

**Rede zur Diplomierungsfeier 2011
an der Fachhochschule Schwetzingen – Hochschule für Rechts-
pflege
„Führungsaufgaben für Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger in
den Gerichten und Staatsanwaltschaften“**

Anrede,

spricht man über die Tätigkeiten der Rechtspfleger, richtet sich das Augenmerk üblicherweise zuerst auf deren Aufgaben als unabhängiges Organ der Rechtspflege. Hier nehmen sie die ihnen durch das Rechtspflegergesetz zugewiesenen Aufgaben der Gerichtsbarkeit und bei den Staatsanwaltschaften wahr.

Neben den originär rechtspflegerischen Zuständigkeiten nehmen Rechtspfleger bei Gerichten und Staatsanwaltschaften aber auch in vielfältiger Form Führungsaufgaben wahr. Dies ist vielen so nicht bewusst. – Aber, wer ist denn eigentlich eine Führungskraft?

Man denkt zuerst an Vorgesetzte, an Weisungsrecht, an Abhängigkeiten und Unterordnungen. Das ist nur ein Teil der Wahrheit. Führungskraft ist vielmehr auch, wer – losgelöst von einem formellen Weisungsrecht – in seinem unmittelbaren Arbeitsumfeld und in der unmittelbaren Arbeitsbeziehung **faktische** Handlungs- und Gestaltungskompetenz besitzt und Einfluss nehmen soll und kann. Sie sehen, auf dieser Basis nähern wir uns schon sehr viel mehr ihrem künftigen Arbeitsplatz als Rechtspflegerin und Rechtspfleger.

In meiner vieljährigen Aufgabe als Landgerichtspräsident oder auch ganz aktuell wurde ich und werde ich mit Situationen konfrontiert, in denen die Erfüllung unserer Aufgaben nur schlecht gelingt, weil Handlungs- und Gestaltungskompetenz fehlen oder nicht wahrgenommen werden – aus welchen Gründen auch immer. Zum Glück erlebe ich aber auch erfreuliche Entwicklungen, in denen diese Kompetenzen vorhanden sind und zum Wohle aller auch angewandt werden.

Dies ist sozusagen der Blick nach innen, in die Gerichte und Staatsanwaltschaften hinein. Es gibt aber noch eine weitere, mehr globale Betrachtungsweise, die uns den Stellenwert dieser Thematik in ihren wirtschaftlichen Folgen sehr drastisch vor Augen führt. Vor allem folgende Schlagzeile hat mich aufgeschreckt:

„Jeder fünfte deutsche Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt!“

Das Beratungsunternehmen Gallup hat in seinem „Engagement Index 2010“ festgestellt, dass 21 Prozent der deutschen Arbeitnehmer keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben und sich am Arbeitsplatz sogar destruktiv verhalten. Nur noch 13 Prozent der Beschäftigten verfügen über eine hohe emotionale Bindung und sind bereit, sich freiwillig für ihren Arbeitgeber und seine Ziele einzusetzen. Die große Mehrheit von etwa 66 Prozent leistet nach dieser Studie mehr oder weniger nur Dienst nach Vorschrift.

Der volkswirtschaftliche Schaden hieraus beträgt in Deutschland aufgrund der Produktivitätseinbußen jährlich etwa 125 Milliarden Euro.

Bezogen auf den öffentlichen Dienst bedeutet dies bei einer Staatsquote von knapp 48 Prozent eine Minderleistung von rund 60 Milliarden Euro an nicht produzierten Gütern und nicht erbrachten Dienstleistungen pro Jahr.

Damit Sie diese Zahl von 60 Milliarden Euro etwas besser einordnen können:

Das jährliche Haushaltsvolumen der drei Bundesländer Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Saarland beträgt zusammen 52 Milliarden Euro (BW: 35 Mrd., RP: 13,5 Mrd. und SL: 3,5 Mrd.).

Was ist nach der Gallup-Untersuchung die häufigste Ursache für fehlende Mitarbeitermotivation?

Der zentrale Faktor für die Zufriedenheit von Mitarbeitern ist das Verhalten der Führungskräfte. Nur so ist auch zu erklären, dass 45 Prozent der emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebundenen Mitarbeiter ihren direkten Vorgesetzten umgehend entlassen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten.

Was bedeutet das für die Justiz?

Ob die Justiz ihre Aufgaben gut erfüllt, um ihren eigenen Qualitätsansprüchen und den Anforderungen der Gesellschaft und Politik gerecht zu werden, hängt in besonderem Maße von der Qualifikation, Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter ab. Dies bezieht sich sowohl auf die Fach- als auch auf die Sozialkompetenz. Als äußerst personalintensiver Sektor ist die Justiz somit in besonderem Maße auf ihre Mitarbeiter angewiesen.

Deshalb spielen im Bereich der Justizverwaltung neben fachlichen und fiskalischen Überlegungen die Fragen des Personalmanagements eine überragende Rolle.

Wichtige Akteure im Bereich des Personalmanagements sind neben den Präsidenten, Leitenden Oberstaatsanwälten und Direktoren aber auch die Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger, die als Verwaltungs- und Geschäftsleiter sowie als Referenten und Abteilungsleiter unmittelbare Führungsverantwortung tragen. Sie erinnern sich:

Führungskraft ist, wer Handlungs- und Gestaltungskompetenz besitzt und Einfluss nehmen soll und kann. Solche Aufgabenstellungen können sehr bald, bereits nach wenigen Jahren auf sie zukommen. Erschrecken sie bitte jetzt nicht, sondern sehen für sich große Entwicklungschancen, solche verantwortungsvolle Positionen einzunehmen und – gemeinsam mit ihren Präsidenten, Direktoren oder Leitenden Oberstaatsanwälten – Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen. Dies ist nicht nur sehr verantwortungsvoll, sondern auch interessant und spannend. Ihnen obliegt es dann, mit der richtigen Führungskultur den Erwartungen und Bedürfnissen unserer und damit auch ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden.

Erster Ansatzpunkt, sich dem Thema „Führungskultur“ zu nähern, ist die Führungskräftequalifizierung. Während über Jahrzehnte Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger durch gute Leistungen in der Rechtspflege Abteilungs-, Verwaltungs- oder Geschäftsleiter wurden und es dann darauf ankam, ob derjenige durch „learning by doing“ oder schlicht als Naturtalent mit seiner neuen Führungsaufgabe zurecht kam, erhält das Thema mittlerweile mehr und mehr Struktur.

Man mag darüber spekulieren, wie hoch bei dem bisherigen Weg die Trefferquote lag; dieser Weg ist heute jedoch indiskutabel, wollen wir als Justiz die künftigen Herausforderungen insbesondere auch vor dem Hintergrund der Schuldenbremse meistern. Wie die Schuldenszenarien den öffentlichen Dienst im Detail betreffen werden, bleibt abzuwarten. Dass sie ihn massiv betreffen werden, ist unzweifelhaft.

Es geht mithin künftig nicht mehr ohne eine strukturierte, auf die Bedürfnisse der Justiz zugeschnittene Personalentwicklung, um die qualitativ und quantitativ zunehmenden Aufgaben zu schultern, um auf allen Ebenen, in allen Diensten, Leistungs- und Lernpotenziale zu erkennen, zu erhalten und zu fördern. Ziel einer sinnvollen Führungskräftequalifizierung ist es, durch den Erwerb von fachlichen und persönlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen in unterschiedlichen Verwendungen geeignete Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten, die sich an klar konturierten Anforderungsprofilen orientieren. Mit kompetenter Führung steht und fällt eine gute Aufgabenerfüllung gleichermaßen in der Wirtschaft wie dem öffentlichen Dienst und damit auch bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften.

Kernpunkt dieser Herausforderung ist die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können. Dabei kommt es weniger darauf an, komplexe Führungstheorien, die in einem Seminar vorgetragen aber nicht verinnerlicht wurden, anzuwenden

- entscheidend sind Fairness, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität, Verlässlichkeit, Akzeptanz und Toleranz. Ein nicht verschüttet gegangener gesunder Menschenverstand ist ebenfalls sehr hilfreich.

Transportiert wird dies durch Taten und eine Kommunikation, die wahrgenommen wird, eine Kernkompetenz der engagierten Führungskraft.

Statt Dinge richtig zu tun, ist es notwendig, die richtigen Dinge zu tun - und dazu gehören ganz zentral die Kommunikation und deren Wahrnehmung. Ein offener Dialog setzt Dialogfähigkeit voraus und dies ist kein Trick, keine Technik, sondern zuerst eine Frage der inneren Einstellung. Ich denke Sie erkennen sofort, wie wichtig diese Fähigkeiten etwa für Abteilungsleiter und Abteilungsleiterin sind, die ohne eine gute Zusammenarbeit mit der Serviceeinheit oder auch anderen Rechtspflegern auf verlorenem Posten stehen.

Jeder kennt gute und schlechte Beispiele.

Nicht wenige Führungskräfte, gleich ob in der Wirtschaft oder dem öffentlichen Dienst sehen Kommunikation, wenn überhaupt, als Einbahnstraße, führen Monologe, sind vielleicht verbohrt darin, Recht zu haben, sich um jeden Preis durchzusetzen. Hier fehlt die Persönlichkeit, auch die angemessene Einstellung zu sich selbst, den Mitarbeitern, zu den Menschen schlechthin. Häufig gelangen Personen, die vor allem einen exzellenten Abschluss vorweisen können, in Führungspositionen, zu wenig diejenigen mit einem eigenen und authentischen Profil, an dem Mitarbeiter sich reiben, aber auch festhalten und orientieren können. Sie sehen, die Examensnote ist nicht alles.

Die Wirkung aller noch so sinnvollen Maßnahmen der Personalentwicklung hängt also maßgeblich davon ab, in welchem Umfeld und Geist, mit welchem Menschenbild und mit welchem Verständnis für die Belange der anvertrauten Menschen und die gemeinsame Aufgabenstellung und -erfüllung sie angewandt werden. Es handelt sich nach meiner Überzeugung um den zentralen Gesichtspunkt, den es - neben der fachlichen Eignung - im Rahmen der Führungskräfteauswahl und -qualifizierung zu beachten gilt.

Man erlebt nicht selten, dass das Klima im Hause unterkühlt ist, man sucht vergeblich eine Identifikation im Hause und mit den gemeinsamen Aufgaben, unterdurchschnittliche Arbeitsergebnisse korrespondieren mit hohen Fehl- und Krankheitszeiten. Man kann leider nur zu oft beobachten, dass ein ich-bezogener, autoritärer oder auch gleichgültiger Führungsstil prägend wirkt und im Umfeld tiefe Spuren hinterlässt. Es gibt nicht wenige Personen, die in Führungsverantwortung stehen und in ihrer Wahrnehmung dieser Zusammenhänge Defizite aufweisen und nicht nur nicht fördernd tätig werden, sondern auch vorhandene Motivationspotentiale vernichten. Innere Emigration und Dienst nach Vorschrift sind keineswegs immer oder auch nur überwiegend die Reaktion frustrierter Bediensteter nach fehlerhaften oder für fehlerhaft gehaltenen Beförderungsentscheidungen oder einer für unzureichend erachteten Entlohnung.

Auch ohne den Beleg durch die eingangs zitierte Gallup-Studie war ich schon immer fest davon überzeugt, dass dem Verhalten der Führungskräfte eine außerordentlich wichtige, ja die ausschlaggebende Rolle für die Kultur eines Gerichts oder einer Staatsanwaltschaft, für den Umgang miteinander und damit auch die Qualität der Aufgabenerfüllung insgesamt zukommt. Führungskräfte nehmen eine Rolle wahr, an der sich in ihrer Ausgestaltung die Mitarbeiter orientieren.

Ihr Einfluss ist nicht nur in Sachen Führungs- und Umgangsstil, sondern auch der Begründung von Erwartungen und der Annahme von Selbstverständlichkeiten und damit für Klima und Kultur in einer Organisation prägend und vorbildhaft.

Führungskräfte haben es in der Hand, im positiven Sinne zu überzeugen, nicht nur Vertrauen einzufordern, sondern selbst vertrauenswürdig zu sein, Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter zu entwickeln und möglichst viele in ihrer Einschätzung der Gestaltung des Miteinander mit auf den Weg zu nehmen. Wir wissen alle, dass sich - im Sinne einer Ist-Analyse - Ehrlichkeit in der Berufswelt nicht immer auszahlt; dies hängt - so eine führende deutsche Wochenzeitung - aber maßgeblich auch von der Persönlichkeit der Führungskraft ab.

Es muss in der Justiz jedem, der sich zutraut und dem Vorgesetzte zutrauen, Verantwortung für Menschen zu übernehmen, klar sein, auf welche Werte und Ziele es ankommt und dass er oder sie als Führungskraft hierfür offensiv eintreten muss. Eine vorausschauende Personalplanung hat dies zu beachten und an diesen Maßstäben orientiert Personen, die für Führungsaufgaben und Funktionen in Betracht kommen und die dem gerecht werden können, zu erkennen und zu fördern. Und zu dieser Zielgruppe gehören auch Sie, liebe Diplomandinnen und Diplomanden.

Wir haben neben und zwar kumulativ zu der rein fachlichen Qualifikation ein stets wichtiger werdendes Betätigungsfeld. Nur bei dessen Beachtung kann es gelingen, eine Struktur zu schaffen und zu festigen, die von Achtung, Anerkennung und wechselseitigem Vertrauen geprägt ist und die Leistungsfähigkeit der Justiz sicherstellt. Nur so werden wir die künftigen Herausforderungen meistern: die qualitativ und quantitativ zunehmenden Aufgaben und die korrespondierend hierzu steigenden Erwartungen und Forderungen der Gesellschaft an die Leistungsfähigkeit der Justiz. Und denken sie bitte in diesem Zusammenhang auch an die von den Länderparlamenten zu beachtende Schuldenbremse und deren Auswirkungen auf eine sinkende Personalstärke im öffentlichen Dienst.

Der weit gefasste Führungsbegriff verlangt ein Ausbildungs- und Fortbildungsangebot, das den Bereich der Führungskultur abdeckt.

Im Bereich der Ausbildung widmet sich die Fachhochschule Schwetzingen - wenn auch derzeit nur mit 40 Stunden - schon seit Jahren dem Thema Justizverwaltung. Im Studium II werden organisatorische Kompetenzen, Haushaltswesen, Beamten- und Arbeitsrecht vermittelt. Ferner werden die Themen Führungsstil, Motivation, Gesprächsführung und Zeitmanagement behandelt. Ergänzend hierzu werden beispielsweise den rheinland-pfälzischen Anwärterinnen und Anwärtern in den Arbeitsgemeinschaften in weiteren 20 Stunden ebenfalls Kenntnisse im Justizmanagement einschließlich Haushaltsrecht vermittelt. Dieser theoretische Teil wird von einer zweiwöchigen fachpraktischen Ausbildung in der Verwaltungsabteilung eines Landgerichts abgerundet.

Eine erfreuliche Aufwertung des Justizmanagements in der Ausbildung zeichnet sich jedoch im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess und der damit verbundenen Einführung des „24:12-Modells“ ab (d.h. 24 Monate Studium an der FH + 12 Monate fachpraktische Ausbildung <vorher 21:15>). Mit deutlich erhöhtem Stundenkontingent sollen den Studierenden künftig Grundkenntnisse der vielschichtigen Aufgaben eines Geschäfts- bzw. Verwaltungsleiters vermittelt werden. Sie sollen die zugrundeliegenden Verwaltungsabläufe verstehen lernen, betriebswirtschaftliches Basis-Know-How und Kenntnisse über psychologische Schlüsselkompetenzen, z. B. im Bereich der Kommunikation und Rhetorik, erwerben.

In Sachen Führungskräftefortbildung ist in der Justiz seit einigen Jahren vieles auf einem guten Weg. Als herausragendes Beispiel sei hier vor allem der von dem Justizministerium Baden-Württemberg bestens organisierte vierwöchige überregionale Geschäftsleiterlehrgang in Titisee erwähnt. Angehende Geschäftsleiter und Verwaltungsleiter aus sechs Bundesländern, darunter auch die Länder Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Saarland, werden dort sowohl in Führungs- als auch Rechtsfragen auf ihre zukünftige Tätigkeit vorbereitet. Aber auch hier gibt es einen kleinen Wermutstropfen zu beklagen: Leider gibt es nur recht wenige Teilnehmerplätze für die einzelnen Bundesländer.

Darüber hinaus gibt es aber auch in vielen Bundesländern mittlerweile ergänzende spezielle Führungsfortbildungen für Geschäfts- und Verwaltungsleiter. Es darf allerdings nicht verkannt werden, dass wichtige Führungsaufgaben auch schon eine Hierarchieebene tiefer anfallen.

Es handelt sich hierbei um die Rechtspfleger, die vor allem bei mittleren und größeren Gerichten und Staatsanwaltschaften, als Abteilungsleiter tätig sind. Auch sie spielen eine wichtige Rolle bei der Führung. Leider gibt es in Rheinland-Pfalz für diese Führungskräfte noch keine speziellen Fortbildungen. Ich habe mich daher gegenüber dem rheinland-pfälzischen Justizministerium für eine entsprechende Ausweitung des Fortbildungsangebotes eingesetzt.

Ich habe allerdings auch den Eindruck gewonnen, dass die Sicht bei Führungsfortbildungen häufig zu sehr auf die einzelnen Instrumentarien, auf Techniken der Führung gerichtet ist. Die stärker in den Leistungsbegriff einzubeziehende soziale und persönliche Kompetenz braucht ihre Entsprechung auch im Fortbildungsangebot.

Nur wer selbst versteht, kann auch verstanden werden; nur wer selbst die entscheidenden Werte vorlebt, ist in der Lage, glaubwürdig und überzeugend zu vermitteln, worauf es ankommt und vermag ein Umfeld zu schaffen, in dem sich möglichst alle Talente entwickeln, d. h. auch rechtzeitig erkannt und gefördert werden können. Wenn es gelingt, die Sinne für diese Zusammenhänge und Notwendigkeiten zu sensibilisieren, werden wir Führungspositionen bestmöglich besetzen.

Das führt mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu der Erwartung, dass es notwendig ist, sich in unterschiedlichen Verwendungen zu exponieren und soziale Erfahrungen und Lernprozesse, die in der Begegnung mit höchst unterschiedlichen Mitarbeitern erworben werden, zu reflektieren und in das eigene Führungsverhalten zu integrieren. Dazu gehört Beweglichkeit in fachlicher und örtlicher Sicht, die Bereitschaft, neue Aufgaben auch an anderen Orten wahrzunehmen, sich über den eigenen Schreibtischrand hinaus einzubringen. Im Rechtspflegerbereich begrüße ich sehr die bei dem rheinland-pfälzischen Ministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und den beiden Oberlandesgerichten für geeignete, d. h. leistungsstarke Beamtinnen und Beamte geschaffenen Hospitationsmöglichkeiten, um neue Erfahrungen und Lernprozesse in Gang zu setzen, die das Interesse an Justiz- bzw. Personalverwaltungsaufgaben fördern und damit mehr Rechtspfleger motivieren, sich etwa für Geschäftsleiteraufgaben zu interessieren.

Die durch Verwendungswechsel erworbenen oder gestärkten Befähigungen sind Leistungsfaktoren, die ergänzt um fachliche Kompetenzen und Bewährung in originären Rechtspflegeraufgaben, die Basis für Beförderungsentscheidungen bilden.

Aber auch die Mitarbeit in Arbeitsgruppen kann die Entwicklung künftiger Führungskräfte fördern. Stellvertretend sei hierfür die in Rheinland-Pfalz bei dem Ministerium der Justiz und für Verbraucherschutz angesiedelte „Arbeitsgruppe für Organisation und Modernisierung“ genannt. Rechtspfleger werden hierfür zu Organisationsexperten ausgebildet und können so in landesweiten Projekten spannende organisatorische Problemstellungen lösen und für sich selbst gewinnbringende Erfahrungen sammeln.

Eine Erweiterung des Blickwinkels und Verbreiterung der eigenen Kompetenzen bringt auch die Mitarbeit in Projektgruppen, Vergleichsringen oder Dialogforen im Rahmen des Qualitätsmanagements. Ebenso ist es zweckmäßig, junge Rechtspfleger, die sich für Verwaltungsaufgaben interessieren, schon früh, z. B. als weitere Vertreter, mit Verwaltungstätigkeiten zu betrauen.

Sie sehen, gute Führung ist keine leichte Aufgabe, aber ohne Alternative. Sie erfordert Wertmaßstäbe, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, eine hieran orientierte und vorgelebte Führungskultur und eine aus diesem Geist erwachsende Führungskräfteauswahl, unterstützt von geeigneten Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

Ihre Berufswelt, liebe Diplomandinnen und Diplomanden, mit all ihren Möglichkeiten und Entwicklungschancen liegt vor Ihnen. Das wird gerade an einem Tag wie heute deutlich, gleich, wie erfolgreich sie aus dem Prüfungsverfahren hervorgegangen sind. Gehen Sie mit wachem Verstand, offenen Augen und Herzen ihren beruflichen Weg, den sie zu einem größeren Teil selbst bestimmen, als sie es heute vielleicht ahnen. Öffnen sie sich für das gesamte Spektrum der Möglichkeiten, sehen sie neben den klassischen Rechtspflegeraufgaben wie etwa in der Zwangsvollstreckung, Kostenfestsetzung, Vollstreckungsaufgaben im Bereich

der Staatsanwaltschaft usw. die immer wichtiger werdenden Aufgaben der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sehen sie die Chancen, an verantwortungsvoller Stelle bei Gerichten und Staatsanwaltschaften mit in administrative Aufgaben eingebunden zu sein und dort ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Glauben sie mir, dies mag zwar auch Enttäuschungen und Fehlschläge mit sich bringen – wie überall im Berufsleben –, aber der Gewinn für sie, für ihre persönliche Entwicklung und Reife sowie eine erfüllte berufliche Tätigkeit ist ungleich größer.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.