 2.) die Vorstellung des Hintergrundes der Erkenntnisse, die ich Ihnen hier darstellen darf, also die Modellversuche hier im Lande, nicht jeder kennt die ja im Detail,
- 3.) dann der Versuch, aus unserem jetzigen Erkenntnisstand schon einige Faktoren herauszufiltern, von denen wir meinen, daß sie ganz ausschlaggebend sind, wenn Sie vorhaben, in Ihrer Behörde diese Leitgedanken umzusetzen.

Drei Elemente werden Sie immer wieder finden, sie ziehen sich hier durch die Betrachtungen und ich habe mit Freude vernommen, daß Sie auch heute schon in den Reden miteinander genannt wurden: Mitarbeiter, Informationstechnik und Organisation.

Ich glaube, daran sollten wir uns immer wieder erinnern und keinen dieser Bausteine isoliert sehen, sondern immer diesen Zusammenhang. Das wäre eine der Botschaften, die ich Ihnen hier vermitteln möchte aus der Erfahrung über viele Jahre. Daran sind früher sehr viele EDV-Projekte gescheitert, daß dieser Zusammenhang vernachlässigt wurde. Das heißt, sehen Sie die Menschen in Ihrer Behörde, sehen Sie dazu die Informationstechnik als Instrument und benutzen Sie das aber nicht, um nun den herkömmlichen Betrieb auf ein neues Medium einfach umzustellen, sondern stellen Sie die herkömmlichen Betriebsabläufe in Frage. Das ist der Punkt Organisation. Das wichtigste ist, diese drei Punkte immer gemeinsam zu beachten.

Lassen Sie uns die Informationstechnik, die hier im Mittelpunkt der Thematik des Tages steht, als erstes nur kurz skizzieren, weil wir glauben, das hier ein Paradigmenwechsel längst vollzogen ist, wenn auch in der Justiz noch nicht überall. Auch diese Veranstaltung heißt noch "ADV"-Forum, ein im Grunde längst überholter Begriff. Die Automation, das ist nicht mehr die Metapher, die wir mit dem Instrument der heutigen Computer verbinden sollten. Der PC ist ein persönliches Unterstützungssystem, hat entsprechend dem einzelnen Mitarbeiter auf allen Ebenen Ihrer Behörde zu dienen und – das ist wichtig zu sehen – daß es nicht isoliert, nur an einem Punkt eben als Rechner mit zugehöriger Software steht, sondern die Aufgabenerledigung ist eine Gesamtaufgabe der Behörde, die an verschiedenen Stellen von verschiedenen Mitarbeitern wahrgenommen wird, und die Ausstattung mit Computertechnik hat (soweit wie möglich) diesem Charakter der Verfahrenserledigung zu dienen. Übrigens: Die Informatiker sprechen seit Jahren von einem Begriff, den sie gerade aus der Justizdomäne mit entlehnt haben, nämlich von prozeßorientierter Unterstützung durch Computer. Damit ist genau das gemeint, das Prozedieren in der Erledigung all dieser Aufgaben. Es wurde heute morgen schon mit dem Begriff des Work-Flows und seiner Nachbildung bei den Systemen charakterisiert.

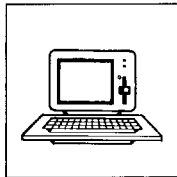
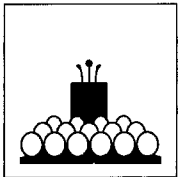
Technik ist hier nur der Ausgangspunkt, einfach ein neues Mittel, von dem sich immer mehr herausstellt, daß es katalytische Funktion hat, um zu helfen, die Organisation in Frage zu stellen und sie nicht mehr als statisch festgeschrieben zu sehen, sondern als einen dynamischen Rahmen, der eigentlich die Aufgabe hat, so gut wie möglich bei der Fallerledigung zu helfen. Organisation also nicht länger nur als externes Rahmengerüst zu sehen, sondern hineinzuschauen an die Arbeitsplätze und hier die Arbeit strukturell zu betrach-

*Auftrag Begleitforschung*

*"Stellen Sie die herkömmlichen Betriebsabläufe in Frage!"*

*"Der PC ist ein persönliches Unterstützungssystem."*

*Hellmut Morasch (<http://nathan.gmd.de/persons/morasch.html>) ist Mitarbeiter der GMD – Forschungszentrum Informationstechnik.  
E-Mail: [Morasch@gmd.de](mailto:Morasch@gmd.de)*



Die Mitarbeiter

Die drei Elemente in der  
Zusammenschau

Projekt "Modell NRW"

Vier Gerichte

Aufgaben der Begleitforschung:  
Bestandsaufnahme

Evaluation

Transfer

Erst Halbzeit

ten, ist eine der Voraussetzung zum sinnvollen EDV-Einsatz, und das nicht nur bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz, sondern auf das Zusammenwirken der verschiedenen Arbeitsplätze. Das scheint mir wichtig, hier die Veränderung des Begriffs "Organisation" vorab zu vollziehen, um zu sinnvollen Verbesserungen zu kommen.

Zuletzt der wichtigste dieser drei Begriffe: Die Mitarbeiter, nicht nur als Rädchen in der Maschine, die sich immer gleich drehen und möglichst isolierte Aufgaben wahrnehmen, sondern hier die Mitarbeiter, die heute ja viel höhere Ausbildungsvoraussetzungen mitbringen, aber auch viel emanzipierter sind. Das muß man einfach zur Kenntnis nehmen und versuchen, positiv umzusetzen, daß hier geradezu ein Verlangen auch nach Verantwortung besteht – das werden Sie gerade bei den Jüngeren immer mehr feststellen – und deswegen sollte die Betrachtungsweise sich nicht ausschließlich nach der jeweils zugemessenen Funktion richten, sondern es ist eine Chance, daß wir es hier mit Persönlichkeiten zu tun haben und Kolleginnen und Kollegen in dem Sinne, daß sie zur Zusammenarbeit aufgefordert sind und dazu auch bereit sind.

Entscheidend sind also die drei Elemente in der Zusammenschau: Die Mitarbeiter, die Organisation und letztlich die Informationstechnik als das dienende Instrument, von dem allerdings heute in der Tat am stärksten die innovativen Impulse ausgehen können.

Eine erste Umsetzung hier im Bundesland im Zusammenwirken dieser drei Elemente sind die Modellversuche, die schon 1993 konzipiert wurden, im wesentlichen aber erst 1994 so richtig ins Laufen kamen. Und immer noch sind die Versuche entwicklungsfähig und entwicklungsbedürftig. Daran arbeiten wir im Zusammenhang dieses Projekts "Modell NRW". Was wir in diesen Modellversuchen vorfinden, ist genau die Umsetzung dieses konzeptionellen Dreiklangs in der Idee der Service-Einheiten, die Ihnen allen inzwischen mindestens 'literarisch' vertraut sind.

Es sind derzeit vier Gerichte hier in Nordrhein-Westfalen. Für den wichtigen Bereich der Zivilsachen wurde ein sehr großes Gericht wie Düsseldorf und ein überschaubareres wie Gladbeck genommen. Die Familiensachen haben besondere Berücksichtigung gefunden in Krefeld. Den Modellversuch für den Bereich der Strafsachen hat das Amtsgericht Köln übernommen. Sie werden auch unschwer sehen an dieser Struktur, daß die drei Oberlandesgerichtsbezirke darüber repräsentiert sind.

Was versuchen wir, als die Begleitforscher, dazu zu leisten? Im Grunde sind es nach einer Bestandsaufnahme, die zum ersten Mal diese vier Gerichte nebeneinander sichtbar gemacht hat, eigentlich drei Aufgaben. Die erste bezeichnen wir als Optimierung, d.h. es ist Forschung, die nicht teilnahmslos daneben steht, darüber steht oder in ihrem Elfenbeinturm sitzt, sich Papiere kommen läßt und auf Grund irgendwelcher Berichte schöne Analysen liefert, sondern wir betrachten die Sache vor Ort und machen dann Vorschläge. Es ist also der Ansatz, sich selbst auch der Kritik auszusetzen, indem wir einfach sagen, welche Defizite wir in den Modellversuchen entdeckt haben. Man könnte durch diese oder jene Maßnahme daran drehen und entsprechende Vorschläge machen. Wir können nicht mehr als vorschlagen. Das ist klar. Aber was wir immerhin können, wir können die Umsetzung unserer Vorschläge noch kontrollieren und feststellen, inwieweit denen gefolgt wird. Und erfreulicherweise haben wir sowohl bei den Modellgerichten selbst, als auch bei den Oberlandesgerichten die dafür zuständig sind, bzw. bei dem Ministerium selbst, für die Mehrheit unserer Vorschläge Resonanz gefunden. Entsprechende Optimierungsmaßnahmen sind im Gange.

Die zweite Phase, die wir jetzt gerade angehen, ist die der Evaluation. Das ist vielleicht eher das, was Sie traditionell von Wissenschaft erwarten dürfen, nämlich von jemandem, der nicht interessiert ist, hier irgend etwas zu verkaufen, der aber auch nicht eingebunden ist in die Hierarchien, wie sie eben auch die Justiz hat, sondern der mit relativer Unabhängigkeit versucht, den Ablauf, den Stand der Versuche zu betrachten und darzustellen.

Dies vor allem mit dem Ziel, und das wäre die dritte Aufgabe, in die das Ganze letztlich mündet, nämlich dem Ziel, den Transfer vorzubereiten. Das soll heißen, die Erfahrungen der Pioniere, die hier in den Modellversuchen arbeiten, herauszudestillieren, im Guten wie im Bösen, und die Erfahrungen so aufzubereiten, daß Gerichte, die nun in der zweiten Welle diese neuen Konzepte umsetzen wollen, schon Hinweise finden, nicht mehr bei Null anfangen müssen, sondern die Erfahrungen ihrer Vorgänger auswerten können.

Wir sind hier allerdings erst etwa bei der Halbzeit, deswegen bekommen Sie auch nicht fixfertige Ergebnisse. Es ist ja vielleicht viel spannender, vorläufige Erkenntnisse zu sehen, und es ist auch nicht so, daß wir nun nur diese Versuche in Nordrhein-Westfalen haben. Wir schauen natürlich weiter herum im Lande. Es wurde heute schon festgestellt, daß andere Bundesländer sogar weiter sind in dieser Sache, und wir selbst haben z. B. in den neuen Bundesländern, in Mecklenburg-Vorpommern, im Jahr zuvor ein ähnliches Projekt begleitet.

Im wesentlichen aber verdanken wir die Erfahrungen jetzt den vier Gerichten, die hier Modell sind. Das heißt für Modellversuche auch immer, ganz verschiedene Voraussetzungen

schon baulicher Art, aber natürlich auch von der Überschaubarkeit her für solche Umsetzungen. Aber das ist eigentlich nichts anderes als das, was später auch auf Sie zukommen wird. Auch Sie repräsentieren große wie kleine, moderne wie alte Gerichtsgebäude und werden deswegen die entsprechenden Probleme bekommen.

Unsere Aufgabenstellung könnte man kurz so charakterisieren, daß wir versuchen, zur konzeptionellen Klärung beizutragen, oft auch, das ist die Chance des relativ neutralen Dritten, Konsensfindung hier fördern können, daß wir, das habe ich schon genannt, bemüht sind, die Modelle noch zu optimieren. Dann aber uns eher in die Rolle des Betrachters zurückfinden, über die Evaluierung des Versuchs, und das Ganze zur Vorbereitung des Transfers in die Fläche von Nordrhein-Westfalen.

Was tun wir dazu? Wir gehen aus unserer Forscherkammer gerne heraus und hinein in die Gerichte und auch nicht nur zum Behördenleiter, sondern wir gehen in die Geschäftsstellen, führen dort Gespräche, versuchen Diskussionen zu moderieren. Die ganze Palette dessen, was Sie zum Teil auch aus der anderweitigen Organisationsforschung kennen, nur so kann man ungefähre Eindrücke erhalten. Das ist unsere Chance, daß wir nicht ein über die Hierarchie gefiltertes Berichtswesen haben, das verhindert ja oft die Einsicht in den wahren Zustand der Behörden, sondern hier uns direkt ein Bild zu machen versuchen.

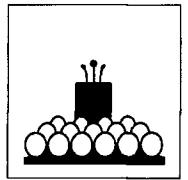
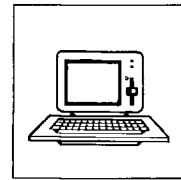
Es wurde heute schon deutlich, das dies nicht heißt, vier schöne Modellgerichte, mit denen man sich ein Alibi zum Stichwort Modernisierung schafft, sondern hier ist ein politischer Wille dahinter. Das gilt bundesweit, es ist ein einstimmiger Beschluß der Justizministerkonferenz, und darin stecken die drei Faktoren, auf die ich anfangs abgehoben habe. D. h., die Veränderungen in der Justiz von struktureller Art, also der organisatorische Aspekt ist gemeint, soll einhergehen mit dem Einsatz der modernen Informations- und Kommunikationstechnik und das unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse, und das heißt, insbesondere auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse.

Was ich abschließend versprochen habe, sind ein paar Stichworte zu den Schlüsselfaktoren, die von den Verantwortlichen beherzigt werden sollten, die an den Gerichten die Umsetzung des Konzepts der Service-Einheiten vorhaben. Das ist jetzt keine komplette Liste zu den Schritten, die bei der Umsetzung im einzelnen erforderlich sind. Ich habe vor allem die konventionellen bürokratischen Schritte, die eben auch notwendig sind, eher vernachlässigt und dafür einige Dinge herausgegriffen, die sonst vielleicht allzu leicht übersehen werden. Dies ist jetzt auch vor dem Hintergrund bewußt unvollständig, daß sie demnächst die Gelegenheit erhalten werden, einen in sich soweit wie möglich abgeschlossenen Leitfaden zur Umsetzung der Service-Einheiten in Verbindung mit Computerausstattung zu lesen. Im Rahmen des hier dargestellten Projekts "Modell NRW" arbeitet eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Frau MinRätin Riehe und ist schon sehr weit gediehen. Wir haben den ersten Entwurf inzwischen bei Testlesern draußen, den Entwurf eines sogenannten Transferhandbuchs, mit dem versucht wird, alles, was bisher an Erfahrungen vorliegt bei der Umsetzung, zu Papier zu bringen, mit der Perspektive, Ihnen in den Behörden eine Art Handreichung zu geben. Dieser Leitfaden soll Anfang kommenden Jahres zur Verfügung stehen. Aber lassen Sie mich einige Faktoren, die mir besonders wichtig erscheinen, hier schon nennen.

Am Anfang meine ich, wenn wir erfolgreich Modernisierung der Justiz, die ja lange darauf gewartet hat, betreiben wollen, dann geht das nicht, ohne daß eine Vision entwickelt wird. Die geschieht am besten auf der Basis einer Analyse des aktuellen Zustands, aber es gehört dazu, daß die Zukunft formuliert wird, um sie beschreibbar zu machen und dabei herauszuarbeiten, wo könnte der Gewinn liegen, was sind jetzt die Defizite, was können wir uns davon versprechen, wenn wir hier neue Wege gehen.

Das beste, das überzeugendste Argument dabei ist immer, wenn man auf schon gemachte Erfahrungen referieren kann, d. h. wir haben ja nun diese Modellversuche und wir werden immer mehr solcher jungen Pflänzlein haben, auf deren Gedeihen man verweisen kann. Das überzeugt erfahrungsgemäß auch die eigenen Leute meist, wenn sie sehen, hier sind irgendwo im Land Kolleginnen und Kollegen, die damit schon gut fahren, besser jedenfalls als früher.

Ein weiterer Punkt ist das Bemühen, Partner zu gewinnen. Die strukturelle Veränderung ist ein Vorhaben, das nicht im Alleingang durchsetzbar ist. Man kann ja sonst vieles einfach anordnen. Hier aber gilt es wirklich Partner zu gewinnen, ohne die hier kein Erfolg zu erreichen ist. D. h. nicht nur, daß man vorab die Machbarkeit überprüft im Gespräch mit den Oberbehörden, sondern d. h. vor allem, daß man vor Ort die Partner sucht, und dazu gehören zuvorderst auch die Richter- bzw. Personalvertretungen. Genauso wichtig ist es aber, sich Gedanken zu machen über den Bereich am Gericht, der vielleicht am ehesten für den ersten Schritt in Frage kommt, und dort auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuzugehen.



*Beitrag zur konzeptionellen Klärung*

*Arbeit vor Ort*

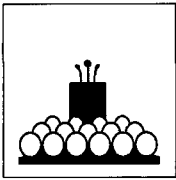
*Der politische Wille*

*Die Schlüsselfaktoren*

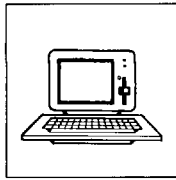
*Es geht nicht ohne Vision.*

*"exempla docent"*

*Das Bemühen, Partner zu gewinnen*



*Prüfung der Ressourcen*



*Mitbestimmungsrechte*

*Umsetzungsfragen*

*Partizipation*

*Identifikation*

*Direkter Nutzen für den Einzelnen*

Bevor man dies allerdings laut tut, sollte man einige Randbedingungen geklärt haben, einfach um hier nicht ins Leere zu arbeiten und dann an äußeren Bedingungen zu scheitern. Ich meine damit, die Prüfung der Ressourcen. Computer kosten zwar immer weniger, aber immer noch Geld und vor allem das Drumherum ist oft der teure Faktor: das Umbauen der weitgehend veralteten Justizgebäude oder die Beschaffung neuer Ausstattung, die inzwischen einfach aus ergonomischer Anforderung heraus obligatorisch ist, denken wir an Möbel, Beleuchtung etc.

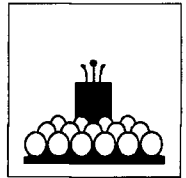
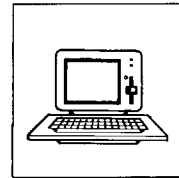
Im Zusammenhang des angestrebten Wandels sind besonders die Mitbestimmungsrechte zu beachten. Dabei sind wir ja hier in Nordrhein-Westfalen gerade in einer ganz entscheidenden Phase; ich freue mich auch, daß mehrere Vertreter des Personalrats hier sind. Denn hier wird in den nächsten Wochen erwartet, daß ganz entscheidender Konsens entsteht darüber, wie das Land überhaupt vorankommen kann, um dem Anspruch auf Modernisierung der Justiz gerecht zu werden. Eine wichtige Rolle, die aber bundesweit letztendlich geklärt werden muß, kommt dabei auch dem Tarifrecht zu.

Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann geht es eigentlich an die Umsetzung. Wichtiger als die Auswahl der Rechner ist die Festlegung auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der ersten Phase. Hier lauert die Gefahr, daß die EDV-Freaks, weil die Computer zunächst an diese Arbeitsplätze kommen, das größte Interesse äußern. Man muß aber versuchen, eine gesunde Mischung zu finden, denn die erste Service-Einheit, die Sie in Ihrer Behörde auswählen, soll ja durchaus repräsentativen Charakter haben, sonst ist die spätere Multiplikation, bis sie die Flächendeckung in Ihrem Gericht erreicht haben, schlecht begründbar. Daher gilt es auch hier, nach Möglichkeit einvernehmlich eine Mischung des Personals zu erreichen. Kriterium dabei ist letztlich nicht, was kann der schon, denn das alles ist leicht zu lernen, sondern eher die Lernbereitschaft überhaupt. Und davon ist heute bei den Mitarbeitern mehr vorhanden, als herkömmlich im öffentlichen Sektor erwartet wird. Denn die Modernisierung der Justiz ist nicht nur ein Wunsch von oben, oft unter Kostendruck, sondern es ist auch ein Bedarf vieler, die lange Jahre in der herkömmlichen Mühle stecken und sich denken können, daß das alles eigentlich effektiver und angenehmer zu machen wäre.

Deswegen ist es geradezu ein Gebot, Partizipation der Mitarbeiter herzustellen. Ganz bewußt offensiv auf die Menschen zuzugehen, auf die ja hier viel Neues und viel Unbekanntes zukommt. Und nicht nur auf die achten, die in der ersten Phase direkt betroffen sind, denn jeder weiß, daß dies indirekt von Anfang alle betrifft und sowieso daran gedacht ist, später die gesamte Behörde in diesem Sinne zu reformieren. Deswegen das Gebot, auf alle Bediensteten zuzugehen, zu informieren, die Neuerungen im Ablauf transparent zu machen, damit jeder seine Rolle darin sieht und auch den Zeitpunkt, wann ihn diese Konzepte erreichen.

Auch hier ist es am besten, wenn man quasi als Referenzmodell auf jemand verweisen kann, vielleicht sogar ein benachbartes Gericht besucht, wo das schon läuft, um ganz konkret überzeugen zu können. Die Überzeugungsarbeit ist nicht mit dem Verweis auf Konzepte allein zu leisten, diese müssen heruntergebrochen werden auf die einzelnen Arbeitsplätze, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann am ehesten zu überzeugen sind, wenn man ganz konkret sagen kann, was wird es uns bringen. Erstmal der Behörde insgesamt, denn das was heute morgen gefordert wurde mit dem Stichwort Corporate Identity, das ist ja ansatzweise in jedem vorhanden. Eigentlich wollen sich die Mitarbeiter mit dem Gericht identifizieren; es wird ihnen nur oft schwer gemacht. Hier ist in der Tat eine Chance, über etwas Neues einen höheren Wert der Identifikation zu erreichen. Es muß dazuhin bereichsspezifisch klarwerden, was bringt die Reform uns und schließlich für jeden einzelnen, der für sich selber erfahren möchte, weshalb er den Aufwand auf sich nehmen soll. Denn es ist ein hoher Aufwand, Neues zu lernen, und trotzdem meine ich, die Bereitschaft dazu können wir immer wieder finden.

Man sollte dabei auch überlegen, nicht nur das Gerichts-EDV-System im engsten Sinne zu schildern, wie es dem Ganzen der Aufgabenerledigung der Behörde zugute kommt. All diese Systeme, die Informationstechnik überhaupt, wenn sie denn ein bißchen ausgereizt wird, bringen oft mit wenig Zusatzaufwand auch dem Einzelnen Dinge, die bisher nicht möglich waren. Denken Sie daran, daß man nicht mehr, um ein Fax abzusetzen, zwei Etagen tiefer gehen muß, sondern direkt aus dem PC heraus diese moderne Form der Mitteilung anstoßen kann. Oder wenn Sie an die Juristen denken am Gericht, damit meine ich auch die Rechtspfleger, daß hier ja ganz vieles inzwischen in elektronischer Form an Fachinformationen vorliegt. Es ist gerade ein Übersichtsheft zu CD-Roms für Juristen erschienen. Über hundert sind darin im Detail beschrieben und es gibt mehr als diese. Dieses wird noch



viel zu wenig genutzt. Sie alle wissen, wie schwach die Bibliotheken ausgestattet sind und vor allem sie sind nicht am Arbeitsplatz. Man müßte extra dahin gehen, darunter leidet ja auch bis heute die Nutzung von JURIS etwa, daß das Angebot in der Regel nicht am Arbeitsplatz abgreifbar ist. Der persönliche Computer erlaubt vielen den Zugang zu solchen zusätzlichen Angeboten, die dem Einzelnen die Arbeit erleichtern. Wir sollten auch nicht übersehen, heute morgen kam es mit dem Stichwort "Dienstleistung zu erbringen an der Gesellschaft", daß hier die Verbesserung zum Teil nicht nur intern auftreten werden, sondern eben auch extern. Es daher eigentlich schon Anreiz genug ist, sich darum zu bemühen, wenn die Klienten der Justiz Verbesserungen erfahren, etwa indem die Auskunftsbereitschaft am Gericht erheblich gesteigert wird oder die Verzögerungszeiten sehr viel geringer werden.

Ein Hinweis zur Institutionalisierung der Umsetzung wäre, daß nach allen Erfahrungen es nicht reicht, wenn der Behördenleiter sich da reinkniet, eventuell gemeinsam mit dem Geschäftsleiter. Vielmehr lohnt es sich für diese grundsätzliche Reform, nach Projektarbeitsmethoden vorzugehen, wie sie in vielen anderen Bereichen der Organisationsentwicklung angewandt werden. Damit werden auch verschiedene Ebenen eingebunden in die Entscheidungsfindung, auch die Personalvertretung, denn man sollte keine Scheu haben, sie hier von Anfang an zu beteiligen. Die Einrichtung einer Projektgruppe ist zur Steuerung des Ganzen auf jeden Fall sinnvoll, und ich verwende bewusst diesen Begriff "Steuerung" in dem Sinne, wie er heute in der Ökonomie verwandt wird, nämlich durch Zielvorgaben. Das heißt eben nicht, wie wir es allzu sehr im öffentlichen Sektor noch gewohnt sind, Schritt um Schritt detailliert den Weg zu beschreiten (oft ohne Rücksicht auf die verschiedenen örtlichen und persönlichen Umstände), sondern entscheidend ist eigendlich der Grad der Zielerreichung. Und wie die Betreffenden dahin kommen, das kann ja auf sehr verschiedenen Wegen geschehen. Es ist auch wichtig in der Justiz, zu lernen, daß man den Menschen vertrauen kann, man gibt das Ziel vor und läßt die Gruppe entscheiden, wie in Anbetracht der Konstellationen organisatorischer und persönlicher Art das Ziel am besten in angemessener Zeit zu erreichen ist. Dafür ist die Strukturierung als Projektgruppe die beste. Sie haben hier viele neue EDV-Systeme kennengelernt: die Schulung ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für eine geglückte Umsetzung der neuen Konzepte. Hier vor allen Dingen, daß man nicht einfach Mitarbeiter anmeldet, weil wieder ein Kurs angeboten ist. Es macht nur Sinn, wenn sie unmittelbar darauf so zeitnah wie möglich dann auch die Geräte bekommen, an denen sie das Erlernte anwenden können, bevor es wieder vergessen ist. Das eigentliche Lernen findet, wie wir wissen, bei der Anwendung der Systeme dann in den Gerichten statt, auch wenn's am Anfang noch ein bißchen rumpelt.

Dabei lernt man am ehesten, und durch Nachfragen beim Kollegen kommt auch das Miteinander sehr schön in Gang. Von der externen Schulungskapazität, die Ihnen zur Verfügung steht, wäre am besten ein Teil zu reservieren für später, wenn nämlich das System einige Wochen oder Monate angewandt ist. Dann hat jeder Nutzer seine Erfahrungen und kann sehr viel besser sehen, wo habe ich noch Defizite oder wo habe ich vielleicht auch Kritik am System und rege Verbesserungen an. Deswegen lieber später nochmal eine vertiefende Schulungsphase vorsehen. In den ersten Tagen und Wochen wird die entscheidende Bewertung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattfinden: bringt uns nun das Neue Vorteile oder verwünschen wir es gleich wieder? Deswegen möchte ich besonders darauf hinweisen, es wird manchmal vergessen, Starthilfe ist nötig auch bei dieser Technik, die ja Erleichterung verspricht. In den ersten Tagen tritt das bestimmt nicht ein, sondern es treten alle Probleme auf, die Neues mit sich bringt. Bei den Gerichtssystemen kommt das gesonderte Problem hinzu, daß die Altbestände, das heißt die Verfahren, nachträglich eingebracht werden müssen in das System. Das ist also eine Zusatzarbeit mit extra Zeitaufwand. Dazu kommt noch die Fehlerhäufigkeit, die jedem neuen System anhaftet und auch den Menschen, die sich in einer Lernphase befinden. Deswegen, hier am Anfang, ist es durchaus legitim, oft sogar notwendig, eine allerdings nur temporäre personelle Verstärkung vorzusehen. Nur sollte man schauen, daß das nicht zur Gewohnheit wird, denn natürlich zahlt sich die Einführung nach und nach aus und nach einiger Zeit können Sie eine solche temporär zur Verfügung gestellte Extrakraft auch wieder abziehen.

Lassen Sie mich noch einmal die Botschaft des Ganzen zusammenfassen. Die ist eigentlich ganz einfach, wenn wir uns an die drei Ausgangsfaktoren erinnern: die Menschen, die Organisation und die Technik als Unterstützung dazu. In Zukunft ist das nicht mehr getrennt zu betrachten, schon gar nicht in der Justiz. Also: Nur PCs zu bestellen und den herkömmlichen Ablauf weiter zu fahren, das bringt es nicht. Nur Leute umzusetzen, ohne ihnen moderne Arbeitsgeräte zur Verfügung stellen, ist auch nicht mehr sinnvoll. Die Informationstechnik zusammen mit neuen Strukturen der Arbeitsorganisation einzuführen, das allein kann die Hoffnung erfüllen auf die Modernisierung der Justiz, auch hier in Nordrhein-Westfalen.

### *Institutionalisierung der Umsetzung*

### *Schulung*

*"Starthilfe ist nötig."*

### *Die Botschaft des Ganzen*