

# „Das Richterportfolio“ – ein neuer Weg in der schweizerischen Richterausbildung?

*Rainer Klopfer/Daniel Preckel*

## Inhaltsübersicht

I.	Ausgangssituation	23
	A. Richterausbildung in der Schweiz	23
	B. Anforderungen richterlicher Tätigkeit	24
II.	Das Richterportfolio	25
	A. Grundsätze des Richterportfolios	26
	B. Didaktisch-methodische Fundierung	28
	C. Ablauf einer Portfolioleistung	29
	D. Aufbau des Richterportfolios	29
	1. Kompetenzraster	30
	2. Gespräch mit Portfoliopartner/in	30
	3. Entwicklungsinstrumente	31
	4. Virtuelle Plattform	35
	E. Umsetzung im Arbeitsalltag	36
	1. Unterstützung innerhalb der Gerichte	36
	2. Unterstützung durch eine zentrale Fachstelle	37
	3. Einführung neuer Richter/innen	37
	F. Evaluation	38
	G. Begleitforschung	39
III.	Zusammenfassung und Ausblick	39

## I. Ausgangssituation

### A. Richterausbildung in der Schweiz

Die schweizerische Richterauswahl und -ausbildung unterscheidet sich im Vergleich zum europäischen Ausland in zwei wesentlichen Aspekten. Zum einen ist in der Schweiz prinzipiell jeder Stimmberechtigte als Bundesrichter wählbar. Anders als in den europäischen Nachbarländern können auch Laien ohne juristische Ausbildung und ohne Rechtskenntnisse als höchste Richter oder Richterinnen gewählt werden. Für kantonale Gerichte gilt, dass nur elf Kantone als Wahlvoraussetzung für die erstinstanzlichen Berufsrichter ein erfolgreich absolviertes Rechtsstudium oder die Anwaltsprüfung definiert haben. Für die kantonalen Richter der zweiten Instanz (Ober- oder Kantonsrichter)

verlangen nur zehn Kantone eine juristische Ausbildung als Wahlvoraussetzung<sup>1</sup>.

Neben diesem weitgehenden Fehlen fachlicher Auswahlkriterien zeichnet sich das schweizerische System durch eine weitere Besonderheit aus: Anders als in den europäischen Nachbarländern fehlt in der Schweiz ein Ausbildungscurriculum für Richterinnen und Richter: Eine systematische Richterausbildung gibt es nicht. In Deutschland kann nur Richter werden, wer nach dem ersten Staatsexamen und einem zweijährigen Vorbereitungsdienst in Justiz, Verwaltung und Advokatur das zweite Staatsexamen abgelegt und danach eine Probezeit von mindestens drei Jahren erfolgreich absolviert hat. In Frankreich wird nur Richter, wer nach Abschluss des juristischen Studiums die Aufnahmeprüfung an die *École Nationale de la Magistrature* in Bordeaux bestanden hat. Die Selektionsquote liegt dabei bei 200 Personen von 3'000 Bewerbern. In Österreich wird Richter, wer den neunmonatigen Vorbereitungsdienst und die vierjährige Ausbildung als Richteranwärter absolviert hat, die mit der Richteramtsprüfung abschliesst<sup>2</sup>.

Das schweizerische Richterauswahl- und Wahlsystem bedingt, dass vornehmlich politische Kriterien über die Wahl und Auswahl der Richter/innen entscheiden: In erster Linie die Mitgliedschaft in der vorschlagsberechtigten Partei, dann das Geschlecht, die Konfession und die Herkunft. Fachliche und persönliche Kriterien sind jedenfalls gesetzlich von untergeordneter Bedeutung. Ebenso wenig gibt es in der Schweiz eine Leistungs- und Qualitätskontrolle der einmal gewählten Richter/innen. Im Rahmen der Justizaufsicht haben die Gerichte lediglich als Institution und einzig statistisch über die Erledigung ihrer Aufgaben Rechenschaft abzulegen, die persönliche Leistungserbringung einzelner Richter wird nicht bewertet.

## **B. Anforderungen richterlicher Tätigkeit**

Das Fehlen einer systematischen Richterausbildung ist insofern besonders bemerkenswert, als die richterliche Tätigkeit hohe Anforderungen an die berufliche Qualifikation stellt. Arbeitspsychologisch betrachtet ist die richterliche Tätigkeit einerseits durch grosse Handlungsspielräume, andererseits durch hohe, vielfach undefinierte und komplexe Anforderungen gekennzeichnet. Rich-

---

<sup>1</sup> Vgl. Wochenbericht der Bank Julius Bär, Nr. 21, 2. Juni 2005, S. 2; REGINA KIENER, *Richterliche Unabhängigkeit*, Bern 2001, S. 263 ff.

<sup>2</sup> Wochenbericht (Fn. 1), S. 2 f.

ter/innen arbeiten in einem speziellen Handlungskontext, an einem „Ort des Schmerzens der Gesellschaft, wo sich Rechtssuchende und Pflichtvergessene begegnen“<sup>3</sup>. In diesem Handlungskontext bildet das Entscheiden – das Urteilen zwischen Recht und Unrecht, zwischen Schuld und Unschuld – die Kerntätigkeit richterlicher Arbeit. Die Entscheidungen von Richterinnen und Richtern unterscheiden sich dabei in ihrer Art (z.B. Zivilrecht vs. Strafrecht), ihrer Form (z.B. Einzelrichter vs. Gremium) und Schwere<sup>4</sup>. Studien weisen aber darauf hin, dass das Entscheidungsverhalten nicht nur von technisch-juristischen Aspekten abhängt, bei denen häufig auch ein grosser Interpretationsspielraum vorhanden ist, sondern auch von zahlreichen psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen Variablen. Auch für die anderen Aufgaben bei der Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Selbstführung, Personalführung und der Administration sind in der richterlichen Tätigkeit wohl kaum klar definierte Handlungsprozeduren vorhanden, die sich „kochbuchartig“ abarbeiten lassen. Dazu kommt, dass sich das Betätigungsfeld der Richter/innen immer mehr zur „Einzelrichtertätigkeit“ entwickelt, was bedeutet, dass der im Kollegialgericht institutionalisierte kollegiale Austausch abnimmt. So besteht ein Risiko, dass Richter/innen immer mehr zu Einzelkämpfern werden, welche relativ wenige Rückmeldungen bzw. Anstösse für die persönliche und fachliche Entwicklung erhalten.

## II. Das Richterportfolio

Vor dem Hintergrund der zu wahrenen richterlichen Autonomie, der fehlenden Richterqualifikation und der hohen Anforderungen richterlicher Tätigkeit hat die Verwaltungskommission des Obergerichts des Kantons Zürich im Jahr 2004 beschlossen, ein Weiterbildungssystem für Richter/innen einzuführen, das auf die speziellen Bedingungen der richterlichen Tätigkeit zugeschnitten ist. Nach dreijähriger Arbeit liegt nun ein neues Weiterbildungssystem vor, das im zweiten Semester 2007 bei den Zürcherischen Zivil- und Strafgerichten eingeführt werden wird.

---

<sup>3</sup> HANS HUBER, Der Standort des Richters in der modernen Gesellschaft, ZBl 63 (1962), S. 65 ff.

<sup>4</sup> REVITAL LUDEWIG-KEDMI, Moraldilemmata von Richtern und Rechtsanwälten: Berufsschwierigkeiten und Bewältigungsversuche aus psychologischer Sicht, in: Bernhard Ehrenzeller/Revital Ludwig-Kedmi (Hrsg.), Moraldilemmata von Richtern und Rechtsanwälten, St. Gallen 2006, S. 13 f.

Diesem Weiterbildungssystem wurde der Namen „Richterportfolio“ gegeben, um zum Ausdruck zu bringen, dass es sich hierbei um eine Art Sammlung von hilfreichen Methoden, Verfahren oder Instrumenten handelt, mit dem Ziel, Richter/innen in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Bezeichnung „Portfolio“ sollte zudem die Vielfältigkeit der Weiterbildungsinstrumente zum Ausdruck bringen: Die Richter/innen sollen in selbst gesteuerter Weise diese Methoden zusammenstellen, um je nach Bedarf und Bedürfnis die Weiterbildung entsprechend der eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu planen, durchzuführen und auszuwerten. Inhaltlich orientieren sich die Weiterbildungsinstrumente an den verschiedenen Handlungsfeldern richterlicher Tätigkeit: Der Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Selbstführung, Personalführung sowie der Administration und Organisation.

Ziel war von Anfang an, dass das Weiterbildungssystem auf *Selbstorganisation* ausgerichtet ist: Die Umsetzung der Instrumente und das systematische Sammeln an „reflektierter Erfahrung“ bleibt im persönlichen Gewahrsam der Richter/innen und fließt nicht in bestehende Beurteilungen ein. Sie verbessern die Qualität ihres professionellen Tuns durch eigene Wahl der Zielsetzungen, Planung, Durchführung sowie selbstständiger Überprüfung der Umsetzung. Sie schöpfen dabei aus den eigenen Potentialen und erweitern diese. Sie definieren selber, wo Stärken und Schwächen liegen, planen Entwicklungsmassnahmen und erhalten dazu Kritik, Rückmeldung und Anerkennung. Regelmässige persönliche Standortbestimmungen, der Erfahrungsaustausch unter Kolleg/innen und differenzierte Rückmeldungen von Drittpersonen unterstützen die Lernprozesse der Richter/innen als Fachexpert/innen in der Rechtspflege bei ihrer Leistungserbringung.

Kennzeichnend für den Entwicklungsprozess des Richterportfolios war es, dass alle Instrumente von Richter/innen von Beginn an mitentwickelt und sie auf die richterliche Tätigkeit hin massgeschneidert wurden. In einem interdisziplinären Projekt arbeiteten – für die didaktische Ausgestaltung und Prozessbegleitung – auch Psychologen, Betriebswirte, Pädagogen und Didaktiker mit.

## **A. Grundsätze des Richterportfolios**

Das Richterportfolio basiert auf sechs Grundsätzen, die im Folgenden kurz skizziert werden:

### *Grundsatz 1*

Das Richterportfolio ist ein Entwicklungsinstrument, welches die Richter/innen nutzen, um Ihre fachliche oder persönliche Weiterentwicklung selbstorganisiert zu planen und umzusetzen.

### *Grundsatz 2*

Die Arbeit mit dem Richterportfolio erfolgt unabhängig von der Personalführung in der Rechtspflege. Einzig die Teilnahme am Richterportfolio kann qualifikationsrelevant sein. Das Portfolio ist ein persönliches Dossier, das bei den Richter/innen verbleibt. Niemand hat Einsicht. Der Qualifizierende hat keine Kenntnis über Inhalte und Ergebnisse des Lernprozesses, es sei denn, die Richter/innen wünschen sich dies explizit und informieren darüber.

### *Grundsatz 3*

Die Wahl eines Kompetenzbereiches (z. B. Verhandlungsführung, Personalführung) ist grundsätzlich frei und erfolgt mittels einer Einschätzung anhand eines so genannten „Kompetenzrasters“ (vgl. 2.4.1). Die Wahl des Kompetenzbereiches sollte einen für den Arbeitsalltag relevanten Verbesserungs- bzw. Entwicklungsbedarf abdecken. Die Einschätzung anhand des Kompetenzrasters sollte periodisch spätestens alle fünf Jahre erfolgen. Es ist ein regelmässiger Wechsel des Kompetenzbereiches anzustreben. Dabei sollte vor allem ein Wechsel zwischen den *Kompetenzbereichen Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation* und den *Kompetenzbereichen Selbstführung, Personalführung, Administration und Organisation* angestrebt werden.

### *Grundsatz 4*

Pro Jahr ist eine Portfolioleistung im Rahmen eines Kompetenzbereichs zu absolvieren. Ein Beispiel dafür könnte sein: „Ausbau der kommunikativen Fähigkeiten im Rahmen meiner Verhandlungsführung“ oder „Aneignung von Führungsmethoden und -techniken in Hinblick auf meine neue Führungsfunktion“. Für die Planung, Umsetzung und Auswertung der Portfolioleistung ist ein vorgegebenes Raster zu verwenden. Innerhalb jedes Kompetenzbereiches stehen verschiedene Entwicklungsinstrumente als Unterstützung für den individuellen Entwicklungsprozess zur Verfügung (z.B. ein Lehrmittel zur „Frage-technik“, Seminarangebote, Analyseinstrumente etc.).

### *Grundsatz 5*

Die Wahl des Kompetenzbereiches ist mit einem so genannten „Portfoliopartner“ oder einer „Portfoliopartnerin“ zu besprechen. Diese Person hat die Aufgabe, im gemeinsamen Gespräch die Relevanz der Auswahl zu reflektieren.

Die Wahl der Portfoliopartner/innen ist grundsätzlich frei, einzig sollten die Portfoliopartner/innen die Funktion von Richter/innen innehaben.

#### *Grundsatz 6*

Der Austausch mit anderen Kolleg/innen im Rahmen der Entwicklungsarbeit ist ein wichtiger Bestandteil. Bei mindestens jeder dritten Portfolioleistung sollte deshalb eine Fremdbeurteilung oder eine Gruppenleistung vorgesehen werden.

## **B. Didaktisch-methodische Fundierung**

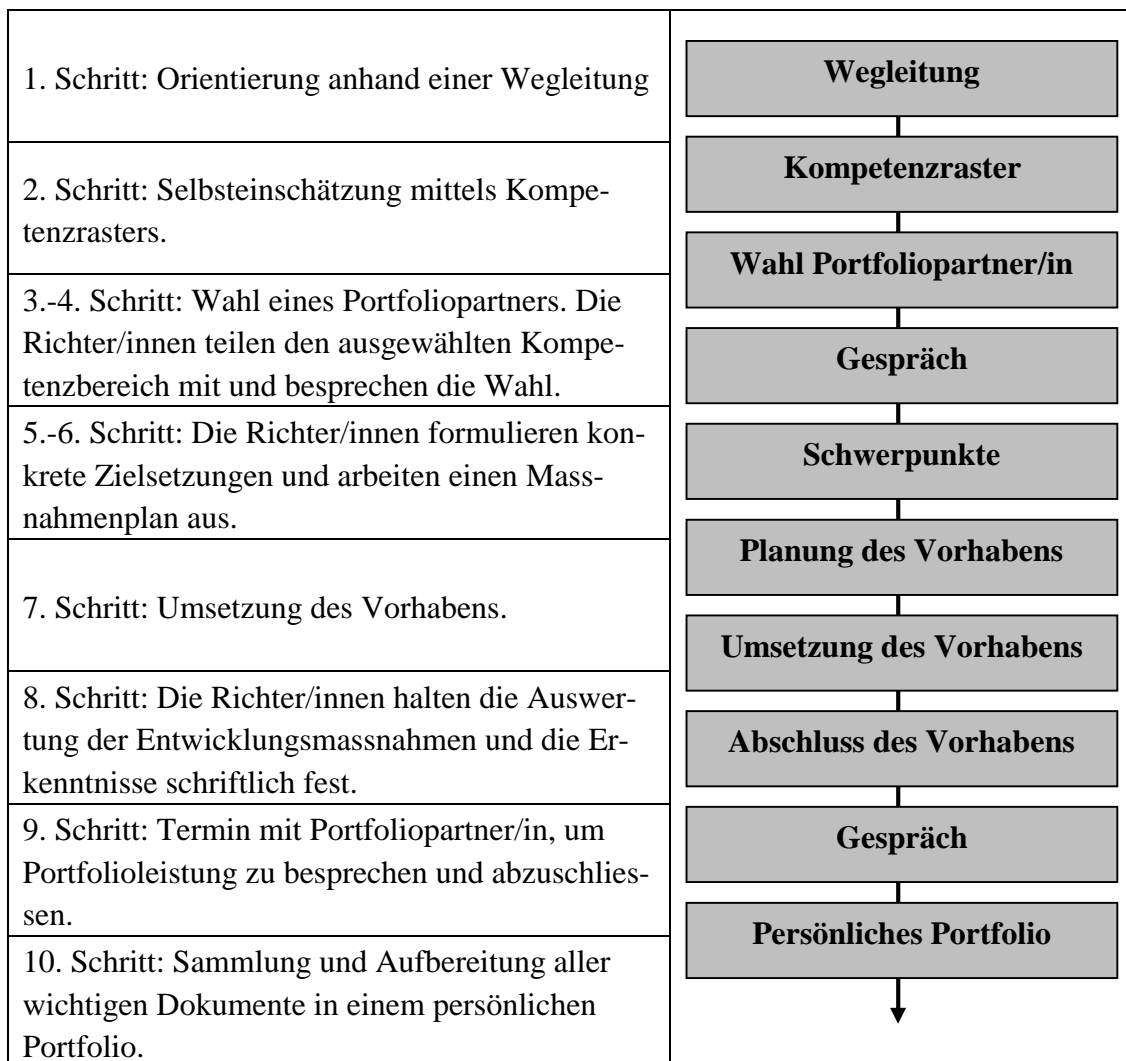
Aus methodisch-didaktischer Sicht wurden bei der Umsetzung die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- Die Lernprozesse, die sich durch ein grosses Mass an Selbststeuerung auszeichnen, werden bewusst organisiert. Das Lernen wird durch so genannte „Entwicklungsinstrumente“ unterstützt, in denen methodisch-didaktische Prinzipien wie längerfristige Begleitung, regelmässige Rückmeldungen, Lernen durch Beobachtung u a. verwirklicht sind.
- Lernprozesse innerhalb des Richterportfolios erfolgen in hohem Masse selbstgesteuert. Dies bedeutet, dass die teilnehmenden Richter/innen selbst über Themenwahl, Umfang, Ablauf und Umsetzung der Lerninhalte entscheiden. Es wird lediglich empfohlen, regelmässig eine Fremdbeurteilung vorzunehmen und/oder einen kollegialen Wissensaustausch durchzuführen.
- Ein wesentliches, in den Entwicklungsinstrumenten systematisch verwirklichtes Prinzip ist das der Selbstreflexion. Die Lernprozesse sind so angelegt, dass die Richter/innen in den verschiedenen Kompetenzbereichen ihre Erfahrungen immer wieder verschriftlichen, reflektieren und sich bewusst machen.
- Die Lernprozesse dienen in erster Linie der Generierung von Erfahrungen. Der Austausch von Erfahrungen wird von den Entwicklungsinstrumenten mit Fokus auf kollegialer Weiterbildung unterstützt. Zu „Erfahrungen machen“ gehört dabei auch, dass Fehler gemacht werden dürfen, die man zum Aufbau von „negativem Erfahrungswissen“ nutzt, welches vor zukünftigen Fehlern schützt.
- Durch Formen der kollegialen Zusammenarbeit (Intervision, Rückmeldeinstrumente u.a.) soll eine Kultur einer Expertengemeinschaft gefördert werden, in der Kolleg/innen nicht als Einzelkämpfer oder Konkurrenten, sondern als Lernpartner angesehen werden, die sich gegenseitig in der individuellen Entwicklung unterstützen. Wichtiger Bestandteil ist in diesem

Zusammenhang der Portfoliopartner, der zu Beginn und zum Abschluss der Portfolioleistung die Lernprozesse aus einer Aussenperspektive betrachtet.

### C. Ablauf einer Portfolioleistung

Das folgende Schema verdeutlicht, in welcher Abfolge eine Richterin/ein Richter das Portfolio durchlaufen kann.



### D. Aufbau des Richterportfolios

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Richterportfolios detaillierter beschrieben:

## 1. Kompetenzraster

Das Kompetenzraster wurde in einer Berufsfeldanalyse von Richter/innen entwickelt und beschreibt auf einem mittleren Abstraktionsniveau sämtliche Kompetenzen der richterlichen Tätigkeit in den Handlungsfeldern Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Personalführung, Selbstführung sowie Organisation und Administration. Im Kompetenzraster sind pro Tätigkeitsbereich die einzelnen richterlichen Tätigkeiten mit Leitfragen abgebildet. Die Richter/innen sind dazu eingeladen, anhand dieser Leitfragen eine Selbsteinschätzung vorzunehmen, indem sie beurteilen, über welche Kompetenzen sie verfügen bzw. wo sie noch Entwicklungsbedarf sehen. Folgende Tabelle gibt ein Beispiel aus dem Bereich der Fallbearbeitung:

### *Kriterium*

---

*Berufsbild: 2. Fallbearbeitung*

*Leitfrage: Halte ich mich über die Rechtsentwicklung auf dem Laufenden?*

Ich beherrsche das formelle und materielle Recht in dem von mir zu bearbeitenden Prozess und finde innert nützlicher Frist die massgebenden Bestimmungen und die aktuelle Rechtsprechung sowie die einschlägige Literatur.

Ich studiere regelmässig die gängigen (BGE, Pra, ZR, AJP, SJZ) sowie die in meinem Tätigkeitsgebiet fachspezifischen juristischen Periodika (z. B. FamPra, mp, ZStrR).

Ich verfolge die Gesetzesentwicklung in meinem Tätigkeitsgebiet (z.B. Revision StPO, neuer AT StGB).

[...]

## 2. Gespräch mit Portfoliopartner/in

Ein wichtiger Grundsatz des Richterportfolios ist es, dass die Richter/innen beim Start und beim Abschluss einer Portfolioleistung mit einem Portfoliopartner sprechen. Der Portfoliopartner ist eine Richterin oder ein Richter, die oder der sie bei der Arbeit im Rahmen des Richterportfolios unterstützt. Portfoliopartner haben ausschliesslich eine beratende Rolle und in keinerlei Weise Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung. Sie sind der absoluten Verschwiegenheit verpflichtet. Für den Portfoliopartner gibt es spezielle An- und

Wegleitungen sowie Dokumente mit Kommunikationsempfehlungen für die Durchführung des Portfoliogesprächs.

### 3. Entwicklungsinstrumente

Innerhalb des Kompetenzbereiches der Fallbearbeitung stehen den Richter/innen die so genannten Entwicklungsinstrumente zur Verfügung. Sie lassen sich grob in die Kategorien Diagnose- und Reflexionsinstrumente, individuelle Wissenserarbeitung und Wissensaustausch unter Kolleg/innen einteilen.

#### *Diagnose- und Reflexionsinstrumente*

Selbsteinschätzung	Mit diesem Instrument können die Richter/innen eine vertiefte Selbsteinschätzung in den jeweiligen Kompetenzbereichen vornehmen. Ziel dieser Selbsteinschätzung ist eine Standortbestimmung, mit der sie, anhand der für das Richterportfolio definierten Kompetenzen, Stärken und Verbesserungspotenziale detailliert abbilden können.
Kollegiale Rückmeldung	Bei der kollegialen Rückmeldung geben die Kolleg/innen kriteriengestützte, konstruktive Rückmeldungen zu bestimmten Kompetenzen innerhalb des von den Richter/innen ausgewählten Kompetenzbereichs.
Anonyme Befragung (für Mitarbeiter und Kollegen)	Mittels EDV-gestützter, anonymer Befragung können die Richter/innen durch die Befragung von mehreren Mitarbeitern eine objektive Rückmeldung zu bestimmten Kompetenzen erhalten. Die Anonymität garantiert eine offene Rückmeldung. Gerade bei wiederholtem Einsatz lässt sich das Instrument zur Verlaufskontrolle einsetzen.
Selbstbild- und Fremdbild-Abgleich	Mit dem Selbstbild-/Fremdbildvergleich können die Richter/innen eine ausführliche Standortbestimmung vornehmen. Sie vergleichen EDV-gestützt ihre Einschätzungen mit denen ihrer Kollegen in den ausgewählten Kompetenzbereichen und erfahren so, in welchen Bereichen Selbstbild

	und Fremdbild miteinander übereinstimmen bzw. voneinander abweichen.
Belastungsfragebogen	Richter/innen gehören nach Studien der Universität St. Gallen zu einer Personengruppe, die besonderen Belastungen ausgesetzt ist. Mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Skalen können sie eine Einschätzung bestimmter Belastungsfaktoren vornehmen, mit der sie in ihrer Tätigkeit zu tun haben. Sie erkennen den Handlungsbedarf und erhalten Anleitungen zu Interventionen.
Analyseinstrument zum „Zeitmanagement“	In Fallstudien werden den Richter/innen die wichtigsten Zeitmanagementprobleme und deren Folgen vorgestellt. In einer Tätigkeitsanalyse können sie den wesentlichen Problemen auf den Grund gehen.
Lernjournal zum „Zeitmanagement“	In einem Lernjournal zum Zeitmanagement setzen sich die Richter/innen vertieft und über einen längeren Zeitraum hinweg mit ihrem Zeitmanagement auseinander. Dabei halten sie kontinuierlich ihre Erfahrungen fest, reflektieren sie schriftlich und werten diese nach einigen Wochen aus.
<i>Individuelle Wissenserarbeitung</i>	
Seminare	In den verschiedenen Kompetenzfeldern werden durch externe Fachreferenten (z.B. Rechtswissenschaftler, Psychiater, Psychologen, Journalisten) modular aufgebaute Seminare angeboten.
Coaching	Coaching bezeichnet die professionelle Beratung und Begleitung von Richter/innen durch einen Coach bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Das Ziel ist es, die Richter/innen bei ihrer Arbeit durch individuelle Beratung zu unterstützen.
Lehrmittel „Juristische Datenbanken“	Mit dem Lehrmittel „Juristische Datenbanken“ erhalten die Richter/innen eine Einführung in die über das Internet zugänglichen juristischen Datenbanken mit den massgebenden Erlassen und der Rechtsprechung.

Lehrmittel „Recht und Sprache“	Wie in jedem Fachgebiet hat sich insbesondere in der Jurisprudenz eine Sprache mit eigener Terminologie und besonderer Tradition entwickelt. Im Lehrmittel „Recht und Sprache“ lernen die Richter/innen, mit welchen Mitteln sie ihre Sprache so anpassen können, dass diese für sämtliche Parteien in hohem Masse verständlich ist.
Lehrmittel „Fragetechnik“	Das bewusste Einsetzen von Fragen bzw. die Kompetenz, Fragen zu stellen, ist eine Grundlage für erfolgreiche Kommunikation. Das Lehrmittel „Fragetechnik“ thematisiert, welche Bedeutung verschiedene Frageformen für den Verlauf richterlicher Kommunikationssituationen haben.
Lehrmittel „Grundlagen der Mediation“	Mediation ist ein aussergerichtliches Verfahren der Streitbeilegung mit einer langen Tradition. Im Lehrmittel werden den Richter/innen die theoretischen Grundlagen der Mediation, die Verfahrensschritte sowie mediative Methoden und Techniken vermittelt.
Lehrmittel „Umgang mit Medien und Öffentlichkeit“	Nach der Bearbeitung des Lehrmittels „Umgang mit Medien und Öffentlichkeit“ kennen die Richter/innen die gesetzlichen und gerichtsinternen Bestimmungen über den Umgang mit Medien, sind für legitime Öffentlichkeitsbedürfnisse sensibilisiert, können die Arbeitstechniken, Interessen und Bedürfnisse der Medienschaffenden einordnen und beschreiben und sind dafür vorbereitet, auch in aussergewöhnlichen Lagen professionell mit Medien umzugehen.
Lehrmittel „Sitzungsleitung“	Nach dem Durcharbeiten des Lehrmittels „Sitzungsleitung“ (nicht = Verhandlungsführung) sind die Richter/innen in der Lage, Sitzungen und Gespräche so vorzubereiten, dass das Ziel des Zusammenkommens bestmöglich erreicht werden kann. Sie lernen, eine Sitzung effizient zu leiten und allen Beteiligten angemessen Raum für deren Beiträge zu geben.
Lehrmittel	Kommunikation hat in der richterlichen Tätigkeit

„Kommunikation im Führungsalltag“  
eine zentrale Bedeutung. Nach der Bearbeitung des Lehrmittels „Kommunikation im Führungsalltag“ sind die Richter/innen darauf sensibilisiert, welche Faktoren für eine wirkungsvolle Kommunikation wichtig sind, sie achten auf eine professionelle Leistungsbeurteilung im Führungsalltag und leisten damit einen Beitrag zu einem motivierenden und anregenden Betriebsklima.

Lehrmittel „Stressmanagement“  
Das Lehrmittel „Stressmanagement“ unterstützt zwei Lernziele: 1. Die Richter/innen kennen die Grundzüge der Stressreaktion und nehmen in Zukunft Symptome und Folgen von Stress bewusster wahr. 2. Die Richter/innen können Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitsalltag durch verschiedene, erprobte Anti-Stress-Techniken auffangen.

Lehrmittel „Umgang mit Informationen“  
Um eine aktuelle Rechtsprechung garantieren zu können, ist es notwendig, die Rechtsentwicklung aufmerksam zu verfolgen und sich in fachlicher Hinsicht ständig weiterzubilden. Im Lehrmittel „Umgang mit Informationen“ lernen die Richter/innen Arbeitstechniken kennen, die sie im Umgang mit der Fülle von Informationen unterstützen.

Lehrmittel „Zeitmanagement“  
Das Lehrmittel „Zeitmanagement“ vermittelt den Richter/innen Techniken bei verschiedenen Zeitproblemen. Das Lehrmittel enthält als „Fundgrube“ Tipps, Techniken und Lösungen für ein Zeitmanagement unter schwierigen Anforderungen.

#### *Wissensaustausch unter Kolleg/innen*

„Infolunch“  
Das Ziel des so genannten „Infolunches“ besteht darin, dass die Richter/innen mit interessierten Kollegen Fälle diskutieren, 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 und

	<p>leiten im Anschluss eine Diskussion. Zusätzlich bietet der Infolunch die Gelegenheit, sich informell auszutauschen, miteinander zu reden und ein gemeinsames Mittagessen einzunehmen.</p>
Intervision	<p>Die Intervision (auch „Kollegiale Beratung“ genannt) ist eine Technik, bei der die Richter/innen im Kollegenkreis Fragestellungen/Probleme/Themen diskutieren, die mit ihrer beruflichen Tätigkeit zusammenhängen. Dieser kollegiale Austausch wird von der Gruppe selbst strukturiert, auf eine Moderation, etwa durch einen externen Supervisor, wird bewusst verzichtet.</p>
Göttisystem	<p>Unter dem Göttisystem wird ein systematisch gestalteter Entwicklungsprozess von relativ unerfahrenen Richter/innen verstanden, die in ihrer Tätigkeit durch erfahrene Kollegen unterstützt und begleitet werden. 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.</p>

#### 4. Virtuelle Plattform

Das Kompetenzraster sowie alle Entwicklungsinstrumente stehen den Richter/innen auf einer virtuellen Plattform zur Verfügung. In einem passwortgeschützten Bereich können sie das 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, Ideen ausgetauscht werden können.

## **E. Umsetzung im Arbeitsalltag**

Die Umsetzung des Richterportfolios im Arbeitsalltag erfolgt individuell durch die Richter/innen. Sie bestimmen den Zeitpunkt, den Umfang und den Inhalt der Portfolioleistung. Im Zentrum der Arbeit mit den Instrumenten des Richterportfolios steht die individuelle Kompetenzentwicklung. Die Entwicklungsinstrumente sind die Hilfsmittel dazu.

Um die Umsetzung zu unterstützen und die Verbindlichkeit des Richterportfolios zu erhöhen, sind verschiedene Unterstützungssysteme vorhanden, die hier kurz dargestellt werden.

### **1. Unterstützung innerhalb der Gerichte**

Innerhalb der Gerichte sind folgende Unterstützungssysteme vorhanden:

- *Der Einsatz von Portfoliopartner/in:* Wie oben bereits skizziert, werden die Richter/innen in der Umsetzung der Entwicklungsinstrumente durch Portfoliopartner/innen unterstützt. Diese haben eine ausschliesslich beratende Aufgabe und sind mit keinerlei Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung ausgestattet. Sie sind sowohl gegenüber Kolleg/innen als auch gegenüber Vorgesetzten zu absoluter Verschwiegenheit verpflichtet. Die Portfoliopartner/innen achten bei der Betreuung insbesondere auf die Nachvollziehbarkeit der Zielsetzungen sowie auf die Plausibilität der Vorgehensweise im Rahmen der Portfolioleistung. Die Portfoliopartner/innen nehmen zu den Ergebnissen der Portfolioarbeit der Richter/innen Stellung, fragen nach, würdigen Erfolge, unterstützen bei Teil- oder Misserfolgen die Ursachenfindung, ermutigen zum erneuten Anpacken eines Vorhabens im Lichte allfälliger Erkenntnisse und fragen nach der Relevanz oder Verwertbarkeit von Ergebnissen für weitere Kolleg/innen, der Abteilung bzw. der Gesamteinstitution.
- *Einbindung in die Qualifikationsgespräche mit den Gerichtspräsident/innen:* Sowohl die Arbeit mit dem Richterportfolio als auch die periodische Durchführung von Mitarbeitergesprächen stehen im Dienste der Personal- und Qualitätsentwicklung und sind somit Teil des umfassenden Qualitätsmanagements der Rechtspflege. Deshalb ist die Arbeit im Rahmen des Richterportfolios ein obligatorisches Traktandum jedes Mitarbeitergespräches. Vorgesetzte und Richter/innen entscheiden gemeinsam, in welchem Umfang sie die Portfolioarbeit und die Ergebnisse im Mitarbeitergespräch thematisieren wollen. Das Minimum ist die Frage nach der Beteiligung am Richterportfolio.

## 2. Unterstützung durch eine zentrale Fachstelle

Die Richter/innen werden durch eine zentrale Fachstelle am Obergericht bei ihrer Arbeit mit dem Richterportfolio unterstützt. Die zentrale Fachstelle ist direkt der obersten Gerichtsleitung unterstellt und übernimmt folgende Aufgaben:

- *Ansprechpartnerin für Richter/innen:* Die Zentrale Fachstelle steht als Ansprechpartnerin bei Umsetzungsfragen, bei technischen Fragen, etwa zum Umgang mit der unterstützenden virtuellen Lernplattform, bei Koordinationsaufgaben und bei Weiterbildungen innerhalb des Portfolios zur Verfügung.
- *Jährliche Veranstaltung:* Die zentrale Fachstelle organisiert ein jährliches Treffen der Richter/innen zu einem Erfahrungsaustausch im Rahmen des Richterportfolios. Die Zielsetzungen dieser Veranstaltung sind u.a. ein Erfahrungsaustausch, der Aufbau von Netzwerken über die einzelnen Bezirksgerichte hinweg und eine inhaltliche Vertiefung, dadurch, dass an jedem Anlass ein Schwerpunktthema vorgestellt wird.

## 3. Einführung neuer Richter/innen

Neue Richter/innen werden bei ihrer Einarbeitung in das Richterportfolio eingeführt. Dies umfasst die folgenden Massnahmen:

- *Information durch die Gerichtspräsident/innen:* Alle zukünftigen Richter/innen erhalten bei ihrem Amtsantritt einen Leitfaden zum Richterportfolio. Sie werden beim Einführungsgespräch über die Grundzüge des Richterportfolios informiert.
- *Einführung durch einen Portfoliopartner/in:* Die Arbeit mit dem Richterportfolio beginnt drei Monate nach Amtsantritt. Die zuständigen Portfoliopartner/innen begleiten die neuen Richter/innen in der Arbeit mit dem Richterportfolio. Sie zeigen ihnen, mit welchen Instrumenten aus dem Richterportfolio sie ihre Einführungszeit effizient organisieren. Die Portfoliopartner/innen begleiten die neuen Richter/innen das erste Jahr im Rahmen der zu erbringenden Portfolioleistungen.
- *Informationsveranstaltung durch die zentrale Fachstelle:* Zweimal jährlich veranstaltet die zentrale Fachstelle Informationsveranstaltungen für neu eingetretene Richter/innen. Die Teilnahme ist obligatorisch. Die Veranstaltung führt detailliert in die Handhabung des Richterportfolios ein.

## F. Evaluation

Um zu gewährleisten, dass das Richterportfolio Beständigkeit, Konstanz und Systematik aufweist, gleichzeitig aber auch in hohem Masse aktuell und zukunftsweisend ist, wird seiner kontinuierlichen Evaluation und Weiterentwicklung ein wichtiger Stellenwert zugewiesen. Folgende Strukturen und Prozesse sind für Evaluation und Weiterentwicklung vorgesehen:

- *Entwicklungsschwerpunkte aus der obersten Gerichtsleitung:* Die Verwaltungskommission führt einen Themenspeicher, um relevante Inhalte für das Richterportfolio festzuhalten. Dabei berücksichtigt sie vor allem zukünftige Entwicklungen, Vorgaben vom Kanton etc. im Sinne einer strategischen Ausrichtung der Rechtspflege.
- *Entwicklungsschwerpunkte aus der Konferenz der Gerichtspräsident/innen:* Einmal jährlich im Rahmen des 2-tägigen Workshops diskutieren die Gerichtspräsident/innen mögliche Themenbereiche für das Richterportfolio. Dabei stehen vor allem Anliegen der Gerichte im Zentrum.
- *Entwicklungsschwerpunkte aus dem Plenum des Obergerichts und der Plena der einzelnen Bezirksgerichte:* Die Richter/innen in den einzelnen Gerichten können sich an der Weiterentwicklung des Richterportfolios beteiligen. Einmal jährlich ist dies ein Traktandum an der Plenarsitzung. Richter/innen können jedoch auch direkt bei der Fachstelle „Richterportfolio“ ihre Anliegen einbringen.
- *Entwicklungsschwerpunkt aus der Statistik bzw. Evaluation der im Einsatz stehenden Instrumente:* Die zentrale Fachstelle hat die Aufgabe, regelmäßig die im Einsatz stehenden Instrumente zu evaluieren. Der sich ergebende Entwicklungsbedarf wird in die Fachgruppe eingebracht.
- *Aufarbeitung und Entscheidung der Entwicklungsschwerpunkte in der Fachgruppe „Richterportfolio“:* Die Fachgruppe „Richterportfolio“ besteht aus Delegierten der verschiedenen Gremien. Die Fachgruppe diskutiert die eingebrachten Themenschwerpunkte, wählt Entwicklungsschwerpunkte aus und plant die Aufarbeitung der verschiedenen Schwerpunkte. Die zentrale Fachstelle erstellt als Grundlage für diese Diskussion verschiedene Statistiken über die vorhandenen Entwicklungsinstrumente. Diese machen Aussagen über Häufigkeit des Einsatzes, Notwendigkeit der Überarbeitung etc.
- *Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte durch die zentrale Fachstelle:* Die zentrale Fachstelle organisiert den Aufbau der ausgewählten Entwicklungsschwerpunkte, wobei externe Fachexperten mit einbezogen werden können.

## **G. Begleitforschung**

Neben diesen beschriebenen Strukturen bzw. Massnahmen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung wird für das Richterportfolio eine wissenschaftliche Begleitforschung lanciert. Dieses begründet sich zum einen durch den hohen Innovationsgehalt des Projekts. Die wissenschaftliche Evaluation des Richterportfolios soll Daten zur Konzeption, Implementierung, Wirkung und zum Nutzen liefern, um das Projekt fundiert und nach wissenschaftlichen Kriterien bewerten zu können. Zum anderen liefert das Richterportfolio Ansatzpunkte für spezifische Fragen, bei denen aus juristischer, betriebswirtschaftlicher sowie arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive ein prinzipielles Forschungsinteresse besteht. Beispiele sind: 1) die Untersuchung der Wirkungen des Richterportfolios auf die Organisation und die Lernenden (Stichworte: Analyse und Bewertung von Personalentwicklungsmassnahmen in der Rechtspflege, Bildungscontrolling, Selbstgesteuertes Lernen, Organisationales Lernen, Weiterbildungsmodelle in der Rechtspflege); 2) die Untersuchung der förderlichen und hinderlichen Bedingungen bei der Einführung einer innovativen Lernform an den Gerichten (Stichworte: Organisationsentwicklung, Förderung von Innovationen); 3) der Vergleich richterlicher nationaler/internationaler Qualifizierungsmodelle vor dem Hintergrund richterlicher Autonomie (Stichworte: Richterausbildung in Deutschland, Frankreich, Österreich u.a.).

## **III. Zusammenfassung und Ausblick**

Mit dem Projekt Richterportfolio beschreitet das Obergericht des Kantons Zürich Neuland. Bei der Anlage und Konzeption dieses Aus- und Weiterbildungssystems für Richterinnen und Richter wurde davon ausgegangen, dass die richterliche Unabhängigkeit die lohnmassige Qualifikation der Träger der Justiz verbietet.<sup>5</sup> Es konnte daher nur ein System aufgebaut werden, das gänzlich auf Freiwilligkeit beruht. Aufgrund der unterschiedlichen Vorbildung der auf politischem Weg gewählten Richter/innen war eine möglichst hohe Flexibilität und individuelle Nutzbarmachung anzustreben. Ein Baukastensystem voller Entwicklungsinstrumente zeichnete sich als adäquateste Form ab. Zur Formulierung der Entwicklungsziele war die Niederlegung eines Idealbildes der Richterperson, bzw. ihrer Denk- und Handlungsweise erforderlich. Daraus

---

<sup>5</sup> KIENER (Fn. 1), S. 290 f.

entstand ein Kompetenzraster, anhand dessen die Richter/innen ihre Kompetenz testen und allfälligen Entwicklungsbedarf selber orten und definieren können. Das Baukastensystem der anzubietenden Entwicklungsinstrumente sollte von Anfang an ausschliesslich informatisiert angeboten werden. Das erlaubt nebst der Reduktion des Papierverbrauchs insbesondere eine maximale Anpassungsmöglichkeit.

Dieses neuartige Weiterbildungssystem soll eine die richterliche Unabhängigkeit nicht tangierende, individuellen Bedürfnissen angepasste, flexible und effiziente, die Qualität der Richterarbeit sichernde Entwicklungsmöglichkeit im Sinne einer modernen Qualitätssicherungsmassnahme darstellen.

Die kommenden Jahre werden zeigen, ob sich das hohe Ziel erreichen und halten lässt. Sollte die Existenz des Richterportfolio dazu beitragen, dass auch in der Schweiz sich die Ansicht, dass der Richterberuf nicht mehr Laien überlassen werden darf,<sup>6</sup> endgültig durchsetzt, wäre ein sinnvolles weiteres Ziel erreicht.

---

<sup>6</sup> Vgl. zum Postulat der Aus- und Weiterbildung von Laienrichter/innen auch den Beitrag von ZIEGLER im vorliegenden Band.