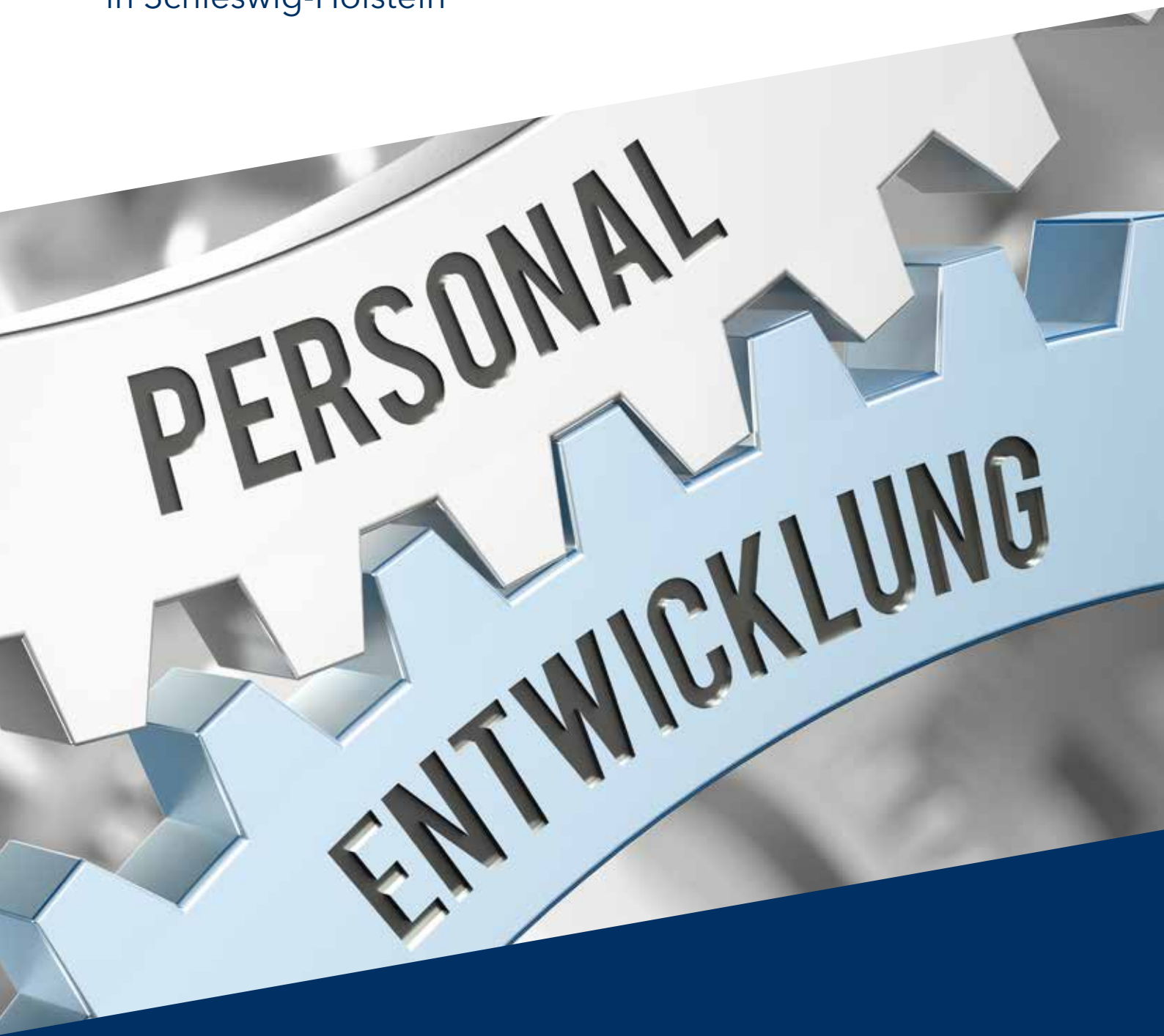


# Personalentwicklungskonzept für Richterinnen und Richter, Staatsanwältinnen und Staatsanwälte in Schleswig-Holstein



Herausgeber

Öffentlichkeitsarbeit des Ministeriums für Justiz,  
Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein  
Lorentzendam 35  
24103 Kiel

Titelbild

© bounlow-pic/fotolia

Druck

Hansadruck, Kiel

Auflage Februar 2017

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Landesregierung im Internet

<http://www.landesregierung.schleswig-holstein.de>

Diese Broschüre finden Sie unter

<http://www.mjke.schleswig-holstein.de>

**Anlage zur Dienstvereinbarung vom 26. Januar 2017**

## Vorwort

Im November 2014 wurde in einer gemeinsamen Sitzung der Präsident\*innen<sup>1</sup> aller Gerichtsbarkeiten, der Vertreter\*innen des Generalstaatsanwalts und der Staatsanwaltschaften des Landes, der Vertreter\*innen der Mitbestimmungsgremien und Verbände sowie der Gleichstellungsbeauftragten und der Hauptvertrauensperson der richterlichen Schwerbehinderten (Lenkungsgruppe) die Bildung einer Arbeitsgemeinschaft (im Folgenden: AG I) beschlossen. Diese erhielt den Auftrag, auf Basis vorgegebener Themenkreise einen Vorschlag für die Grundkonzeption eines Personalentwicklungskonzeptes für die Schleswig-Holsteinische Justiz vorzulegen. Die AG I erarbeitete daraufhin einvernehmlich ein Eckpunktepapier, das die Lenkungsgruppe am 22. Juni 2015 verabschiedete.

Gleichzeitig erteilte die Lenkungsgruppe einer weiteren Arbeitsgruppe (AG II) den Auftrag, auf Grundlage dieses Eckpunktepapiers ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten und auszuformulieren. Die AG II nahm im November 2015 ihre Arbeit auf. In knapp einem Jahr erarbeitete die AG II einen Konzeptentwurf, der den Kolleg\*innen im November 2016 auf Regionalkonferenzen in Schleswig, Kiel, Lübeck und Itzehoe vorgestellt wurde. Die Lenkungsgruppe verabschiedete einvernehmlich das nun vorliegende Konzept als Grundlage für eine Dienstvereinbarung zwischen dem Justizministerium, dem Haupttrichterrat und dem Hauptstaatsanwaltsrat.

In beiden Arbeitsgruppen, die das Konzept mit großem Einsatz erstellt haben, waren Vertreter\*innen aller o.g. Bereiche der Justiz und der Gremien vertreten.

---

<sup>1</sup> Im Hinblick auf eine bessere Lesbarkeit des Konzepts wird auf die getrennte Verwendung beider sprachlicher Geschlechtsformen verzichtet. Es werden stattdessen die Formen Richter\*in und Staatsanwält\*in bzw. Richter\*innen und Staatsanwält\*innen usw. verwendet.

# Inhaltsverzeichnis

A. Grundlagen und Ziele .....	5
B. Kompetenzen und ihre Rolle für die Personalentwicklung .....	9
Kernkompetenzen.....	11
Querschnittskompetenzen.....	15
C. Instrumente der Personalentwicklung .....	17
Tabelle: Instrumente der Personalentwicklung.....	20
D. Prozesse und Verantwortlichkeiten .....	33
E. Controlling und Evaluierung .....	36
F. Fachkonzepte .....	38
I. Fachkonzept „Ordentliche Gerichtsbarkeit“ .....	38
II. Fachkonzept „Verwaltungsgerichtsbarkeit“ .....	43
III. Fachkonzept „Sozialgerichtsbarkeit“ .....	47
IV. Fachkonzept „Arbeitsgerichtsbarkeit“ .....	50
V. Fachkonzept „Finanzgerichtsbarkeit“ .....	53
VI. Fachkonzept „Staatsanwaltschaft“ .....	56
VII. Fachkonzept „Verwaltung/Leitung“ .....	60
G. Anhang.....	65

## A. Grundlagen und Ziele

Das Personalentwicklungskonzept will **einheitlich** die Richter\*innen aller Gerichtsbarkeiten und Staatsanwält\*innen – jedes Lebens- und Dienstalters, im Eingangs- und im Beförderungsamte, mit und ohne Ambitionen für Führungs- und/oder Verwaltungsaufgaben – motivieren, gezielt fördern und bei ihrer Arbeit unterstützen. Es geht dabei nicht um individuelle Karriere- und Beförderungsplanung, sondern um systematische Förderung aller. Das ist das zentrale Anliegen dieses Konzepts. Für alle Dienstvorgesetzten ist Personalentwicklung eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die in vielen Diskussionen herausgefilterten strukturellen Besonderheiten der Staatsanwaltschaften und der Fachgerichtsbarkeiten sind berücksichtigt. Das Konzept ist offen für Weiterentwicklungen und Aktualisierungen.

Eine effiziente Personalentwicklung und die Umsetzung dieses Konzepts können nicht zum Nulltarif erfolgen und binden Arbeitskraft. Die sich aus diesem Konzept ergebenden personellen und finanziellen Konsequenzen sind zu beachten.

**Personalentwicklung** gestaltet ein optimales Verhältnis zwischen dem, was die Justiz braucht, um erfolgreich ihre Aufgaben zu erledigen, und dem, was die Richter\*innen und Staatsanwält\*innen an Kompetenzen und Motiven mitbringen. Personalentwicklung hat nicht das Ziel, „den idealen Richter“ oder „die ideale Staatsanwältin“ zu schaffen. Die im Konzept beschriebenen Kern- und Querschnittskompetenzen und Fachkonzepte nennen notwendige Rahmenbedingungen („Leitsterne“) richterlichen und staatsanwaltlichen Handelns und sollen dazu beitragen, diese zu verbessern und dadurch die Qualität der in der Justiz geleisteten Arbeit zu heben und die Motivation der dort Tätigen zu stärken.

Die rechtsprechende Gewalt und die Rechtspflege sind durch die Verfassung der Justiz anvertraut. Grundaussagen hierzu ergeben sich aus dem Grundgesetz (Art. 92 und 97 GG) und den darauf aufbauenden Richtergesetzen (§§ 5, 5a, 9 DRiG, § 1 Abs. 1 LRiG). Die Justiz soll unabhängig, verantwortungsbewusst und bürgerfreundlich sein. Sie muss dabei steigender Komplexität ebenso Rechnung tragen wie zunehmender Digitalisierung. Das Recht eines jeden Menschen auf eine unabhängige, unparteiische Justiz, die Gleichheit vor Gericht und ein faires Verfahren müssen gewahrt sein.

Die sachliche und persönliche Unabhängigkeit der Richter\*innen, die ihren Ausdruck einerseits in der Weisungsfreiheit und andererseits in der Unabsetzbarkeit und Unversetzbarkeit findet, ist kein persönliches Privileg, sondern ein funktionsgebundenes Recht und eine Verpflichtung gleichermaßen. Dessen müssen sich die Richter\*innen stets bewusst sein. Sie tragen bei ihrer täglichen Arbeit eine hohe Verantwortung für das Funktionieren des Rechtsstaats und damit der Demokratie.

Staatsanwält\*innen sind Beamt\*innen, die die Befähigung zum Richteramt (§§ 5, 122 DRiG) haben müssen. Deshalb gelten für ihre fachlichen und persönlichen Fähigkeiten die obigen Ausführungen zu Richter\*innen entsprechend.

**Das Personal ist die wichtigste Ressource der Justiz.** Gerade der Personalbereich ist daher so zu gestalten, dass der verfassungsrechtlich vorgegebene Anspruch erfüllt wird. Diese Gestaltung für Richter\*innen aller Gerichtsbarkeiten sowie Staatsanwält\*innen in Angriff zu nehmen und umzusetzen, ist Gegenstand dieses Personalentwicklungskonzepts.

**Auf einen Blick:** Ziel des Personalentwicklungskonzeptes ist es, strukturiert, zielgerichtet und mit größtmöglicher Transparenz

- Richter\*innen und Staatsanwält\*innen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit zu fördern und sie in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen
- ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu stärken und bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben auf hohem Niveau zu halten
- dabei sowohl den jeweiligen Berufsphasen als auch den individuellen Lebenssituationen und -abschnitten Rechnung zu tragen
- die richterliche Unabhängigkeit zu achten und zu fördern
- Kreativität zu wecken und zu nutzen
- Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und Kommunikation zu optimieren
- individuelle Fähigkeiten und Interessenschwerpunkte zu fördern und zu nutzen
- vorausschauend Verwaltungs- und Führungskompetenz zu erkennen und transparent zu fördern
- die Attraktivität des Arbeitgebers Justiz Schleswig-Holstein für vorhandene und künftige Beschäftigte zu erhalten und zu fördern

und auf diese Weise eine hohe Qualität der Justiz bei der Erfüllung ihres Verfassungsauftrags langfristig zu sichern.

### **Qualitätsstandards**

Erfolgreiche Personalentwicklung erfordert den systematisch aufeinander abgestimmten Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten auf der Basis transparent definierter Anforderungen, Ziele und Regeln. Voraussetzung ist eine Professionalität derjenigen, die die Verantwortung für die Gestaltung und Realisierung der in Kapitel C. beschriebenen Personalentwicklungsinstrumente tragen. Das bedeutet, dass sich z.B. ein Fortbildungskonzept auf die vorhandenen Kompetenzen der Zielgruppe und die beruflichen Anforderungen an sie bezieht, seine einzelnen Bausteine sinnvoll aufeinander abgestimmt sind, es von qualifizierten Personen durchgeführt und anhand vorab formulierter Erfolgskriterien überprüft wird.

### **Anknüpfungspunkte**

Planvolle und erfolgreiche Personalentwicklung knüpft an die Lebenssituation des/der Einzelnen an und versucht, die Anforderungen des Berufsalltages in ein optimales Verhältnis zu den persönlichen Kompetenzen zu setzen. Das erfordert ein an den **Lebensphasen orientiertes Personalmanagement**. Denn nur dann, wenn die persönliche Lebenssituation in einem angemessenen Verhältnis zu den Anforderungen des Berufsalltages steht, kann Personalentwicklung erfolgreich sein.

Zu den besonders zu berücksichtigenden Lebensphasen gehören u.a. der Berufseinstieg, die Professionalisierungs- und die Reifephase, in der oft viele parallele Anforderungen und

Umbrüche zu bewältigen sind. Sie wird oft als „Rushhour des Lebens“ bezeichnet. Familiengründung, Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Herausforderungen durch älter werdende und pflegebedürftige Eltern fallen in diese Zeit. Nicht zu vergessen ist aber auch die Phase des Alterns, die einerseits geprägt ist von großer Routine, andererseits aber oft einhergeht mit dem natürlichen Wandel der persönlichen Konstitution. Dem Gesundheitsmanagement kommt insgesamt besondere Bedeutung zu. Für all diese Lebensphasen gilt es, die persönlichen Belange der Beschäftigten zu sehen, möglichst individuelle Lösungen zu finden und so gleichzeitig langfristig auch den Interessen der Justiz als Arbeitgeber gerecht zu werden.

### **Gleichberechtigte Teilhabe aller**

Personalentwicklung hat die Aufgabe, unterschiedliche Persönlichkeiten wahrzunehmen und die Unterschiedlichkeit wertzuschätzen und zu fördern. Sie trägt nicht von sich aus zur Herstellung von Chancengleichheit bei, wenn dies nicht in der Absicht der Verantwortlichen liegt. Die Forderung nach **Gleichstellung** erschöpft sich nicht in der exklusiven Förderung einzelner Personengruppen. Es gilt vielmehr, eine von Anerkennung und Wertschätzung geprägte Organisationskultur zu schaffen, die die Vielfalt der handelnden Personen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter, Hautfarbe und sexueller Orientierung respektiert. In diesem Sinne umfasst Gleichstellung insbesondere die gleichberechtigte Teilhabe aller an Verantwortung, Information, Wertschätzung der eigenen Arbeit sowie an beruflicher Weiterbildung und Entwicklung. Auch dadurch entfalten sich vorhandene Potenziale. Die Berücksichtigung dieser Vielfalt ist daher eine **Querschnittsaufgabe**, die die Basis des Handelns bildet:

An den von der Justiz zu bewältigenden Verfahren und innerhalb der Justiz sind immer häufiger Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund beteiligt. In der Rechtsprechung und im Rahmen der Personalentwicklung sind deshalb **interkulturelle Aspekte** in den Blick zu nehmen. Das Bewusstsein der kulturellen Vielfalt und der darin enthaltenen Potenziale ist zu fördern.

Das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern ist trotz rechtlicher Gleichstellung noch nicht erreicht. Jedem muss bewusst sein, dass das eigene Handeln Frauen bzw. Männer benachteiligen oder fördern kann. Die Instrumente der Personalentwicklung müssen so ineinandergreifen, dass die individuellen Chancen beider Geschlechter gewährleistet und weiterentwickelt werden. Gerade Führungskräfte sind insoweit zu fordern und zu fördern. Die Kenntnis der komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in Gesellschaft, Politik und Justiz ist zudem unabdingbar für die Rechtsprechung. **Personalentwicklung und Gender Mainstreaming**<sup>2</sup> müssen daher miteinander verbunden sein. Damit die Justiz ein attraktives Arbeitsfeld darstellt, muss Personalentwicklung dem Bedürfnis Raum geben, neben einer anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit auch weitere Schwerpunkte im privaten Umfeld zu haben. Es gilt, sich organisatorisch einzustellen auf die vielfältigen Möglichkeiten von Beurlaubungen, von Elternzeit bzw. Teilzeitarbeit in Elternzeit und von Teilzeitbeschäftigung – sei es „verblockt“ im Sinne einer vorübergehenden Beurlaubung (§ 7 b Abs. 3 LRiG) oder durch Reduzierung der regelmäßigen Arbeitszeit. Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, die – neben expliziter **Frauenförderung in bestimmten**

---

<sup>2</sup> Gender-Mainstreaming bedeutet, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern bei allen Entscheidungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu berücksichtigen, um so die Gleichstellung durchzusetzen.



**Führungspositionen**<sup>3</sup> – die „**Vereinbarkeit von Familie und Beruf**“ als eine mögliche Lebensherausforderung berücksichtigen und erleichtern. Ein wesentliches Element hierzu ist die Teilzeitbeschäftigung, deren Rahmenbedingungen zu verbessern sind. Teilzeitarbeit muss in gleichem Umfang wie Vollzeittätigkeit Wertschätzung erfahren. Auf geringere Anwesenheitszeiten im Gericht bzw. in der Staatsanwaltschaft ist Rücksicht zu nehmen. Sämtliche Verwaltungs- und Leitungsfunktionen müssen in Teilzeit erbracht werden können. Auch Qualifizierungsmaßnahmen werden in Teilzeit angeboten. Das Benachteiligungsverbot nach § 7 g Abs. 2 S. 2 LRiG ist zu beachten.

**Richter\*innen und Staatsanwält\*innen mit Behinderungen** sind im Rahmen der Personalentwicklung besonders zu fördern und zu schützen, damit ihr Menschenrecht auf gleichberechtigte Teilhabe in allen Lebensbereichen auch in der Arbeitswelt der Justiz gewährleistet wird. Ausgerichtet an den Vorgaben der Konvention der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK) geht es dabei nicht um Sonderrechte, sondern um die Förderung der Inklusion und den barrierefreien<sup>4</sup> Zugang. Behinderung wird nicht mehr als Folge von Krankheiten, körperlichen Beeinträchtigungen, Beschädigung oder Fähigkeitsstörungen und somit als Defizit angesehen („er/sie ist behindert“). Vielmehr wird Behinderung inklusiv verstanden („er oder sie wird behindert“). Inklusion nötigt zum kritischen Blick auf gesellschaftliche Strukturen, insbesondere wo sie ausgrenzen, benachteiligen oder gar diskriminieren. Inklusion meint mehr als die bloße Integration von „Abweichenden“ in eine sonst gleichbleibende Umgebung, sondern die Anpassung dieser Umwelt an die jeweiligen Voraussetzungen aller Menschen.

Das Personalentwicklungskonzept versteht sich als systematische Darstellung und Leitfaden. Es möchte mit der Zeit und den Herausforderungen gehen und ist deshalb entwicklungssoffen.

<sup>3</sup> Nach der Zielvorgabe gemäß § 11 Abs. 4 GStG soll der Frauenanteil in Beförderungssämtern zumindest dem Anteil der Frauen an der nächstniedrigeren Besoldungsgruppe entsprechen. Entsprechend der im Anhang zu diesem Konzept befindlichen Übersicht über die Verteilung der Besoldungsgruppen nach Geschlechtern (Stand: 30.06.2016) bedeutet dies für Richter\*innen z.B., dass bei Stellenbesetzungen eine Erhöhung des Anteils von Frauen bei Beförderungen von R 1 auf R2 auf zumindest 50 % sowie von R2 bzw. R2 Z auf R 3 auf zumindest 36 % anzustreben ist; für Staatsanwält\*innen ist danach z.B. bei Stellenbesetzungen eine Erhöhung des Anteils von Frauen bei Beförderungen von R 1 auf R1 Z von zumindest 50 % sowie von R 2 auf R2 Z von 30 % anzustreben.

<sup>4</sup> Barrierefrei sind bauliche und sonstige Anlagen, Fahrzeuge, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen und alle anderen gestalteten Lebensbereiche, wenn sie unabhängig von der Form der Behinderung in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind.



## B. Kompetenzen und ihre Rolle für die Personalentwicklung

Zentrales Element des Personalentwicklungskonzeptes ist eine Beschreibung der **Kern- und Querschnittskompetenzen**, die für die Bewältigung der richterlichen und staatsanwaltlichen Aufgaben und Anforderungen aus der Sicht aller in der Justiz Handelnden und Betroffenen als „**Leitsterne der Personalentwicklung**“ von besonderer Bedeutung sind. Was hat/ braucht jemand an Qualifikationen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen), um der (fach-)spezifischen Aufgabe optimal gerecht zu werden?

Kompetenzen sind entwicklungsfähig und veränderbar. Kompetenzen zeigen sich in beobachtbarem Verhalten und müssen – je nach Aufgabenstellung – mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden sein. Die Orientierung an Kompetenzen liefert die Voraussetzung für systematische Personalentwicklung und sorgt damit einerseits für einen optimierten Personaleinsatz und andererseits für eine Motivationssteigerung bei den Beschäftigten.

Das Personalentwicklungskonzept beschreibt zunächst die sogenannten **Kern- und Querschnittskompetenzen**. Die nach § 9 Ziff. 3 DRiG erforderliche **fachliche Kompetenz** und die nach § 9 Ziff. 4 DRiG schon für die Berufung in das Richteramt vorausgesetzte **soziale Kompetenz** werden durch alle Kompetenzen ausdifferenziert. Die Querschnittskompetenzen sind Grundlage für die Bewältigung der in Kapitel A. dargestellten Aufgabe, unterschiedliche Persönlichkeiten wahrzunehmen und die Unterschiedlichkeit wertzuschätzen und zu fördern; die Kernkompetenzen beschreiben die Fertigkeiten, die darüber hinaus für das richterliche und staatsanwaltschaftliche Handeln von zentraler Bedeutung sind.



Darauf aufbauend werden (im zweiten/besonderen Teil – vgl. Kapitel F.) die sogenannten **Fachkonzepte** dargestellt, und zwar u.a. für die Richter\*innen der ordentlichen Gerichtsbarkeit, die Richter\*innen der jeweiligen Fachgerichtsbarkeiten, die Staatsanwält\*innen und die mit Verwaltungs-/Leitungsaufgaben betrauten Personen. In ihnen sind die Spezifika der jeweiligen Tätigkeitsbereiche angegeben. Die Kompetenzbeschreibungen in den Fachkonzepten sind fachspezifische „**Leitsterne der Personalentwicklung**“.

Daraus ergibt sich, welche der **Personalentwicklungsinstrumente** (vgl. Kapitel C. und F.) in welcher Weise neu entwickelt bzw. angepasst und konkret angeboten werden müssen, um

- allen Richter\*innen und Staatsanwält\*innen in den verschiedenen Lebensphasen zu ermöglichen, ihren Beruf motiviert und zufrieden auszuüben und sich dabei beruflich weiterzuentwickeln
- die richtigen Personen für den richtigen (Verwaltungs-)Platz zu finden.

### **Abgrenzung:**

- Die entwickelten Kompetenzbeschreibungen (Kern- und Querschnittskompetenzen und spezifischen Beschreibungen in den einzelnen Fachkonzepten) haben nicht die Funktion von „Anforderungsprofilen“ für Beurteilungen und Beförderungsämter. Es besteht daher auch keine Bindungswirkung für den Richterwahlausschuss oder für Beurteiler\*innen. Für letztere bleiben die Beurteilungsrichtlinien mit den dort vorgegebenen Beurteilungskategorien maßgeblich.
- Die Kompetenzbeschreibungen dürfen nicht als Vorgaben etwa an Gerichtspräsidien missverstanden werden, welche Personen mit welchen Aufgaben zu betrauen sind. Umgekehrt bleibt es möglich, dass sich Präsidien bei Bedarf an den Kompetenzbeschreibungen als Diskussionsgrundlage orientieren.
- Die Kompetenzbeschreibungen stellen keine expliziten Vorgaben oder „Entwicklungsaufforderungen“ für Einzelpersonen dar.

Nachfolgend werden die jeweiligen **Kernkompetenzen** zunächst definiert und anschließend das idealerweise zu beobachtende Verhalten beschrieben.

### **Fachkompetenz**

*Fundierte, juristische Kenntnisse des materiellen und des Verfahrensrechts sowie der Methodik und die Fähigkeit, das Fachwissen zu aktualisieren, weiterzuentwickeln und in wechselnde Arbeitssituationen einzubringen und hierbei den wirtschaftlichen und sozialen Kontext zu beachten*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- verfügt über fundierte Kenntnisse im materiellen Recht, im Verfahrensrecht, in der Methodik und in der Rechtsprechung
- verfügt über die für das jeweilige Fachgebiet erforderlichen Zusatzkenntnisse nichtjuristischer Art
- setzt seine/ihre Kenntnisse im Einzelfall auch praxisnah um
- ist bereit, seine/ihre Kenntnisse fortlaufend zu aktualisieren und zu erweitern
- verfügt über einen fachübergreifenden Wissensstand
- zeigt Fähigkeit und Bereitschaft zur Aneignung von Neuem
- erkennt Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Folgen im Hinblick auf andere Fachdisziplinen
- kennt berufspraktische Fragestellungen
- reflektiert das eigene Fachgebiet kritisch

### **Kommunikationskompetenz**

*Fähigkeit, sich in Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht auszudrücken*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- drückt sich mündlich und schriftlich verständlich, gewandt, eindeutig und auch akustisch klar aus
- geht unvoreingenommen auf andere zu, nimmt deren Belange wahr und geht auf diese ein
- hört aktiv zu und lässt ausreden
- spricht Probleme offen an und sucht nach Lösungen
- spricht präzise, flüssig und zuhörerorientiert
- unterstreicht das Gesagte durch Mimik und Gestik
- verfügt über einen differenzierten Wortschatz
- argumentiert strukturiert und rhetorisch geschickt
- präsentiert überzeugend
- gestaltet Gesprächssituationen aktiv
- stellt gezielt Nachfragen
- sucht den Dialog
- verhandelt ergebnisorientiert

## Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität

*Fähigkeit, schwierige, auch ausbildungsfremde Sachverhalte und Zusammenhänge adäquat zu erfassen, sorgfältig zu analysieren, logisch zu ordnen, folgerichtig zu bewerten sowie die Fähigkeit, sich schnell von einem Sachverhalt auf einen anderen umzustellen*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- versteht auch ausbildungsfremde oder nicht juristische Sachverhalte
- denkt logisch
- reagiert flexibel und elastisch auf Veränderungen
- ist bereit, sich in unterschiedliche Arbeitsfelder einbinden zu lassen
- bringt neue Sichtweisen und Lösungen ein
- kann sich von gewohnten Denkmustern lösen
- lässt sich von unerwarteten Fragen und Entwicklungen nicht irritieren
- gibt Impulse und Denkanstöße
- vertritt auch unkonventionelle Lösungen und verantwortet diese
- stellt sich schnell auf neue/veränderte Aufgaben, Situationen, Bedingungen ein
- reagiert spontan auf neue Entwicklungen in mündlichen Verhandlungen

## Kooperationskompetenz

*Bereitschaft und Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher Statusgruppen innerhalb und außerhalb der Justiz Kontakt aufzunehmen, offen und einfühlend zu kooperieren und sich in bestehende Teams zu integrieren*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- arbeitet aufgabenbezogen und konstruktiv mit anderen zusammen
- reflektiert die eigenen Einflussmöglichkeiten und deren Grenzen
- erkennt etwaige Konflikte und ist bereit, diese zu analysieren und sachgerecht zu lösen
- motiviert andere und zeigt Verantwortungsbewusstsein für die Arbeitseinheit
- gestaltet die Zusammenarbeit verständnisvoll und ohne hierarchische Voreingenommenheit
- fördert den persönlichen Zusammenhalt in der Arbeitseinheit, ohne die Distanz zu verlieren
- sucht bei Problemen den Rat anderer und nimmt Argumente und Anregungen an
- verhält sich offen und berechenbar
- initiiert Teams
- berücksichtigt andere Auffassungen und Meinungen
- vermittelt bei unterschiedlichen Interessen
- führt widersprüchliche Interessen zusammen und sucht gemeinschaftlich getragene Lösungen
- fördert die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen
- baut Informations- und Kontaktnetze auf und pflegt diese

## Führungskompetenz

*Fähigkeit, ein Gericht/eine Organisationseinheit zielorientiert zu steuern und mit Mitarbeiter\*innen so zu kooperieren, dass deren Kompetenz und Motivation im Sinne der Ziele der Justiz nutzbar werden*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- wirkt durch Arbeitshaltung und Ansprechbarkeit als Vorbild
- überblickt Gesamtzusammenhänge und setzt nachvollziehbare Prioritäten
- koordiniert unterschiedliche Interessen/Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin
- gibt Informationen aktuell, gezielt und verständlich weiter
- delegiert und verteilt Aufgaben mit klarem Auftrag unter Berücksichtigung der Ziele, der Zuständigkeiten und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen
- lobt und kritisiert konstruktiv und individuell
- arbeitet vertrauensvoll und respektvoll mit anderen zusammen
- schätzt die Leistung anderer und erkennt Begabungen/Talente
- bezieht betroffene Mitarbeiter\*innen in die Entscheidungsfindung ein
- zeigt Verständnis für die Belange und die Lebenssituation der Rechtsuchenden und des übrigen Publikums
- übernimmt Verantwortung für eigenes und das Handeln der Gerichts-/Behördenangehörigen
- fördert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter\*innen
- ist ansprechbar für Probleme der Mitarbeiter\*innen
- führt Konflikte einer Lösung/Vereinbarung zu

## Entscheidungskompetenz

*Fähigkeit, in angemessener Zeit, problembewusst und eigenverantwortlich interessengerechte, begründete Entscheidungen zu treffen*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- zieht folgerichtig, problembewusst, abwägend und vorurteilsfrei Schlussfolgerungen und entscheidet sich (unter Würdigung von Beweismitteln und Zeugenaussagen) zum richtigen Zeitpunkt eigenverantwortlich
- vertritt eigene Standpunkte mit überzeugenden Argumenten und bringt sie angemessen zur Geltung
- wahrt die innere und äußere Unabhängigkeit
- ist Argumenten anderer gegenüber aufgeschlossen und bezieht diese in die eigenen Überlegungen mit ein
- macht Entscheidungsgrundlagen transparent
- erkennt und wägt die Konsequenzen verschiedener Entscheidungsalternativen ab
- setzt sich mit Folgen und Wirkungen eigener Entscheidungen auseinander
- trifft auch unbequeme Entscheidungen
- treibt Lösungsprozesse/Entscheidungen konsequent voran

## Organisationskompetenz

*Fähigkeit, effektiv und strukturiert zu arbeiten, Ressourcen effizient zu nutzen und so Aufgaben zielorientiert und termingerecht zu erledigen*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- richtet die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus
- organisiert Arbeitsabläufe selbstständig planvoll, zielgerichtet und zeitorientiert
- setzt sachgerecht Schwerpunkte
- gestaltet den eigenen Arbeitsbereich unter Einsatz moderner Arbeitstechniken und -mittel effizient
- geht verantwortungsvoll mit Ressourcen um
- handelt ergebnisorientiert - auch in schwierigen Situationen
- delegiert Aufgaben sach- und fachgerecht
- betreibt verlässliches Zeitmanagement
- arbeitet sorgfältig, beständig sowie zeit- und termingerecht
- koordiniert die Vorbereitung und den Ablauf von Besprechungen und Verhandlungen in Abstimmung mit allen Beteiligten
- veranlasst die Informationsverteilung an alle Beteiligten
- zeigt sich aufgeschlossen gegenüber der Modernisierung der Justiz und neuen Arbeitstechniken

## Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz

*Bereitschaft und Fähigkeit, auch in Belastungssituationen souverän aufzutreten, das eigene Verhalten zu reflektieren sowie sich persönlich und fachlich zu motivieren und weiterzuentwickeln*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- tritt sicher und mit natürlicher Autorität auf
- verfügt über eine realistische Selbsteinschätzung
- identifiziert sich mit dem Auftrag der Justiz und seiner/ihrer Rolle
- ist motiviert und einsatzbereit
- behält in schwierigen Situationen und unter Zeitdruck den Überblick und bleibt ruhig
- arbeitet auch bei hoher Belastung ohne Qualitätseinbußen
- findet sich auch in unsicheren, noch nicht klar definierten Situationen zurecht
- greift Anregungen und Kritik auf und bezieht sie in sein/ihr Handeln mit ein
- reflektiert das eigene Handeln selbstkritisch und erkennt eigene Stärken und Schwächen
- ist bereit, Kritik anzunehmen, Fehler einzuräumen sowie zu korrigieren
- lässt sich durch Widerstände und Rückschläge nicht entmutigen
- schätzt die eigene Belastungsfähigkeit ein und richtet das Verhalten danach aus
- kontrolliert Impulse und Affekte
- sucht eigene Erfolge und erkennt Erfolge anderer an
- stellt private Belange aus zwingenden dienstlichen Gründen zurück
- ist offen und ansprechbar
- ist bereit zur Übernahme von besonderen Aufgaben in der Justiz- und Gerichtsverwaltung
- bildet sich fachlich und persönlich weiter
- sucht kollegiale Beratung

Nachfolgend werden die jeweiligen **Querschnittskompetenzen** zunächst definiert und anschließend das idealerweise zu beobachtende Verhalten beschrieben.

### **Interkulturelle Kompetenz**

*Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf Menschen mit anderen kulturellen Wurzeln einzustellen und mit diesen aufgeschlossen und respektvoll zu interagieren*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- beachtet den kulturellen Referenzrahmen
- informiert sich bei Bedarf über fremde Sitten und Gebräuche
- hat die gesellschaftlichen Regeln, Rituale und Tabus der eigenen Kultur reflektiert
- kennt kulturspezifische Wahrnehmungs-, Interaktions- und Interpretationsmuster
- informiert sich über internationale politische, rechtliche, kulturelle und wirtschaftliche Beziehungen
- zeigt Einfühlungsvermögen und Respekt gegenüber anderen Normen und Werten
- zeigt Verständnis für kulturell bedingten unterschiedlichen Umgang mit Krankheit/Armut/Arbeitslosigkeit
- stellt sich auf kulturspezifische Verhaltenskodices ein
- nimmt die in der kulturellen Vielfalt enthaltenen Potenziale wahr und nutzt sie für die Zusammenarbeit
- vermeidet diskriminierende Kommunikationsformen
- zeigt Selbstreflexion im Umgang mit Menschen anderer kultureller Prägung
- ist in der Lage, Probleme und Konflikte zu erkennen, die sich aus kulturellen Unterschieden ergeben
- fordert gewissenhaft und verantwortungsbewusst die Einhaltung der demokratischen Rechtsordnung ein



## **Gender-Kompetenz**

*Wissen und Fähigkeit, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern und damit verbundene relevante Geschlechteraspekte zu erkennen, strukturellen Diskriminierungen entgegenzuwirken und aktiv zu verändern*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. ein/e Staatsanwält\*in

- erkennt die Geschlechterrollen und -verhältnisse in der Gesellschaft
- reflektiert die eigene Geschlechterrolle
- verfügt über die Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- kennt bestehende gesetzliche Grundlagen zur Chancengleichheit und setzt diese um
- verfügt über Kenntnisse der komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in Gesellschaft, Politik, Justizverwaltung und Gerichten
- verfügt über die Fähigkeit, Organisations- und Personalentwicklung geschlechtergerecht und diskriminierungsfrei zu gestalten
- kennt Strategien zur Umsetzung von Gender Mainstreaming und wendet sie an
- ist bereit, gleichstellungsorientiert zu handeln

## **Inklusionskompetenz**

*Bereitschaft, sich auf Menschen mit Behinderungen einzustellen und mit ihnen aufgeschlossen und respektvoll zusammenzuarbeiten*

Dies zeigt sich u.a. in:

Ein/e Richter\*in bzw. Staatsanwält\*in

- nimmt körperliche oder geistige Behinderung als Chance wahr
- verfügt über die Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- begegnet Menschen mit Behinderungen respekt- und rücksichtsvoll
- sorgt bei der Planung und Durchführung von Sitzungen für eine barrierefreie Teilhabe aller
- erkennt und vermeidet bei der Verteilung und Delegation der Arbeitsaufgaben behinderungsbedingte Überforderungssituationen; erkennt und nutzt Förderungsmöglichkeiten
- sensibilisiert Mitarbeiter\*innen für die Belange von Menschen mit Behinderungen

## C. Instrumente der Personalentwicklung

Aus den Beschreibungen der Kern- und Querschnittskompetenzen und ihren in den Fachkonzepten beschriebenen spezifischen Ausprägungen leitet sich ab, welche der **Personalentwicklungsinstrumente** in welcher Weise neu entwickelt bzw. angepasst sowie konkret angeboten werden müssen.

Personalentwicklung beginnt mit der Auswahl geeigneter Richter\*innen und Staatsanwält\*innen für die Justiz in Schleswig-Holstein. Personalentwicklung wird fortgesetzt durch:

- Proberichterphase
- strukturierte Personalgespräche
- Mentoring
- Coaching
- Beurteilungen
- Gesundheitsmanagement
- Fortbildung
- Informationsquellen
- Kollegialer Austausch in Netzwerken
- Supervisions- und Intervisionsangebote
- Rotation, Spezialisierung und Abordnung
- Hospitationen
- Feedbackangebote
- Internationale Programme
- Vergabe von Verwaltungs- und/oder Sonderaufgaben
- Qualifizierung von Führungskräften
- Möglichkeiten von Führungsfeedback

Die Instrumente der Personalentwicklung werden im Einzelnen in der Tabelle auf S. 20 ff. definiert und beschrieben. Keines dieser Instrumente hat einen Selbstzweck. Deshalb wird jedem Instrument zugleich ein Personalentwicklungsziel zugeschrieben; es werden darüber hinaus die Kernkompetenzen benannt, die mit Hilfe des Instruments (weiter)entwickelt werden können. Die Querschnittskompetenzen werden mit jedem der genannten Instrumente (weiter)entwickelt.

Personalentwicklung ist kein abgeschlossener Prozess. Zu jedem einzelnen Instrument wird daher beschrieben, ob bzw. inwieweit es bereits vorhanden ist oder noch (weiter)entwickelt werden muss. In den Fachkonzepten werden weitere besondere bzw. in dem jeweiligen Bereich besonders zu beachtende Instrumente der Personalentwicklung benannt.

### **Spezialisierung und Verwendungsbreite**

Die Fachkonzepte belegen die Vielfalt der von den Richter\*innen und Staatsanwält\*innen in der Schleswig-Holsteinischen Justiz zu erledigenden Arbeit. Mit den aufgezeigten Instru-

menten soll einerseits die in Teilbereichen erforderliche Spezialisierung und andererseits die nötige Verwendungsbreite gefördert und entwickelt werden. Beides ist unerlässlich, um die Justiz arbeitsfähig zu erhalten.

### Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen

Chancengleichheit in der Personalentwicklung ist nur da gegeben, wo jede Person die Möglichkeit der Teilhabe hat, sei es beim Zugang zu oder bei der Vergabe von Personalentwicklungsinstrumenten. Dies erfordert einen transparenten und überprüfbaren Prozess nach zuvor festgelegten Kriterien. Diese können in den einzelnen Gerichtsbarkeiten und in der Staatsanwaltschaft unterschiedlich ausgestaltet sein. Chancengleichheit setzt jedenfalls voraus:

- (1) Der **Übertragung bestimmter Funktionen** (z.B. Abteilungsleitungen, Zuständigkeit für Fortbildungs-, Personal- oder Referendarangelegenheiten) und **Sonderaufgaben** (z.B. Projektleitung, Mitgliedschaft in einer justizweiten Arbeitsgruppe) soll im Regelfall eine rechtzeitige Ausschreibung bzw. ein Interessenbekundungsverfahren vorausgehen.
- (2) **Abordnungen** (auch sog. Erprobungen) sind allen anzubieten. Es ist sicherzustellen, dass die an einer Abordnung interessierten Richter\*innen und Staatsanwält\*innen die Möglichkeit erhalten, sich über die geplante Reihenfolge ihrer Berücksichtigung jederzeit zu informieren.
- (3) Die **Vergabe von Fortbildungsplätzen** erfolgt anhand transparenter Kriterien (z.B. Dezernatsbezug, Anzahl schon absolvierter Fortbildungen).

Die Zustimmung der jeweils zuständigen Personalvertretungen und sonstigen Gremien zu diesen Maßnahmen ist einzuholen. Diesen sind sämtliche Interessent\*innen und die Auswahlkriterien mitzuteilen.

Erfolgreiche Personalentwicklung ist nur möglich, wenn der jeweiligen Lebenssituation Rechnung getragen wird. Dafür ist u.a. Folgendes erforderlich:

- Vor Beginn längerer Beurlaubungen - insbesondere Mutterschutz und Elternzeit - sind die Erreichbarkeitsdaten zu erfassen; gleichzeitig ist zu erfragen, ob die Bereitschaft besteht, in einem etwaigen Bedarfsfall Teilzeit während der Elternzeit zu arbeiten.
- Informationen über Fortbildungen, Veranstaltungen, Ausschreibungen und Interessenbekundungsverfahren sind Richter\*innen und Staatsanwält\*innen auch in Zeiten von Beurlaubungen oder Abordnungen (auch sog. Erprobungen) zuzuleiten.
- Abordnungen (auch sog. Erprobungen) sind in Teilzeit zu ermöglichen und nicht an weitere Teilzeitkräfte zu koppeln, sofern nicht zwingende dienstliche Gründe entgegenstehen.
- Es ist langfristig zu planen und ein ausreichender Vorlauf für die persönliche Organisation zu gewährleisten.
- Ziel ist, ortsnahe Erprobungsmöglichkeiten mit Beurteilerwechsel zu schaffen.

Für Staatsanwält\*innen kann die Erprobungszeit bei der Staatsanwaltschaft bei dem Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht abgekürzt und mit einer ortsnahen Erprobungsmöglichkeit kombiniert werden, soweit nicht zwingende dienstliche Gründe entgegenstehen. Im Übrigen gilt für Staatsanwält\*innen die Rundverfügung des Generalstaatsanwalts „Abordnungen an die Staatsanwaltschaft bei dem Schleswig-Holsteinischen Oberlandesgericht“ vom 13. Dezember 1989 fort.

**Bei schwerbehinderten Richter\*innen und Staatsanwält\*innen** hängen Motivation, Zufriedenheit und Möglichkeit beruflicher Entwicklung von der gelebten Bereitschaft ab, auf ihre spezifischen Bedürfnisse einzugehen. Um ihren besonderen Bedürfnissen gerecht zu werden, ist deshalb insbesondere dem Erfordernis der **Barrierefreiheit** Rechnung zu tragen.

Dazu gehört:

- barrierefreier Zugang zu allen Räumlichkeiten
- barrierefreie Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsplatzes (insbesondere im Bereich der IT die barrierefreie Nutzbarkeit von Software und Hardware)
- barrierefreier Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen
- bevorzugte Berücksichtigung bei Fortbildungen<sup>5</sup>
- rechtzeitiger und barrierefreier Zugang zu Informationen
- Entwicklung von alternativen Personalentwicklungsmöglichkeiten für Beförderungssämter
- Beachtung des Aktionsplanes des Landes Schleswig-Holstein zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention

---

<sup>5</sup> Vgl. § 81 Abs. 4 SGB IX i.V.m. Nr.4.1 der Richtlinien über die Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe schwerbehinderter Menschen in der Landesverwaltung (SchwerbehindertenRL), Amtsbl SH 2011, 900.

In der nachfolgenden Tabelle werden die **Instrumente der Personalentwicklung** nunmehr im Einzelnen definiert und beschrieben. Keines dieser Instrumente hat einen Selbstzweck. Deshalb wird jedem Instrument zugleich ein Personalentwicklungsziel zugeschrieben; es werden darüber hinaus explizit die Kernkompetenzen benannt, die mit Hilfe des Instruments (weiter)entwickelt werden können. Die Querschnittskompetenzen werden mit jedem der genannten Instrumente (weiter)entwickelt.

Definition und Beschreibung des Instruments	Personalentwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Personalauswahl</b>			
Personalentwicklung beginnt mit der sorgfältigen Personalauswahl. Personalauswahl basiert auf der Prognose der individuellen Eignung (s.a. Art. 33 Abs. 2 GG), d.h. der leistungsmäßigen und persönlichen Voraussetzungen.			Wie die Personalauswahl auszugestalten sein sollte, ist nicht Gegenstand dieses Personalentwicklungskonzepts.
<b>Proberichterphase</b>			
Für Proberichter*innen ist in allen Gerichtsbarkeiten und der Staatsanwaltschaft eine besonders gestaltete Einführungsphase vorgesehen. Diese ist durch eine Reihe von aufeinander abgestimmten Elementen gekennzeichnet, um den Berufsanfänger*innen für sie typische fachliche und praktische Fragen zu beantworten und eine gute und rasche Integration in das neue Arbeitsumfeld zu ermöglichen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung</li> <li>▪ Integration</li> </ul>	Alle Kompetenzermaßen	<p>Für den Geschäftsbereich der ordentlichen Gerichtsbarkeit wird auf die Dienstvereinbarung vom 13. Juli 2006 und für die Staatsanwaltschaft auf Nr. 18 der Anordnung über Organisation und Dienstbetrieb der Staatsanwaltschaft (OrgStA, Amtsbl SH 2016, 10, SchlHA 2016, 12) verwiesen. In den Fachgerichtsbarkeiten sind entsprechende interne Absprachen getroffen worden.</p> <p>Die bewährten Grundkonzeptionen zur Berufseinführung sollen anhand des vorliegenden Konzepts auf Anpassungs-, Erweiterungs- und Spezifizierungsbedarf überprüft werden.</p>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personalentwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<p><b>Strukturierte Personalgespräche</b></p> <p>Den Richter*innen und Staatsanwält*innen werden formalisierte Gespräche zum Abgleich zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung und zur Erörterung individueller Entwicklungsziele angeboten. Die Dienstvorgesetzten können die Gespräche – mit Ausnahme der Beurteilungsgespräche – an geeignete Personen delegieren.</p> <p><u>Im Einzelnen:</u></p> <p><b>3-Monats-Gespräch:</b> Nach ungefähr drei Monaten wird den Richter*innen auf Probe ein Drei-Monats-Gespräch angeboten. In diesem Gespräch werden der bisherige Verlauf der Einarbeitung sowie die weitere Einarbeitungsstrategie besprochen.</p> <p><b>Beurteilungsgespräche:</b> Bei Proberichter*innen finden derzeit regelmäßig Beurteilungsgespräche statt; im Übrigen werden Beurteilungsgespräche aus Anlass von Bewerbungen geführt.</p> <p><b>Verplanungsgespräch:</b> Zum Ende der Proberichterphase findet ein Gespräch statt, in dem die voraussichtliche weitere Entwicklung sowie berufliche Wünsche und Ziele erörtert werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung</li> <li>▪ Motivations-sicherung/-förderung</li> </ul>	<p>Kommunikationskompetenz</p> <p>Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>Die genannten Gesprächsformate werden derzeit nur teilweise angeboten. Für die Staatsanwaltschaften wird auf die „Dienstvereinbarung zur Fortführung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs und der Rückmeldung zum Führungsverhalten vom 6. Juni 2013“ i.d.F. vom 4. Juli 2016 verwiesen (Angebot von Jahresgesprächen).</p> <p>Es soll eine flächendeckende Umsetzung in allen Gerichtszweigen und der Staatsanwaltschaft erfolgen.</p> <p>Die Dienstvorgesetzten und weitere geeignete Personen sollen entsprechend geschult sein, insbesondere auch zur Führung von frauenfördernden Personalentwicklungsgesprächen.</p>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<p><b>Jahresgespräche:</b> Zu demselben Zweck werden die Richter*innen sowie Staatsanwält*innen Jahresgespräche angeboten, in denen auch Wünsche nach Veränderungen und/oder etwaigen Fortbildungsmaßnahmen erörtert werden können.</p> <p><b>Rückkehrgespräch:</b> Im Falle von längeren Absenzen, insbesondere wegen Elternzeit, wird vor der Abwesenheit <u>und</u> erneut ca. drei Monate vor dem voraussichtlichen Dienstantritt ein Gespräch zum (geplanten) Wiedereinstieg geführt.</p>			
<b>Mentoring</b>			
<p>Mentoring ist ein Prozess, in dem Kolleg*innen mit großer eigener Berufserfahrung aus demselben Bereich Neueinsteiger*innen und Dezernatswechsler*innen in ihrer neuen Rolle fördern und beraten. Sie sind hierfür als Mentor*innen geschult.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ berufliche Orientierung</li> <li>▪ Vermittlung insb. von Führungs-kompetenzen</li> <li>▪ Wissensweitergabe</li> <li>▪ Netzwerkbildung</li> </ul>	<p>Alle Kompetenzen gleichermaßen</p>	<p>Dieses Angebot ist bereits teilweise umgesetzt; eine Schulung der Mentor*innen findet jedoch noch nicht statt.</p> <p>Es soll eine möglichst flächendeckende Umsetzung derartiger Angebote in allen Gerichtszweigen und der Staatsanwaltschaft erreicht werden.</p>



Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Coaching</b>			
Coaching ist eine zeitlich befristete, professionelle, vertrauliche externe Beratung und Begleitung zu ausgesuchten Fragestellungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erweiterung sozialer und Führungskompetenzen</li> <li>▪ Bewältigung individueller beruflicher Krisen</li> <li>▪ Förderung der Selbstentwicklung</li> <li>▪ Motivationssteigerung</li> </ul>	Alle außerfachlichen Kompetenzen	<p>Jedenfalls in der ordentlichen Gerichtsbarkeit existieren keine entsprechenden Angebote.</p> <p>Coaching soll für begründete Einzelfälle in besonderen Problemlagen in allen Gerichtszweigen und der Staatsanwaltschaft unter Einwerbung entsprechender Haushaltsmittel angeboten werden. Dabei ist mit den Mitbestimmungsgremien besonders zu erörtern, wie derartige Angebote vergeben werden.</p>
<b>Beurteilungen</b>			
Regelbeurteilungen in der Proberichterzeit und Anlassbeurteilungen können Teil des Instrumentariums zur Personalentwicklung sein.	<p>Wie das Beurteilungswesen auszugestalten sein sollte, ist nicht Gegenstand des Personalentwicklungskonzepts. Auf die geltenden Beurteilungsrichtlinien wird verwiesen (Dienstvereinbarung vom 23. Januar 2003 &lt;SchlHA S. 62&gt;, zuletzt geändert durch Dienstvereinbarung vom 28. Mai 2015 &lt;SchlHA S. 223&gt;).</p>		

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Gesundheitsmanagement</b>			
<p>Gesundheit ist neben der Fähigkeit und Motivation eines Menschen Voraussetzung für Leistung. Das Gesundheitsmanagement ist damit in Teilbereichen auch als Instrument der Personalentwicklung zu begreifen.</p>	<p>Erhalt der Arbeitsfähigkeit</p>	<p>Mittelbar sind alle Kompetenzen betroffen</p>	<p>Es wird auf die Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften in Schleswig-Holstein (DV Gesundheit) vom 15. Juni 2013 verwiesen, die nach einer Evaluation weiterzuentwickeln und konsequent umzusetzen ist. Vgl.  <a href="http://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/II/Service/Broschueren/Justiz/gesundheitsmanagement.pdf?blob=publicationFile&amp;v=3">http://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/II/Service/Broschueren/Justiz/gesundheitsmanagement.pdf?blob=publicationFile&amp;v=3</a></p> <p>Führungskräfte sollten im Hinblick auf die bei ihnen beschäftigten schwerbehinderten Kolleg*innen insbesondere Personalentwicklungsmöglichkeiten im Blick haben, die deren Fähigkeiten entsprechen und die zur gesundheitlichen Entlastung beitragen (z.B. Einsatz von schwerbehinderten Kolleg*innen im Bereich der Mediation oder Supervision).</p>
<b>Fortbildung</b>			
<p>Fortbildung erhält, vertieft und erweitert in der Berufsausbildung erworbene fachliche und außerfachliche Kompetenzen. Es wird ein Fortbildungsprogramm angeboten, das den Bedürfnissen der Richter*innen und Staatsanwält*innen entspricht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Anpassung an geänderte Anforderungen</li> <li>▪ Motivierung</li> </ul>	<p>Fachkompetenz aber auch andere, insb. Kommunikationskompetenz Führungs-kompetenz</p>	<p>Aufgabe der für die Fortbildung zuständigen Stelle ist es, im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel die Teilnahme von Richter*innen und Staatsanwält*innen an geeigneten Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen.</p>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personalentwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
		<p>Organisationskompetenz</p> <p>Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>Dieser Fortbildungsbedarf kann u.a. durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortbildungsangebote der Richterakademien Trier und Wustrau</li> <li>▪ das Fortbildungsangebot des Nordverbundes für Proberichter*innen</li> <li>▪ eigene Fortbildungsangebote des Ministeriums, der Gerichte oder der Staatsanwaltschaften oder</li> <li>▪ Fortbildungsangebote externer Anbieter einschließlich der Berufsverbände der Richterschaft oder der Staatsanwaltschaft gedeckt werden.</li> </ul> <p>In der Justiz existieren in allen Bereichen Fortbildungskonzepte bzw. (teils formlose) Absprachen zur Vergabe der genannten Fortbildungen. Eine Vereinbarung über ein justizübergreifendes Rahmenkonzept zur Bedarfsermittlung, Bekanntgabe und Transparenz bei der Vergabe von Fortbildungen wird angestrebt.</p> <p>Die Vereinbarung nach § 59 MBG SH zum „Fortbildungskonzept für eine moderne Landesverwaltung“ vom 10. September 2001 (Amtsbl SH 2001, 502) und die Durchführungsbestimmungen der Staatskanzlei vom 12. Mai 2014 (Erlass vom 12. Mai 2014 – StK PM 14 – 0367.16-3 –) sind für Richter*innen und Staatsanwalt*innen nicht unmittelbar anzuwenden. Eine entsprechende Beachtung sollte jedoch erfolgen.</p>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
			<p>Dies ergibt sich für Staatsanwält*innen bereits aus dem „Fortbildungsrahmenkonzept des Generalstaatsanwalts für Staatsanwält*innen und Staatsanwält*innen“ vom 12. Oktober 2015.</p> <p>Bis zum Abschluss eines justizübergreifenden Rahmenkonzepts für Richter*innen und Staatsanwält*innen ist bei der Konzeption und Vergabe von Fortbildungen zudem Folgendes wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es werden auch fachübergreifende Fortbildungsveranstaltungen zu Schnittstellenthemen angeboten (z.B. Kündigungsrrecht als Schnittstelle von Arbeits- und Sozialrecht; Gewaltopferentschädigungsrecht für Staatsanwält*innen durch Sozialrichter*innen).</li> <li>▪ Es werden auch moderne Formen der Wissensvermittlung, wie z.B. Webinare, ermöglicht.</li> <li>▪ Es wird, soweit dies zur Schließung von Lücken sinnvoll ist, bedarfsbezogen die Teilnahme an extern organisierten Veranstaltungen dienstlich ermöglicht und in begründeten Einzelfällen finanziert. Deshalb ist für begründete Bedarfslagen ein Budget zu schaffen und mit den Mitbestimmungsgremien und Gerichtsleitungen zu erörtern, wie derartige Angebote transparent vergeben werden.</li> </ul>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Informationsquellen</b>			
Ein ausreichender Zugang zu Fachinformationen, Zeitschriften und zu Rechtsprechung wird sichergestellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche Entwicklung</li> </ul>	Fachkompetenz	Informationen stehen in Druckform sowie über das Internet zur Verfügung. Es werden Bibliotheken vorgehalten, welche die Bestellung von Literatur ermöglichen, die nicht vor Ort erhältlich ist.
<b>Kollegialer Austausch in Netzwerken</b>			
Dies sind Möglichkeiten eines regelmäßigen instanz- und bezirksübergreifenden Austausches von Richter*innen bzw. Staatsanwält*innen, die in einem Fachbereich tätig sind (z.B. Netzwerk „Betreuung“; Netzwerk „Jugendstrafrecht“).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Netzwerk-bildung</li> </ul>	Fachkompetenz Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität Kooperationskompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz	Eine Einführung erfolgt durch Pilotangebote. Die Etablierung, Betreuung und Pflege der Netzwerke wird gefördert (z.B. Bereitstellung einer gemeinsamen Plattform im Intranet) und könnte bei Fachkoordinator*innen (vgl. Kapitel D.) angebunden werden.

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<p><b>Supervision- und Interventionsangebote</b></p> <p>Supervision und Intervention sind Formen der Beratung, durch die berufliches Handeln reflektiert und verbessert werden soll. Bei der Supervision besteht die Möglichkeit, sich über Erfahrungen und Probleme unter Anleitung qualifizierter Supervisor*innen – auch durch Externe – auszutauschen und Konflikte und Ressourcen zu reflektieren. Bei der Intervention beraten sich beruflich Gleichgestellte strukturiert und kollegial.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Netzwerkbildung</li> </ul>	<p>Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität</p> <p>Kommunikationskompetenz</p> <p>Kooperationskompetenz</p> <p>Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>Diese Angebote werden – soweit noch nicht vorhanden – in allen Gerichtszweigen und der Staatsanwaltschaft unter Einwirkung entsprechender Haushaltsmittel eingeführt. Dabei ist mit den Mitbestimmungsgremien insbesondere zu erörtern, wie Angebote externer Supervision vergeben werden. Interventionsgruppen werden angeboten bzw. bestehende (ggf. selbst organisierte) unterstützt.</p>
<p><b>Rotation, Spezialisierung und Abordnung</b></p> <p>Es wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Spezialisierungs- und Rotationskultur angestrebt: Rotation ist ein zielgerichteter zeitlich befristeter Aufgabenwechsel auf der gleichen Ebene. Spezialisierung ist die Vertiefung von Kenntnissen in einem bestimmten Aufgabengebiet. Sowohl angestrebte Spezialisierungen in der Bearbeitung bestimmter Rechtsgebiete als auch Wechselwünsche bezogen auf Rechtsgebiete, Gerichte/Staatsanwaltschaften oder Instanzen werden unterstützt.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Erweiterung/Vertiefung von Kompetenzen</li> <li>▪ Initiierung individueller Lernprozesse</li> <li>▪ Wissensmanagement</li> <li>▪ Erhaltung der Motivation</li> </ul>	<p>Stark abhängig von Einsatzort und -feld:</p> <p>Fachkompetenz</p> <p>Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität</p> <p>Kommunikationskompetenz</p> <p>Kooperationskompetenz</p>	<p>Rotationen bedürfen besonderer begleitender Maßnahmen; die Umsetzung in der Fachgerichtsbarkeit ist besonders schwierig, weil dort ein hohes Maß an speziellem Fachwissen erforderlich ist. Zur Vermeidung von Reibungsverlusten sollte auf Folgendes geachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ggf. begleitende Fortbildungen (s.o.)</li> <li>▪ Austausch in Netzwerken (s.o.)</li> <li>▪ Hospitationen (s.u.)</li> <li>▪ Einrichtung einer Tauschbörse, um Tauschabordnungen zwischen Gerichten, Gerichtsbarkeiten und Staatsanwaltschaft zu vereinfachen</li> <li>▪ Abfrage von Wechsel- und Spezialisierungswünschen vor der Jahresgeschäftsverteilung</li> <li>▪ ggf. personelle Entlastung</li> </ul>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personalentwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<p>In diesem Sinne wird Richter*innen und Staatsanwält*innen die Fortentwicklung auch in Teilzeit durch Abordnungen mit und ohne einen Wechsel des/der Dienstvorgesetzten als Beurteiler*in ermöglicht. Im Vordergrund steht dabei der Erwerb zusätzlicher Kenntnisse und Fähigkeiten und nicht die hierarchische Steuerung von Beförderungambitionen.</p>		<p>Führungs- kompetenz Entscheidungs- kompetenz Organisations- kompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>Neben den etablierten Abordnungen an Obergerichte bzw. die Behörde des Generalstaatsanwalts sollen im Bewusstsein der Selbstverwaltungskompetenz der Gerichtspräsidien auch regelmäßig orts- und fachnahe Abordnungen - auch in Teilzeit - gefördert werden, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ der zeitweise Arbeitsplatztausch von z.B. Richter*in erster Instanz mit Richter*in der Berufungs- oder Beschwerdekammer gleicher Fachrichtung und ggf. durch Vorhaltung von entsprechenden Abordnungsstellen</li> <li>▪ gerichtsbarkheitsübergreifende Abordnungen (insbesondere für Fachgerichtsbarkeiten und Staatsanwaltschaft) unter Berücksichtigung von Einarbeitungszeiten (ggf. durch reduzierte quantitative Anforderungen)</li> <li>▪ in geeigneten Fällen Rückabordnungen vom Obergericht in die erste Instanz (insb. auch für die Fachgerichtsbarkeiten), Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben bei dem Oberlandesgericht oder bei der Behörde des Generalstaatsanwalts</li> <li>▪ Abordnungen an Bundesgerichte</li> <li>▪ Abordnungen an Bundes- oder Landesbehörden</li> </ul>



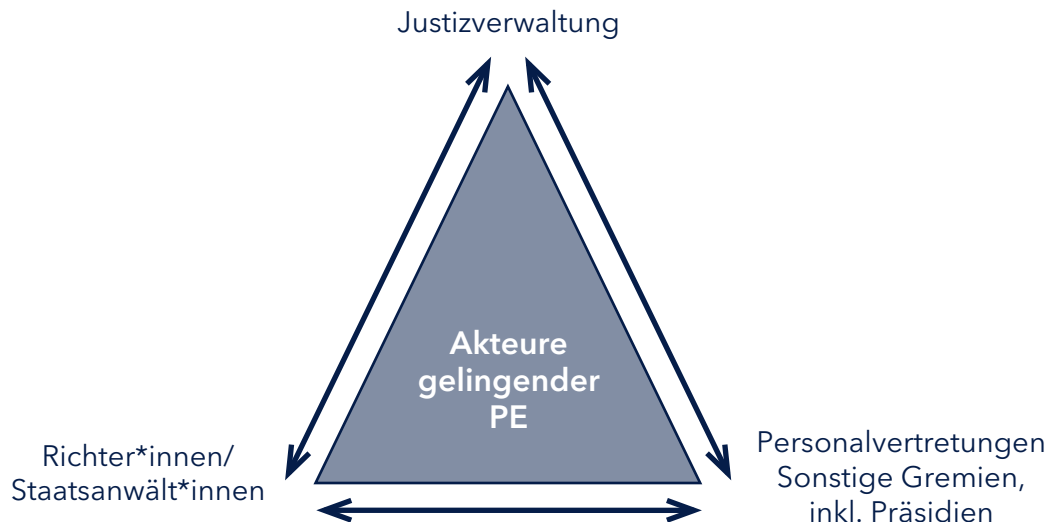
Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Hospitationen</b>			
Hospitation ist ein zielgerichteter, zeitlich befristeter Besuch eines anderen Arbeitsgebiets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> </ul>	Fachkompetenz Kommunikationskompetenz Kooperationskompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz	<p>Im Rahmen der Umsetzung des vorliegenden PE-Konzeptes sollen Hospitationen bei fachverwandten Einrichtungen auf Nachfrage ermöglicht werden (z.B. JVA für Richter*innen der Strafvollstreckungskammern, Behörden für Richter*innen am Verwaltungsgericht; Träger der Jugendhilfe für Jugendrichter*innen/Staatsanwält*innen).</p> <p>Es ist zu klären, wie derartige Angebote organisatorisch gestaltet werden sollen. In Betracht kommt die Anbindung derartiger Aufgaben an die Fachkoordinator*innen (vgl. Kapitel D.), an die Fortbildungsreferate oder an die Personalreferent*innen der Gerichte bzw. Staatsanwaltschaften.</p>
<b>Feedbackangebote</b>			
Feedbackangebote sind eine besondere Form der Befragung, bei der die Feedbackgeber*innen Rückmeldung zur subjektiv erlebten Wirkung des beruflichen Handelns des/der Feedbackempfänger*in geben. Auf individuelle Anfrage wird es Richter*innen und Staatsanwält*innen ermöglicht, in strukturierter Weise Rückmeldungen von außen (z.B. von Anwält*innen, Bewährungshelfer*innen, Mitarbeiter*innen von Verwaltungsbehörden, Sozialverbänden und Gewerkschaften für den Bereich der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit) über ihre Arbeit einzuholen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Verbesserung der Arbeitsbeziehungen</li> </ul>	Kommunikationskompetenz Kooperationskompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz	<p>Es soll ein geeignetes Feedbackformat entwickelt werden, das interessierte Kolleg*innen abrufen können (z.B. Feedbackformulare, Auswertungshilfen).</p>

Definition und Beschreibung des Instruments	Personal-entwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Internationale Programme</b>			
Die Schleswig-Holsteinische Justiz ist in internationale Programme und Strukturen (ERA, EJTN, IRZ, GIZ, ZIF) eingebunden. Umfasst sind sowohl Fortbildungen, Hospitationen, kurz- und langfristige Abordnungen als auch Auslandsseinsätze als Expert*in/Trainer*in o.ä..	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> <li>▪ Netzwerkbildung</li> </ul>	Fachkompetenz Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität Kommunikationskompetenz Kooperationskompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz	Internationale Kontakte sollen nachhaltig gefördert und ausgebaut werden.
<b>Vergabe von Verwaltungs- und/oder Sonderaufgaben</b>			
In der Verwaltung von Gerichten und Staatsanwaltschaften sind Tätigkeiten als Personalreferent*in, als Pressereferent*in, als Abteilungsleiter*in oder als Referent*in für Prüfungs- und Referendarangelegenheiten, als Prüfer*in von Notaren usw. möglich. Zudem gibt es immer wieder die Möglichkeit, in einzelnen Projektbereichen (z.B. in IT-Projekten) tätig zu werden oder an justizweiten Arbeitsgruppen teilzunehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Führungswirkung und -qualität</li> <li>▪ Anpassung an geänderte Anforderungen</li> <li>▪ fachliche und persönliche Entwicklung</li> </ul>	Führungskompetenz Fachkompetenz Organisationskompetenz Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz	Der Zugang zu solchen Verwaltungs- und/oder Sonderaufgaben soll auch Teilzeitbeschäftigten ermöglicht werden (siehe Einleitung zu Kapitel C.).

Definition und Beschreibung des Instruments	Personalentwicklungsziel	dadurch entwickelte Kompetenz	Erläuterungen
<b>Qualifizierung von Führungskräften</b>			
Führungskräfte erhalten spezifische Förderung durch ein abgestimmtes Programm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Führungsqualität</li> <li>▪ Anpassung an geänderte Anforderungen</li> <li>▪ persönliche Entwicklung</li> </ul>	<p>Führungskompetenz</p> <p>Organisationskompetenz</p> <p>Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>Spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte finden in einigen Geschäftsbereichen statt.</p> <p>Es soll für sämtliche Geschäftsbereiche ein Programm entwickelt werden, das die Stärkung von Personen in Führungsverantwortung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt, z.B. durch verbindliche Einführung eines Führungsfeedbacks und gezielte Schulungen. Es werden für die Fachgerichtsbarkeiten und die Staatsanwaltschaft bei Fortbildungen für Führungs- und Verwaltungsaufgaben Plätze in einem angemessenen Verhältnis zur Verfügung gestellt.</p> <p>Zur Förderung von Frauen sind Führungskräfte-seminare für Frauen sowie Schulungen der Führungskräfte unter dem Gesichtspunkt der Frauenerföderung zu entwickeln und anzubieten.</p>
<b>Möglichkeiten von Führungsfeedback</b>			
Führungsfeedback ist eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung, bei der die Mitarbeiter*innen Rückmeldung zur subjektiv erlebten Wirkung des Führungsverhaltens ihres/r unmittelbaren Vorgesetzten geben. Die Rückmeldung geschieht freiwillig, anonym, vertraulich und formalisiert mittels eines standardisierten Fragebogens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Führungsqualität</li> <li>▪ Anpassung an geänderte Anforderungen</li> <li>▪ persönliche Entwicklung</li> </ul>	<p>Führungskompetenz</p> <p>Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>In allen Gerichtsbarkeiten soll ein Führungsfeedback eingeführt werden. Dies soll dem Fraubogen zur Rückmeldung für Führungskräfte der Landesverwaltung nach einer Dienstvereinbarung vom 14. Dezember 1998 entsprechen (vgl. Amtsbl. SH 1998, 1031, Anlage 8).</p> <p>Bei der Staatsanwaltschaft existiert bereits die „Dienstvereinbarung zur Fortführung des Mitarbeiter- und Vorgesetztesgesprächs und der Rückmeldung zum Führungsverhalten“ vom 6. Juni 2013 (s.o.).</p>

## D. Prozesse und Verantwortlichkeiten

Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe, die nur gelingen kann, wenn an deren Gestaltung und Realisierung die Richter\*innen bzw. Staatsanwält\*innen selbst, die gesamte Justizverwaltung sowie die Personalvertretungen und sonstigen Gremien einschließlich der Präsidien aktiv mitwirken.



**Den Richter\*innen und Staatsanwält\*innen** kommt die Aufgabe zu, die eigene berufliche Situation zu betrachten, selbstkritisch zu reflektieren und im Zusammenwirken mit den Dienstvorgesetzten zu gestalten. Erforderlich sind Eigeninitiative, Engagement und Offenheit für Veränderung. Die angebotenen und die neu zu schaffenden Instrumente (vgl. oben) können ihre Wirksamkeit nur entfalten, wenn sie auch eingefordert, angenommen und genutzt werden. Auch die weitere Beteiligung aller Akteure/Mitwirkenden an ihrer stetigen Verbesserung ist unverzichtbar. Insofern ist Personalentwicklung zu allererst ein aktiver, eigenverantwortlicher Prozess – gerade auch in dem von der richterlichen Unabhängigkeit geprägten Bereich der Justiz.

**Der Justizverwaltung insgesamt** – hier verstanden als die Gesamtheit von Justizministerium, den Präsident\*innen der jeweiligen Gerichtsbarkeiten bzw. der Generalstaatsanwaltschaft, deren zugeordneten Dienststellen und den dort mit Verwaltungsaufgaben betrauten Personen – kommt die Aufgabe zu, den organisatorischen Rahmen für die praktische Umsetzung dieses Konzeptes auszugestalten und insbesondere die oben dargestellten Instrumente der Personalentwicklung zu schaffen, anzubieten und stetig zu verbessern.

**Das für Justiz zuständige Ministerium** ist dafür verantwortlich, den anstehenden Prozess der Implementierung aktiv zu steuern und die praktische Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes sicherzustellen. Diese Aufgabe nimmt das Ministerium grundsätzlich im Rahmen der bestehenden Organisationsstrukturen wahr. Durch eine sorgsame und an den Zielen des Personalentwicklungskonzeptes orientierte Einstellung von Richter\*innen und Staatsanwält\*innen legt es selbst den Grundstein für eine kompetente Aufgabenerfüllung der Justiz.

**Die Präsident\*innen der jeweiligen Gerichtsbarkeiten bzw. der Generalstaatsanwalt** und deren **zugeordnete Dienststellen** sind grundsätzlich Träger der Aufgabe der Personalentwicklung vor Ort. Sie gestalten ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich so, dass eine wirkungsvolle Implementierung des Personalentwicklungskonzepts sichergestellt ist. Bestehende Delegationen von Aufgaben an Personalreferent\*innen, Fortbildungsreferent\*innen o.ä. sollen so angepasst werden, dass für alle in diesem Konzept enthaltenen Instrumente im Ergebnis klare Zuständigkeiten gegeben sind. Dabei ist darauf zu achten, dass Reibungsverluste und Unstimmigkeiten in Organisation und Aufbau zwischen den Gerichtsbarkeiten/ Staatsanwaltschaften vermieden werden.

Im Rahmen der Einführung des Personalentwicklungskonzeptes sollen dabei jedenfalls im Bereich der ordentlichen Gerichtsbarkeit (vgl. hierzu auch das entsprechende Fachkonzept auf S. 38 ff.) **Fachkoordinator\*innen** mit landesweiter Zuständigkeit (z.B. Fachkoordinator\*in Betreuungsrecht, Fachkoordinator\*in Strafrecht) neu eingeführt werden. Diese sollen

- die Bedarfsermittlung, die Konzeption und die Vernetzung des Fortbildungsangebotes sowie der weiteren fachspezifischen Instrumente (Netzwerke, Hospitationen usw.) erleichtern,
- die zentralen Fortbildungsreferent\*innen für die landesweite Konzeption und Pflege des fachspezifischen Angebotes unterstützen und
- den Kolleg\*innen als Ansprechpartner\*innen für Anregungen/Vorschläge zur Verfügung stehen.

Eine Einführung soll zunächst in Pilotbereichen erfolgen. Die neue Funktion soll an die bestehenden Strukturen (Personalreferent\*innen, Fortbildungsreferent\*innen) angebunden werden. Geprüft werden soll zudem, ob die Fachkoordinator\*innen mit der Aufgabe betraut werden sollen, für ihre Fachgebiete Fortbildungskonzepte oder auch weitere Fachkonzepte mit zu erarbeiten (z.B. Betreuungsrecht, Strafrecht). Ebenfalls soll geprüft werden, ob die Fachkoordinator\*innen für ihre Fachbereiche eine laufende Unterrichtung der Kolleg\*innen über aktuelle und landesspezifische Themen anbieten sollen (z.B. durch periodische fachspezifische Info-Mails, geschützte Intranetseiten zum Wissens- und Meinungsaustausch). Das Ministerium stellt ggf. für letzteres die logistische Unterstützung (IT) zur Verfügung.

Besondere Verantwortung innerhalb der Justizverwaltung kommt den jeweiligen **Dienstvorgesetzten** der Richter\*innen und Staatsanwält\*innen<sup>6</sup> zu. Sie kennen die Stärken und Schwächen der Einzelnen ebenso wie die in ihrem Zuständigkeitsbereich zu erfüllenden Aufgaben. Deshalb können und müssen Dienstvorgesetzte Anregungen zur individuellen Fortentwicklung oder zur Veränderung des Aufgabenbereiches geben. Sie müssen sich fortlaufend den notwendigen Überblick verschaffen und die in ihrem Zuständigkeitsbereich Tätigen sorgend im Blick behalten. Die hohe Bedeutung von Transparenz und Chancengleichheit ist zu berücksichtigen; die richterliche Unabhängigkeit muss dabei unangetastet bleiben.

<sup>6</sup> Unmittelbare Dienstvorgesetzte sind die Präsident\*innen der jeweiligen Gerichte bzw. der Generalstaatsanwalt/die Leitenden Oberstaatsanwält\*innen.

Auch den Personalvertretungen und sonstigen Gremien, einschließlich der **Präsidien**, kommt eine hohe Bedeutung bei der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes zu. Die von ihnen (mit-)verantworteten Bereiche insbesondere des Personaleinsatzes und der Vergabe von Fortbildungsplätzen sind Gegenstand der in diesem Konzept behandelten Themenfelder. Sie tragen damit entscheidend dazu bei, dass das Thema Personalentwicklung von den betroffenen Kolleg\*innen wahrgenommen wird und die Verwirklichung des Konzeptes gelingt.

Die **Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes** soll **schrittweise** und transparent erfolgen. Um eine flächendeckende Realisierung sicherzustellen, muss der aktuelle Stand der Umsetzung regelmäßiges Thema auf Sitzungen der Präsident\*innen der Obergerichte sowie anderer Leitungskonferenzen (Präsident\*innenkonferenz OLG; Besprechungen der Direktor\*innen) sein. Die Beteiligung der Kolleg\*innen vor Ort ist sicherzustellen, z.B. durch Einführung von Workshoptagen zur Umsetzung einzelner PE-Instrumente.

Das Personalentwicklungskonzept tritt mit Unterzeichnung der entsprechenden Dienstvereinbarung in Kraft. Mit der Verwirklichung der Aufgabenstellungen wird unmittelbar begonnen. Nach Ablauf von zwei Jahren sollen die wesentlichen Elemente - soweit diese nicht bereits existieren - so umgesetzt sein, dass sie für die Kolleg\*innen vor Ort praktische Anwendung finden.

## E. Controlling und Evaluierung

Der Prozess der Umsetzung dieses Personalentwicklungskonzeptes soll transparent und fortlaufend evaluiert und durch ein effektives Controlling begleitet werden. Hierzu werden zwei Mechanismen etabliert:

1. Das Ministerium beruft einen **Beirat Personalentwicklung** ein.

Der Beirat hat die **Aufgabe**, die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes zu begleiten und fortlaufend zu evaluieren. Dabei ist sowohl die Frage, ob die angestrebten Ziele durch die angebotenen Maßnahmen effektiv erreicht werden (strategische Evaluation), zu beantworten als auch die Frage des konkreten Standes der Umsetzung der Personalentwicklungsinstrumente (operative Evaluation). Der Beirat kann zudem Anregungen geben und bei konkreten Fragestellungen um eine beratende Einschätzung gebeten werden.

Der Beirat setzt im Rahmen seiner Aufgaben selbständig Schwerpunktthemen der Evaluation. Er kann Auskünfte vom Justizministerium anfordern und Vertreter\*innen der Gerichte und Staatsanwaltschaften einbeziehen. Dem Beirat steht es frei, im Einzelfall zur Erfüllung seiner Arbeit weitere Richter\*innen und Staatsanwälte\*innen hinzuzuziehen, insbesondere auch soweit Bereiche von Fachgerichtsbarkeiten Gegenstand sind, die nicht durch einen eigenen Vertreter repräsentiert sind. Im Bedarfsfall soll der Beirat externen Sachverstand beiziehen (z.B. Vertreter\*innen der Anwaltschaft, von Behörden oder Verbänden).

Der Beirat **berichtet** dem Ministerium über seine Feststellungen zum Stand der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes sowie über seine Arbeit. Der Beirat kann über die Ergebnisse seiner Arbeit justizöffentlich berichten.

Der Beirat **bestimmt** aus seiner Mitte eine/n Sprecher\*in sowie deren Stellvertreter\*in. Er gibt sich eine eigene Geschäftsordnung und wird durch eine Geschäftsstelle beim Ministerium unterstützt.

Der Beirat setzt sich wie folgt zusammen:

- MB-Gremien (BZRR) der ordentlichen Gerichtsbarkeit: 2
- MB-Gremien der jeweiligen Fachgerichtsbarkeiten: 4
- Richterbund: 1
- NRV: 1
- HRR: 1
- HStR: 1
- GB: 1
- Hauptvertrauensperson SB: 1

Die Benennung erfolgt durch die jeweiligen Gremien/Verbände und ist nicht auf deren Mitglieder begrenzt. Jedes/jeder entsendende Gremium/Verband kann auf die Benennung verzichten, sofern eine ausreichende Vertretung durch ein anderes Mitglied des Beirates gewährleistet erscheint.



Der Beirat konstituiert sich spätestens bis zum Ablauf des ersten Jahres nach Inkrafttreten des Personalentwicklungskonzeptes. Nach Ablauf von fünf Jahren wird mit dem HRR bzw. HStR entschieden, ob und ggf. für wie lange die Arbeit des Beirates fortgesetzt wird. Vor Einstellung seiner Tätigkeit verabschiedet der Beirat einen Schlussbericht.

2. Zwei Jahre nach Inkrafttreten dieses Personalentwicklungskonzeptes veröffentlicht das Ministerium einen **Bericht über den Stand der Implementierung** dieses Konzeptes. Soweit einzelne Maßnahmen und Instrumente noch nicht umgesetzt werden konnten, enthält der Bericht einen konkreten Zeitplan für das weitere Vorgehen.

## F. Fachkonzepte

Ziel der Fachkonzepte ist es, einerseits den betroffenen Richter\*innen und Staatsanwält\*innen und andererseits den mit der Gestaltung des richterlichen Umfelds beauftragten Personen und Institutionen (Verwaltung, Präsidien, Fortbildungsreferent\*innen usw.) zu ermöglichen, sich mit den spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Tätigkeiten zu befassen und sich die daraus resultierenden Anforderungen zu vergegenwärtigen. Beiden Seiten soll ermöglicht werden, an der stetigen Verbesserung der individuellen Qualifikation als auch der institutionellen Rahmenbedingungen zu arbeiten.

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Herausforderungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im jeweiligen Bereich praktischer Tätigkeit haben daher nicht die Funktion von verbindlichen individuellen „Anforderungsprofilen“, etwa für Beurteilungen oder Auswahlentscheidungen, z.B. von Präsidien. Beurteilungen erfolgen weiterhin alleine nach Maßgabe der einschlägigen Beurteilungsrichtlinien.

### I. Fachkonzept „Ordentliche Gerichtsbarkeit“

#### 1. Aufgaben und Tätigkeiten

Richter\*innen der ordentlichen Gerichtsbarkeit arbeiten in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Kontexten und Rechtsgebieten. Ihre Arbeit basiert auf grundlegend voneinander verschiedenen Verfahrensordnungen (StPO, ZPO, FamFG) sowie auf einer kaum zu überblickenden Fülle an Gesetzbüchern und Einzelgesetzen. Die ordentliche Gerichtsbarkeit kennt sowohl Einzelrichtertätigkeit als auch das Fachkammer- und Senatsprinzip.

Hervorzuhebende Teilgebiete sind das Betreuungsrecht, das Familienrecht, das Insolvenzrecht, das Strafrecht und das Zivilrecht. Das Strafrecht lässt sich dabei weiter untergliedern in Spezialmaterien wie zum Beispiel das Jugendstrafrecht, das Umweltstrafrecht, das Sexualstrafrecht oder das Wirtschaftsstrafrecht.

Im Laufe ihres Berufslebens bearbeiten die Richter\*innen regelmäßig mehrere Rechtsgebiete, häufig auch parallel. So ist etwa der zeitgleiche Einsatz im Strafrecht und Zivil- oder Betreuungsrecht keine Seltenheit.

Die ordentliche Gerichtsbarkeit weist damit eine im Vergleich stark ausgeprägte Binnendifferenzierung auf. Hierdurch sind einerseits weitgefächerte Rechts- und Fachkenntnisse sowie Flexibilität erforderlich, andererseits aber auch die Bereitschaft, sich auf den jeweils zugewiesenen Gebieten zügig fundierte Kenntnisse anzueignen.

Die Arbeit in vielen unterschiedlichen Einsatzgebieten führt dazu, dass die Richter\*innen mit den unterschiedlichsten Teilen der Gesellschaft zusammentreffen.

Während in einigen Rechtsgebieten anwaltlich oft hochqualifiziert vertretene Akteure dominieren (z.B. im Gesellschaftsrecht), tref-

fen die Richter\*innen in anderen Gebieten auf Parteien aus allen Bereichen und Schichten der Gesellschaft (z.B. im Familien- oder Betreuungsrecht). In manchen Dezernaten erfordert die große Zahl der zu bearbeitenden Verfahren erhebliches Organisations-talent (z.B. im Betreuungsrecht), während in anderen Dezernaten die Komplexität der Verfahren besondere Anforderungen an Einarbeitungs- und Durchhaltevermögen stellt (z.B. im Wirtschaftsstrafrecht oder Bau-recht).

Die **Arbeit im Betreuungsrecht** ist einerseits durch die große Zahl an zu bearbeitenden Verfahren sowie die oft anzutreffende Eilbedürftigkeit gekennzeichnet, andererseits durch den Umstand, dass die Mehrheit der Verfahrensbeteiligten (Betroffene, Betreuer, Sachverständige) keine oder nur geringe rechtliche Kenntnisse besitzt. Entsprechend werden ein hohes Maß an Organisations-talent und Kommunikationsfähigkeit gefordert. Notwendig sind zudem medizinische Zusatzkenntnisse (insb. der Psychiatrie und Pflege) sowie ein Überblick über die verschiedenen Hilfs- und Unterstützungsange-bote vor Ort (z.B. Betreuungsvereine, Ge-sundheitsämter, Tageskliniken).

Der/die im **Insolvenzrecht** Tätige trifft auf sehr unterschiedliche Verfahrensbeteiligte, nämlich juristische Laien als Schuldner\*innen oder Vertretungsberechtigte für Gesell-schaften und andere juristische Personen oder auf - teilweise sehr spezialisierte - Insolvenzverwalter\*innen und Schuldner- und Gläubigervertreter\*innen. Im Hinblick auf die verschiedenen zeitlichen Phasen eines Insolvenzeröffnungsverfahrens ist gene-rell und auch im Einzelfall eine vertrauens-volle Kooperation mit den im Insolvenzrecht tätigen Rechtspfleger\*innen erforderlich. Die Tätigkeit setzt zudem Zusatzkenntnisse in Rechtsgebieten voraus, die in der Ausbil-dung eine eher untergeordnete Bedeutung haben, insbesondere auf den Gebieten des Insolvenzrechts und des Handels- und Gesellschaftsrechts. Zudem müssen Insol-venzrichter\*innen über Grundkenntnisse der für das Insolvenzverfahren notwendigen

Teile des Arbeits-, Sozial- und Steuerrechts und des Rechnungswesens verfügen (vgl. § 22 Abs. 6 GVG).

Die **Arbeit im Strafrecht** ist an den Amts-gerichten von einer Vielzahl eingehender Verfahren gekennzeichnet, die einen unter-schiedlichen Grad von rechtlichen und tat-sächlichen Schwierigkeiten aufweisen.

Dabei müssen die Richter\*innen an den Amts-gerichten in der Lage und bereit sein, dieser Verfahrensanzahl durch effektive Arbeitsor-ganisation Rechnung zu tragen und sich im Einzelfall zügig auch Kenntnisse in Gebieten des Nebenstrafrechts anzueignen. Eine enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter\*innen der Serviceeinheiten ist hierfür unabding-bar und setzt entsprechende kommunikati-ve und kooperative Fähigkeiten voraus. Als Ermittlungsrichter\*in müssen Richter\*innen Sachverhalte schnell erfassen und ihre Arbeit so organisieren können, dass zügige Entschei-dungen sichergestellt sind. Richter\*innen bei den Jugendgerichten sind mit straffällig ge-wordenen Jugendlichen und Heranwachsen- den befasst. Daher ist in besonderem Maße eine erzieherische Befähigung und nach Möglichkeit eine Erfahrung in der Jugend-erziehung erforderlich (vgl. § 37 JGG). Die Vorsitzenden Richter\*innen einer Strafkam-mer sehen sich der Herausforderung immer aufwendiger und anspruchsvoller geworde-ner Verfahren gegenüber. Sie müssen daher in der Lage und bereit sein, auch langwierige Beweisaufnahmen zu organisieren und zu lei-ten und dabei im Einzelfall auch mit einer sog. Konfliktverteidigung umzugehen. Bei straf-rechtlichen Verfahren an den Landgerichten geraten Kolleg\*innen häufig in den Fokus des besonderen öffentlichen Interesses, das sie aushalten und mit dem sie professionell umgehen können müssen. Die Arbeit in einer Strafkammer setzt die Fähigkeit zur effektiven Verhandlungsführung mit besonderer kom-munikativer Kompetenz im Umgang mit den anderen Verfahrensbeteiligten, d.h. insbeson- dere den Angeklagten, Verteidiger\*innen, Zeug\*innen und Sachverständigen, aber auch den Schöff\*innen voraus.

Zudem sollten die Vorsitzenden in besonderem Maße fähig und bereit sein, auch jüngere Kolleg\*innen bei der Einarbeitung in die strafrechtliche Tätigkeit zu unterstützen. Bei einer Tätigkeit im Wirtschaftsstrafrecht sind Zusatzkenntnisse im Wirtschaftsrecht sowie im Bilanz- und Steuerrecht erforderlich.

Das Teilgebiet **des Zivilrechts** weist seinerseits eine große Bandbreite an Aufgabenbereichen und Rechtsmaterien auf. An den Amtsgerichten bearbeiten die Richter\*innen grundsätzlich Fälle aus dem gesamten Bereich des Zivilrechts. Ausnahmen sind Dezernate mit Sonderzuständigkeiten (z.B. für Wohnungseigentumssachen) sowie die dem Teilgebiet des Zivilrechts unterfallenden Nebengebiete: Nachlass-, Register-, Landwirtschafts- und Vollstreckungssachen. An den Landgerichten und am Oberlandesgericht sind vielfach Fachkammern/-senate gebildet worden (z.B. für Bau-, Arzthaftungs- und Banksachen), denen in der Regel jedoch auch allgemeine Zivilsachen zur Bearbeitung zugewiesen sind.

Durch die Breite der dem Zivilrecht zugeordneten Rechtsgebiete setzt die Tätigkeit als Zivilrichter\*in weitgefächerte theoretische Kenntnisse des jeweiligen materiellen Rechts und des Verfahrensrechts unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge, Entwicklungen und Auswirkungen voraus. Für einige Fallgruppen sind Zusatzkenntnisse, etwa technischer oder medizinischer Art erforderlich. Die von den Zivilrichter\*innen zu bearbeitenden Fälle unterscheiden sich auch durch die Beteiligung von sehr unterschiedlichen Akteuren. Während teilweise hochqualifizierte und spezialisierte Anwält\*innen dominieren, müssen Amtsrichter\*innen auch mit juristischen Laien umgehen können. Dies bringt es mit sich, dass sich Zivilrichter\*innen auch kommunikativ gut auf die unterschiedlichen Verfahrensbeteiligten einstellen müssen. Zudem sollten sie die Fähigkeit haben, die jeweiligen Anliegen der Parteien zu erkennen und auf einen interessengerechten Ausgleich hinzuwirken.

Hinsichtlich der Arbeit im **Familienrecht** wird auf den folgenden Teil 2 verwiesen.

Vor diesem Hintergrund unterschiedlichster Anforderungen innerhalb der ordentlichen Gerichtsbarkeit erscheint es nicht zielführend, ein einheitliches Fachkonzept für alle betroffenen Richter\*innen zu verfassen. Es sollen – gerade um präzise Ansätze zur bestmöglichen Förderung der Richter\*innen in ihren jeweiligen Einsatzgebieten zu identifizieren, **gesonderte Fachkonzepte für das Betreuungsrecht, das Familienrecht, das Insolvenzrecht, das Strafrecht sowie das Zivilrecht formuliert werden** (vgl. Ausführungen auf S. 34).

Teil des Personalentwicklungskonzeptes ist im Folgenden bereits das Fachkonzept Familienrecht. Es steht singulär für den Bereich Familienrecht und dient für die anderen Bereiche als **exemplarische Vorlage** für die künftige Gestaltung der dortigen Fachkonzepte.

## 2. Fachkonzept für den Bereich des Familienrechts

### Aufgaben und Tätigkeiten

Familienrichter\*innen bewegen sich vorrangig auf den folgenden Aufgabenfeldern:

- Streitigkeiten zwischen Eltern und (Ehe-) Paaren sowie Trennungs- und Scheidungsfolgen durch Vergleich oder Beschluss regeln, das sind insbesondere:
  - die finanziellen Folgen wie Unterhalt, Zugewinnausgleich, Versorgungsausgleich, vermögensrechtliche Auseinandersetzungen usw.)
  - die Nutzung der gemeinsamen Wohnung, des gemeinsamen Hauses, sowie die Auseinandersetzung des Hausrats
- der Aufenthalt von Kindern und der Umgang mit Kindern bei Kindeswohlgefährdungen, Maßnahmen zum Schutz des Kindes bis zur Trennung des Kindes von den Eltern, sorgerechtliche Einzelfallstreitigkeiten

- in Gewaltschutzverfahren Eheleute, Partner\*innen, Kinder und Dritte durch Abstandsanordnungen oder Wohnungszuweisungen vor Drohungen und Gewalt schützen
- Abstammungs- und Adoptionsverfahren
- Vormundschaften für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge

Diese Felder bedingen u.a. die folgenden Tätigkeiten:

- Kindesanhörung im Gericht und im häuslichen Bereich
- Streitschlichtung bei Eltern und (Ehe-) Paaren
  - Zusammenarbeit mit Jugendämtern, Beratungsstellen, Verfahrensbeiständen, Umgangspfleger\*innen, sozialpsychiatrischen Familienhelfer\*innen, Gutachter\*innen
  - mit kinder- und jugendpsychiatrischen Einrichtungen im Hinblick auf die Unterbringung von Kindern und Jugendlichen
  - mit Kindergärten und Schulen allgemein in Netzwerken wie z.B. KIK (Koordinationskreis gegen häusliche Gewalt) oder Cochemer Modell (Koordination in Kindschaftssachen)

Dies bedingt u.a., dass die Richter\*innen in erhöhtem Maße sowohl nach außen (Jugendamt, Kinderschutzbund, Einrichtungen wie das „Forum Kindschaftsrecht“, Rechtsanwält\*innen, Caritas, KIK) als auch innerhalb des Gerichts kommunizieren müssen (insb. mit den Servicekräften, etwa wegen häufigerer eiliger Termine).

### Spezifisches Kompetenzprofil

Zunächst ist auf die allgemein für alle Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen zu verweisen. Diese bedürfen für den Aufgabenbereich von Familienrichter\*innen der nachfolgenden spezifischen Ergänzungen:

### Fachkompetenz

Ein/e Familienrichter\*in

- verfügt neben fundierten Kenntnissen im materiellen Recht und im Verfahrensrecht über betriebswirtschaftliche (Bilanzen lesen) und steuerrechtliche (gemeinsame Veranlagung, Steuererstattungen), gesellschafts- sowie arbeits- und sozialrechtliche Grundkenntnisse
- verfügt über Kenntnisse über den Arbeitsmarkt (Stichwort: Erwerbsverpflichtung), den Immobilienmarkt (Stichwort: Wohnvorteil) sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- verfügt über medizinische und psychologische Kenntnisse über die Ursachen und Folgen von Alkohol- und Drogenmissbrauch
- verfügt über Kenntnisse über Ursachen und Wirkungen von Gewalt in Partnerschafts- sowie Eltern-Kind-Beziehungen
- verfügt über Kenntnisse über Umstände und Folgen von sexuellem Missbrauch von Kindern
- verfügt über psychologische und pädagogische Grundkenntnisse im Hinblick auf Eltern-Kind-Beziehungen
- verfügt über Kenntnisse im Kinder- und Jugendhilferecht
- verfügt über psychologische und pädagogische Grundkenntnisse (etwa Kenntnisse der Entwicklungspsychologie von Kindern: Wie laufen psychologische Prozesse in Trennungssituationen und danach ab, sowohl bezogen auf die Kinder als auch die Eltern in der Eltern-Kind-Beziehung? Wie entwickelt sich die Autonomie des Kindes, wann gewinnt dessen Wille welches „Gewicht“?)
- ist bereit und in der Lage, kinderpsychologische Gutachten sowie Gutachten zur Vermögens- und Einkommenssituation zu hinterfragen

## Kommunikationskompetenz

Ein/e Familienrichter\*in

- findet einen Umgang mit den oft schwierigen Anhörungssituationen (viele verschiedene Charaktere in emotional angespannten Situationen, da hinter den Verfahren in aller Regel ein/e persönliche/r Lebensgeschichte/Lebensentwurf steht)
- vermittelt in besonderer Weise zwischen den Beteiligten und ihren Interessen
- findet eine Balance zwischen dem Erfordernis, einerseits Distanz wahren zu können, andererseits aber auch zugewandt zu sein
- schafft ein Anhörungsklima, in welchem sich (Ehe-)Paare, Eltern und Kinder nach Möglichkeit angstfrei und offen äußern können

## Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz

Ein/e Familienrichter\*in kann damit umgehen, dass

- Lösungen zum Teil nicht immer zufriedenstellend scheinen – kann das „Grau“ zwischen „Schwarz“ und „Weiß“ aushalten
- im Familienrecht Wertungsfragen, Billigkeits- und Zumutbarkeitserwägungen eine erhebliche Rolle spielen
- er/sie die Zukunft Dritter für Jahre oft einschneidend gestaltet
- Entscheidungen oft dringend sind oder als dringend empfunden werden

Er/sie kann das Spannungsfeld zwischen Emotionalität und Sachlichkeit aushalten und steuern.

## Kooperationskompetenz

Ein/e Familienrichter\*in

- hält über den Einzelfall hinaus regelmäßigen Kontakt zum Jugendamt, zu Beratungsstellen, zu Verfahrenspfleger\*innen, etwaigen Gesprächskreisen und sonstigen professionellen Verfahrensbeteiligten
- ist bereit und in der Lage, in besonderem Maße mündliche Absprachen mit den Mitarbeiter\*innen der Serviceeinheiten zu treffen, insbesondere auch wegen häufigerer eiliger Termine, und steht diesen als Ansprechpartner\*in wegen häufiger Anrufe/Anfragen von Verfahrensbeteiligten oder anderen Externen zur Verfügung

## Interkulturelle Kompetenz

Ein/e Familienrichter\*in

- verfügt im Umgang mit Beteiligten mit Migrationshintergrund, insbesondere mit minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen über interkulturelle Kompetenz

## Gender-Kompetenz

Ein/e Familienrichter\*in

- berücksichtigt die Auswirkungen der Geschlechterrollen und -verhältnisse in der Gesellschaft
- kennt und berücksichtigt Gleichstellungsfragen im Zusammenhang mit Streitigkeiten zwischen (Ehe-)Paaren über Unterhalt, Versorgungsausgleich, Zugewinnausgleich usw.



## **Institutioneller Rahmen und Instrumente**

Um die oben genannten Kenntnisse und Fähigkeiten systematisch auf- und ausbauen zu können, benötigen die in diesem Bereich tätigen Richter\*innen ebenso wie Dezernatswechsler\*innen einen geeigneten institutionellen Rahmen. Vor diesem Hintergrund sollen die allgemein eingesetzten Instrumente (vgl. Kapitel C.) spezifisch für Familienrichter\*innen wie folgt ausgearbeitet und angeboten werden:

**Fortbildungen:** es wird - ggf. in Abstimmung mit dem Nordverbund bzw. der Deutschen Richterakademie - ein ausreichendes Fortbildungsangebot aufgebaut.

Dies umfasst u.a. auch die folgenden Themenfelder:

- Steuerrecht für Familienrichter\*innen
- Bilanzierung für Familienrichter\*innen
- Entwicklungspsychologie
- Bindungsverhalten, usw.

**Einführung eines speziellen Coachingsystems** für Dezernatswechsler\*innen im Familienrecht für die Dauer von etwa zwei Jahren - insb. auch im Hinblick auf lokales Wissen (lokaler Immobilienmarkt/Arbeitsmarkt).

**Angebot spezifischer Hospitationen** mit erforderlichen Freistellungen (Jugendamt).

**Angebote für kollegiale Beratung und Supervision.**

## **II. Fachkonzept**

### **Verwaltungsgerichtsbarkeit**

#### **Aufgaben und Tätigkeiten**

Verwaltungsrichter\*innen bearbeiten öffentlich-rechtliche Rechtsstreitigkeiten. Die Tätigkeit wird durch den Amtsermittlungsgrundsatz geprägt. Es herrscht das Fachkammerprinzip. Größere Teilrechtsgebiete, für die Fachkammern/Senate gebildet werden, sind:

Atom- und Energiewirtschaftsrecht, Landwirtschafts-, Umwelt- und Abfallrecht, öffentliches Baurecht, Fachplanungsrecht, Kommunalrecht, allgemeines und spezielles Ordnungsrecht, Kinder- und Jugendhilferecht, das Recht der öffentlich Bediensteten, Disziplinarrecht, Personalvertretungsrecht, kommunales Abgabenrecht, Schul- und Hochschulrecht einschließlich der Numerus-Clausus-Verfahren, Wirtschaftsverwaltungsrecht, Ausländerrecht und Asylrecht.

In der Regel bearbeiten die Richter\*innen mehrere Teilrechtsgebiete in einer Kammer bzw. einem Senat. Regelmäßige Kammerwechsel der Berichterstatter\*innen sind vorgesehen; bei den Senaten aber grundsätzlich erst nach längeren Intervallen.

Die Bandbreite der zugeordneten Rechtsgebiete erfordert eine weitgefächerte Basis unterschiedlicher Rechts- und Fachkenntnisse. Dabei sind die in die Zuständigkeit der Verwaltungsgerichte fallenden Sachgebiete auf unterschiedlichen Ebenen der Gesetzgebung reglementiert und unterliegen einem steten Wandel.

In einer Vielzahl von Fällen sind schwierige und gesellschaftspolitisch brisante Fragen zu beantworten, die das Verhältnis von Staat und Gesellschaft fundamental betreffen, etwa die Zulässigkeit des Tragens von Kopftüchern islamischer Lehrer\*innen oder Versammlungsverbote von rechtsextremen Parteien, Schutz von Persönlichkeitsrechten in den neuen Medien wie z.B. < Facebook >, Einsichtsrecht in die eigenen Steuerakten.

In Form von sogenannten Großverfahren sind raumbedeutsame Infrastrukturvorhaben, wie beispielsweise Straßen-, Hafen-, Flughafenplanung, erneuerbare Energien-Ausbauvorhaben mit zahlreichen fachspezifischen Details zu bearbeiten.

Gerade in asyl- und ausländerrechtlichen Verfahren werden der/dem Verwaltungsrichter\*in nicht nur länderspezifische Kenntnisse der jeweiligen politischen Verhältnisse abverlangt. Sie/er ist auch mit einer Vielzahl von unterschiedlichen kulturellen Bedingungen, Wertigkeiten und Kommunikationsausprägungen konfrontiert und muss auf sie adäquat und professionell eingehen können. Menschlich durchaus nachvollziehbaren Erwartungshaltungen kann sehr häufig rechtlich nicht entsprochen werden. Eine negative Entscheidung des Gerichts kann zudem für die betroffenen Rechtssuchenden zu erheblichen Konsequenzen führen, z.B. zu Abschiebungen. Darüber hinaus ist mit Folteropfern und schwer traumatisierten Menschen umzugehen. Insoweit sind Verwaltungsrichter\*innen besonderer psychischer Belastung ausgesetzt, die zu einem gesteigerten Leidensdruck führen kann.

Die Tätigkeit als Verwaltungsrichter\*in setzt Interesse und ein vertieftes Verständnis staatlicher und gesellschaftspolitischer Prozesse, Strukturen und Entwicklungen voraus. Unerlässlich ist aber gerade angesichts der ständigen fachlichen Konfrontation mit staatlichem Handeln, sich abgrenzen zu können, d.h. die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit als Teil der dritten Gewalt zu wahren.

Für viele Fälle sind Zusatzkenntnisse etwa medizinischer, technischer oder auch betriebswirtschaftlicher Art erforderlich (vgl. nur die Überprüfung von technischen Gutachten zum Schallschutz, von Prognosen und Kalkulationen im Bereich von Planungsvorhaben, von Gebühren- und Abgabensatzungen, ärztlichen Gutachten).

Die Verfahrens-/Prozesssituationen sind gekennzeichnet durch die Beteiligung von Akteuren unterschiedlichster Verwaltungsebenen. Zugleich ist das Klägerklientel sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Die Bürger werden in den unterschiedlichsten Lebenssituationen durch das staatliche Handeln begleitet und können deshalb in den unterschiedlichsten „Rollen“ in Widerstreit mit dem Staat treten. Zwischen den Beteiligten fehlt häufig „Waffengleichheit“. Wirtschaftlich starke, größere Unternehmen lassen oftmals einen Stab von hochspezialisierten Rechtsanwälten auftreten. In anderen Konstellationen steht ein einzelner Bürger als Naturpartei oftmals ebenfalls einer juristisch gut aufgestellten Verwaltung gegenüber. Verwaltungsrichter\*innen müssen daher die ihnen anvertraute Amtsermittlung besonders sorgsam wahrnehmen und sich auch kommunikativ gut auf die jeweils sehr unterschiedlichen Verfahrensbeteiligten einstellen. Sie haben auf diesen verschiedenen Ebenen das Klagbegehren zu erfassen und es adäquat und für alle verständlich darzustellen.

Die Entscheidungspraxis des Verwaltungsgerichts muss zudem für die jeweilige Verwaltung über den Einzelfall hinaus berechenbar sein. Das erfordert eine besonders systematische Vorgehensweise und Formulierungssorgfalt, damit erkennbar wird, aus welchen Gründen das Gericht bestimmte Fallkonstellationen in einer bestimmten Art und Weise bewertet und entscheidet.

### **Spezifisches Kompetenzprofil**

Zunächst ist auf die allgemein für alle Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen zu verweisen. Für die Richter\*innen der Verwaltungsgerichtsbarkeit ergeben sich die nachfolgenden spezifischen Ergänzungen:



## **Fachkompetenz:**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- verfügt über fundierte Kenntnisse des materiellen Verwaltungsrechts (einschließlich des Verfassungs-, Völker- und Europarechts) und des Prozessrechts
- verfügt über ein gut ausgeprägtes interdisziplinäres Grundverständnis und bringt die Bereitschaft mit, sich in wissenschaftlich-technisch, medizinisch und betriebswirtschaftlich geprägte Fallkonstellationen einzuarbeiten; kann entsprechende Gutachten kritisch hinterfragen
- verfügt über ein besonderes Maß an Abstraktionsvermögen
- hat ein vertieftes Verständnis vom Staatsaufbau aller Ebenen einschließlich der inter- und supranationalen Einbindung von staatlichen Handlungs- und Entscheidungsprozessen sowie gesellschaftspolitischen Entwicklungen
- verfügt über psychologische Grundkenntnisse (Umgang mit Menschen in Krisensituationen, traumatisierte Personen)
- kennt in Grundzügen die Arbeitsweisen der jeweiligen Fachverwaltung

## **Kommunikationskompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- kann zwischen unerfahrenen Prozessparteien und wirtschaftlich starken Unternehmen bzw. juristisch gut aufgestellten Verwaltungen in den Verhandlungen ausgleichen
- besitzt besonderes Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft und kann insbesondere klagenden und im Widerstreit mit dem Staat stehenden Bürger\*innen komplexe Sachverhalte und Rechtsfragen verständlich machen und weiß prozessuale Spielräume für möglichst frühzeitige unstreitige Lösungen zu nutzen

## **Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- kann sich bedingt durch die Vielzahl der Rechtsgebiete des allgemeinen Verwaltungsrechts schnell und juristisch fundiert in neue Gebiete des breitgefächerten Verwaltungsrechts einarbeiten
- besitzt ein hohes Maß an vertieftem Bearbeitungsvermögen und kann so auch umfangreiche Planungsvorhaben und andere komplexe Großverfahren bearbeiten
- verfügt über ein ausgeprägtes systematisches Verständnis und sorgfältiges Formulierungsvermögen und ist sich dabei der möglichen Auswirkungen auf die Verwaltungspraxis bewusst

## **Kooperationskompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- arbeitet kollegial in Teamstrukturen innerhalb der Spruchkörper 1. und 2. Instanz, aber auch in der Zusammenarbeit mit den Serviceeinheiten und der gemeinsamen Gerichtsverwaltung
- ist Menschen in schwierigen Situationen (wirtschaftliche Armut, Krankheit, flüchtlings- und ausländer-spezifische Situationen) gegenüber empathisch
- arbeitet unter Wahrung der inneren Unabhängigkeit vertrauens- und respektvoll mit häufig wiederkehrenden Prozess- und Behördenvertreter\*innen zusammen

### **Entscheidungskompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- nimmt den Amtsermittlungsgrundsatz sorgsam wahr und arbeitet gleichzeitig auf eine zügige Beilegung der Rechtsstreitigkeiten hin
- trägt mit seinen/ihren Entscheidungen über den Einzelfall hinaus zur Klärung neuer Rechtsfragen bei
- trifft auch als „unbillig“ empfundene, aber rechtmäßige Entscheidungen und vermittelt diese den Betroffenen angemessen

### **Interkulturelle Kompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- besitzt – besonders mit Blick auf die Glaubwürdigkeitsprüfung in Asylverfahren – ein großes Maß an interkulturellem Verständnis und Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Religionen

### **Organisationskompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- verfügt über ein gutes Zeit- und Organisationsmanagement, um mit Blick auf die Verfahrensdauer und unvorhergesehene Eilverfahren ein ausgewogenes Maß von erforderlicher Arbeitstiefe – insbesondere bei umfangreichen Planungsverfahren – und Zügigkeit zu gewährleisten

### **Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz**

Ein/e Verwaltungsrichter\*in

- bewahrt gerade angesichts der permanenten Konfrontation mit staatlichen Strukturen die Eigenständigkeit und die innere Unabhängigkeit
- kann sich von belastenden Akteninhalten emotional distanzieren (z.B. in Jugendhilfverfahren), ohne abzustumpfen und bleibt professionell empathisch

### **Institutioneller Rahmen und Instrumente**

Hinsichtlich des Auf- und Ausbaus der beschriebenen Kenntnisse und Fähigkeiten kann auf die im Kapitel C. des Personalentwicklungskonzepts beschriebenen Instrumente Bezug genommen werden. Von spezifischer Bedeutung für die Verwaltungsgerichtsbarkeit sind:

- Förderung von regelmäßigen spruchkörperinternen Feedback-Gesprächen
- Mentorensysteme für Berufseinsteiger\*innen
- Angebote von Inter- und Supervision, insbesondere mit Blick auf die Belastungen durch Asylverfahren
- regelmäßige und institutionalisierte Fortbildungen
- verstärktes *In-House-Angebot* für Fortbildungsveranstaltungen
- Förderung von Abordnungen (auch sog. Erprobungen) auch zur „Horizontenerweiterung“ (z.B. Verwaltungen, Gesetzgebung, fachfremde Obergerichte)

### III. Fachkonzept Sozialgerichtsbarkeit

#### Aufgaben und Tätigkeiten

Sozialrichter\*innen bearbeiten vorwiegend öffentlich-rechtliche Rechtsstreitigkeiten, die der Sozialgerichtsbarkeit durch das SGG oder andere Gesetze zugewiesen sind. Die Tätigkeit wird durch das Amtsermittlungsprinzip geprägt. Das SGG sieht daneben etliche Regelungen vor, die einen niedrigschwelligen Zugang zu den Sozialgerichten sicherstellen sollen (Kostenfreiheit, Gutachterwahlrecht, weitgehende Formfreiheit). Es herrscht das Fachkammerprinzip.

Größere Teilrechtsgebiete, für die Fachkammern gebildet werden, sind:

Die gesetzliche Rentenversicherung, die gesetzliche Krankenversicherung, die gesetzliche Unfallversicherung, die soziale Pflegeversicherung, die Grundsicherung für Arbeitssuchende, die Arbeitslosenversicherung, die Sozialhilfe, das Schwerbehindertenrecht, das soziale Entschädigungsrecht (z.B. Opferentschädigung, Soldatenversorgung, Impfschäden) und das Vertragsarztrecht. In der Regel bearbeiten Sozialrichter\*innen mehrere Teilrechtsgebiete parallel, niemals aber das gesamte Spektrum des Sozialrechts gleichzeitig. Dezernatswechsel in andere Teilrechtsgebiete des Sozialrechts sind aber häufig.

Die/der Sozialrichter\*in

- prüft Ansprüche auf bedarfsabhängige Grundsicherungsleistungen wie Grundsicherung für Arbeitssuchende („Hartz IV“), Grundsicherung für Ältere und Erwerbsgeminderte und Hilfe zum Lebensunterhalt (Sozialhilfe) und Leistungen für Flüchtlinge und andere Personen mit ungesichertem Aufenthaltsstatus (Asylbewerberleistungsgesetz)
- ermittelt den Umfang dieser Ansprüche unter Berücksichtigung des jeweiligen Einkommens und Vermögens und der bestehenden Obliegenheiten zur Integration in Arbeit
- ermittelt normativ nur mit unbestimmten

Rechtsbegriffen beschriebene Bedarfe unter Berücksichtigung örtlicher Gegebenheiten (z.B. Unterkunfts- und Heizkosten)

- prüft die Voraussetzungen sozialmedizinisch geprägter Leistungsansprüche (Unfall-, Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung, Schwerbehindertenrecht) unter Zuhilfenahme gutachterlicher Expertise und eigener, angeeigneter Kompetenz
- führt komplexe medizinische Kausalitätsbeurteilungen durch, oft bzgl. schwerer psychischer Traumen (Gewaltopferentschädigung, Unfallversicherung)
- bearbeitet versicherungs- und beitragsrechtliche Angelegenheiten (Abgrenzung Beschäftigung/selbstständige Tätigkeit, Scheinselbstständigkeit, Betriebsprüfungen, Schwarzarbeit, Künstlersozialversicherung)
- prüft Vergütungsansprüche sozialrechtlicher Leistungserbringer (Krankenhäuser, Ärzt\*innen, Apotheken usw.)
- gewährt Eilrechtsschutz, oft in wirtschaftlich und/oder medizinisch existenzbedrohenden Krisensituationen
- überprüft Verwaltungsentscheidungen zur Rückerstattung zu Unrecht bezogener Sozialleistungen oder Vergütungen

#### Spezifisches Kompetenzprofil

Zunächst ist auf die allgemein für alle Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen zu verweisen. Für die Richter\*innen der Sozialgerichtsbarkeit ergeben sich die nachfolgenden spezifischen Ergänzungen:

## Fachkompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- verfügt über fundierte Kenntnisse des Sozialprozessrechts und des materiellen Sozialrechts in möglichst vielen Teilrechtsgebieten
- verfügt über ein Grundverständnis zu medizinischen Fragestellungen und bringt die Bereitschaft mit, sich in sozialmedizinisch geprägte Fallkonstellationen einzuarbeiten
- kann medizinische Gutachten kritisch hinterfragen
- verfügt über Kenntnisse des jeweiligen örtlichen Arbeits- und Wohnungsmarktes (Unterkunftskosten, Umzugsobliegenheiten, Integration in Arbeit)
- hat ein Grundverständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge (Förderungsfähigkeit der Existenzgründung, Betriebsprüfungen)
- verfügt über psychologische Grundkenntnisse (Umgang mit Menschen in Krisensituationen, traumatisierte Personen)
- kennt in Grundzügen die Arbeitsweisen der jeweiligen Fachverwaltung

## Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität

Ein/e Sozialrichter\*in:

- kann sich schnell in neue Rechtsgebiete einarbeiten, denn das Sozialrecht spielt in der juristischen Ausbildung eine untergeordnete Rolle und ist in sich sehr vielfältig
- kann flexibel und juristisch fundiert auf neue Entwicklungen reagieren, denn im sozialgerichtlichen Verfahren wird Wesentliches oft erst in der mündlichen Verhandlung erörtert/ermittelt

## Kommunikationskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- verfügt über die Fähigkeit mit Menschen unterschiedlicher Bildungsniveaus zu kommunizieren
- kann komplexe Sachverhalte auch „einfachen“ Menschen verständlich machen ohne abgehoben zu wirken
- besitzt besonderes Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft
- übt keinen unangemessenen Druck auf die Prozessbeteiligten aus
- kann unerfahrenen Prozessbeteiligten die Scheu vor der ungewohnten Situation einer Gerichtsverhandlung nehmen und schafft eine Verhandlungsatmosphäre auf „Augenhöhe“

## Kooperationskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- hat ein grundsätzlich positives Verhältnis zum Sozialstaat
- zeigt Verständnis für die Arbeitsabläufe der beteiligten Sozialleistungsträger
- ist Menschen in Krisensituationen (wirtschaftliche Armut, Krankheit usw.) gegenüber empathisch
- arbeitet vertrauens- und respektvoll mit häufig wiederkehrenden Prozessbeteiligten (Fachanwälte, Behördenvertreter, Verbands- und Gewerkschaftsjuristen) unter Wahrung der inneren Unabhängigkeit zusammen

## Entscheidungskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- arbeitet nach Ermittlung des Sachverhaltes zielführend auf eine zeitnahe Entscheidung/Beilegung der anvertrauten Rechtsstreitigkeiten hin
- trägt mit seinen/ihren Entscheidungen zur Klärung neuer Rechtsfragen bei (häufige Rechtsänderungen im Sozialrecht)
- trifft auch subjektiv als unbillig empfundene, aber rechtmäßige Entscheidungen und vermittelt diese den Betroffenen angemessen

## Interkulturelle Kompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- zeigt Verständnis für kulturell bedingten, unterschiedlichen Umgang mit Armut/Arbeitslosigkeit/Krankheit

## Organisationskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- verfügt über ein besonders gutes Zeitmanagement, vor allem in der ersten Instanz, in der von Anfang an als unechte/r Einzelrichter\*in ( + 2 Ehrenamtliche in der Verhandlung) bei hohem Aktenbestand und oft vielen Eilverfahren gearbeitet wird

## Inklusionskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- ist mit dem Thema „Inklusion“ vertraut und steht ihm aufgeschlossen gegenüber
- achtet auf eine barrierefreie Ausstattung der Sitzungsräume und auf gleichberechtigte Teilhabe am Verhandlungsverlauf

## Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz

Ein/e Sozialrichter\*in:

- ist sich der z.T. existenziellen Bedeutung der eigenen Entscheidungen für die Rechtssuchenden bewusst
- kann sich von belastenden Akteninhalten emotional distanzieren (schwere Schicksale, körperliche und sexuelle Gewalt, Schwerstbehinderungen - auch bei Kindern), stumpft dabei aber nicht ab und bleibt professionell empathisch

## Institutioneller Rahmen und Instrumente

Hinsichtlich des Auf- und Ausbaus der beschriebenen Kenntnisse und Fähigkeiten kann auf die im Kapitel C. des Personalentwicklungskonzepts beschriebenen Instrumente Bezug genommen werden. Von spezifischer Bedeutung für die Sozialgerichtsbarkeit sind:

- Stärkung und ggf. Institutionalisierung der Netzwerke kollegialer Beratung
- Mentorensysteme für Berufseinsteiger\*innen und Dezernatswechsler\*innen
- Ausbau der Einarbeitungsphase für Proberichter\*innen (ggf. Dezentralisierung, verkleinertes Anfangsdezernat, Mentoring s.o.)
- Schaffung von spezifischen Hospitationsmöglichkeiten (Sozialleistungsträger, stationäre Einrichtungen o.ä.)
- Bei Bedarf Supervisionsangebote
- Schaffung und Ausbau von Möglichkeiten der Abordnung (auch der sog. Erprobung) außerhalb des LSG (z.B. ortsnahe Abordnungen in andere Gerichtsbarkeiten an den Südstandorten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- regelmäßige und institutionelle Fortbildungen
- verstärkte *In-House-Angebote* für Fortbildungsveranstaltungen

## IV. Fachkonzept Arbeitsgerichtsbarkeit

### Aufgaben und Tätigkeiten

Die Richter\*innen der Arbeitsgerichtsbarkeit befassen sich mit Rechtsstreitigkeiten, die ihnen nach dem ArbGG zugewiesen sind. Dazu gehören vorrangig:

- Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen über den Bestand und/oder den Inhalt ihres Arbeitsverhältnisses einschließlich Auseinandersetzungen im öffentlichen Dienst (Konkurrentenklagen usw.)
- Zahlungsklagen zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen oder ihren Hinterbliebenen (Vergütung, Schadensersatz, Entschädigungen, Betriebsrenten, Sozialplanansprüche, Entgeltfortzahlung usw.)
- Streitigkeiten zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber\*innen über die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG und anderen mitbestimmungsrechtlichen Normen
- Streitigkeiten zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber\*innen über die Durchführung von Streiks und den Inhalt von Streikmaßnahmen
- die Auslegung von Tarifverträgen einschließlich der tariflichen Eingruppierung

Es bestehen angesichts der kleinen gerichtlichen Einheiten keine Fachkammern. Jede/r Richter\*in bearbeitet ohne Spezialisierungsmöglichkeit Streitigkeiten aus sämtlichen Bereichen des Arbeitsrechts. Häufig kommt es zu Berührungspunkten mit Rechtsfragen aus dem Sozialrecht (Sperrzeit- und Ruhenstatbestände beim Bezug von Arbeitslosengeld, Krankengeldbezug, Rentenberechtigung, Schwerbehindertenschutz u.v.m.), dem Steuerrecht, Insolvenzrecht, Handels- und Gesellschaftsrecht u.a.. Der Bereich des Arbeitsrechts steht unter permanentem politischen Veränderungsdruck. Viele arbeitsrechtliche Normen sind kurzlebig und unterliegen, je nach den jeweiligen politischen und gesellschaftlichen

Verhältnissen, einer enormen Änderungsdynamik (vgl. nur Leiharbeit, Mindestlohn, Streikrecht, Tarifeinheitsgesetz, Antidiskriminierungsgesetz, Quoten). Das materielle Arbeitsrecht ist dadurch geprägt, dass es eine unüberschaubare Vielzahl von Einzelgesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen gibt, die auf das Arbeitsverhältnis einwirken. Ganze Teilbereiche des Arbeitsrechts – wie beispielsweise das Streikrecht und Aussperrung – sind einfachgesetzlich gar nicht geregelt. Vorhandene rechtliche Regelungen des Arbeitsrechts sind an zentralen Stellen geprägt von Generalklauseln und unbestimmten Rechtsbegriffen, die einer umfangreichen Auslegung sowie der gestaltenden Anwendung auf den Einzelfall bedürfen. Arbeitsrecht ist im wesentlichen Richterrecht. Die Kenntnis der aktuellen Rechtsprechung ist von hochgradiger Bedeutung.

Arbeitsrecht ist im Studium kein Pflichtfach und wird – nicht nur in Schleswig-Holstein – kaum noch als Wahlfach gewählt, weil es den Prüfungsstoff im Examen erweitert. Das führt zu Nachwuchssorgen bzw. ggf. zur Notwendigkeit verlängerter Einarbeitung.

In erster und in zweiter Instanz agiert in der Arbeitsgerichtsbarkeit jede/r Berufsrichter\*in kraft Gesetzes wie ein/e Einzelrichter\*in. Bei Entscheidungen mit dem Spruchkörper wirken zwei ehrenamtliche Richter\*innen mit, die entgegengesetzte Interessen repräsentieren und rein zahlenmäßig die Mehrheit bilden.

Prozessual ist der gütlichen Einigung, mit der Einzelfälle durch individuelle Lösung befriedend beendet werden sollen, im Bereich des Arbeitsrechts ein enormer Stellenwert zugewiesen. Der streitigen Entscheidung geht erstinstanzlich immer ein Gütetermin voraus, den der/die Berufsrichter\*in allein durchführt. Angesichts der oft existenziellen Bedeutung der Bestandsstreitigkeiten für die Arbeitnehmer\*innen und deren wirtschaftliche Folgen für die Arbeitgeber\*innen, aber auch des Umfangs der Eingänge in der Arbeitsgerichtsbarkeit kommt der mündlichen



Verhandlung und der - zügigen - gütlichen Beilegung des Rechtsstreits eine enorme Bedeutung zu.

Der/die wie ein/e Einzelrichter\*in agierende Berufsrichter\*in ist wegen der häufig erheblichen wirtschaftlichen, manchmal auch politischen Tragweite der Entscheidungen zunehmend mit Prozessbevollmächtigten konfrontiert, die aus Großkanzleien stammen, teils als ganzer Stab auftreten, hochgradig spezialisiert und ausgestattet sind und dem Gericht keineswegs immer den gebotenen Respekt zollen. Das erfordert enormes Behauptungsvermögen.

### **Spezifisches Kompetenzprofil**

Für das Kompetenzprofil ist zunächst auf die allgemein für alle Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen zu verweisen. Für die Richter\*innen der Arbeitsgerichtsbarkeit ergeben sich die nachfolgenden spezifischen Ergänzungen:

#### **Kommunikationskompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- besitzt besonderes Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um möglichst frühzeitig (schon in der Güteverhandlung) ohne unangemessenen Druck auf eine einvernehmliche, interessengerechte Lösung und damit Beendigung des Rechtsstreits auf die Beteiligten hinwirken zu können
- vermittelt komplexe Sachverhalte und Rechtsfragen den ehrenamtlichen Richter\*innen, aber auch Parteien ohne Rechtsbeistand verständlich
- nimmt unerfahrenen Personen die Scheu vor einer Gerichtsverhandlung und schafft so eine offeneren und vermittelnde Verhandlungsatmosphäre
- ist Menschen in schwierigen Lebenslagen (z.B. Existenzangst nach Kündigung/ bei finanzieller Notlage, bevorstehender Betriebsschließung wegen Insolvenz, Dauerkrankheit) gegenüber empathisch

#### **Fachkompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in:

- verfügt über fundierte Kenntnisse des gesamten individuellen und kollektiven Arbeitsrechts einschließlich des zivil- und arbeitsrechtsspezifischen Prozessrechts (ArbGG) und des einschlägigen Europarechts
- verfügt über Kenntnisse aus Teilbereichen im Steuerrecht, Sozialrecht, Insolvenzrecht, Handelsrecht und aus der Gewerbeordnung
- aktualisiert und erweitert die Rechtskenntnisse
- verfolgt die aktuellen Entwicklungen in der Rechtsprechung
- verfolgt die aktuelle Entwicklung im Bereich der arbeitsrechtlich relevanten Gesetzgebung
- kennt betriebliche Abläufe und wirtschaftliche Zusammenhänge
- ist in der Lage, das Rechnungswesen eines Unternehmens (Bilanzen, GuV) nachzuvollziehen

#### **Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität**

Ein/e Arbeitsrichter\*in:

- arbeitet sich schnell in neue oder nur wenig bekannte Gebiete des materiellen Arbeitsrechts ein
- ist in der Lage, auch schwierige nichtjuristische Faktoren, wie z.B. soziale, gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Vorgänge zu erfassen und einzubeziehen
- erfasst die unterschiedliche Interessenlage zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen sowie den Interessenvertreter\*innen und reagiert auch kurzfristig adäquat darauf
- kann flexibel und juristisch fundiert auf neue Entwicklungen, gerade in der mündlichen Verhandlung, reagieren

### **Kooperationskompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- arbeitet kollegial mit den ehrenamtlichen Richter\*innen im „ungleichgewichtigen“ Spruchkörper zusammen
- arbeitet unter Wahrung der inneren Unabhängigkeit vertrauensvoll mit häufig wiederkehrenden Prozessvertreter\*innen zusammen
- weist besondere persönliche Integrität auf und wahrt die notwendige Distanz zu den Verbänden von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen

### **Entscheidungskompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- arbeitet mit Rücksicht auf die oft existenzielle Bedeutung/Auswirkung des Streits für die Parteien zielführend auf eine sehr zügige Entscheidung/Erledigung des Rechtsstreits hin
- ist angesichts der gebotenen zügigen Lösung/Regelung des Konflikts schon im Rahmen der Terminvorbereitung in der Lage, vorbereitende prozessleitende Maßnahmen zu treffen und vorausschauend Lösungswege vorzuschlagen (vorbereitende Zeugenladung, frühzeitige Hinweise an die Parteien, Vergleichsvorschläge usw.)
- bereitet als Berufsrichter\*in die abschließende Entscheidung für den Kammertermin im Hinblick auf alle denkbaren Entscheidungen vor

### **Interkulturelle Kompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- erfasst und versteht etwaigen kulturell bedingten unterschiedlichen Umgang mit Arbeitslosigkeit, Krankheit, Vorwürfen oder mit dem Ablauf eines Gerichtsverfahrens

### **Organisationskompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- verfügt - gerade in erster Instanz - über ein besonders gutes Zeitmanagement im Hinblick auf die für alle Seiten notwendige und gewünschte schnelle Verfahrensbeendigung, die kurze Verhandlungstaktung und die Vielzahl der abzusetzenden Entscheidungen

### **Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz**

Ein/e Arbeitsrichter\*in

- ist sich der häufig weitreichenden Tragweite seiner/ihrer Entscheidungen bewusst
- erliegt nicht der Versuchung, bei der Bearbeitung von Verfahren in eine routinartige Abwicklung der Akten zu verfallen, sondern sieht immer die einzelnen Parteien
- ist sich - in zweiter Instanz - der durch die Entscheidung als einzige/r Berufsrichter\*in am Ende der Tatsacheninstanz bestehenden besonderen Verantwortung bewusst



## Institutioneller Rahmen und Instrumente

Hinsichtlich des Auf- und Ausbaus der beschriebenen Kenntnisse und Fähigkeiten kann auf die im Kapitel C. des Personalentwicklungskonzepts beschriebenen Instrumente Bezug genommen werden. Für die Arbeitsgerichtsbarkeit sind zum Erhalt und zur (Weiter-)Entwicklung von spezifischer Bedeutung:

- Spezielle Unterstützung in der Proberichterphase durch Dezernatsentlastung und ein Mentoring-System vor Ort in den Arbeitsgerichten, was angesichts der kleinen Einheiten immer noch Reibungsverluste aufweist
- Einarbeitungs- und Entlastungsphase für gerichtsbarkeitsübergreifend abgeordnete Richter\*innen ohne (aktuelle) vertiefte arbeitsrechtliche Kenntnisse
- Gezielte Aus- und Fortbildung zur Stärkung der Verhandlungs- und Gestaltungskompetenz im arbeitsgerichtlichen Verfahren für Proberichter\*innen
- Spezielle auf den Bedarf der Arbeitsgerichtsbarkeit ausgerichtete Fortbildungen
- Bestelle einer/s Fortbildungsreferent\*in
- Schaffung von Möglichkeiten zur Supervision und Intervention gerade vor dem Hintergrund, dass alle Situationen als Einzel-Berufsrichter\*in erlebt werden und bewältigt werden müssen
- Aus- und Fortbildungen im Bereich der Mediation
- Ermöglichung von Wirtschaftspraktika
- Ermöglichung von derzeit nicht vorhandenen Abordnungen an das LAG zur Horizonterweiterung und/oder Erprobung
- Gerichtsbarkeitsübergreifende Abordnungen in die anderen Fachgerichtsbarkeiten, insbesondere Verwaltungs- und Sozialgerichtsbarkeit (bei gleichzeitiger Berücksichtigung längerer Einarbeitungszeiten in die jeweiligen, oft völlig unbekannt, nicht im Studium gelehrt, fachlichen Materien und besonderer Erfassung und Bewertung in dem Belastungsschlüssel des jeweiligen Gerichts)

## V. Fachkonzept Finanzgerichtsbarkeit

Die Finanzgerichtsbarkeit ist als einzige deutsche Gerichtsbarkeit zweistufig organisiert. Eingangsgesicht und einzige Tatsacheninstanz sind die Finanzgerichte der Länder. Die Senate der Finanzgerichte entscheiden in der Regelbesetzung mit drei Berufsrichtern und zwei ehrenamtlichen Richtern. Ein Großteil der den Finanzgerichten zugewiesenen Verfahren ist nicht revisibel, so dass die Finanzgerichte regelmäßig schon in erster Instanz eine abschließende Entscheidung treffen. Dies geht mit einer besonderen Verantwortung der erkennenden Finanzrichter\*innen einher. Inhaltlich ist das Steuerrecht der Bundesrepublik Deutschland als einer der führenden Exportnationen der Welt durch eine hochgradige Komplexität und Änderungsdynamik geprägt. Bei nahezu jeder Gesetzesänderung stellt sich die Frage einer verfassungsgemäßen Gesetzgebung sowie der Konformität mit EU-Recht. Zudem sind völkerrechtliche Verträge zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung auszulegen und anzuwenden. Die Anwendung des Steuerrechts ist häufig abhängig von der Klärung zivilrechtlicher und/oder öffentlich-rechtlicher Vorfragen, z.B. des Gesellschaftsrechts, des Stiftungsrechts oder der EU-Agrarmarktordnung, so dass die Finanzrichter\*innen über breit gefächerte Rechtskenntnisse verfügen müssen. Dies auch, um den entsprechend spezialisierten und in interdisziplinären Teamstrukturen organisierten Prozessvertretern großer Gesellschaften auf Augenhöhe begegnen zu können.

### Aufgaben und Tätigkeiten

Finanzrichter\*innen bearbeiten öffentlich-rechtliche Rechtsstreitigkeiten, die der Finanzgerichtsbarkeit durch § 33 FGO oder aufgrund spezieller gesetzlicher Vorschriften zugewiesen sind. Hierzu gehören

- Streitigkeiten zwischen Steuerpflichtigen und den Finanzämtern über die Rechtmäßigkeit von Steuerbescheiden und anderen die Festsetzung von Steuern betreffenden Verwaltungsakten

- Streitigkeiten zwischen Haftungsschuldner\*innen und den Finanzämtern über die Rechtmäßigkeit von Haftungsbescheiden und Zahlungsaufforderungen
- Streitigkeiten zwischen Steuerpflichtigen und den Finanzämtern über den Erlass und die Stundung von Steuern und steuerlichen Nebenleistungen sowie die Einstellung von Vollstreckungsmaßnahmen
- Streitigkeiten zwischen Kindergeldberechtigten und den Familienkassen über die Gewährung oder Rückforderung von Kindergeld
- Streitigkeiten betreffend die Gewährung von Eilrechtsschutz im Wege der Aussetzung der Vollziehung oder der einstweiligen Anordnung
- Streitigkeiten über die Hilfeleistung in Steuersachen und die Voraussetzungen der Berufsausübung durch Steuerberater\*innen

In der Regel bearbeiten die Richter\*innen eines Senats Streitigkeiten aus sämtlichen Bereichen des Steuerrechts einschließlich des Kindergeldrechts.

Fachsenate bestehen für die Bereiche der Körperschaftsteuer, der Umsatzsteuer, der Grundsteuer, der Grunderwerbsteuer, der Erbschafts- und Schenkungsteuer, des Bewertungsrechts und der Angelegenheiten der Steuerberater\*innen. Ein Senatswechsel der Richter\*innen findet bedarfsorientiert statt.

Aufgrund der Spezialisierung auf das Steuerrecht und der Stellung des Finanzgerichts als Eingangs- und Obergericht sind für die Tätigkeit am Finanzgericht regelmäßig Vorerfahrungen aus beruflichen Tätigkeiten im Bereich des Steuerrechts oder der richterlichen Tätigkeit in anderen Gerichtszweigen oder in der Staatsanwaltschaft erforderlich.

### **Spezifisches Kompetenzprofil**

Für das Kompetenzprofil ist zunächst auf die allgemein für alle Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen zu verweisen. Für die Richter\*innen der Finanzgerichtsbarkeit ergeben sich die nachfolgenden spezifischen Ergänzungen:

### **Fachkompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- verfügt über fundierte Kenntnisse des materiellen Steuerrechts (einschließlich des Verfassungs- und Unionsrechts), des steuerlichen Verfahrensrechts und des Prozessrechts
- verfügt über systematische Kenntnisse des Zivilrechts einschließlich des Gesellschafts- und Insolvenzrechts
- verfolgt die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Steuergesetzgebung
- kennt in Grundzügen die Arbeitsweisen der Finanzverwaltung und der Familienkassen

### **Kommunikationskompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- besitzt besonderes Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um möglichst frühzeitig durch Erörterungstermine auf eine einvernehmliche Erledigung des Rechtsstreits hinwirken zu können
- kann komplexe Sachverhalte und Rechtsfragen den ehrenamtlichen Richter\*innen sowie Steuerpflichtigen ohne Steuerberater oder Rechtsanwalt verständlich machen

### **Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität**

Ein/e Finanzrichter\*in

- kann sich schnell in unbekannte Gebiete des materiellen Steuerrechts und des steuerlichen Verfahrensrechts einarbeiten
- ist in der Lage, komplexe gesellschaftsrechtliche und wirtschaftliche Sachverhalte zu erfassen und zu strukturieren
- ist in der Lage, komplexe steuerliche Berechnungen zu überprüfen
- hat Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und deren Auswirkung auf den Streitfall

### **Entscheidungskompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- arbeitet nach sorgfältiger Ermittlung des Sachverhaltes zielführend auf eine zeitnahe Entscheidung/Beilegung der Rechtsstreitigkeiten hin
- ist im Rahmen des vorbereitenden Verfahrens in der Lage, das Verfahren durch frühzeitige prozessleitende Maßnahmen (Aufklärungsverfügungen, Hinweise an die Beteiligten) zu fördern
- bereitet die abschließende Entscheidung durch den Senat im Hinblick auf die denkbaren Entscheidungen vor, um eine Entscheidung am Schluss des Verhandlungstermins zu ermöglichen

### **Kooperationskompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- zeigt Verständnis für die Arbeitsabläufe der beteiligten Finanzämter und Familienkassen
- wahrt die innere Unabhängigkeit gegenüber häufig wiederkehrenden Vertretern der Finanzämter/Familienkassen und arbeitet vertrauens- und respektvoll mit allen Prozessbeteiligten zusammen

### **Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- ist sich der wirtschaftlichen Bedeutung der Entscheidungen bzw. der gerichtlichen Vorschläge zur Beilegung der Rechtsstreitigkeiten für die Steuerpflichtigen bewusst

### **Organisationskompetenz**

Ein/e Finanzrichter\*in

- verfügt über ein gutes Zeit- und Organisationsmanagement, um im Hinblick auf komplexe Großverfahren einerseits und Eilverfahren andererseits ein ausgewogenes Maß an erforderlicher Arbeitstiefe und angemessener Verfahrensdauer zu gewährleisten

## Institutioneller Rahmen und Instrumente

Hinsichtlich des Auf- und Ausbaus der beschriebenen Kenntnisse und Fähigkeiten kann auf die im Kapitel C. des Personalentwicklungskonzepts beschriebenen Instrumente Bezug genommen werden. Für die Finanzgerichtsbarkeit sind folgende Instrumente besonders hervorzuheben:

- Fortführung des bestehenden Mentorensystems für neue Finanzrichter\*innen
- Fortführung der Aus- und Fortbildung für neue Finanzrichter\*innen an der Bundesfinanzakademie
- Möglichkeit der regelmäßigen Teilnahme an bundesweiten Fortbildungen/Tagungen zu aktuellen Entwicklungen im Bereich des Steuerrechts
- Förderung des fachlichen Austausches mit anderen Finanzgerichten/dem Bundesfinanzhof sowie mit Steuerberater\*innen/Rechtsanwält\*innen und der Finanzverwaltung
- Möglichkeit der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu gerichtsbarkheitsübergreifenden Themen (z.B. Mediation)

## VI. Fachkonzept Staatsanwaltschaft

Die Staatsanwaltschaft ist die zuständige Behörde für die Strafverfolgung und -vollstreckung. Sie ist als Organ der Rechtspflege eine eigenständige, von den Gerichten unabhängige Justizbehörde, die hierarchisch gegliedert ist.

Staatsanwält\*innen sind an die Weisungen ihrer Vorgesetzten gebunden. Die Staatsanwaltschaften, die bei den Landgerichten eingerichtet sind, sind jeweils nach Zuständigkeiten in verschiedene Abteilungen gegliedert. Jede Abteilung hat eine/n Oberstaatsanwält\*in oder eine/n Gruppenleiter\*in als Abteilungsleiter\*in. Die Zuständigkeiten der jeweiligen Abteilung werden entweder fachlich nach Deliktgruppen oder regional nach der örtlichen Verantwortung unterschieden. Besondere Zuständigkeiten bestehen insbesondere für Kapitaldelikte, für die Verfolgung von Wirtschaftskriminalität, für die Verfolgung von Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung, für Betäubungsmittel-, Arzneimittel- und Umweltstrafsachen, für die Verfolgung von Straftaten Jugendlicher und Heranwachsender sowie für die Verfolgung von politisch motivierten Straftaten.

Innerhalb der Abteilungen führt jede/r Staatsanwält\*in ein eigenes Dezernat und bearbeitet die ihr/ihm insoweit nach dem jeweiligen Geschäftsverteilungsplan zugewiesenen Verfahren in eigener Zuständigkeit. Dabei bearbeitet ein/e Staatsanwält\*in in ihrem/seinem Dezernat je nach Zuständigkeit auch mehrere Rechtsgebiete, ggf. einschließlich sog. allgemeiner Strafsachen.

Den Staatsanwaltschaften bei den Landgerichten übergeordnet ist die Generalstaatsanwaltschaft, die bei dem Oberlandesgericht eingerichtet ist.

### Aufgaben und Tätigkeiten

Der Staatsanwaltschaft obliegt die Leitung des Ermittlungsverfahrens, die Erhebung der Anklage bei dem zuständigen Gericht, die Vertretung der Anklage in der Hauptver-

handlung und nach einem Urteil im Erwachsenenstrafrecht die Strafvollstreckung.

#### Die Staatsanwaltschaft

- leitet ein Ermittlungsverfahren ein, wenn sie durch eine Anzeige oder auf anderem Weg Kenntnis von Tatsachen erhält, die den Anfangsverdacht (§ 152 Abs. 2 StPO) einer Straftat begründen.
- untersucht Todesfälle, bei denen durch einen Arzt eine unnatürliche oder ungeklärte Todesursache bescheinigt worden ist.
- klärt den Sachverhalt von Amts wegen auf und ermittelt die belastenden und entlastenden Umstände, d.h. sie erhebt und sichert die notwendigen Beweise (§ 160 StPO).
- ist zur Erfüllung ihrer Aufgaben befugt, von allen Behörden Auskunft zu verlangen und Ermittlungen jeder Art entweder selbst vorzunehmen oder durch die Polizei vornehmen zu lassen, soweit keine besonderen gesetzlichen Vorschriften eingreifen. Ermittlungshandlungen sind beispielsweise Vernehmung von Zeugen, Hinzuziehung von Sachverständigen, Einnahme eines Augenscheins, Durchsuchungen von Räumlichkeiten, Beschlagnahme von Gegenständen, Überwachung der Telekommunikation, Einsatz technischer Mittel oder verdeckter Ermittler und vorläufige Festnahme von Verdächtigen. Soweit diese Maßnahmen nur mit einem gerichtlichen Beschluss zulässig sind, wird dieser von der Staatsanwaltschaft beantragt.
- trägt die Verantwortung für die Rechtmäßigkeit des Ermittlungsverfahrens. Entsprechend hat sie bei der Führung der Ermittlungen eine Sachleitungsbefugnis gegenüber den Beamten der Polizei und ggf. anderer Behörden (z.B. Zoll, Bundesgrenzschutz).
- entscheidet, ob die Ermittlungen den hinreichenden Verdacht einer Straftat ergeben haben und das Verfahren deshalb mit Anklage (oder ggf. im schriftlichen

Verfahren mit dem Antrag auf Erlass eines Strafbefehls) dem Gericht vorzulegen oder ob das Verfahren einzustellen ist.

- vertritt in der Hauptverhandlung die Anklage und ist – neben dem Gericht – für die ordnungsgemäße Durchführung der Hauptverhandlung und eine umfassende Sachverhaltsaufklärung verantwortlich.
- ist im gerichtlichen Teil eines Strafverfahrens an jedem Verfahrensabschnitt beteiligt, muss vor wesentlichen Entscheidungen gehört werden, stellt ggf. prozessuale Anträge und ist befugt, Rechtsmittel zu Gunsten und zu Ungunsten des Angeklagten einzulegen.
- ist gemäß § 451 StPO auch Vollstreckungsbehörde. In dieser Funktion überwacht sie die Vollstreckung rechtskräftiger Strafurteile. Dazu gehört die Überwachung der Zahlung von Geldstrafen und Zahlungsaufgaben, die Ladung zum Strafantritt, die Überwachung von Art und Dauer der Strafe entsprechend dem Urteil, die Beitreibung von Forderungen aus Geldstrafen, Geldbußen, Ordnungs- und Zwangsgeldern wie auch die Vollstreckung von Fahrverboten und Nebenstrafen, die Einziehung und Verwertung oder Vernichtung von z.B. Tatwaffen und Diebesgut.
- wirkt ferner bei der Vorbereitung des internationalen Rechtshilfeverkehrs mit (z.B. Auslieferung, Vollstreckungshilfe).

Weitere Aufgaben der Staatsanwaltschaft liegen u.a. im Gnadensverfahren sowie im Entschädigungsverfahren.

## Spezifisches Kompetenzprofil

Neben den allgemein für Richter\*innen und Staatsanwält\*innen beschriebenen Kompetenzen ergeben sich angesichts der spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten einer Staatsanwältin/eines Staatsanwalts folgende Ergänzungen des Kompetenzprofils:

### Fachkompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- verfügt über fundierte Kenntnisse des materiellen und formellen Strafrechts
- verfügt über Fachwissen im Bereich des Nebenstrafrechts, des Strafvollzugs- und Maßregelvollzugsrechts sowie über Kenntnisse der Gnadenordnung
- kennt und berücksichtigt die Erlasse, Rund- und Hausverfügungen sowie sonstige Verwaltungsvorschriften (MiStra, RiStBV), die für die tägliche Arbeit der Staatsanwaltschaft von Bedeutung sind
- verfügt über Kenntnisse der Kriminologie und der Kriminalistik einschließlich technischer Ermittlungsmöglichkeiten und kriminalwissenschaftlicher Methoden (z.B. DNA-Analyse, Bestimmung von Blutalkoholwerten)
- verfügt über technische, soziologische, pädagogische, medizinische, psychologische, psychiatrische und betriebswirtschaftliche Teilkenntnisse, soweit diese für das Strafverfahren (z.B. Beurteilung der Schuldfähigkeit) und insbesondere für die Arbeit in einem Sonderdezernat (z.B. Wirtschaftsabteilung oder Sonderdezernat für Sexual- oder Jugendstrafsachen) von Bedeutung sind
- kennt die Arbeitsweise der Polizei

### Kommunikationskompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- besitzt die Fähigkeit, sich mündlich und schriftlich auf die/den jeweilige/n Adressaten/in (z.B. Zeug\*in, Ermittlungsbeamte\*in der Polizei) und deren/dessen soziales oder berufliches Umfeld sachlich und unvoreingenommen einzustellen
- ist in der Lage, Vernehmungen angemessen und zielorientiert mit der notwendigen Distanz zu führen
- verfügt über die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich in der Hauptverhandlung aktiv an der Sachverhaltsaufklärung zu beteiligen
- ist in der Lage, auch in streitigen Situationen (z.B. bei sog. „Konfliktverteidigung“) Provokationen zu widerstehen und unter Zurückstellung persönlicher Betroffenheit die notwendige Gelassenheit und die erforderliche Sachlichkeit und Neutralität zu wahren

### Reflexions- und Selbstentwicklungskompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- ist sich der Bedeutung seiner/ihrer Tätigkeit und der Bedeutung der Entscheidungen für die Allgemeinheit bewusst
- achtet bei seiner/ihrer Arbeit auf Transparenz und Bürgernähe
- ist gegenüber neuen kriminalpolitischen Entwicklungen, Steuerungselementen und Konzeptionen (z.B. erweiterter Täter-Opfer-Ausgleich, Vorrangiges Jugendverfahren) aufgeschlossen



## Kooperationskompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- arbeitet unter Wahrung der notwendigen Unabhängigkeit und Neutralität kollegial mit den Ermittlungsbeamt\*innen der Polizei zusammen
- besitzt die Fähigkeit zur Organisation und Strukturierung von Ermittlungsmaßnahmen (z.B. auch in gemeinsamen Ermittlungsgruppen)
- nimmt erforderlichenfalls an Ermittlungsmaßnahmen (z.B. Durchsuchungen, Leichenöffnungen) teil
- ist bereit, die Initiative zu Dienstbesprechungen zu übernehmen und diese zu leiten
- arbeitet - soweit zulässig und geboten - mit allen Verfahrensbeteiligten (Rechtsanwält\*innen, Richter\*innen, Gerichtshelfer\*innen) unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitsabläufe und Standpunkte vertrauens- und respektvoll zusammen
- besitzt die pädagogische Fähigkeit, mit dem notwendigen Verständnis Referendar\*innen und Richter\*innen auf Probe das für die praktische staatsanwaltschaftliche Tätigkeit erforderliche Wissen zu vermitteln und Unterstützung beim beruflichen Einstieg zu leisten

## Intellektuelle Kompetenz und Flexibilität

Ein/e Staatsanwält\*in

- verfügt über ein fachübergreifendes Verständnis für kriminologische, soziologische, technische, medizinische, psychologische, psychiatrische und betriebswirtschaftlich geprägte Sachverhalte und die Bereitschaft, sich in diese einzuarbeiten
- ist in der Lage, komplexe gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Zusammenhänge zu erfassen und unübersichtliche und vielschichtige Geschehensabläufe aufzuarbeiten und zu strukturieren

## Entscheidungskompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- würdigt Beweismittel jeglicher Art logisch, umfassend und empirisch zutreffend
- bewertet Aussagen von Zeugen und Beschuldigten lebensnah unter Berücksichtigung und mit Verständnis der Lebenssituation und des sozialen Umfelds anderer Personen
- erkennt nach sorgfältiger Ermittlung des Sachverhalts entscheidungserhebliche Umstände, subsumiert diese klar und nachvollziehbar unter strafrechtliche Normen und arbeitet auf der Grundlage einer umfassenden, objektiven und unvoreingenommenen Bewertung von Geschehensabläufen zielführend - ggf. durch frühzeitige prozessleitende Maßnahmen - auf eine zeitnahe, das Ermittlungsverfahren abschließende Entscheidung hin
- besitzt die Fähigkeit, bei der Entschliebung über die Art der Strafverfolgung und der Strafzumessung die individuellen Rechte und Lebensumstände der Beschuldigten einerseits sowie die Auswirkungen der Entscheidungen auf das Sicherheitsinteresse der Allgemeinheit und die Belange der Opfer sowie etwaige interkulturelle Besonderheiten in diesem Kontext zu erkennen, zu berücksichtigen und diese sachgerecht und mit Augenmaß abzuwägen
- trifft - ggf. auch kurzfristig (z.B. bei Eilentscheidungen im Bereitschaftsdienst) - konsequent Entscheidungen mit der notwendigen Besonnenheit und trägt die Verantwortung für getroffene Entschliebungen

## Organisationskompetenz

Ein/e Staatsanwält\*in

- verfügt über ein gutes Zeit- und Organisationsmanagement, um im Hinblick auf komplexe Großverfahren einerseits und eilige Haftsachen andererseits bei hoher Arbeitsbelastung insgesamt zum einen die erforderliche Arbeitstiefe und zum anderen eine möglichst zügige Verfahrenserledigung zu gewährleisten

## Institutioneller Rahmen und Instrumente

Hinsichtlich des Auf- und Ausbaus der beschriebenen Kenntnisse und Fähigkeiten kann auf die im Kapitel C. des Personalentwicklungskonzepts beschriebenen Instrumente Bezug genommen werden. Für die Staatsanwaltschaft sind hierbei besonders hervorzuheben:

### Fortführung und Weiterentwicklung

- der verpflichtenden Aus- und Fortbildung gemäß dem Fortbildungsrahmenkonzept für die Amtsanwaltschaft und die Staatsanwaltschaft im Geschäftsbereich des Generalstaatsanwalts des Landes Schleswig-Holstein vom 12. Oktober 2015
- der Zulässigkeit der Teilnahme auch an bundesweiten Fortbildungen/Tagungen zu aktuellen Entwicklungen im Bereich des Strafrechts
- des Angebots der Supervision, insbesondere mit Blick auf die Belastungen durch Verfahren, die Kapital- und Sexualstrafsachen zum Gegenstand haben

### Einführung und Fortentwicklung

- der Mentorensysteme bei einem Dezernatswechsel, insb. bei Übernahme eines Dezernats in einer Sonderabteilung

## VII. Fachkonzept Verwaltung/Leitung

Verwaltungstätigkeit wird in der Gerichtsbarkeit in erster Linie durch die Präsident\*innen und Direktor\*innen ausgeübt. Neben der rechtsprechenden Tätigkeit, die zumeist maximal die Hälfte der Arbeitszeit ausmacht, ist wesentliche Aufgabe bei diesen Positionen die Leitung eines Gerichts. In personeller Hinsicht ist diese Aufgabe verbunden mit der Dienstaufsicht über den zugeordneten Dienst, bei Präsident\*innen auch mit der Dienstaufsicht über Richter\*innen des jeweiligen Bezirks.

Auch die Vizepräsident\*innen und stellvertretenden Direktor\*innen sowie die Abteilungsleiter\*innen und ggf. die weiteren aufsichtsführenden Richter\*innen üben Verwaltungstätigkeit aus und haben Leitungsaufgaben.

Bei den Staatsanwaltschaften wird Verwaltungstätigkeit vornehmlich durch die Leitenden Oberstaatsanwält\*innen als Behördenleiter\*innen ausgeübt. Ihre Aufgabe ist die Leitung einer Staatsanwaltschaft. Diese Aufgabe ist verbunden mit der Dienst- und Fachaufsicht über die Staatsanwält\*innen und den zugeordneten Dienst. Auch die stellvertretenden Behördenleiter\*innen sowie die Abteilungsleiter\*innen sind mit Verwaltungstätigkeiten betraut und nehmen Leitungsaufgaben wahr. Darüber hinaus umfasst die Tätigkeit der Oberstaatsanwält\*innen bei dem Generalstaatsanwalt im Wesentlichen Verwaltungsaufgaben wie die Dienstaufsicht über die örtlichen Staatsanwaltschaften und Angelegenheiten der Justizverwaltung sowie im Zusammenhang mit der Schwerpunktsetzung und Vereinheitlichung der Strafverfolgung.

### Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen der Verwaltung und Leitung

Im Vordergrund der Verwaltungstätigkeit steht unter dem Aspekt der Personalverantwortung die Leitungsaufgabe. Diese lässt sich in mehrere Bereiche unterteilen:



- Führung, Motivation und Entwicklung des Personals
  - Organisation der gesamtgerichtlichen/staatsanwaltschaftlichen bzw. abteilungs-internen Abläufe
  - Vorbereitung der Geschäftsverteilung bzw. Mitwirkung hierbei
  - Gewährleistung der räumlichen Unterbringung und Sicherstellung der sachlichen Ausstattung
  - Vertretung des Gerichts/der Staatsanwaltschaft nach außen
- Wahrnehmung und Wertschätzung der Mitarbeiter\*innen
  - Qualitäts-, Veränderungs- und Gesundheitsmanagement
  - Teilnahme an Besprechungen der Direktor\*innen, Präsident\*innenkonferenzen und Behördenleiter\*innenbesprechungen
  - Außenvertretung des Gerichts:
    - Pflege des Kontaktes zur Anwaltschaft, zu Verbänden und Behörden
    - Kooperation mit anderen Einrichtungen (z.B. im FGG-Bereich: Jugendamt, Betreuungsbehörde, Kliniken)
    - Teilnahme an und ggf. Organisation von Behördenleiter\*innentreffen
    - Pressearbeit vor Ort
    - Gestaltung der Homepage
    - Durchführung von Informationsveranstaltungen für das interessierte Publikum
    - Organisation von Ausstellungen, Lesungen usw.

Die genannten Felder sind sowohl operativ (d.h. im täglichen Geschäft) als auch strategisch (d.h. im Wege der vorausschauenden Planung) zu behandeln. Sie bedingen beispielsweise die folgenden Tätigkeiten:

- Erstellung von Beurteilungen, Ausübung der Dienstaufsicht über die Mitarbeiter\*innen einschließlich der Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden, Wahrnehmung arbeitsrechtlicher Maßnahmen, Führung von (Monats-)Gesprächen mit den Mitbestimmungsgremien wie Personalrat/Richterrat/Schwerbehindertenvertretung, Führung von Mitarbeitergesprächen, Vermittlung in Konfliktfällen, Durchführung von Verabschiedungen und Jubiläen, Führung von Gesprächen zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement
- Verteilung des richterlichen/staatsanwaltschaftlichen Personals (bei OLG- und LG-Präsident\*innen sowie Generalstaatsanwalt und Behördenleiter\*innen), Geschäftsverteilung der Rechtspfleger\*innen (ggf. gemeinsam mit dem Rechtspflegerpräsidium), Geschäftsverteilung der Serviceeinheiten (bei Abteilungsleiter\*innen), Abteilungsleiter\*innenbesprechungen, Abteilungsbesprechungen (bei Abteilungsleiter\*innen), Jahresgeschäftsbericht (gemeinsam mit der Geschäftsleitung)
- Außenvertretung der Staatsanwaltschaft:
  - Förderung und Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Polizei
  - Kooperation mit anderen Einrichtungen (z.B. Jugendamt, Freie Träger)
  - Teilnahme an und gegebenenfalls Organisation von Besprechungen mit Vertreter\*innen anderer Einrichtungen
  - Pressearbeit vor Ort
  - Gestaltung der Homepage

### **Spezifisches Kompetenzprofil**

Die für alle Richter\*innen und Staatsanwälte\*innen allgemein beschriebenen Kompetenzen sind auch für den Verwaltungsbereich vorauszusetzen. Sie bedürfen jedoch, da hier keine rechtsprechende Tätigkeit in Rede steht, weiterer spezifischer Ergänzungen:

## Fachkompetenz

Die/der hier Tätige verfügt über

- Kenntnisse der Verwaltungsabläufe in der Justiz (z.B. Aufgabenverteilung innerhalb der Justiz, Berechnung des Personalbedarfs)
- Kenntnisse über die politischen Entscheidungswege
- Kenntnisse des Haushaltsrechts
- Kenntnisse des Arbeits- und des öffentlichen Dienstrechts einschließlich des Disziplinarrechts
- Kenntnisse des Mitbestimmungs-, Gleichstellungs- und Schwerbehindertenrechts
- Kenntnisse der Modernisierungsvorhaben
- IT-Kenntnisse
- Kenntnisse in Organisationslehre und im Projektmanagement
- Kenntnisse in Gesprächsführung und in der Moderation, ggf. Mediationsausbildung
- Kenntnisse in Öffentlichkeitsarbeit, insbes. Pressearbeit
- Kenntnisse der Entwicklungsmöglichkeiten in der Justiz

## Kommunikationskompetenz

Die Kommunikationskompetenz besitzt für die Verwaltungstätigkeit eine herausragende Bedeutung.

Die/der hier Tätige muss

- im Kontakt empathisch und optimistisch auftreten
- seine Mitarbeiter\*innen motivieren und deren Ideen unterstützen
- auch auf schwierige Mitarbeiter\*innen immer wieder sachlich und freundlich zugehen
- in der Lage sein, sich gut zu vernetzen
- seine/ihre Standpunkte auch bei schwierigen Entscheidungen überzeugend und rhetorisch ansprechend vorzutragen
- sich gegenüber den Mitarbeiter\*innen des Gerichtes/der Staatsanwaltschaft ebenso wie gegenüber den an ihn herantretenden Bürger\*innen und anderen Behörden behaupten und ggf. auch durchsetzen

## Kooperationskompetenz

Die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben bedeutet nicht nur, in eigener Verantwortung Entscheidungen zu treffen. Unerlässlich ist es, mit den verschiedenen Beteiligten in vertrauensvoller Weise zusammenzuarbeiten.

Die/der hier Tätige muss in der Lage sein

- Aufgaben zu delegieren
- Kritik konstruktiv zu äußern
- Kritik an seiner/ihrer eigenen Tätigkeit zuzulassen und damit emotionsfrei umzugehen

## **Führungskompetenz**

In diesem Bereich ist eine besondere Fähigkeit zur Führung/Leitung von Personal erforderlich.

Die/der hier Tätige muss in der Lage sein

- gezielt die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter\*innen zu erhalten und zu fördern
- auf angemessene Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten hinzuwirken
- in Verwaltungsangelegenheiten alle Betroffenen in gebotener Weise einzubeziehen
- Diskriminierungsstrukturen zu erkennen und zu vermeiden
- gruppensdynamische Prozesse zu steuern und arbeitsfähige Teams zu bilden

## **Reflexion und Selbstentwicklungskompetenz**

Eine Leitungsaufgabe erfordert nicht nur die vorgenannten besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch bestimmte persönliche Eigenschaften. Wichtig sind u.a.

- Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft im Rahmen der innerbehördlichen Organisation und Leitung eines Gerichts/einer Staatsanwaltschaft
- Fähigkeit zum strategischen und konzeptionellen Denken
- Flexibilität, Kreativität
- innere Ausgeglichenheit, Frustrationstoleranz
- Geradlinigkeit und Verlässlichkeit
- Bereitschaft, Fehler einzuräumen und Verantwortung zu übernehmen
- gutes Zeitmanagement und ausgeprägte Belastungsfähigkeit
- positive Grundhaltung gegenüber anderen

- Einnahme einer Vorbildfunktion durch Arbeitshaltung, Präsenz im Gericht/in der Staatsanwaltschaft und Ansprechbarkeit für die Mitarbeiter\*innen
- Fähigkeit, das Gericht/die Staatsanwaltschaft gegenüber der Öffentlichkeit sachgerecht zu vertreten und als Ansprechpartner\*in zur Verfügung zu stehen

Die/der mit einer Leitungsaufgabe Betraute muss mit dem Umstand umgehen können, dass

- Entscheidungen sehr häufig nicht zur Zufriedenheit aller Mitarbeiter\*innen ausfallen
- ein Feedback auf getroffene Entscheidungen zuweilen nicht gegeben wird

## **Gender-Kompetenz**

Bei allen Verwaltungs-/Leitungsaufgaben sind die Belange des Gender-Mainstreaming zu berücksichtigen.

Die/der hier Tätige

- trägt zu einer systematischen und transparenten Personalentwicklung unter Beachtung des Gender Mainstreaming aktiv bei
- hat fundierte Kenntnisse der Strategien zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming

## **Inklusionskompetenz**

Bei allen Verwaltungs-/Leitungsaufgaben sind die Belange von Menschen mit Behinderungen zu berücksichtigen.

Die/der hier Tätige

- ist informiert über Fördermittel und Unterstützungsmöglichkeiten für die barrierefreie Ausstattung des Arbeitsplatzes

(Begleitpersonal, spezielle PCs, Bildschirme, Stühle, Schreibtische usw.)

- kennt die Beratungsangebote und Möglichkeiten psychologischer Unterstützung

und setzt diese zur Förderung von Menschen mit Behinderungen ein.

### **Institutioneller Rahmen und Instrumente**

Für den Bereich der Tätigkeit in der Verwaltung besteht die Besonderheit, dass die meisten der vorgenannten Kenntnisse und Fähigkeiten nicht im Rahmen der juristischen Ausbildung (Studium, Referendariat) erworben werden können. Vor diesem Hintergrund bedarf es besonderer Instrumente.

- **Verwaltungstätigkeit:** Es können Verwaltungstätigkeiten in verschiedenen Bereichen übertragen werden. Durch deren Ausübung können Erfahrungen gesammelt und praktisches Wissen erlangt werden, z.B. Tätigkeit als Personalreferent\*in, Tätigkeit als Abteilungsleiter\*in, Tätigkeit als Pressereferent\*in, Möglichkeit der Wahrnehmung einer Verwaltungstätigkeit außerhalb einer spezifischen Funktion (Fortbildungsreferent\*in, Referent\*in für Prüfungs- und Referendarangelegenheiten, Prüfung von Notaren usw.), Möglichkeit der Abordnung (z.B. mit der Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben bei dem Oberlandesgericht oder bei der Staatsanwaltschaft bei dem Oberlandesgericht, bei Bundes- oder Landesbehörden).
- **Fortbildung:** Es bedarf besonderer Angebote, die zum einen das fachliche Wissen (z.B. öffentliches Dienstrecht), zum anderen aber auch Führungskompetenzen (z.B. Führung von Mitarbeitergesprächen, Umgang mit besonderen Belastungssituationen) vermitteln.
- **Angebote für kollegiale Beratung, Coaching und Supervision**

## Anhang

### Verteilung der Besoldungsgruppen nach Geschlechtern

(zu Fußnote 3, S. 8 des PE-Konzepts)

BesGr.	RICHTERSCHAFT				
	am 30.06.2016				
	F	M	Ges.	Frauen	Männer
R 8	1	0	1	100,00 %	0,00 %
R 6	3	0	3	100,00 %	0,00 %
R 5	1	3	4	25,00 %	75,00 %
R 4	0	3	3	0,00 %	100,00 %
R 3 Z	1	2	3	33,33 %	66,67 %
R 3	9	30	39	23,08 %	76,92 %
R 2 Z	9	16	25	36,00 %	64,00 %
R 2	52	124	176	29,55 %	70,45 %
R 1 Z	0	1	1	0,00 %	100,00 %
R 1	308	217	525	58,67 %	41,33 %
<b>GESAMT:</b>	<b>384</b>	<b>396</b>	<b>780</b>	<b>49,23 %</b>	<b>50,77 %</b>

BesGr.	STAATSANWALTSCHAFT				
	am 30.06.2016				
	F	M	Ges.	Frauen	Männer
R 6	0	1	1	0,00 %	100,00 %
R 4	1	1	2	50,00 %	50,00 %
R 3 Z	0	1	1	0,00 %	100,00 %
R 3	0	3	3	0,00 %	100,00 %
R 2 Z	1	3	4	25,00 %	75,00 %
R 2	7	16	23	30,43 %	69,57 %
R 1 Z	1	11	12	8,33 %	91,67 %
R 1	88	64	152	57,89 %	42,11 %
<b>GESAMT:</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>198</b>	<b>49,49 %</b>	<b>50,51 %</b>





