

## Weiterbildung von Richterinnen und Richtern im Kanton Zürich: Das «Richterportfolio»



**DANIEL PRECKEL**  
Dr. Dipl.-Psych.,  
Zürich



**NORA LICHTI  
ASCHWANDEN**  
lic. iur., Zürich



**PAUL ZIMMERMANN**  
Dr. iur., Zürich

### Inhaltsübersicht

1. Richterausbildung in der Schweiz
2. Weiterbildung von Richter/innen im Kanton Zürich:  
Das Richterportfolio
  - 2.1 Zielsetzung
  - 2.2 Ablauf einer Portfolioleistung
  - 2.3 «Bausteine» des Richterportfolios
3. Erste Erfahrungen mit dem Richterportfolio
4. Ausblick

Im Jahre 2004 beschloss das Obergericht des Kantons Zürich, an den Gerichten des Kantons ein Weiterbildungs- und Entwicklungssystem für Richter/innen einzuführen, das auf die speziellen Bedingungen der richterlichen Tätigkeit ausgerichtet ist und den Grundsatz der richterlichen Unabhängigkeit berücksichtigt. Diesem Entwicklungssystem wurde der Name «Richterportfolio» gegeben. Ziel des Richterportfolios ist es, Richter/innen bei der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenzen zu unterstützen und die kollegiale Vernetzung in den Gerichten und richterübergreifend zu erhöhen.

### 1. Richterausbildung in der Schweiz

Das Richterportfolio des Kantons Zürich ist eine mögliche Antwort auf eine schweizerische Besonderheit: die Richterausbildung. Diese unterscheidet sich vom europäischen Ausland, denn ein Ausbildungscurriculum für Richter/innen bzw. eine systematische Richterausbildung wie in anderen

europäischen Ländern gibt es hier nicht. Einige Staaten, wie beispielsweise Frankreich, Holland oder Polen, haben spezielle Richterausbildungen, um auf die spezifischen Anforderungen im Richterberuf vorzubereiten<sup>1</sup>. In den meisten anderen europäischen Ländern, wie zum Beispiel in Deutschland, Österreich, Italien oder Spanien, setzt die Ernennung ins Richteramt Studium und Praxisausbildung mit einer oder mehreren Prüfungen voraus<sup>2</sup>. Trotz grosser Unterschiede im Standardisierungsgrad der Studieninhalte sind in der Regel in den europäischen Ländern (Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden und England) fünf bis zehn Jahre akademische Ausbildung und praktische Arbeitserfahrung erforderlich, um Richter/in zu werden.<sup>3</sup>

Im Gegensatz dazu ist in der Schweiz eine juristische Ausbildung der Richter/innen «nicht durchwegs verlangt, auch nicht für die Wahl an das Bundesgericht, und formalisierte Richterausbildungen sind nicht bekannt.»<sup>4</sup> Gemäss Art. 143 der Schweizerischen Bundesverfassung sind alle Stimmberechtigten in das Bundesgericht wählbar; ähnliche Formulierungen kennen zahlreiche Kantonsverfassungen für die Richter/innen der kantonalen Gerichte, so z.B. Zürich (Art. 40 KV), Luzern (Art. 30 KV), Aargau (§ 69 KV) oder Bern (Art. 67 Abs. 1 KV).

Die Fragen, wie eine angemessene Ausbildung für Richter/innen aussehen sollte, wie stark standardisiert sie sein und inwieweit sie die angehenden Richter/innen auch in sozialen Kompetenzen qualifizieren sollte, ist in vielen Ländern um-

Daniel Preckel ist Mitglied der Geschäftsleitung der Ectaveo AG Bildungs- und Organisationsgestaltung, Zürich, welche das Obergericht beim Aufbau des Richterportfolios unterstützt; Nora Lichti Aschwanden ist Bezirks- und Ersatzoberrichterin in Zürich und betreut als Fachstelle das Richterportfolio inhaltlich; Paul Zimmermann, Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Obergerichts des Kantons Zürich, war Mitglied der Projektgruppe Richterportfolio.

<sup>1</sup> Forschungsstelle Europäisches Zivilrecht (FEZ), Richterschaft, Projekt «Die Juristenausbildung in Europa» der Forschungsstelle Europäisches Zivilrecht, 2008. Online verfügbar unter: <http://www.europaeische-juristenausbildung.de/Themen/richterschaftframe.htm> [7. Februar 2008].

<sup>2</sup> FEZ (FN 1).

<sup>3</sup> JULIAN WEBB, Academic legal education in Europe: convergence and diversity, *International Journal of the Legal Profession*, 9 (2002), 139–156.

<sup>4</sup> REGINA KIENER, Richterliche Unabhängigkeit, Verfassungsrechtliche Anforderungen an Richter und Gerichte, Bern 2001, 264 f.

stritten<sup>5</sup>. So wird zum Beispiel in Deutschland vor allem über die sehr standardisierte Ausbildung zum «Einheitsjuristen» diskutiert<sup>6</sup>. In der Schweiz wie in anderen Ländern finden auch Diskussionen darüber statt, ob Weiterbildung und standardisierte Leistungskontrollen bei Richter/innen angesichts der verfassungsmässigen, richterlichen Unabhängigkeit überhaupt zulässig sind und wenn ja, welcher Aufwand angesichts der Anforderungen an die Qualität der richterlichen Tätigkeit angemessen ist.<sup>7</sup>

Das Fehlen einer geregelten Ausbildung und fachlicher Voraussetzungen zur Richterwahl in der Schweiz lässt bei Richter/innen offensichtlich den Ruf nach einer standardisierten Form der Qualitätskontrolle und Weiterbildung laut werden. SEILER spricht sich beispielsweise für einen speziellen Ausbildungslehrgang für Richter/innen aus<sup>8</sup>, und an der Universität Luzern startet in diesem Jahr der erste, zweijährige, im Modulsystem aufgebaute Lehrgang «Judikative».

Auch im Kanton Zürich sind Qualitätssicherung und richterliche Aus- und Weiterbildung präzente Themen. Die Verwaltungskommission des Obergerichts des Kantons Zürich beschloss im Jahre 2004 vor dem Hintergrund der fehlenden

Richterqualifikation und der hohen Anforderungen richterlicher Tätigkeit, zur Personal- und Qualitätsentwicklung ein on-the-job-Entwicklungs- und Weiterbildungssystem, das «Richterportfolio», einzuführen.

## 2. Weiterbildung von Richter/innen im Kanton Zürich: Das Richterportfolio

Bei der Konzeption des «Richterportfolios» für Richter/innen galt es, dem Spannungsfeld zwischen richterlicher Unabhängigkeit einerseits und der Qualifikation der Richter/innen sowie der Qualitätssicherung der Richterarbeit angemessen Rechnung zu tragen. Die richterliche Unabhängigkeit darf nicht tangiert werden. Zudem zu berücksichtigen war die zunehmende Einzelrichtertätigkeit in der Rechtsprechung sowie die Tatsache, dass sich die Rahmenbedingungen der Richterarbeit immer schneller ändern. Es wurde daher ein System aufgebaut, das weitgehend auf Eigenverantwortlichkeit und Freiwilligkeit beruht. Aufgrund der unterschiedlichen Berufserfahrung und Tätigkeitsfelder der Richter/innen war weiter eine möglichst hohe Flexibilität und individuelle Nutzbarmachung anzustreben. Ein Baukastensystem voller Entwicklungsinstrumente zeichnete sich als adäquate Form ab. Der Name «Richterportfolio» bringt zum Ausdruck, dass es sich hierbei um ein persönliches Dossier für jeden Richter/jede Richterin handelt, das seine/ihre Lernaktivitäten aufzeigt.

### 2.1 Zielsetzung

Zielsetzung und Idee des Richterportfolios ist es, Richter/innen bei der Erweiterung und Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenzen zu unterstützen und ihre kollegiale Vernetzung in den Gerichten und gerichtübergreifend zu erhöhen – dieses war die grundsätzliche Idee für das Richterportfolio. Als Zielgruppe gelten alle haupt- und teilamtlichen Richter/innen mit juristischem Hochschulabschluss. Derzeit sind dies 12 Bezirksgerichtspräsidenten und der Obergerichtspräsident, 48 Obergerichter/innen (inkl. Ersatzrichter/innen und Kanzleivorstände), 141 Bezirksrichter/innen und 25 Gerichtsschreiber/innen an den Bezirksgerichten, d.h. insgesamt 227 Personen. Für die Richter/innen ohne juristischen Hochschulabschluss steht ein anderweitiges Aus- und Weiterbildungsangebot zur Verfügung.

Die folgenden, von der Verwaltungskommission beschlossenen Grundsätze zeigen die Charakteristika auf:

- Das Richterportfolio ist ein Entwicklungssystem, welches von den Richter/innen genutzt wird, um ihre fachliche oder persönliche Weiterentwicklung selbstorganisiert zu planen und umzusetzen.
- Die Arbeit mit dem Richterportfolio erfolgt unabhängig von der Personalführung in der Rechtspflege. Die Umsetzung der on-the-job-Weiterbildungen bleibt im per-

<sup>5</sup> FIONA COWNIE, Postgraduate legal education in the EU: difference and diversity, *International Journal of the Legal Profession*, 9 (2002), 187–203; TRACY D. EELLS/CAROL R. SHOWALTER, Work-related Stress in American trial judges, *Bulletin of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 22 (1994), 71–83; REVITAL LUDEWIG-KEDMI, Berufsschwierigkeiten und Moraldilemmata von Richtern und Rechtsanwälten: Forschung und Weiterbildung zu einem tabuisierten Thema, *Anwaltsrevue* 11/12 (1994), 428–432; JOY M. ROGERS/STANLEY J. FREEMAN/PATRICK LE SAGE, The occupational Stress of Judges, *The Canadian Journal of Psychiatry/La Revue Canadienne de psychiatrie*, 36 (1991), 317–322; ALEXANDRA E. TOTTER, in: Herbert Janig (Hrsg.), *Psychologische Forschung in Österreich: Bericht über die 1. Wissenschaftliche Tagung der österreichischen Gesellschaft für Psychologie, Arbeitsplatz Richter – eine arbeitspsychologische Analyse, Industrial psychological analysis of the work situation of judges*, Klagenfurt 1994, 220–223; WEBB (FN 3), 139–156.

<sup>6</sup> ANNETTE KEILMANN, *The Einheitsjurist: A German Phenomenon*, *German law journal*, 7 (2006), 293–312; JÜRGEN THOMAS, *Richterrecht*, 2. A., Köln/Berlin/Bonn/München 1986.

<sup>7</sup> Dazu äussern sich in der Schweiz beispielsweise MARK M. LIVSCHITZ, *Die Richterwahl im Kanton Zürich*, Zürich 2002; HANS-JÖRG SEILER, *Projekt Institut für Judikative*, in: «Justice – Justiz – Giustizia», 2005/1, Online verfügbar unter: <http://www.richterzeitung.ch/content/edition.aspx?id=9> [7.12.2007]; HANS PETER WALTER, *Interne richterliche Unabhängigkeit*, in: «Justice – Justiz – Giustizia», 2005/1, Online verfügbar unter: <http://www.richterzeitung.ch/content/edition.aspx?id=3> [7.12.2007]; in Deutschland WOLFGANG HOFFMANN-RIEN, *Gewaltenteilung – mehr Eigenverantwortung für die Justiz?* *Deutsche Richterzeitung*, 78 (2000), 18–31; in England ANDREY BOON/JOHN FLOOD/JULIAN WEBB, *Postmodern Professions? The Fragmentation of Legal Education and the Legal Profession*, *Journal of Law & Society*, 32 (2005), 473–492.

<sup>8</sup> SEILER (FN 7), <http://www.richterzeitung.ch/content/edition.aspx?id=9> [7.12.2007].

sönlichen Gewahrsam der Richter/innen und fliesst nicht in bestehende Beurteilungen ein. Einzig die Teilnahme am Richterportfolio ist qualifikationsrelevant.

- Die Richter/innen absolvieren pro Jahr mindestens eine Portfolioleistung (rund 3 Arbeitstage) im Rahmen eines Kompetenzbereichs. Diese sind: Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Personalführung, Selbstführung sowie Organisation und Administration. Eine Portfolioleistung umfasst verschiedene Teilschritte: 1. Selbsteinschätzung, 2. Auswahl des Kompetenzbereichs, 3. Austausch mit einem Portfoliopartner, 4. Planung und Umsetzung des Vorhabens, 5. Abschluss, 6. Auswertung.

Trotz der grossen Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung einer Portfolioleistung gibt es gewisse Voraussetzungen, die für die Portfolioarbeit für alle verbindlich sind. So wird erwartet, dass der gewählte Kompetenzbereich einen für den Arbeitsalltag relevanten Entwicklungsbedarf abdeckt, die Einschätzung anhand des Kompetenzrasters erfolgt und die Kompetenzbereiche abwechseln, so dass es zu einem regelmässigen Wechsel zwischen den Kompetenzbereichen kommt. Weiterhin wurde als Erwartung formuliert und den Richter/innen entsprechend kommuniziert, dass sie die Auswahl ihres Kompetenzbereiches mit einem Portfoliopartner besprechen und sich im Rahmen der Entwicklungsarbeit regelmässig mit ihren Kolleginnen und Kollegen austauschen.

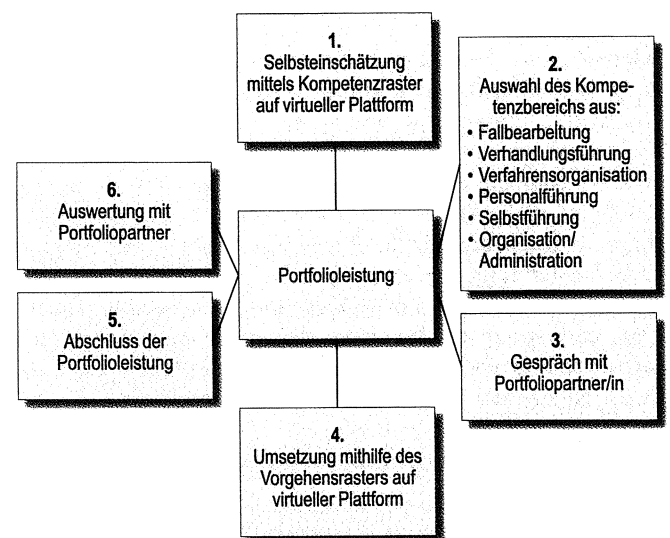
## 2.2 Ablauf einer Portfolioleistung

Um einen möglichst strukturierten Lernprozess zu ermöglichen, durchlaufen die Richter/innen für ihre Portfolioleistung folgende Teilschritte:

1. **Selbsteinschätzung:** In regelmässigen Abständen nehmen die Richter/innen eine Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen anhand des für ihre Funktion massgeschneiderten Kompetenzrasters in verschiedenen Kompetenzbereichen vor.
2. **Aufgrund der Erkenntnisse aus der Selbsteinschätzung** wird ein Kompetenzbereich für die Portfolioleistung ausgewählt.
3. **Austausch mit einer/m Portfoliopartner/in:** Die Richter/innen kontaktieren eine/n Portfoliopartner/in ihres Vertrauens und besprechen mit ihm/ihr die Wahl des Kompetenzbereiches. Der/die Portfoliopartner/in ist ebenfalls ein/e Richter/in und hat die Aufgabe, im gemeinsamen Gespräch die Relevanz der Auswahl zu reflektieren.
4. **Planung und Umsetzung des Vorhabens:** Die Richter/innen formulieren konkrete Zielsetzungen für ihre Entwicklungsarbeit und arbeiten einen Massnahmenplan aus. Bei der Umsetzung des Vorhabens können die Richter/innen verschiedene Lernangebote und Entwicklungsinstrumente nutzen und kombinieren, um in dem gewählten Kompetenzbereich sukzessive Handlungskompetenzen aufzubauen.

5. **Abschluss:** Bei der individuellen Auswertung halten die Richter/innen die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse schriftlich fest.
6. **Auswertung:** Mit der gemeinsamen Auswertung der Portfolioleistung mit dem/der Portfoliopartner/in wird diese beendet.

### Jährliche Portfolioleistung



## 2.3 «Bausteine» des Richterportfolios

Das Richterportfolio besteht aus bestimmten Bausteinen bzw. Lerninstrumenten.

### Baustein 1: Kompetenzraster

Der Kompetenzraster ist eine Darstellung sämtlicher Kompetenzen der richterlichen Tätigkeit in den Handlungsfeldern Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Personalführung, Selbstführung sowie Organisation und Administration. Die Kompetenzen wurden in einer Berufsfeldanalyse von Richter/innen erhoben. Mit dem Kompetenzraster haben die Richter/innen die Möglichkeit, anhand von Leitfragen (und Kompetenzbeschreibungen) eine Selbsteinschätzung vorzunehmen und zu beurteilen, über welche Kompetenzen sie verfügen bzw. wo sie noch Entwicklungsbedarf sehen. Für die verschiedenen Funktionen am Gericht (Gerichtspräsident/in, vorsitzende Oberrichter/in, Oberrichter/in, vorsitzende Bezirksrichter/innen, Bezirksrichter/innen) wurden jeweils spezifische Kompetenzprofile entwickelt.

### Baustein 2: Portfoliopartner/in

Um die kollegiale Vernetzung zu fördern, ist ein wichtiger Grundsatz des Richterportfolios, dass die Richter/innen beim Start und beim Abschluss einer Portfolioleistung mit einem sogenannten Portfoliopartner sprechen. Der Portfoliopartner ist ein/e Richter/in, die oder der sie bei der Arbeit im Rahmen des Richterportfolios unterstützt. Portfoliopartner

haben ausschliesslich eine beratende Rolle und verfügen in keinerlei Weise über Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung. Sie sind der absoluten Verschwiegenheit verpflichtet. Für den/die Portfoliopartner/in gibt es spezielle An- und Wegleitungen sowie Dokumente mit Kommunikationsempfehlungen für die Durchführung der Portfoliogespräche.

### *Baustein 3: Entwicklungsinstrumente*

Anhand der Einschätzungen im Kompetenzraster und dem Gespräch mit der/dem Portfoliopartner/in formulieren die Richter/innen die konkreten Zielsetzungen der Portfolioleistung und arbeiten einen Umsetzungsplan aus. Dafür steht ihnen eine Vorlage zur Verfügung, die auf der Basis von Erkenntnissen aus der Handlungsforschung bzw. Motivationspsychologie entwickelt wurde und die Umsetzung des Handelns in die Praxis unterstützt. Neben der Umsetzungsplanung legen die Richter/innen den Umfang und Ablauf ihrer Weiterbildungsbemühungen fest und wählen aus dem breiten Angebot der Entwicklungsinstrumente aus. Innerhalb jedes Kompetenzbereiches stehen den Richter/innen so genannte Entwicklungsinstrumente zur Verfügung, die sich in die Kategorien Diagnose- und Reflexionsinstrumente, individuelle Wissenserarbeitung und Wissensaustausch unter Kolleginnen und Kollegen einteilen lassen.

#### Diagnose- und Reflexionsinstrumente

- **Selbsteinschätzung:** Mittels Selbsteinschätzung können die Richter/innen eine vertiefte Selbsteinschätzung in den jeweiligen Kompetenzbereichen vornehmen, z.B. zum Führungsstil, zur Kommunikation, zur persönlichen Stressbewältigung usw. Ziel dieser Selbsteinschätzung ist eine detaillierte Standortbestimmung.
- **Kollegiale Rückmeldung:** Auf Wunsch können sich die Richter/innen von Kolleginnen oder Kollegen Rückmeldungen zu bestimmten Kompetenzen geben lassen, z. B. zur Verhandlungsführung oder zur Personalführung.
- **Anonyme Befragung:** Mittels EDV-gestützter, anonymer Befragung können die Richter/innen eine durch die Befragung von mehreren Mitarbeitern/innen objektive Rückmeldung zu bestimmten Kompetenzen erhalten.
- **Selbstbild- und Fremdbild-Abgleich:** Mit dem Selbstbild-/Fremdbildabgleich vergleichen die Richter/innen EDV-gestützt ihre Einschätzungen mit denen Kolleginnen und Kollegen in den ausgewählten Kompetenzbereichen und erfahren so, in welchen Bereichen Selbstbild und Fremdbild miteinander übereinstimmen bzw. voneinander abweichen.
- **Lernjournale:** Mittels Lerntagebüchern können Richter/innen in ausgewählten Kompetenzbereichen (z.B. «Führung» oder «Zeitmanagement») kontinuierlich Erfahrungen festhalten, reflektieren und auswerten.

#### Individuelle Wissenserarbeitung

- **Seminare und Kurse:** In den verschiedenen Kompetenzbereichen können die Richter/innen aus einem breiten,

modularen Seminar- und Fortbildungsangebot auswählen. Die Seminare/Kurse werden entweder intern durch die Fachstelle Aus- und Weiterbildung oder durch externe Weiterbildungsinstitutionen (z.B. Universitäten, juristische Stiftungen) angeboten. Das Fortbildungsangebot ist so auf den Kompetenzraster abgestimmt, dass alle Kompetenzen durch entsprechende Seminare abgedeckt sind. So gibt es Fachfortbildungen in den verschiedenen Rechtsgebieten (Familienrecht, Strafrecht, Prozessrecht usw.), aber auch Seminare für Sozial-, Personal- oder Methodenkompetenzen.

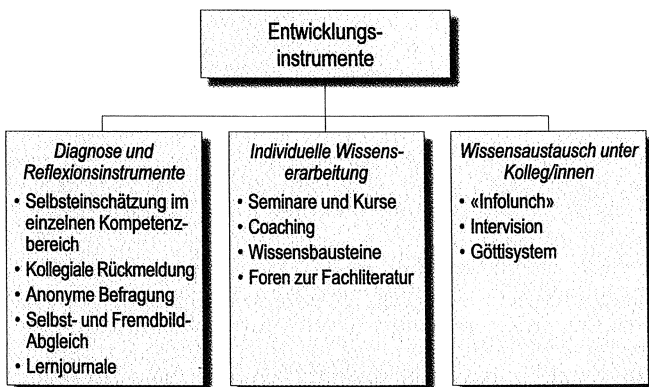
- **Coaching:** Auf Wunsch können die Richter/innen ein individuelles Coaching in Anspruch nehmen, bei dem sie sich durch eine/n ausgebildeten Coach/in professionell beraten und sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit begleiten lassen können.
- **Wissensbausteine:** Zur individuellen Wissenserarbeitung stehen den Richter/innen eine Reihe massgeschneiderter Lehrmittel zur Verfügung, die von Fachspezialisten entwickelt wurden. Die Lehrmittel vermitteln Wissen in den verschiedenen Kompetenzbereichen (z.B. zum Thema «Juristische Datenbanken», «Recht und Sprache», «Grundlagen der Mediation», «Umgang mit Medien und Öffentlichkeit», «Sitzungsleitung», «Kommunikation im Führungsalltag», «Stressmanagement», «Zeitmanagement»). Alle Lehrmittel wurden vor ihrem Einsatz von zufällig ausgewählten Richter/innen gelesen und geprüft.
- **Foren zu Fachliteratur:** Ein wichtiges Element des Richterportfolios ist, dass die Richter/innen Empfehlungen zu Fachbüchern, Aufsätzen oder sonstigen Dokumenten austauschen. So erfahren sie direkt von den Kolleginnen und Kollegen, welche Literaturquellen aus Juristensicht besonders wichtig oder hilfreich sind, ohne sich selbst auf die Suche machen zu müssen.

#### Wissensaustausch unter Kolleg/innen

- **«Infolunch»:** Das Ziel des so genannten «Infolunches» besteht darin, dass die Richter/innen Wissen, das sie sich anhand eines Falles angeeignet haben, an interessierte Kolleg/innen weitergeben, Standpunkte reflektieren, neue Sichtweisen erhalten, das eigene Vorgehen reflektieren – und sich in diesem kollegialen Austausch neues Wissen aneignen. Dabei halten sie einen Kurzvortrag über ein Thema ihrer Wahl und leiten im Anschluss eine Diskussion. Zusätzlich bietet der Infolunch die Gelegenheit, sich informell auszutauschen und ein gemeinsames Mittagessen einzunehmen.
- **Intervision:** Die Intervision (auch «Kollegiale Beratung» genannt) ist eine Technik, bei der die Richter/innen im Kollegenkreis aktuelle Praxissituationen anhand eines strukturierten, planvollen Vorgehens diskutieren. Der kollegiale Austausch wird mit Hilfe von Moderationshilfen von der Gruppe selbst strukturiert, auf eine Moderation, etwa durch einen externen Supervisor, wird bewusst verzichtet.

- **Göttisystem:** Beim Göttisystem werden junge, noch relativ unerfahrene Richter/innen in ihrer Tätigkeit durch erfahrene Kolleginnen oder Kollegen unterstützt und begleitet. Die Zielsetzung des Göttisystems besteht darin, dass weniger erfahrene Richter/innen Kompetenzen aufbauen, indem ein erfahrener Richter (der «Götti») sein Wissen systematisch weitergibt, zu professionellem Handeln anleitet und bei einer Reflexion der Leistungen behilflich ist.

#### Instrumente für die Umsetzung der Portfolioleistung



#### Baustein 4: Virtuelle Plattform

Das Kompetenzraster sowie alle Entwicklungsinstrumente stehen den Richter/innen auf einer virtuellen Plattform (<http://richterportfolio.knowledgeplus.ch/>) zur Verfügung. In einem passwortgeschützten Bereich können sie den Kompetenzraster ausfüllen und erhalten eine automatisierte Auswertung. Sie können sich alle Entwicklungsinstrumente, Unterlagen und Leitfäden in einem Downloadbereich herunterladen. Zudem dient die Plattform als Austausch- und Kommunikationsplattform, wo in moderierten virtuellen Diskussionsforen Erfahrungen, Unterlagen und Ideen ausgetauscht werden können.

### 3. Erste Erfahrungen mit dem Richterportfolio

Im Zentrum der Arbeit mit den Instrumenten des Richterportfolios steht die individuelle, fachliche, methodische und soziale Kompetenzentwicklung. Bei der Pilotdurchführung wurden im Jahre 2006 alle Bausteine des Richterportfolios über mehrere Monate hinweg erprobt. Bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, dass jedes Instrument von mindestens zwei Richter/innen unter «realen Bedingungen» geprüft und unter verschiedenen Gesichtspunkten bewertet wurden. «Reale Bedingungen» meint: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Pilots setzten die Instrumente an ihren Gerichten um. So traf sich beispielsweise eine Gruppe von Richter/innen zu einem regelmässigen strukturierten Erfahrungsaustausch oder einem

Infolunch, oder mehrere Richter/innen holten sich eine kollegiale Rückmeldung z. B. zu ihrer Verhandlungsführung ein. Als Bewertungskriterien wurden einbezogen: zeitliche und organisatorische Aufwendungen, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Relevanz des Inhalts, Mehrwert des Instruments, Virtuelle Plattform, Reaktionen aus dem Umfeld. Insgesamt nahmen an dem Piloten 58 Personen teil (Zufallsstichprobe), die Datenerhebung erfolgte in 1-stündigen Interviews bzw. durch Evaluationsfragebögen.

Insgesamt wurden die Instrumente als sehr nützlich und gewinnbringend eingeschätzt, wobei die Bewertungen bei einzelnen Instrumenten differierten: Einige Richter/innen schätzten beispielsweise die Rückmeldung durch Kolleg/innen als ungewohnt und gewöhnungsbedürftig ein, während andere gerade von dieser Form der Fremdeinschätzung profitierten. Einige wiesen darauf hin, dass ein kollegialer Erfahrungsaustausch zu zeitaufwändig und schwierig zu organisieren sei, während andere von interessanten und hilfreichen Diskussionen zu aktuellen Themen berichteten.

Durchgehend positiv wurde die virtuelle Plattform eingeschätzt, auch wenn die Arbeit mit ihr für viele Richterinnen und Richter ungewohnt war.

Die Ergebnisse der Pilotdurchführung zeigten, dass bei vielen Richter/innen ein grosses Interesse an einem Instrumentarium besteht, das den selbstorganisierten Kompetenzerwerb unterstützt. Lernangebote, die dem kollegialen Wissensaustausch dienen, wurden vor allem von unerfahrenen Richter/innen sehr positiv bewertet. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass der Nutzen der einzelnen Instrumente in hohem Masse von der beruflichen Erfahrung, der persönlichen Arbeitsbelastung und dem jeweiligen Bedürfnis der Richter/innen abhängt. Gerade deshalb wurden für die verschiedenen Kompetenzbereiche vielfältige Instrumente entwickelt, welche die Richter/innen je nach Bedürfnis und Bedarf zusammenstellen können.

Vor Einführung des Richterportfolios gehörte es nicht zur Kultur der Rechtspflege, sich gegenseitig z.B. bez. der Verhandlungsführung Rückmeldung zu geben, ein Mentoring zu nutzen oder eine kollegiale Intervision durchzuführen. Die Evaluation ergab, dass sich insbesondere junge Richter/innen eine solche Begleitung wünschten, sie aber – weil es bis anhin kein Brauch war – diesen Wunsch nie äusserten. Durch den offiziellen Charakter im Rahmen des Richterportfolios wurden solche Lernformen institutionalisiert und als offizielles Angebot geschaffen.

### 4. Ausblick

Vor Einführung des Richterportfolios konnten die Richter/innen im Kanton Zürich aus einem Seminarangebot auswählen und individuelle Fortbildungen besuchen. Das Richterportfolio hat das bestehende Angebot wesentlich erweitert und strukturiert. Die Auswahl aus dem Weiterbildungsangebot erfolgt nicht mehr zufällig, sondern auf der Basis einer

Selbsteinschätzung, die Kompetenzdefizite aufdeckt und den Weiterbildungsbedarf aufzeigt. Neu ist ebenfalls das breite Spektrum an didaktischen Instrumenten wie den Instrumenten zur Wissensdiagnose und Reflexion, massgeschneiderten Lehrmitteln und Formen des kollegialen Wissensaustausches. Vor Einführung des Richterportfolios gab es vereinzelte Treffen, bei denen die Richter/innen sich fachbezogen zu einem juristischen Thema austauschten. Nach Einführung des Richterportfolios ist dieser Austausch institutionalisiert.

Das Richterportfolio ist jetzt seit Oktober 2007 an den Gerichten des Kantons Zürich offiziell eingeführt. Für Anfang 2009 ist eine Evaluation geplant. Nach gut anderthalb Jahren Umsetzung soll geprüft werden, ob die hohe Zielsetzung – über ein Weiterbildungssystem zu verfügen, das die richterliche Unabhängigkeit garantiert, selbstorientiert, den individuellen Bedürfnissen angepasst und flexibel ist und das von den Richter/innen akzeptiert wird – bereits erreicht werden konnte.

Un système de développement et de formation continue sur le tas a été introduit pour les juges du Canton de Zurich sous l'appellation «*Richterportfolio*». Il se fonde essentiellement sur la responsabilité personnelle, préserve l'indépendance du juge et permet d'assurer la qualité du travail du juge.

Les juges choisissent chaque année un domaine de compétence en se fondant sur leur appréciation personnelle. Ils réfléchissent à leur choix avec un confrère ou une consœur, le partenaire de portefeuille, et développent de manière ciblée leurs compétences professionnelles, sociales, méthodologiques ou de gestion du personnel à l'aide des différents outils de développement auxquels ils ont accès sur une plate-forme virtuelle. Les expériences et connaissances ainsi acquises seront évaluées individuellement et avec le partenaire de portefeuille à la fin de l'année.

(trad. LT LAWANK, Fribourg)