



# Die Sozialgerichtsbarkeit NRW



## Organisationsentwicklung

- einschließlich Benchmarking -

Stand: September 2011

Az.: L 340 - 69

## Vorwort



Die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen hat in der Vergangenheit ein hohes Maß an Rechtsfrieden auf dem Gebiet des Sozialrechts geschaffen. Sie hat die unzähligen, zum Teil grundlegenden Änderungen und Ergänzungen des Sozialrechts der letzten Jahre sowie den Anstieg der Klage- und Berufungsverfahren zunächst ohne Personalverstärkung bewältigen können. Die mit der Reform der Arbeitslosen- und Sozialhilfe zum 01.01.2005 („Hartz IV“)

verbundene Übertragung der Zuständigkeit für die neue Grundversicherung für Arbeitssuchende und für die Sozialhilfe stellte die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen vor zusätzliche Herausforderungen. Aufgrund der personellen Verstärkungen, die z. T. auch durch solidarische Hilfe von Richterinnen und Richter der Verwaltungs- und Arbeitsgerichtsbarkeit im Wege der Abordnung erfolgte, konnten die exorbitant gestiegenen Klageverfahren, insbesondere in den neuen Rechtsgebieten, in der gewohnten Schnelligkeit und Qualität bearbeitet werden. Um einen qualitativ hochwertigen und effektiven Rechtsschutz zu gewährleisten, sind die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen fortwährend überprüft und verbessert worden.

Die folgende Dokumentation gibt einerseits einen Überblick über die in den letzten Jahren begonnenen und abgeschlossenen Projekte und informiert andererseits über Ziele, Perspektiven und laufende Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen wird auch in Zukunft im Interesse der Bürgerinnen und Bürger an der Weiterentwicklung ihrer Organisation arbeiten.

Dr. Ricarda Brandts

Präsidentin des Landessozialgerichts

## Inhalt

• Die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen	2-5
1. Arbeitsergebnisse	6-7
2. Verfahrensdauer	8
• Organisationentwicklung in der Sozialgerichtsbarkeit – Stufe I	9-22
1. Entwicklung eines Leitbildes	12-14
2. Einführung von Serviceeinheiten (Neue Organisationsordnung)	15-17
3. Richterassistierende Tätigkeiten („Job-Enrichment“)	18-19
4. Qualifiziertes Vorschlagswesen	19
5. Ausbildung von Organisationsberatern	20
6. EDV-Ausstattung	20
7. Einrichtung einer Steuerungsgruppe	21
8. Führungskräfteseminar	22
• Das Benchmarking-Projekt	
Organisationentwicklung in der Sozialgerichtsbarkeit – Stufe II	23-29
1. Begriff des Benchmarking	23
2. Untersuchungsgebiete – Zieldimension	24-25
3. Projektstruktur	26-27
4. Untersuchungsmethode	28-29
• Ergebnisse des Benchmarkings nach Untersuchungsgebieten	30-53
1. Auftragserfüllung	30
1.1 Auftragserfüllung nach Qualität	30
1.2 Auftragserfüllung nach Quantität	31
1.3 Auftragserfüllung nach Zeitnähe	32
- Aufbau eines Berichtswesens	32-33
2. Wirtschaftlichkeit	34
2.1 Sachverständigenkosten	34-36
2.2 Pauschalvereinbarungen	36-37
3. Mitarbeiterzufriedenheit	38
3.1 Fehlzeitenanalyse	38
3.2 Mitarbeiterbefragung	39-40
3.3 Weitere Maßnahmen der Organisationentwicklung im Bereich der Mitarbeiterorientierung	41-43
4. Besucher- und Beteiligtenzufriedenheit („Kundenzufriedenheit“)	44-53
4.1 Ergebnisse der Besucher- und Beteiligtenbefragung (Zusammenfassung)	45
4.1.1 Untersuchungsgegenstand	45
4.1.2 Gesamtzufriedenheit	45
4.1.3 Einzelergebnisse	46
4.1.3.1 Erreichbarkeit	46
4.1.3.2 Wegeleitsystem	46
4.1.3.3 Räumliche Atmosphäre	46
4.1.3.4 Freundlichkeit der Ansprechpartner, Verständigung von Anfragen	46
4.1.3.5 Ärztliche Gutachten	46-48
4.1.3.6 Ablauf und Ausgang des Verfahrens	48-49

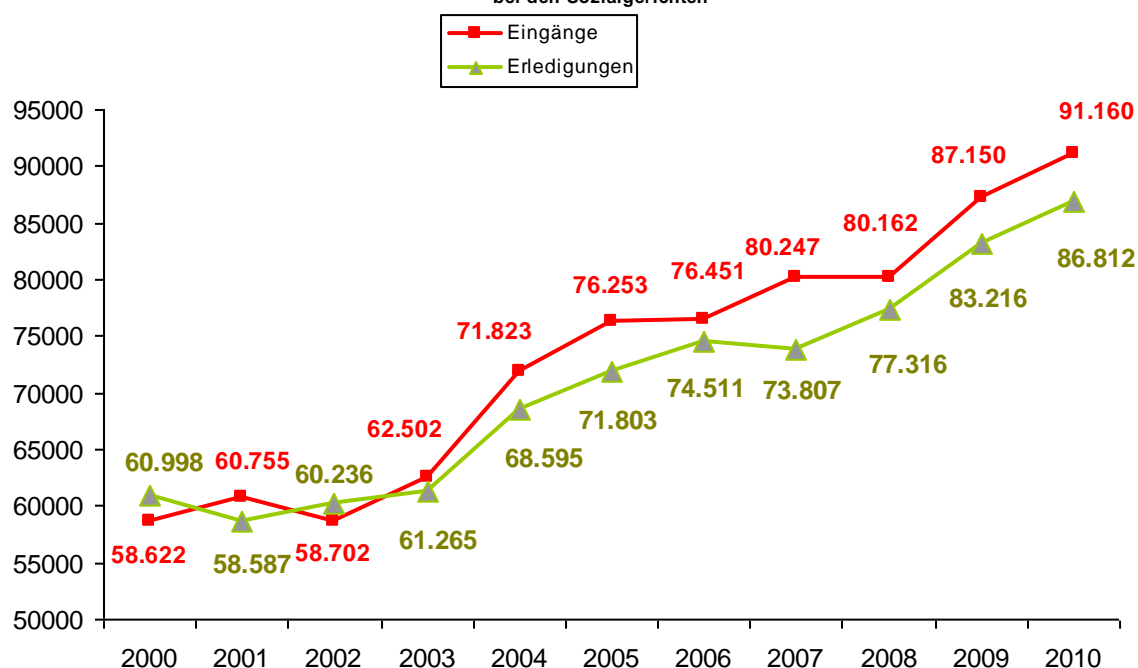
4.1.3.7 Das Image der Sozialgerichte	49
4.1.4 Leistungsvergleich	50-51
4.1.5 Schlußfolgerung	51
4.2 Verfahrenstranzparenz – Automatisierte Verfahrensabfrage	52
4.3 Länderübergreifendes Portal der Sozialgerichtsbarkeiten	53
• Erwartungen	53-55
• Benchmarking: methodische Vorgehensweise	56
• Benchmarking und richterliche Unabhängigkeit	57-62
• Aktuelle Organisationsentwicklungsprojekte	63-65
• Impressum / Kontakt	66

		Richterinnen und Richter (Kopfzahl)	Nicht-richterlicher Dienst (Kopfzahl)	Eingänge insgesamt 2010 *	Erledigungen insgesamt 2010 *	Gerichtsleitung	Anschrift
LSG Essen		67	93	7.125	6.884	Präsidentin des LSG <b>Dr. Brandts</b> Vizepräsident des LSG <b>Löns</b>	Zweigertstraße 54 45130 Essen 0201/7992-0
Aachen		13	34	5.031	5.079	Präsidentin des SG <b>Kriebel</b> Vizepräsident des SG <b>N.N.</b>	Adalbertsteinweg 92 52070 Aachen 0241/9425-0
Detmold		24	57	9.275	8.477	Präsident des SG <b>Wienkenjohann</b> Vizepräsident des SG <b>Wacker</b>	Richthofenstraße 3, 32756 Detmold 05231/704-0
Dortmund		55	109	19.149	17.380	Präsidentin des SG <b>Schönenborn</b> Vizepräsident des SG <b>Gregarek</b>	Ruhrallee 3, 44139 Dortmund 0231/5415-0
Düsseldorf		43	91	15.679	15.429	Präsident des SG <b>Brückner</b> Vizepräsident des SG <b>Kerber</b>	Ludwig-Erhard-Allee 21, 40227 Düsseldorf 0211/7770-0
Duisburg		37	69	13.115	12.390	Präsident des SG <b>N.N.</b> Vizepräsident des SG <b>te Heesen</b>	Mülheimer Straße 54 (LBH), 47057 Duisburg 0203/3005-0
Gelsenkirchen		25	55	8.688	8.621	Präsidentin des SG <b>Fleck</b> Vizepräsident des SG <b>Hoffmann</b>	Ahstraße 22, 45879 Gelsenkirchen 0209/1788-0
Köln		37	75	13.799	13.259	Präsidentin des SG <b>Debus</b> Vizepräsident des SG <b>Aghte</b>	An den Dominikanern 2, 50668 Köln 0221/1617-0
Münster		16	42	6.424	6.177	Präsident des SG <b>Stratmann</b> Vizepräsident des SG <b>Pauli</b>	Alter Steinweg 45, 48143 Münster 0251/51023-74
<b>Insgesamt ohne LSG</b>		<b>250</b>	<b>532</b>	<b>91.160</b>	<b>86.812</b>		

\*Quelle: it-NRW-Zählkartenstatistik

## Arbeitsergebnisse der Sozialgerichtsbarkeit NRW

**Eingänge und Erledigungen (Klagen und einstweiliger Rechtsschutz)  
bei den Sozialgerichten**

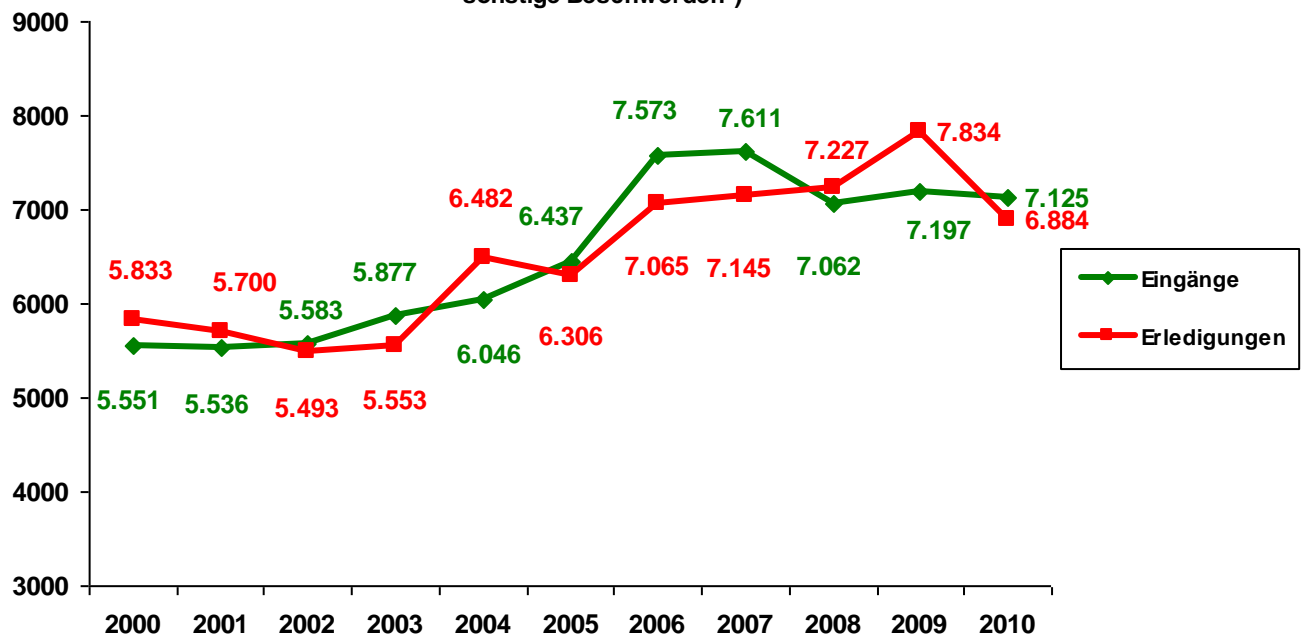


\*Quelle: 2000-2006 aus der Bundesstatistik, abgezogen wurden die Abgaben innerhalb des Gerichts, ab 2007 it-NRW-Zählkartenstatistik

### Eingänge und Erledigungen nach Fachgebieten mit einstweiligem Rechtsschutz - Sozialgerichte -

Fachgebiet	Eingänge 2009	Eingänge 2010	Veränderung +/-	Erledigungen 2009	Erledigungen 2010	Bestand am 31.12.2009	Bestand am 31.12.2010
KR	6.995	7.513	+ 518	6.877	7.191	7.938	8.255
KA	1.184	1.025	- 159	959	1.184	1.660	1.501
P	2.261	2.187	- 74	2.029	2.185	2.196	2.198
U	4.881	4.898	+ 17	5.507	4.767	5.855	5.984
R	13.103	13.757	+ 654	16.056	13.053	15.880	16.576
AL	6.627	7.002	+ 375	6.014	6.684	6.546	6.860
AS	27.581	29.197	+ 1.616	19.470	28.022	20.698	840
SO/AY	4.612	5.549	+ 937	3.665	5.096	4.415	18.995
V	517	460	- 57	655	498	878	4.860
SB	18.344	18.316	- 28	17.543	17.053	17.736	21.856
KG+BKGG	537	733	+ 196	374			
EG	248	327	+ 79	397	1.079	75	1.039
Sonstiges	260	196	- 64	206			
<b>Summe</b>	<b>87.150</b>	<b>91.160</b>	<b>+ 4.010</b>	<b>83.216</b>	<b>86.812</b>	<b>80.772</b>	<b>88.964</b>

### Eingänge und Erledigungen (Berufungen, einstweiliger Rechtsschutz und sonstige Beschwerden\*)



\*Quelle: 2000-2006 aus der Bundesstatistik, abgezogen wurden die Abgaben innerhalb des Gerichts, ab 2007 it-NRW-Zählkartenstatistik

### Eingänge und Erledigungen (Berufungen, einstweiliger Rechtsschutz und sonstige Beschwerden\*) nach Fachgebieten - Landessozialgericht -

Fachgebiet	Eingänge 2009	Eingänge 2010	Veränderungen +/-	Erledigungen 2009	Erledigungen 2010	Bestand am 31.12.2009	Bestand am 31.12.2010
Krankenversicherung	699	715	+ 16	705	687	517	544
Vertrags(zahn)arztrecht	105	131	+ 26	113	105	146	171
Pflegeversicherung	179	169	- 10	216	158	97	105
Unfallversicherung	855	833	- 22	873	815	972	990
Rentenversicherung	1.659	1.288	- 371	2.623	1.253	1.194	1.229
Arbeitslosenversicherung	381	382	+ 1	421	412	258	225
Grundsicherung für Arbeitssuchende	2.121	2.185	+ 64	1.782	2.096	927	1.014
Sozialhilfe / Asylbewerberleistungsgesetz	592	829	+ 237	516	719	395	504
Versorgung- und entschädigungsrecht	93	111	+ 18	99	119	176	168
Schwerbehindertenrecht	356	341	- 15	345	360	304	285
Kindergeldrecht /BKGG	25	17	- 8				
Erziehungs- und Elterngeldrecht	64	44	- 20	141	160	81	62
Sonstige	68	80	+ 12				
<b>Gesamt</b>	<b>7.197</b>	<b>7.125</b>	<b>- 72</b>	<b>7.834</b>	<b>6.884</b>	<b>5.067</b>	<b>5.297</b>

## Verfahrensdauer der erledigten Klagen 2004 - 2010

Jahr	Durchschnitt ohne LSG	Aachen	Detmold	Dortmund	Düsseldorf	Duisburg	Gelsenkirchen	Köln	Münster	LSG Berufungen
2004	11,4	8,4	11,8	11,5	12,6	12,0	9,0	11,1	13,4	12,4
2005	11,3	8,2	11,5	10,8	12,7	12,2	8,5	11,5	13,5	12,4
2006	11,4	7,7	11,1	11,2	13,1	12,7	9,1	10,9	13,3	11,7
2007	11,6	8,5	11,0	12,0	13,4	12,3	9,4	10,8	12,9	11,4
2008	12,1	8,9	11,4	13,3	14,4	12,9	9,8	10,3	13,5	12,2
2009	12,4	8,6	11,5	14,0	14,5	12,4	9,7	10,4	14,5	13,2
2010	12,1	9,1	11,5	14,3	13,9	11,9	9,8	9,3	13,6	12,0

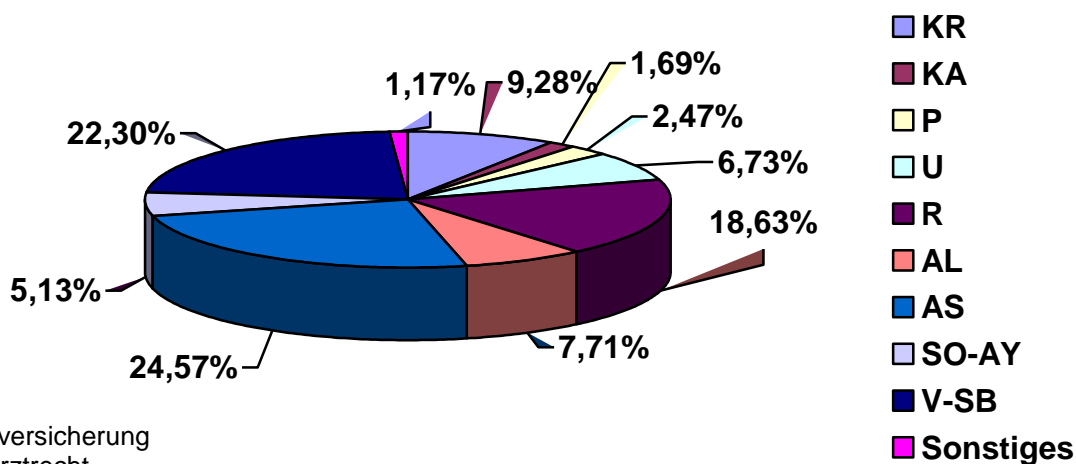
Quelle: 2004-2006 Bundesstatistik, ab 2007 it-NRW-Zählkartenstatistik

## Verfahrensdauer der erledigten Klagen 2004 - 2010 nach Fachgebieten (alle Sozialgerichte – ohne LSG)

Jahr	Arbeitslosenversicherung	Rentenversicherung	Unfallversicherung	Versorgungs/Schwerbehindertenrecht	Krankenversicherung	Pflegeversicherung	SGB II	SGB XII / AY
2004	9,9	13,1	12,9	11,3	10,4	10,5	-	-
2005	11,2	11,7	12,4	11,5	11,2	9,7	3,9	4,0
2006	12,2	13,1	12,8	11,8	12,1	9,9	6,3	7,2
2007	12,7	12,8	13,7	17,1/11,9	11,7	10,6	7,9	9,5
2008	12,6	14,0	13,8	17,1/12,9	11,0	11,0	9,5	11,8
2009	12,4	14,7	14,0	19,4/11,6	13,3	10,5	10,5	13,0
2010	11,2	14,3	14,1	18,6/11,9	12,7	11,3	10,5	11,8

Quelle: 2004-2006 Bundesstatistik, ab 2007 it-NRW-Zählkartenstatistik

## Anteile der Rechtsgebiete am Bestand der Klagen und des einstweiligen Rechtsschutzes am 31.12.2010



KR = Krankenversicherung  
 KA = Kassenarztrecht  
 P = Pflegeversicherung  
 U = Unfallversicherung  
 R = Rentenversicherung  
 AL = Arbeitslosenversicherung  
 AS = Grundsicherung für Arbeitssuchende  
 SO-AY = Sozialhilfe, Asylbewerberleistungsgesetz  
 V-SB = Versorgungsrecht/Schwerbehindertenrecht



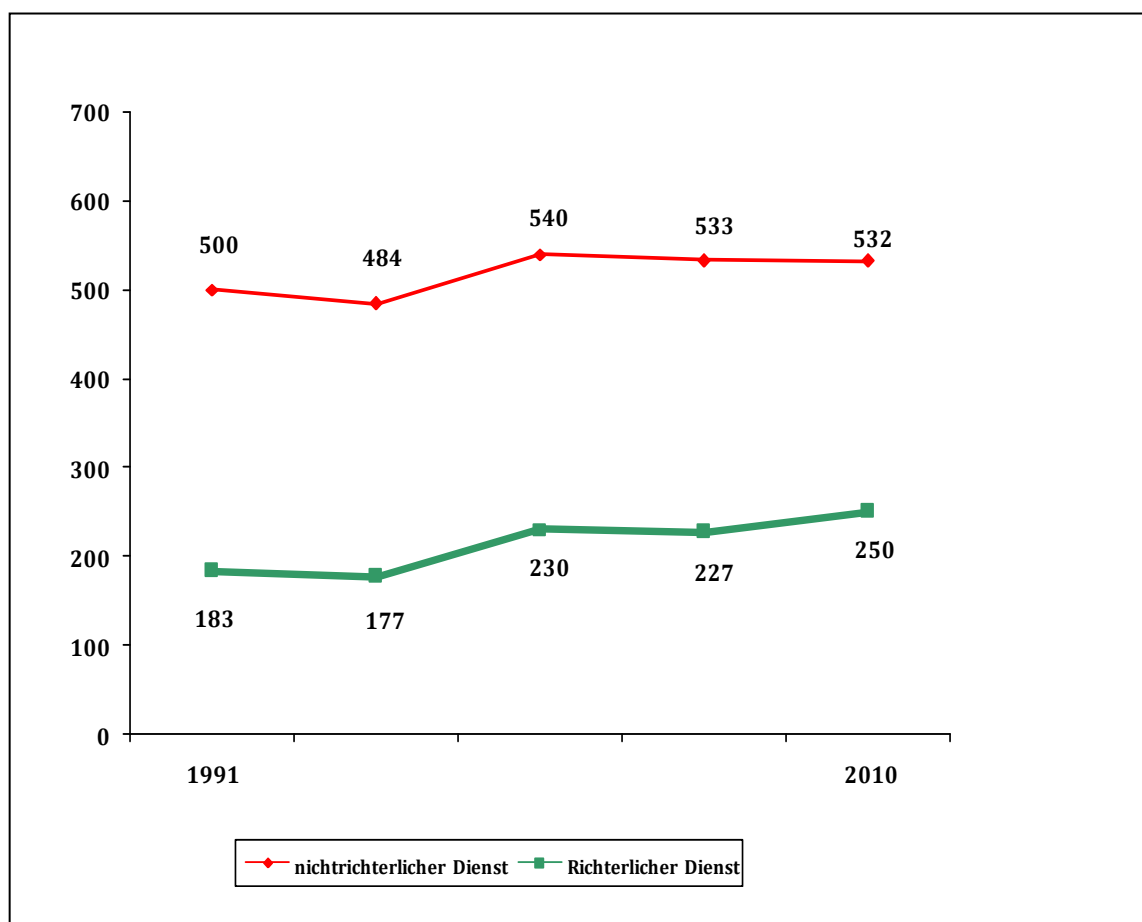
## Organisationsentwicklung - 1. Stufe

Die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen setzt seit Jahren Reformen um, damit die Arbeit besser, einfacher und wirtschaftlicher erledigt werden kann. Ziel ist die Beibehaltung und Weiterentwicklung einer modernen und leistungsfähigen Gerichtsbarkeit.

Der überaus starke Anstieg der Klageeingänge in der Sozialgerichtsbarkeit zwischen 1992 und 1998 und die wegen der angespannten finanziellen Lage des Landes nicht zu realisierende Personalverstärkung führten bereits im Jahre 1994 zu der Notwendigkeit, durch eine bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen die steigende Arbeitsbelastung zu bewältigen. Die Arbeitsweise der Sozialgerichte sollte mit neuen Methoden effizienter gestaltet werden.

**(Organisationsentwicklung 1. Stufe).**

### Personalbestand der 1. Instanz (Planstellen / Stellen):



## **Ziele der Organisationsentwicklung - 1.Stufe**

- **Bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen**
- **Größere Bürgerfreundlichkeit**
- **Qualitativ hochwertige Rechtsprechung**
  - **mit kürzeren Verfahren**
  - **bei kostengünstigerem und effizienterem Arbeiten**
- **Höhere Arbeitszufriedenheit**
- **Verbesserung der Zusammenarbeit aller Bediensteten**
- **Qualifikation der Beschäftigten**

## **Projekte der Organisationsentwicklung - 1. Stufe**

- 1. Leitbild**
- 2. Serviceeinheiten  
(Organisationsordnung)**
- 3. Richterassistierende Tätigkeiten  
(„Job-Enrichment“)**
- 4. Qualifiziertes Vorschlagwesen**
- 5. Ausbildung von Organisationsberatern**
- 6. EDV-Ausstattung**
- 7. Einrichtung der Steuerungsgruppe**
- 8. Führungskräfte Schulungen**

## 1. Entwicklung eines Leitbildes

In den Jahren 1994 bis 1996 wurde unter Mitarbeit des nichtrichterlichen und richterlichen Dienstes ein Leitbild entwickelt, das einen Orientierungsrahmen für das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter der Sozialgerichtsbarkeit vermitteln und Zielvorstellungen beschreiben sollte.

Während der nichtrichterliche Dienst dem Leitbild weitgehend zustimmend gegenüberstand, führte ein Teil des richterlichen Dienstes nach einer breit angelegten Diskussion grundsätzliche Vorbehalte gegenüber einem Leitbild an; einige hielten ein solches für überflüssig. Weil sich der Bezirksrichterrat der aus seiner Sicht erforderlichen Akzeptanz in der Richterschaft nicht sicher war, stimmte er dem Leitbild zunächst für eine Erprobungsphase von drei Jahren zu. Der Bezirkspersonalrat stimmte dem Leitbild ohne Einschränkung zu und hat sich nunmehr ausdrücklich für den Fortbestand des Leitbildes ausgesprochen. Die Richterschaft wurde im Dezember 2000 darüber befragt, ob sich das Leitbild bewährt habe, ob ihm zugestimmt werde oder ob ein Leitbild grundsätzlich abgelehnt werde. Mit knapper Mehrheit lehnten die befragten Richterinnen und Richter ein Leitbild grundsätzlich ab.

Die Steuerungsgruppe hat beschlossen, dass sich die Angehörigen der Gerichtsleitungen auch in Zukunft an dem Leitbild orientieren und messen lassen wollen.

## Leitbild für die Sozialgerichtsbarkeit in Nordrhein-Westfalen

Die Angehörigen der Sozialgerichtsbarkeit in Nordrhein-Westfalen geben sich das folgendes Leitbild.

Das Leitbild soll helfen, eine moderne und leistungsfähige, sich ständig selbst erneuernde Gerichtsbarkeit zu schaffen und zu erhalten. Es ist in Abständen auf seine weitere Eignung als Orientierung für die Zukunft zu prüfen.

Die Wahrung der richterlichen Unabhängigkeit ist unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte Erfüllung der Aufgaben der Sozialgerichtsbarkeit.\*<sup>1</sup>

### Außenverhältnis

Bürgerinnen, Bürger und Verwaltungen finden in der Sozialgerichtsbarkeit des Landes eine neutrale und unabhängige Instanz, die sie anhört, ernst nimmt und die ihren Rechtsstreit in einem fairen und verständlichen Verfahren so bald wie möglich durch eine tragfähige und überzeugende Regelung beilegt.

Die Gerichte der Sozialgerichtsbarkeit gewährleisten effektiven Rechtsschutz auf dem Gebiet des Sozialrechts, schaffen Rechtsfrieden und tragen zu sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit bei. Sachentscheidungen der Gerichte ergehen in der Regel aufgrund mündlicher Verhandlung und unter Beteiligung ehrenamtlicher Richter; sie sind individuell und verständlich.

Die Gerichte der Sozialgerichtsbarkeit informieren von sich aus die Öffentlichkeit über allgemein interessierende Vorgänge und Rechtsentwicklungen.

Die Angehörigen der Sozialgerichte beachten bei der Gestaltung des Verfahrens, der Arbeitsabläufe und der Räumlichkeiten die Bedürfnisse der Rechtsuchenden und aller sonstigen Personen oder Institutionen, die mit den Gerichten in Berührung kommen. Ihre Anliegen bearbeiten sie zügig. Sie sind freundlich, hilfsbereit und kompetent.\*<sup>2</sup>

### Innenverhältnis

Die Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit aller Gerichtsangehörigen, kooperative Führung, teamorientiertes Handeln, eine Stärkung der Beteiligungsgremien und partnerschaftliche Zusammenarbeit sollen dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit und die Erfüllung der Aufgaben der Sozialgerichtsbarkeit ständig weiter zu verbessern.\*<sup>3</sup>

Die Angehörigen der Sozialgerichtsbarkeit wollen selbständig arbeiten und Verantwortung übernehmen.

Sie zeigen Einsatz und Initiative, bilden sich fort und entwickeln sich weiter.\*<sup>4</sup>

An der Gestaltung und fortwährenden Verbesserung der Arbeitsabläufe sind alle Gerichtsangehörigen unmittelbar beteiligt.

Sie warten nicht auf Lösungen „von oben“, sondern werden mit eigenen Lösungsvorschlägen aktiv. Sie erhalten alle notwendigen Informationen, um ihre Kostenverantwortung gegenüber der Allgemeinheit wahrnehmen zu können.\*<sup>5</sup>

Die Bezahlung richtet sich auch nach den erbrachten Leistungen und wird durch attraktive Aufstiegsmöglichkeiten und ein durchlässiges Eingruppierungssystem ergänzt.\*<sup>6</sup>

Die Gerichtsangehörigen, insbesondere die Führungskräfte, verhalten sich verantwortungsbewusst, gerecht und rücksichtsvoll. Sie sind offen, einfühlsam und fair.

Führungskräfte fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach deren Fähigkeiten, Bedürfnissen und Leistungsvermögen, auch über ihren eigenen Bereich hinaus. Sie stärken ihre Kreativität, Eigenverantwortung und Selbständigkeit und achten ihren individuellen Arbeitsstil. Sie setzen klare Vorgaben, geben umfassende Informationen, angemessenen Rückhalt und Hilfestellung. Sie haben ein offenes Auge für Fehlentwicklungen, erforschen aktiv deren Ursachen und sorgen - unter rechtzeitiger Einbeziehung der Betroffenen - für schnelle und nachhaltige Besserung. Die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen sie an.\*<sup>7</sup>

### Organisation

Die Sozialgerichtsbarkeit ist dezentral strukturiert durch flache Hierarchien und weitgehende Selbstverwaltung, insbesondere bei der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln. Um ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können, erhalten die Gerichte im erforderlichen Umfang qualifiziertes Personal, bedarfsgerechte Räume, Haushaltsmittel und Sachmittel, die dem Stand der Technik entsprechen.

Organisationsstrukturen, Abläufe und Verfahren sind - im Gespräch mit allen Menschen und Institutionen, die die Sozialgerichtsbarkeit in Anspruch nehmen - stets aufs neue in Frage zu stellen und neuen Anforderungen und Entwicklungen anzupassen.

An den Gerichten der Sozialgerichtsbarkeit wird die Beschäftigung Behinderter auf zukunftsgerichteten Arbeitsplätzen unter Einsatz moderner Rehabilitationstechnik in vorbildhafter Weise gefördert.

Flexible Arbeitszeitmodelle sind zu fördern. Teilzeitkräften stehen alle Tätigkeiten in der Gerichtsbarkeit, einschließlich der Führungspositionen, offen.

Die Gerichtsbarkeit fördert die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## Erläuterungen zum Leitbild

\*1 Das bedeutet:

Die Sozialgerichtsbarkeit will ihre Organisation möglichst zweckmäßig gestalten und ihre Arbeitsabläufe vereinfachen. Das Leitbild ist hierfür ein Wegweiser in die Zukunft. Es beschreibt die Wertvorstellungen, an denen sich diese Umgestaltung ausrichten soll. Dabei kann es sich um bereits Erreichtes handeln, das bewahrt werden soll oder um Ziele, die erst noch verwirklicht werden müssen. Das Leitbild erwähnt auch scheinbare Selbstverständlichkeiten: Nur, wenn diese ausgesprochen und bewusst gemacht werden, können sie ein Maßstab für das Verfahren der Umgestaltung sein. Das Leitbild muss der besonderen Funktion der Gerichte als Teil der Dritten Gewalt Rechnung tragen. Es kann und will die richterliche Unabhängigkeit nicht beschränken. Ein Leitbild für die Erfüllung der Aufgaben der Sozialgerichtsbarkeit kann die Tätigkeit der Richterinnen und Richter aber nicht ausnehmen. Ihre Unabhängigkeit, ihre Bindung nur an Recht und Gesetz und der Grundsatz der Amtsermittlung gehören zu den Selbstverständlichkeiten, die ein Leitbild ansprechen muss, weil sie als tragende Grundsätze die Art und Weise der Umsetzung aller im Leitbild genannten Ziele bestimmen. Die richterliche Unabhängigkeit bestimmt auch das Verfahren der Ernennung, Beförderung, Entlassung und die Besoldung der Richterinnen und Richter.

Das Leitbild beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen die Sozialgerichtsbarkeit ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen kann. Nicht alle diese Rahmenbedingungen kann sie aus eigener Kraft ändern und verbessern. Die Ziele, die das Leitbild nennt, stehen unter dem Vorbehalt ihrer gesetzlichen Zulässigkeit. Wo das Leitbild über den heutigen Rechtszustand hinausweist, etwa in der Frage der tariflichen Eingruppierung oder flexibler Arbeitszeitmodelle, drückt es den Willen aus, auf sachgerechtere Regelungen hinzuwirken.

\*2 Das bedeutet:

Hilfsbereitschaft steht auch für Bürgerfreundlichkeit und möglichst umfassende Beratung. Das Leitbild formuliert den angestrebten Idealzustand; der in der beschriebenen Form nicht vollständig erreichbar ist. Niemand kann immer freundlich sein. Aber überlastetes Personal in schlechter Arbeitsatmosphäre ist weniger freundlich und hilfsbereit, als zufriedene Mitarbeiter. Und eine Umgestaltung von Arbeitsabläufen, die dem Gericht Entlastung schafft, aber die Bedürfnisse derer, die mit dem Gericht arbeiten müssen, völlig vernachlässigt, ist wenig sinnvoll. In diesem Sinne will das Leitbild eine ständige Überprüfung der Rahmenbedingungen.

\*3 Das bedeutet:

Dazu gehört auch, dass sich die Beschäftigten gegenseitig unterstützen, beraten und informieren, dass sie für Neuerungen offen und untereinander und gegenseitig kritikfähig sind. Die Mitwirkungsrechte der Beteiligungsgremien sind anzugleichen und auszubauen. Kooperative Führung beinhaltet: Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche gehören ebenso zum Führungsstil wie der Einsatz von Arbeitsgruppen und Hilfe zur Selbsthilfe. Partnerschaftliches Miteinander wird gefördert. Gegenüber neuen Führungsmethoden besteht Aufgeschlossenheit.

\*4 Das bedeutet:

Aussagekräftige Informationen über Aufstiegsmöglichkeiten und deren Zugangsvoraussetzungen helfen ihnen dabei.

\*5 Das bedeutet:

Die Kostenverantwortung gegenüber der Allgemeinheit kann den Amtsermittlungsgrundsatz und die richterliche Unabhängigkeit nicht einschränken.

\*6 Das bedeutet:

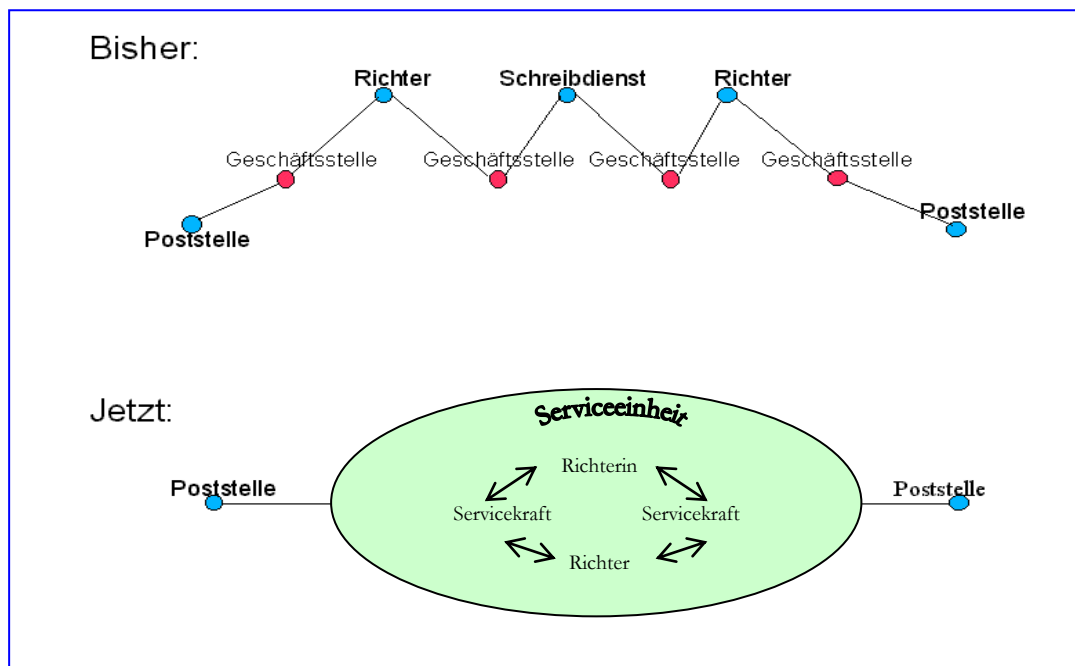
Im richterlichen Dienst steht die richterliche Unabhängigkeit einer individuell leistungsbezogenen Bezahlung entgegen.

\*7 Das bedeutet:

Das Leitbild beschreibt die Führungskräfte, wie sie sein sollten, nicht wie sie sind. Das Leitbild kann allein durch seine Existenz keinen Bewusstseinswandel herbeiführen. Hierzu sind konkrete Schritte zur Umsetzung notwendig, die ein Leitbild nicht vorgeben kann. Ob z.B. die Einführung von Vorgesetztenbeurteilungen oder die Vergabe von Leitungsfunktionen auf Zeit o.ä. sinnvoll oder wünschenswert sind, kann ein Leitbild, das auf breiter Ebene konsensfähig sein soll, nicht vorgeben.

## 2. Einführung von Serviceeinheiten

In der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen wurden flächendeckend Serviceeinheiten eingeführt. Frühere Angestellte/Beamte der Geschäftsstelle und des Kanzleidienstes arbeiten in räumlicher Nähe zu den zuständigen Richterinnen und Richtern. Damit entfallen Aktenlaufzeiten, zudem lassen sich Organisations- und Rückfragen zwischen Geschäftsstelle und Richter ohne großen Zeitverlust erledigen.



In den Serviceeinheiten werden alle Aufgaben ganzheitlich erledigt. Auch die (früheren) Schreibkräfte erledigen alle anfallenden Arbeiten der Geschäftsstelle. Damit die ehemaligen Schreibkräfte das fachliche Niveau der Geschäftsstellenverwalter erreichen, wurden diese zunächst im Jahre 1999 auf Grundlage eines eigenen Fort- und Weiterbildungskonzepts geschult. Die Ausbildung orientierte sich an der Ausbildungsordnung für Justizfachangestellte und trug den spezifischen Bedürfnissen der Sozialgerichtsbarkeit Rechnung. In der Folgezeit schlossen sich weitere Qualifizierungsstaffeln insbesondere zur Ausbildung der Berufsrückkehrerinnen an.

Das neue Berufsbild der Justizfachangestellten und der Beamtinnen/Beamten des mittleren Dienstes in den Serviceeinheiten spiegelt sich nunmehr in der neuen Geschäftsstellenordnung (AV. d. JM v. 10.02.2006; 2325 – I. 8 - JMBl. NRW, S. 62) und der am 01.01.1999 in Kraft getretenen Organisationsordnung für die Gerichte der Sozialgerichtsbarkeit des Landes Nordrhein-Westfalen wider.

**Geschäftsstellenordnung für die Gerichte und die Staatsanwaltschaften  
des Landes Nordrhein-Westfalen (GStO)  
AV d. JM vom 10. Februar 2006 (2325 – I. 8)  
- JMBL. NRW S. -**

**§ 3 Aufbau und Organisation der Geschäftsstelle**

(1) Die Behördenleitung kann die Geschäftsstelle in Abteilungen einteilen. Diese sollen in der Form von Service-Einheiten organisiert werden. Dies gilt auch für die in Justizverwaltungssachen eingerichtete Abteilung. In den Service-Einheiten werden Beamtinnen und Beamte des mittleren Justizdienstes und Angestellte eingesetzt. Die Bezeichnung Service-Einheit soll der Spruchkörperbezeichnung oder der Bezeichnung der Abteilungen, Kammern und Senate des Gerichts bzw. der Abteilungen und Dezernate der Staatsanwaltschaft folgen. Mehrere Service-Einheiten können zu Service-Gruppen zusammengefasst werden.

(2) Die Aufgaben der Geschäftsstelle einschließlich der Aufgaben der Urkundsbeamtin bzw. des Urkundsbeamten der Geschäftsstelle und der Kostenbeamtin bzw. des Kostenbeamten im Sinne der Kostenverfügung werden von Beamtinnen bzw. Beamten des mittleren Dienstes wahrgenommen oder können geeigneten Angestellten übertragen werden, soweit ihre Erledigung nicht nach gesetzlichen Bestimmungen, nach dieser Anordnung oder nach sonstigen Verwaltungsvorschriften Angehörigen anderer Dienstzweige zugewiesen ist.

(3) Die Behördenleitung regelt die Geschäftsverteilung.

**§ 4 Aufgaben der Geschäftsstelle**

(1) Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Service-Einheit erledigen alle Aufgaben, die Ihnen nach Rechts- und Verwaltungsvorschriften oder dieser AV obliegen oder übertragen sind. Sie unterstützen vor allem die Spruchkörper der Gerichte und die Entscheiderinnen und Entscheider bei den Staatsanwaltschaften bei der Erfüllung des Rechtsschutzauftrages.

(2) Ihnen obliegen auch

- die Fertigung von Beschluss- und Verfügungsentwürfen einfacher Art,
- die Bearbeitung von Anträgen für Zeuginnen bzw. Zeugen, Sachverständige, Dolmetscher, Übersetzer und ehrenamtlichen Richterinnen bzw. Richter, die Bearbeitung von Anträgen auf Ersatz von Auslagen der zu Verteidigerinnen bzw. Verteidigern bestellten Referendarinnen bzw. Referendaren sowie die Veranlassung der Wiedereinziehung der in diesen Bereichen zuviel gezahlten Beträge,



außerdem bei den Amtsgerichten

- in Grundbuchsachen die Fertigung der Entwürfe von Grundpfandbriefen und der Entwürfe für nachträgliche Vermerke auf den Briefen,
- in Grundbuch- und Registerangelegenheiten die Fertigung von Entwürfen für Eintragungsverfügungen nach vorangegangener rechtlicher Prüfung, soweit diese in elektronischer Form als automatisierte Datei geführt werden,

bei den Staatsanwaltschaften

- die Überwachung der Ratenzahlungen und die Mahnung (§ 7 EBAO) bei der Einforderung von Geldbeträgen,

Im Übrigen obliegt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Service-Einheiten die Mitwirkung bei der Ausbildung von Anwältinnen, Anwältern und Auszubildenden.

(3) Die entscheidungsunterstützenden Tätigkeiten nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Service-Einheiten nach Maßgabe der Spruchkörper- und Entscheiderpraxis und auf der Grundlage der hierzu eingeführten Aufgabenkataloge (vgl. § 7) wahr.

(4) Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Service-Einheiten erledigen ihre Aufgaben einschließlich des Schreib- und Protokolldienstes grundsätzlich in ganzheitlicher Bearbeitungsweise. Sie arbeiten gesamtverantwortlich im Team und sorgen selbständig für eine effiziente Erledigung ihrer Aufgaben. Hierbei ist auf eine enge Zusammenarbeit mit den Entscheiderinnen bzw. Entscheidern hinzuwirken. Die Service-Einheiten – auch innerhalb einer Service-Gruppe – wirken auf eine gleichmäßige Arbeitsbelastung hin.

(5) Die Mitwirkung der Beamtinnen und Beamten des mittleren Justizdienstes und der vergleichbaren Angestellten im Bereich des Anordnungswesens richtet sich nach den Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung (VV zur LHO).

### 3. Richterassistierende Tätigkeiten („Job-Enrichment“)

Dem nichtrichterlichen Dienst der Serviceeinheiten wurden in der Organisationsordnung sogenannte richterassistierende Tätigkeiten zur eigenständigen Bearbeitung übertragen. Welche Aufgaben das im einzelnen sein können, ergibt sich aus einer **Anlage zur Organisationsordnung**:

#### I. Klageeingang/Berufungseingang

1. Vorbereitung der Eingangsverfügung;
2. Erinnerung an Klagebegründung/Berufungsbegründung;
3. Überwachung der Akteneinsicht bei Gericht;
4. Klagebegründung/Berufungsbegründung anfordern nach Akteneinsicht;
5. Erinnerung an Klagegegenäußerung/Berufungsgegenäußerung;
6. Sachstandsanfragen;
7. Archivakten (Vorakten) und Akten aus Parallelverfahren beiziehen;
8. Fragebogen zu ärztlichen Behandlungen und zu beruflichen Tätigkeiten übersenden und überprüfen.

#### II. Vollmachten

Anforderung und Überprüfung von Vollmachten.

#### III. Prozessleitende Verfügungen

1. Eingänge von Befundberichten sowie von Arbeitgeber- und Behördenanfragen überwachen, ggf. erinnern;
2. Ablichtungen der Entbindungserklärungen zur Schweigepflicht übersenden;
3. Anschriften ermitteln und Anfragen an das Einwohnermeldeamt;
4. Vorbereitung der Gewährung von auswärtiger Akteneinsicht und Überwachung der Aktenrückgabe;
5. Erinnerung an Stellungnahmen;
6. Vorbereitung der Anforderung von Stellungnahmen.

#### IV. Beweisaufnahme

1. Erinnerungen an Sachverständige und Übersetzer;
2. Überwachung der Zahlungseingänge bei Kostenvorschüssen (§ 109 SGG);
3. Terminabsprachen mit Sachverständigen.

#### V. Sonstige Vorgänge

1. Fristverlängerungen;
2. Vorbereitung normentsprechender Verfügungen bei Aktenvorlage (z.B. Vordruck- und Stempelverwendung);
3. Rücklaufkontrolle bei Empfangsbescheinigungen;
4. keine Aktenvorlage in allgemein bestimmten Fällen des Geschäftsablaufs (z.B. bei Schriftsätzen, die zuvor durch Telefax übermittelt wurden);
5. Bearbeitung und Überwachung von Aktenanforderungen;
6. Erledigung von Sachstandsanfragen in einfachen Fällen;
7. Weglegeverfügungen in abgeschlossenen Sachen nach kostenmäßiger Erledigung.

#### VI. Gebühren, Auslagen, Prozesskostenhilfe (PKH)

1. PKH-Raten anfordern und Zahlungseingänge überwachen
2. Zahlungseingänge zu Mutwillenskosten, Ordnungsgeldern und Schreibauslagen überwachen;
3. In PKH-Fällen Vordruckerklärungen über die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse anfordern;
4. Anträge auf Kostenerstattung (§ 193 SGG) und auf Kostenfestsetzung (§ 197 SGG) dem Antragsgegner zur Stellungnahme übersenden.

#### VII. Termine

1. Ermittlungen bei erfolgloser Zustellung von Terminbestimmungen und Ladungen;
2. Terminbenachrichtigung durch einfachen Brief nach Zustellung durch Niederlegung.

Je nach Struktur und Bedarf sind an den Gerichten der nordrhein-westfälischen Sozialgerichtsbarkeit Gruppensprecherinnen und / oder Gruppenleiterinnen als Verbindungsstelle zur Gerichtsleitung eingesetzt worden. Den Gruppenleiter/innen wurden Kompetenzen der Gerichtsleitung übertragen. So treffen sie Regelungen für außerplanmäßige Vertretungsfälle und bei Urlaubsansprüchen. Die Gruppensprecherinnen haben koordinierende Funktionen innerhalb der Servicegruppen und stellen den Informationsaustausch zwischen den Gruppen und der Gerichtsleitung sicher.

#### 4. Qualiziertes Vorschlagswesen

Im Rahmen der Organisationsentwicklung der 1. Stufe wurden von den Projektgruppen und der Koordinierungsgruppe ca. 60 Veränderungsvorschläge ausgearbeitet. Diese sind überwiegend umgesetzt worden.

Hier handelte es sich z.B. um folgende Vorschläge:

- EDV-gestütztes Sachverständigenverzeichnis.
- Sachverständigengutachten und Befundberichte werden nur noch einfach angefordert, die notwendige Vervielfältigung erfolgt im Gericht.
- Wegfall bzw. Änderung verschiedener Vordrucke.
- Wegfall von Paket- und Telefax-Listen.
- Anschaffung zusätzlichen Faxgeräte.
- Verwendung einheitlicher Briefumschläge mit Sichtfenstern.

Auch in der Folgezeit wurde eine Vielzahl von Veränderungsvorschlägen aus dem Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. zur Optimierung der EDV – Fachanwendung und des Vordruckwesens aufgegriffen und umgesetzt.

## 5. Organisationsberaterinnen und Organisationsberater

Seit 1998 sind in der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen speziell geschulte Organisationsberaterinnen und Organisationsberater aus dem richterlichem und nichtrichterlichem Dienst tätig. Das Team versteht sich als weisungsunabhängiger Berater, das im Auftrag der Gerichtsleitungen sowie der Richter- und Personalräte arbeitet.

### Wesentliche Einsatzbereiche des Team Orga-Beratung:

- Ideen für Verbesserungen entwickeln.
- Unterstützung von Projektinitiativen wie Arbeiten im Team, Zusammenarbeit in den Serviceeinheiten, Untersuchung von Arbeitsabläufen.
- Know-how und Erkenntnisse aus anderen Gerichten transferieren.
- Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen im Bereich der Organisationsentwicklung (z.B. Mitarbeitergespräche, Poststellenleiter).
- Moderation bei Konflikten zwischen Einzelnen / Gruppen / Hierarchieebenen.
- Moderation von Projektgruppen (z.B. Auswertung der Mitarbeiter- und Beteiligtenbefragungen).

Neben diesen internen Beratern stehen seit 2006 auch ausgebildete Changemanagerinnen und Changemanager an mehreren Sozialgerichten zur Verfügung, die „in der Linie“ neue Instrumentarien der Organisationsentwicklung vorbereiten und umsetzen. Die Changemanager/innen haben z.B. eine Evaluation der Mitarbeitergespräche in den Verwaltungsabteilungen der Gerichte durchgeführt. Ein weiteres gemeinsames Projekt mit dem Team Orga-Beratung was die Einführung und Begleitung Kollegialer Beratungsgruppen zunächst auf der Ebene der Gruppenleiterinnen / Gruppensprecherinnen, die im Jahr 2008 stattgefunden hat.

## 6. IT- Ausstattung

Die Organisationsentwicklung wurde begleitet durch die vollständige Ausstattung der Serviceeinheiten mit EDV.

Abgeschlossen ist seit 2000 auch die Einführung der EDV am Richterarbeitsplatz. Damit bestehen folgende Möglichkeiten:

- Elektronische Kommunikation zwischen Richterarbeitsplatz und Serviceeinheit
- Zugriff auf Online-Datenbanken (Juris, Beck, Haufe, 1, asylfact-Datenbank, MiLo) vom Arbeitsplatz
- Zugriff auf die Sachverständigenliste
- Zugriff auf die Dolmetscherliste
- Nutzung des Intranets der Sozialgerichtsbarkeit und der Landesverwaltung
- Nutzung des Internets

## 7. Steuerungsgruppe

Kooperativer Führungsstil erfordert die Zusammenarbeit von Entscheidungsträgern verschiedener Ebenen. Daher hat sich der Präsident des Landessozialgerichts dazu entschlossen, die Leitungen der Sozialgerichte an Entscheidungen, die alle Sozialgerichte und das Landessozialgericht betreffen, zu beteiligen und diese in bestimmten Bereichen in einem kollektiven Leitungsgremium herbeizuführen.

Diese Form der Entscheidungsfindung soll ein hohes Maß an Transparenz und damit verbunden eine hohe Akzeptanz bei den Sozialgerichten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleisten.

Strategische Führungsentscheidungen, wie z. B. die Personal- und Sachmittelverteilung, werden in einem gemeinsamen Lenkungsgremium (Steuerungsgruppe) getroffen, dem neben dem Präsidenten des Landessozialgerichts die acht Präsidentinnen und Präsidenten der Sozialgerichte angehören. Die Steuerungsgruppe tagt einmal monatlich.

Die Moderation der Sitzungen wird in wechselnder Reihenfolge übernommen. Zu einzelnen strategischen Arbeitsschwerpunkten werden aus dem Leitungsgremium heraus Projektgruppen gebildet, die unter Führung eines Mitgliedes Entscheidungsvorlagen erarbeiten. Soweit kein Konsens erzielt werden kann, werden Entscheidungen zur Abstimmung gestellt. Hierbei gilt das Mehrheitsprinzip. Grundsätzlich reicht eine einfache Mehrheit aus. Diese Form der Entscheidungsfindung hat sich bewährt. Entscheidungen des Gremiums genießen große Akzeptanz.

### [Link zur Steuerungsgruppe](#)



## 8 . Führungskräfteseminare

Erstmals im Frühjahr 1998 wurden die Präsidenten, Vizepräsidenten und Geschäftsleiter in Führungskräfteseminaren geschult. Seither werden alle neu bestellten Führungskräfte zu Beginn ihrer Tätigkeit auf ihre Aufgaben vorbereitet. In diesen Seminaren werden Kenntnisse für die strategische und personelle Leitung eines Gerichts wie Grundsätze der Mitarbeiterführung, der Kommunikation, Planung, Organisation und Organisationsweiterentwicklung vermittelt.

Darüber hinaus fanden Schulungen der Führungskräfte zur Einführung der Jahresgespräche im Verwaltungsbereich statt.

Regelmäßige Fortbildungen für Führungskräfte runden das Programm ab.

## Das Benchmarking-Projekt Organisationsentwicklung 2. Stufe

Trotz der Ergebnisse der 1. Stufe des Organisationsentwicklungsprozesses war die Problematik der auseinandergehenden Schere zwischen den stark ansteigenden Eingängen und dem gleichbleibenden Personal nicht gelöst. Es wurden verschiedene Überlegungen angestellt und Maßnahmen umgesetzt, um diese Situation beherrschen zu können. Hierzu zählen u.a. auch Berichte an das Justizministerium zur Verschlankung des sozialgerichtlichen Verfahrens, in denen z.B. vorgeschlagen wurde:

- Die Berufung in Bagatellangelegenheiten auszuschließen,
- § 44 SGB X einzuschränken.

Als weitere Möglichkeit, die schwierige Situation zu beherrschen, wurde ein Benchmarking-Projekt diskutiert und seine Umsetzung beschlossen.

### 1. Begriff des Benchmarking

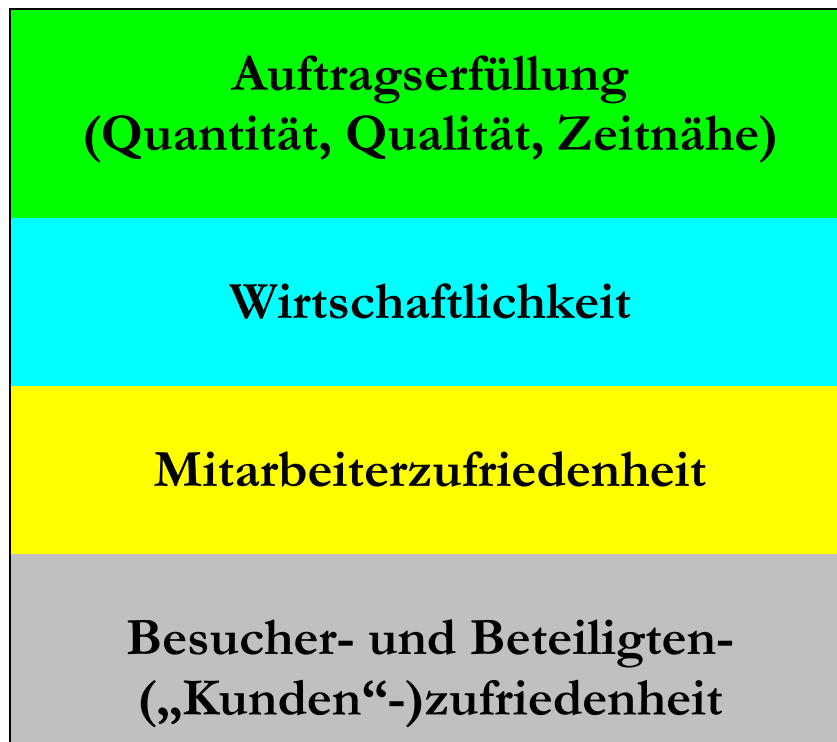
Unter dem Begriff „Benchmarking“ versteht man einen kontinuierlichen und systematischen Vergleich der eigenen Effizienz (in Produktivität, Prozessqualität und Arbeitsablauf) mit anderen Unternehmungen, Verwaltungen und Organisationen zur Ermittlung von Unterschieden, deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung. Benchmarking soll eine umfassende Transparenz der Leistung erzeugen, alle Beteiligten stets zu Verbesserungsmaßnahmen motivieren und den Erfahrungsaustausch über **"Best Practices"** in Gang setzen. Benchmarking ist kein revolutionäres Projekt, sondern eher etwas sehr alltägliches, was jeder macht, nämlich über den Tellerrand hinausschauen, wie in vergleichbaren Situationen durch andere Organisationen die Arbeit erledigt wird. Die Kernidee des Benchmarking ist damit die Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen.

Ziele des Benchmarking sind :

- zu vergleichen, um zu sehen,
- zu analysieren, um zu erkennen und
- zu lernen, um zu verbessern.

## 2. Untersuchungsgebiete – Zieldimensionen

In dem Benchmarking-Projekt der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen sollte ein Leistungsvergleich zwischen den Sozialgerichten des Landes vorgenommen werden. Dieser Vergleich ist auf folgende **Untersuchungsgebiete** gerichtet:



Entscheidend ist insoweit, dass lediglich ein **Leistungsvergleich der Sozialgerichte**, nicht aber der in den Sozialgerichten tätigen Personen beabsichtigt ist. Dies wurde von der Steuerungsgruppe in Form eines **Grundlagenbeschlusses** niedergelegt:



## **Grundlagenbeschluss der Steuerungsgruppe**

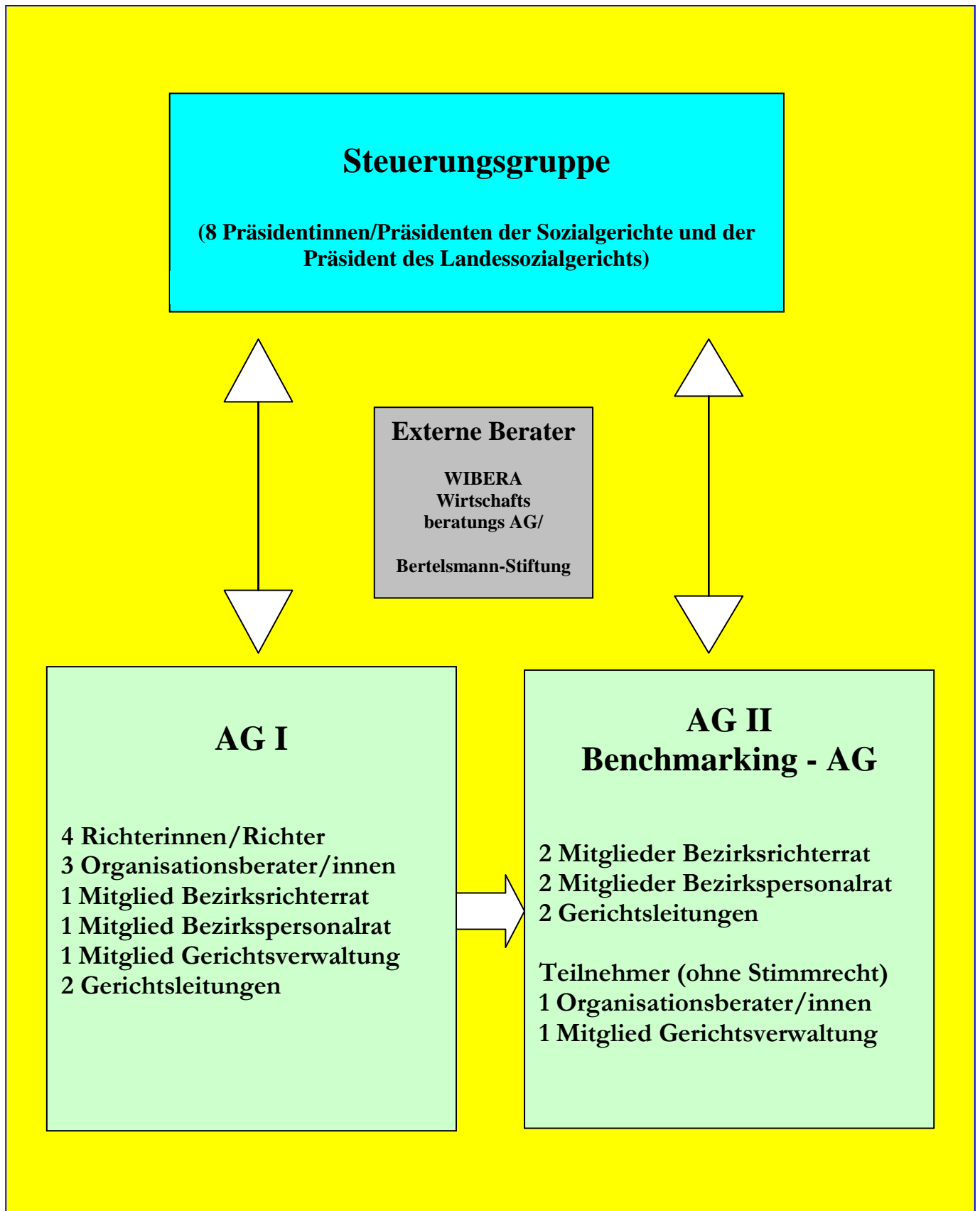
Ziel des Projekts ist es, die Sozialgerichte in den Bereichen Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander zu vergleichen. Der Vergleich der Arbeitsergebnisse einzelner Richterinnen und Richter ist nicht vorgesehen und bleibt ausgeschlossen. Durch das Projekt wird nicht auf die einzelnen Verfahren oder die Art ihrer Erledigung durch die Richterinnen und Richter Einfluss genommen. Der Kernbereich richterlicher Unabhängigkeit bleibt uneingeschränkt gewahrt. Das alleinige Ziel, insbesondere in diesem Bereich, ist daher Selbststeuerung durch Transparenz.

### 3. Projektstruktur

Zur Vorbereitung und Durchführung des Benchmarking-Projekts wurden auf Veranlassung der Steuerungsgruppe zwei Arbeitsgruppen gebildet. Eine Arbeitsgruppe hatte den Auftrag, für den Untersuchungsbereich Quantität und Qualität der Auftragsbefüllung, insbesondere der nichtrichterlichen Arbeit, Kennzahlen und/oder Indikatoren zu entwickeln, die sodann zwischen Gerichtsleitung und Richterschaft diskutiert wurden (**Arbeitsgruppe I**).

**Der Arbeitsgruppe II** (sog. „Benchmarking-AG“) wurde die Steuerung des Gesamtprojekts, die Definition der Arbeitsfelder, die Analyse und Bewertung der Daten für die Steuerungsgruppe und die Kommunikation mit den externen Beratern der WIBERA Wirtschaftsbeteiligungsgesellschaft AG, Düsseldorf (insbesondere zur Auswertung der ersten Mitarbeiter- und Beteiligtenbefragung) sowie der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (die Erfahrung mit Leistungsvergleichen der öffentlichen Verwaltung hat) übertragen.

## Projektstruktur:



## 4. Untersuchungsmethode

### 1. Schritt

In einem ersten Schritt ist die Frage zu stellen, welche Kennzahlen für den Leistungsvergleich auf den jeweiligen Untersuchungsgebieten geeignet sind. **Kennzahlen** sind Messgrößen, die eine unmittelbare Aussagekraft für bestimmte Daten haben. Soweit keine geeigneten Kennzahlen gefunden werden können, z.B. für die Qualität der Rechtsprechung, ist zu fragen, ob geeignete Indikatoren zur Verfügung stehen, die Rückschlüsse etwa auf die Richtigkeit der Rechtsanwendung, zulassen würden. **Indikatoren** lassen lediglich mittelbar Rückschlüsse auf bestimmte Daten zu.

### 2. Schritt

In einem weiteren Schritt ist zu fragen, ob die Kennzahlen oder die Indikatoren messbar sind (z.B. die Arbeitsatmosphäre mittels einer Bewertung durch die Beschäftigten des Gerichts).

### 3. Schritt

Weiter ist zu prüfen, ob bereits Quellen für die erforderlichen Informationen vorliegen oder ob zusätzliche Aufzeichnungen oder Befragungen notwendig sind.

### 4. Schritt

Schließlich ist zu ermitteln, ob die gefundenen Kennzahlen und Indikatoren für den Leistungsvergleich geeignet sind (= sog. „**Steuerungsrelevanz**“).

Ungeeignet und damit nicht steuerungsrelevant wären die Kennzahlen bzw. Indikatoren beispielsweise dann, wenn ihre Veränderung letztlich zu keiner effizienteren Arbeit führen oder in die richterliche Unabhängigkeit eingreifen würde.

## Untersuchungsmethode

<i>Zieldimension</i> <i>Was wird gemessen ?</i>	<i>Kennzahlen/Indikatoren</i> <i>Welche Kenngrößen stehen dahinter?</i>	<i>Ausprägungen</i> <i>Wie kann man die Kennzahlen messen?</i>	<i>Quellen</i> <i>Wo kann ich die Kennzahlen finden?</i>
<b>Auftragserfüllung nach Quantität, Qualität und Zeitnähe</b>	z. B. Anzahl der erledigten Verfahren, Verfahrendauer	Zuordnung der Verfahrenlaufzeiten zu den Gerichten und Fachgebieten	Gerichtsstatistik
<b>Beteiligten- („Kunden“) zufriedenheit</b>	z.B. Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter  Telefonische Erreichbarkeit (Rückrufbereitschaft)  Transparenz des Verfahrens	Qualitative Bewertung der Arbeit durch Betroffene	Ergebnis der Besucher- und Beteiligtenbefragung
<b>Mitarbeiter-zufriedenheit</b>	z. B. Möglichkeit zur Fortbildung, Arbeitsatmosphäre, Vergütung	Qualitative Bewertung durch Beschäftigte	Ergebnis der Mitarbeiterbefragung  Fehlzeitenstatistik
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	z. B. Kosten von Gutachten	z. B. Differenzierung nach - Fachsparten, - dem Fachgebiet des Sachverständigen - Kosten pro Streitsache	Statistische Erhebungen der abgerechneten Kosten

## Ergebnisse des Benchmarkings nach Untersuchungsgebieten

### 1. Auftragserfüllung

Der Auftrag der Sozialgerichtsbarkeit lässt sich kurz dahingehend formulieren, dass zur Erhaltung des Rechtsfriedens sozialrechtliche Streitigkeiten entschieden werden sollen.

Diesem Auftrag wird die Gerichtsbarkeit gerecht, wenn sie

- bei ihren Entscheidungen die Gesetze richtig anwendet (**Qualität**),
- eine ihrer finanziellen und personellen Ausstattung entsprechende Anzahl von Verfahren entscheidet (**Quantität**) und
- die Verfahren in angemessener Zeit (**Zeitnähe**) erledigt. Denn die Rechtssuchenden wollen nicht nur eine richtige Entscheidung erhalten, sondern diese auch in einer angemessenen Zeit.

#### 1.1 Auftragserfüllung nach Qualität

Im Vordergrund der Diskussionen mit den Vertretern des richterlichen Dienstes zu diesem Untersuchungsfeld stand die Frage, ob und wie die Qualität richterlicher Arbeit über die von der Arbeitsgruppe I ermittelten quantitativen Kennzahlen hinaus gemessen werden kann.

Die Qualität richterlicher Arbeit ist vor allem durch die gesetzliche Vorgabe definiert, Recht zu sprechen. Manche Bereiche richterlicher Arbeit (insbesondere die Richtigkeit der Urteile) können nur unzureichend und nicht in jedem Fall durch Kennzahlen abgebildet werden bzw. ihre Erhebung kann die richterliche Unabhängigkeit tangieren. Aus diesem Grund hat die Steuerungsgruppe beschlossen, das Untersuchungsgebiet „Qualität der Aufgabenerfüllung“ zunächst nicht aktiv zu bearbeiten. Um die Qualität der richterlichen Arbeit aber weiterhin zu sichern, wurde der Schwerpunkt der Aktivitäten auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen richterlicher Arbeit gelenkt (vgl. **Aufbau eines Berichtswesens 3.3. „Weitere Maßnahmen der Organisationsentwicklung im Bereich der Mitarbeiterorientierung“**).

## 1.2. Auftragserfüllung nach Quantität

Die Arbeitsgruppe I ermittelte für das Untersuchungsfeld „Auftragserfüllung nach Quantität“ folgende Kennzahlen:

### Kennzahlen: Auftragserfüllung nach Quantität

- Eingegangene Klagen und Anträge im einstweiligen Rechtsschutz
- Bestand der anhängigen Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz
- Abgeschlossene Streitverfahren (Klagen und einstweiliger Rechtsschutz)
- Abgeschlossene Prozesskostenhilfverfahren
- Sonstige beschwerdefähige Nebenentscheidungen
- Nicht beschwerdefähige Nebenentscheidungen
- Erledigte Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz im Termin
- Erledigte Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz außerterminlich
- Erledigte Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz durch Urteil/Beschluss
- Erledigte Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz ohne Urteil/Beschluss
- Erledigte Klagen und Verfahren im einstweiligen Rechtsschutz a. a.W.
- Verhandelte Streitsachen (Kammertermin)
- Erörterte Streitsachen

Auf der Grundlage dieser Vorschläge wurden in der Folgezeit die steuerungsrelevanten Kennzahlen festgelegt und pro Gericht und pro Fachgebiet erhoben.

Die Fachgebiete werden zu folgenden Leistungsberichten zusammengefasst:

- Krankenversicherung
- Pflegeversicherung
- Vertragsarztrecht
- Unfallversicherung
- Rentenversicherung (ohne Knappschaft)
- Angelegenheiten der Bundesagentur für Arbeit
- Versorgungs- und Entschädigungsrecht sowie Feststellung des GdB nach dem SGB IX
- Grundsicherung für Arbeitssuchende
- Sozialhilfe und Asylbewerberleistungsgesetz
- Kindergeld und Erziehungsgeld
- Knappschaftliche Rentenversicherung
- Knappschaftliche Unfallversicherung

### 1.3. Auftragserfüllung nach Zeitnähe

Zu dem Untersuchungsfeld „Auftragserfüllung nach Zeitnähe“ wurden folgende Kennzahlen ermittelt:

- Verfahrensdauer (Klagen und einstweiliger Rechtsschutz)
- Altsachen

### Aufbau eines Berichtswesens

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die Vergleichsdaten müssen daher regelmäßig erhoben und analysiert werden. Grundlage hierfür sind Berichte, die die Vergleichsdaten für jeden Untersuchungsgegenstand (Auftragserfüllung, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit) nach ermittelten Kennzahlen (zeilenweise) und nach Vergleichsgerichten (spaltenweise) strukturiert darstellen.

Der Präsident						Allgemeine Gesa 31.12.2010
L 342-76 Analysedaten - Statistik						
Zeitraum: 01.01.2010 – 31.12.2010						
		Analysedaten	Spezi- fizie- rung	Durch- schnitt/ Gesamt (ohne LSG) 2010	Durch- schnitt/ Gesamt (ohne LSG) 2009	Gericht A
				1a	1b	2
Grund- daten	1	Ist-Richter (Jahresdurchschnitt) (Quelle: PÜ16Verw. In Rechtssachen)		206,51	198,72	11,77
	2	Kopfzahlen nichtrichterl. Dienst (31.12.2010)		532	533	34
	3	von den Kopfzahlen waren Teilzeitbeschäftigte		191	188	11
	4	Eingänge absolut (laut Zählkartenstatistik des LDS)	x	91.160	87.150	5.031
	4a	davon Klagen (Berufungen LSG)		82.807	78.429	4.488
	4b	davon einstweiliger Rechtsschutz (LSG = Beschw. ER)		8.353	8.721	543
	4c	davon Originärer einstw. Rechtsschutz (LSG)				
	4d	davon sonstige Beschwerden (LSG)				
	5	Eingänge pro Ist-Richter		441,43	438,56	427,44
	6	Erledigungen (laut Zählkartenstatistik des LDS)	x	86.812	83.216	5.079
	6a	davon Klagen (Berufungen LSG)		78.335	74.528	4.546
	6b	davon einstw. Rechtsschutz (LSG = Beschw.-ER)		8.477	8.688	533
6c	davon Originärer einstweiliger Rechtsschutz (LSG)					
6d	davon sonstige Beschwerden (LSG)					
	7	Erledigungen pro Ist-Richter		420,38	418,76	431,52
	8	monatliche Erledigungsquote pro Ist-Richter		35,03	34,90	35,96
	9	Durchschnittl. Klagebestand im Jahr (inklusive ER-Verfahren)	x	10.676	10.184	3.375
	10	Durchschnittl. Klagebestand pro Ist-Richter (inklusive ER-Verfahren)		413,59	409,98	286,70
	11	Durchschnittliche Verfahrensdauer der anhängigen Klageverfahren (nach Lisa-WEB)	x		11,1	
	12	Durchschnittliche Verfahrensdauer der erledigten Klageverfahren (nach Zählkartenstatistik)	x	12,1	12,4	9,1



Der Bericht enthält Differenzierungen zu einzelnen Kennzahlen, zum Beispiel zu Zeile 12, der durchschnittlichen Verfahrensdauer.

Zeile 12

### Durchschnittliche Verfahrensdauer 2010

**Beispiel:**

	Durchschnitt aller SG ohne LSG	Gericht A	Gericht B	Gericht C	Gericht D
Alle Verfahren	12,1	9,1	11,5	14,3	13,9
Arbeitslosenversicherung	11,2	6,8	9,1	13,8	14,9
Rentenversicherung	14,3	11,4	13,6	15,7	15,5
Unfallversicherung	14,1	10,1	11,8	13,6	19,3
SB	11,9	9,0	12,0	13,6	12,4
Krankenversicherung	12,7	8,0	11,9	13,2	17,2
Pflegeversicherung	11,3	11,6	11,7	14,8	11,8
SGB II	10,5	8,5	10,4	14,0	11,7

### Ziele des Berichtswesens:

- **Information über die Zielerreichung**
- **Gleichmäßige Messung aller Gerichte**
- **Überblick über Stärken und Schwächen**
- **Schaffung von Transparenz**
- **Basis für Entscheidungen der Gerichtsleitung**

## 2. Wirtschaftlichkeit

Hier geht es um einen wirtschaftlichen Einsatz der finanziellen Ressourcen. Ziel ist es, entweder mit den gegebenen Ressourceneinsatz eine maximale Leistung zu erreichen (**Maximalprinzip**) oder eine gegebene Leistung mit minimalem Ressourceneinsatz zu erbringen (**Minimalprinzip**).

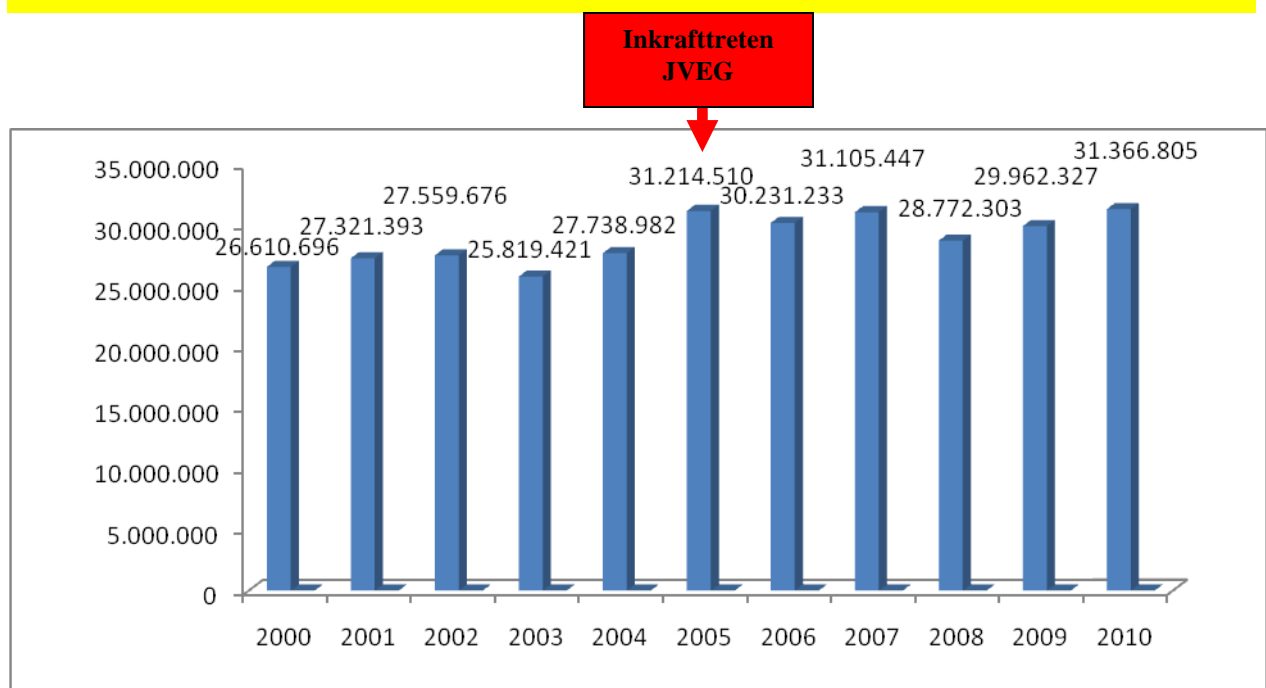
Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit ist auch bisher schon in den Haushaltsordnungen festgeschrieben.

Die erste größere Untersuchung im Leistungsvergleich erstreckte sich im Sommer 1999 auf das Gebiet der Wirtschaftlichkeit. Im Rahmen der Untersuchung wurden die Sachverständigenkosten einschließlich der abgeschlossenen Pauschalvereinbarungen mit Sachverständigen analysiert.

### 2.1. Sachverständigenkosten

Ausgangspunkt der Untersuchung war der Umstand, dass die Kosten für ärztliche Gutachten von 1996 bis 1998 von 44,7 Millionen DM auf 61,5 Millionen DM gestiegen sind.

#### Entwicklung der Kosten für Sachverständigengutachten



Im Rahmen der Untersuchung stellte sich heraus, dass die angefallenen Kosten für Sachverständigengutachten bei den acht Sozialgerichten nicht gleichmäßig gestiegen waren, sondern einzelne Sozialgerichte in dem genannten Zeitraum einen Anstieg von lediglich 3 % und andere Sozialgerichte von fast 50 % zu verzeichnen hatten. Im Hinblick auf diese erheblichen Differenzen bot es sich an, im Rahmen des Leistungsvergleichs zu ermitteln, auf welchen Umständen die unterschiedliche Entwicklung beruhte bzw. auf welche Weise dem rasanten Anstieg der Sachverständigenkosten entgegengesteuert werden konnte.

Zunächst wurden die im Zeitraum vom 01.01.1999 bis zum 31.05.1999 angefallenen Kosten für Sachverständigengutachten und Befundberichte bei den einzelnen Sozialgerichten ermittelt. Um mögliche Rückschlüsse auf die Kosten einer einzelnen Kammer zu vermeiden, erfolgte die Ermittlung getrennt nach den Sachgebieten Pflege-, Unfall- und Rentenversicherung sowie Schwerbehindertenrecht. Sachgebiete, für die an einem Gericht lediglich eine Kammer gebildet ist, wurden nicht berücksichtigt.

Gleichzeitig wurden für den genannten Zeitraum die Zahl der Klageeingänge, der Erledigungen, die Anzahl der Urteile (einschließlich der Gerichtsbescheide), die Ist-Richterzahl, der Bestand, die Anzahl der Verfahren mit vollem oder teilweisem Erfolg, die Anzahl der Verfahren mit einer Verfahrensdauer von 0 bis 12 und die Anzahl der Verfahren mit einer Verfahrensdauer von 0 bis 18 ermittelt.

Aus diesen Grundlagen wurden für jedes Sachgebiet folgende **Kennzahlen** gebildet:

- Sachverständigenkosten pro Erledigung
- Befundberichtskosten pro Erledigung
- Sachverständigenkosten pro Ist-Richter
- Befundberichtskosten pro Ist-Richter
- Urteilsquote
- Erfolgsquote
- Verfahrensdauer 0 - 12 Monate in %
- Verfahrensdauer 0 - 18 Monate in %
- Bestände zum 31.12.1998 pro Ist-Richter
- Eingänge 1998 pro Ist-Richter

**Ergebnis:**

Im Bereich des Schwerbehindertenrechts haben sich erhebliche Differenzen zwischen den einzelnen Sozialgerichten insbesondere in folgenden Bereichen ergeben:

- der Verfahrensdauer (0 - 12 Monate) mit einem Unterschied von fast 30 %,
- der Urteilsquote mit einem Unterschied von über 12 %
- den Sachverständigenkosten mit einem Unterschied von ca. 300.-- € pro Erledigung.

Auffällig ist dabei, dass an einem Sozialgericht

- der höchste Anteil an Verfahrensbeendigungen bis zum zwölften Monat,
- die niedrigste Urteilsquote und
- die niedrigsten Sachverständigenkosten pro Erledigung

zu finden sind. Gleichzeitig werden hier in besonders hohem Umfang Befundberichte eingeholt.

Die Benchmarking-Arbeitsgruppe vermutet deshalb, dass an diesem Gericht eine von allen anderen Gerichten abweichende **Art der Bearbeitung** von Schwerbehindertenverfahren entwickelt wurde.

Als Konsequenz aus dem Benchmarking hat die Arbeitsgruppe II die Einrichtung eines **Erfahrungsaustausches** über die Art und Weise der richterlichen Bearbeitung von Streitsachen aus dem Bereich des Schwerbehindertenrechts z. B. im Hinblick auf die medizinischen Ermittlungen, vorgeschlagen. Auf kollegialer Basis soll Einblick in die Art und Weise der richterlichen Bearbeitung bei anderen Gerichten genommen werden. Die Richterinnen und Richter könnten für sich selbst entscheiden, ob sie eine Übernahme bzw. Weiterentwicklung dieser Methoden im jeweiligen Einzelfall für sinnvoll halten. Ein erster Erfahrungsaustausch hat – moderiert von einer Organisationsberaterin - stattgefunden.

## 2.2. Pauschalvereinbarungen

Ein mögliches Sparpotential wurde im Bereich der Pauschalvereinbarungen vermutet.

Als Ausgangswerte wurden für jedes Sozialgericht - im Zeitraum 01.01.1998 bis 01.01.1999 - erhoben:

- Anzahl der Pauschalvereinbarungen mit Sachverständigen ohne Sachkosten
- Anzahl der Pauschalvereinbarungen mit Sachverständigen mit Sachkosten
- Durchschnittliche Höhe der vereinbarten Honorare ohne Sachkosten
- Durchschnittliche Höhe der vereinbarten Honorare mit Sachkosten

Im Rahmen der Untersuchung der Pauschalvereinbarungen wurden unter den Sozialgerichten deutliche Differenzen bei der Honorarhöhe für einzelne medizinische Fachgebiete sowie bei der Einbeziehung von Sachkosten (Labor, Röntgen, etc.) festgestellt. Die weitere Analyse der erhobenen Daten deutete darauf hin, dass die Gesamtkosten nicht nur von der Höhe der vereinbarten Pauschalhonorare, sondern insbesondere von der Einbeziehung der Nebenkosten in die Pauschalvereinbarung abhängig sind. Es sollte daher aufgeklärt werden, ob durch den mit den Sachverständigen zu vereinbarenden Abschluss von pauschalisierten Honorarvereinbarungen gemäß § 14 JVEG eine Kostenersparnis zu erzielen ist.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurden zunächst folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Empfehlung von Verhandlungsstrategien bei Abschluss von Pauschalvereinbarungen.
- Empfehlung zur Inhaltlichen Gestaltung der Pauschalvereinbarungen.
- Reduzierung der Sachverständigenkosten durch Vereinheitlichung des Vertragswesens für den Abschluss von Pauschalvereinbarungen (landesweiter Mustervertrag für Pauschalvereinbarungen mit verschiedenen Varianten).
- Vereinfachung der Abrechnungen durch den/die Kostenbeamten/Kostenbeamtin.

Zwar konnten hierdurch in der Folgezeit die Kosten für Sachverständigengutachten gesenkt werden, nach Inkrafttreten des JVEG im Jahre 2004 war aber aufgrund der veränderten Honorargruppen ein erneuter deutlicher Anstieg der Kosten zu verzeichnen. Die daraufhin eingeleiteten intensiven Schulungen der für die Abrechnung von Sachverständigenkosten zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verstärkten Bemühungen der Gerichtsverwaltungen, Sachverständige zum Abschluss von Pauschalvereinbarungen („all inclusiv“) zu bewegen und die Information der Richterschaft über derartige Vereinbarungen haben seit 2006 zu einer erneuten Reduzierung der Gutachterkosten geführt, die auch weiterhin anhält.

### 3. Mitarbeiterzufriedenheit

In jedem Unternehmen werden Leistung und Leistungsfähigkeit in entscheidendem Maße durch die in ihr tätigen Menschen geprägt. Da der Leistungsvergleich einen kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess zum Ziel hat, muss er von den Beschäftigten mitgetragen werden, nur sie können die notwendige Kreativität für Veränderungen entwickeln. Daher hat die Mitarbeiterzufriedenheit eine ausschlaggebende Bedeutung für das Projekt.

#### Was ist Mitarbeiterzufriedenheit?

Ein hoher Zufriedenheitsgrad wird erreicht sein, wenn es gelingt, die Interessen des Mitarbeiters mit denen des Gerichts weitgehend in Einklang zu bringen. Eine Rolle spielen dabei u.a. :

- Vergütung
- Angenehmes Arbeitsumfeld
- Anerkennung
- Image der Gerichtsbarkeit in der Öffentlichkeit

#### 3. 1. Fehlzeitenanalyse

Auf dem Gebiet der "Mitarbeiterzufriedenheit" sind daher die **Fehltage** und **Arbeitsunfähigkeitszeiten** erhoben worden. Für die Zeit vom 01.06.1997 bis 31.05.1998 sowie vom 01.06.1998 bis 31.05.1999 wurden die Ausfalltage wegen längerfristiger Krankheiten, wegen Kurzzeiterkrankungen, wegen Kuren und Mutterschutz sowie Anschluss- und Brückentage ermittelt. Dabei ergab sich im Vergleich zum Landesdurchschnitt zunächst kein Handlungsbedarf. Die Erhebung der Krankenstände an den Gerichten wies auch in der Folgezeit im Bereich der Kurzzeiterkrankungen und im Bereich der Anschluss- / Brückentage überwiegend keine Auffälligkeiten auf. Auf Grund der unterschiedlichen Entwicklung an den einzelnen Gerichten und der festzustellenden Anstiege im Bereich der Langzeiterkrankungen hat die Steuerungsgruppe im August 2007 beschlossen, diesem Umstand durch individuelle Strategien, die den jeweiligen Besonderheiten der betroffenen Personen gerecht werden, zu begegnen. Dabei sind bei den Langzeiterkrankungen positive Effekte aufgrund des seit 2007 vorgeschriebenen Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX zu erwarten.

### 3. 2. Mitarbeiterbefragung

Im Januar/Februar 2000 wurde die erste Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Die unter Mitwirkung der Richtervertretungen erstellten Fragebögen wurden von der Unternehmensberatung WIBERA Wirtschaftsberatungs-AG ausgewertet. Der Bericht wurde den Beschäftigten durch die Organisationsberater/innen präsentiert. Anlässlich der Präsentation wurde zugleich ein erster Ausblick auf mögliche Handlungsfelder eröffnet. Mit Hilfe der Organisationsberater/innen ist ein Konzept erarbeitet worden, nach dem die Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung an den Sozialgerichten umgesetzt wurden.

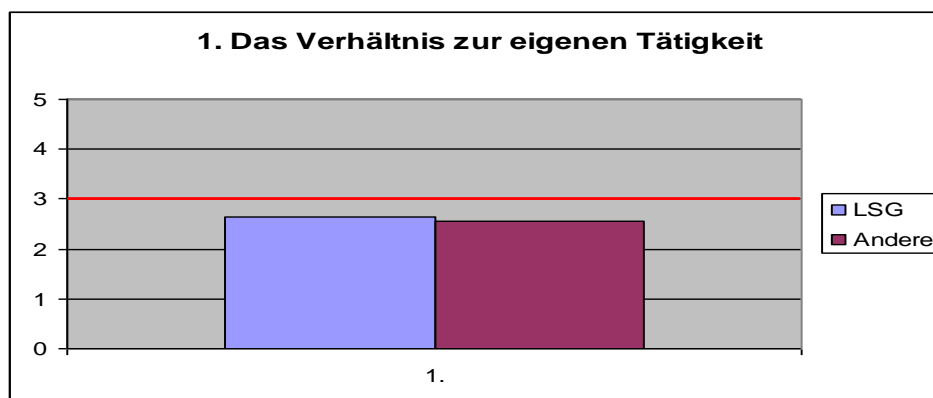
Im Jahre 2004 fand die zweite Mitarbeiterbefragung statt, deren Ergebnisse sowohl horizontal zwischen den Gerichten als auch vertikal im periodischen Zeitsprung (2004 gegenüber 2000) vergleichend gegenüber gestellt wurden. Die Themenkomplexe interne Kommunikation / Fragen zum Informations- und Kommunikationsverhalten, zur Fortbildung und zum aktuellen Stand der Gleichstellung / Gender Mainstreaming wurden in die Befragung aufgenommen bzw. wesentlich erweitert.

Der Fragebogen enthält Fragen zu zehn Themenfeldern:

1. Das Verhältnis zur eigenen Tätigkeit
2. Die Anerkennung und Selbstverwirklichung durch die eigene Tätigkeit
3. Die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen / dem direkten Umfeld
4. Das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen
5. Die interne Kommunikation / Fragen zum Informations- und Kommunikationsverhalten (neu)
6. Das Verhältnis zu den Führungskräften (neu)
7. Die Organisation des Sozialgerichtes
8. Die Fortbildung
9. Aktueller Stand der Gleichstellung / Gender Mainstreaming (neu)
10. Der Änderungsbedarf und seine Dringlichkeit

Die Rücklaufquote der Fragebögen ist dabei erfreulicherweise von 65,7 % im Jahr 2000 auf 68,6 % im Jahr 2004 gestiegen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich insgesamt im Vergleich zum Jahr 2000 bei den Sozialgerichten etwas verschlechtert, beim Landessozialgericht fällt die Bewertung etwas günstiger aus. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich insgesamt im Vergleich zum Jahr 2000 bei den Sozialgerichten etwas verschlechtert, beim Landessozialgericht fällt die Bewertung etwas günstiger aus.

## Mitarbeiterbefragung 2004



		LSG	Andere
1.	Alles in allem bin ich mit meiner Tätigkeit zufrieden.	2,63	2,57

	Vergleichswert 2000	2,70	2,53
--	---------------------	------	------

Der umfangreiche Abschlussbericht der die Befragung durchführenden Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen Bad Münstereifel vom 05.07.2005 wurde zunächst zentral beim Landessozialgericht präsentiert. Erste Ursachenanalysen und Maßnahmenkataloge zu den wesentlichen Handlungsfeldern erarbeiteten die Teilnehmer der Auftaktveranstaltung in mehreren Arbeitsgruppen. Die Präsentation der individuellen Ergebnisse der einzelnen Gerichte erfolgte in der Folgezeit vor Ort. Bei den einzelnen Gerichten haben sich je nach Bedarf Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils Organisationspläne und Ideenkataloge für ihr Gericht erarbeitet und umgesetzt haben.



### 3.3 Weitere Maßnahmen der Organisationsentwicklung im Bereich der Mitarbeiterorientierung

Der hohen personellen Qualität der Sozialgerichtsbarkeit ist es zu verdanken, dass diese ihre stetig zahlreicher werdenden Aufgaben ungeachtet einer großen Regelungsdichte und häufiger, zum Teil tiefgreifender Rechtsänderungen sowie zunehmend schwieriger werdender finanzieller Rahmenbedingungen zu erfüllen vermag. Zur dauerhaften Sicherung, Festigung und Weiterentwicklung dieser Qualität sind die Weichen in erster Linie in den Bereichen **Ausbildung, Fort-/Weiterbildung und Personalentwicklung** zu stellen.

Im Bereich der **Aus- und Fortbildung** gilt es, für eine effiziente und zielgerichtete Fortbildung Sorge zu tragen. So nutzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen die umfangreichen Fortbildungsmöglichkeiten innerhalb der Justiz (Justizakademie Recklinghausen, Deutsche Richterakademie in Trier und Wustrau, Fachhochschule für Rechtspflege NRW in Bad Münstereifel) sowie außerhalb der Justiz (Fortbildungsakademie des Innenministeriums Mont-Cenis in Herne). Daneben kommt aber auch der regionalen Fortbildung eine besondere Bedeutung zu, damit zum einen den besonderen fachlichen Bedarfen der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen Rechnung getragen werden kann und zum anderen auf kurzfristige Fortbildungsbedarfe im Rahmen von Gesetzesänderungen und Umstrukturierungen reagiert werden kann. Dabei findet auch das Gender Main-streaming in angemessenem Umfang Berücksichtigung. Folgende regionale Fortbildungen sind beispielhaft zu nennen:

### **Begutachtung im Sozialrecht**

Thema: Übersicht über die gutachterliche Untersuchung der Lungenfunktion und Begutachtung der Silikose

Referent: Dr. Arpad Jendralski, Chefarzt der Reha-Klinik An der Rosenquelle, Aachen

Thema: Anforderungen an das professionelle medizinische Gutachten

Referent: Dr. Peter Becker, Richter am Bundessozialgericht

Tagungsleitung: Dr. Heinfried Tintner, Richter am Landessozialgericht

27.01.2011 R\*

Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen, Plenarsaal

L E 261 - 1388

### **Neuregelungen im SGB II und SGB XII**

Thema: Neuregelungen im SGB II und SGB XII

Referenten: Prof. Dr. Volker Warendorf, Vors. Richter am Landessozialgericht a.D.  
Elisabeth Straßfeld, Richterin am Landessozialgericht  
Dr. Jens Blüggel, Richter am Landessozialgericht

### **Prüfung der persönlichen und wirtschaftlichen PKH-Voraussetzungen (Ri, UdG)**

Thema: Prüfung der persönlichen und wirtschaftlichen PKH-Voraussetzungen

Referenten: Dr. Heinfried Tintner, Richter am Landessozialgericht  
Michael Hoffmann, Regierungsamtmann, Sozialgericht Gelsenkirchen

Tagungsleitung: Dr. Petra Knorr, Richterin am Landessozialgericht

2011 R\*

Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen, Plenarsaal

L E 261 - 1446

### **Tagung für Richterinnen und Richter im Richter Verhältnis auf Probe**

Thema: Arbeitskreise

Tagungsleitung: Dr. Martin Kühl, Vizepräsident des Sozialgerichts  
Michael Wolff-Dellen, Richter am Landessozialgericht

28.03.2011 R\*

Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen, Plenarsaal

L E 261 - 1452

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld der Personalentwicklung ist das **Personalauswahlverfahren im richterlichen Dienst**. Auf der Grundlage eines mit Unterstützung durch das Institut Dr. Müller entwickelten Leitfadens erfolgt die Personalauswahl durch eine Personalfindungskommission im Rahmen eines strukturierten Interviews. Vorgeschaltet ist die Erstellung eines psychologischen Kurzgutachtens „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ BIP in Zusammenarbeit mit dem Projektteam „Testentwicklung“ der Ruhr-Universität Bochum.

Als weitere Maßnahme der Personalentwicklung ist die Einführung von **Jahresmitarbeitergesprächen im Verwaltungsbereich** ab 2003 zu nennen.

## Jahresmitarbeitergespräche

### Methode:

- Führungskräfte Schulungen mit geschulten Multiplikatoren
- Entwicklung gemeinsamer Leitfäden
- Durchführung der Jahresgespräche
- Evaluierung

2003	2004	2005	2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung Jahresgespräch im Verwaltungsbereich des LSG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung Jahresgespräch in den Verwaltungen einzelner Sozialgerichten</li> <li>• Evaluierung am LSG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flächendeckende Einführung an allen Gerichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung an allen Gerichten</li> </ul>

Seit Oktober 2008 beschäftigt sich die **„Arbeitsgruppe Personalentwicklungskonzept“**, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des richterlichen und nichtrichterlichen Dienstes sowie Vertreterinnen und Vertreter der Beteiligungsgremien angehören, unter fachkundiger Anleitung einer Unternehmensberaterin mit der Entwicklung eines **systematischen Personalentwicklungskonzeptes**. Hier werden Themen wie Personalauswahl, Erstellung bedarfsgerechter Fortbildungskonzepte, qualifikationsgerechter

Mitarbeitereinsatz und Führungskräfteauswahl sowie – qualifizierung bearbeitet (vergl. dazu unten „Weitere Organisationsentwicklungsprojekte“).

#### 4. Besucher- und Beteiligtenzufriedenheit ("Kundenzufriedenheit")

Obwohl die Beteiligten weder Gericht noch Richter auswählen können, haben sie gerade im Bereich des Sozialrechts, in dem regelmäßig um existenzsichernde Leistungen gestritten wird, Anspruch darauf, dass nicht nur **juristisch korrekt**, sondern auch **zeitnah**, **freundlich** und **verständnisvoll** Recht gesprochen wird.

Entscheidende Voraussetzung für die Erhöhung der Zufriedenheit der Beteiligten ist das Erfassen ihrer Bedürfnisse. Diesem Zweck diente die erste Besucher- und Beteiligtenbefragung, die in der Zeit vom 15.05.2000 bis zum 30.06.2000 durchgeführt wurde.

##### Themenkomplexe der Besucher- und Beteiligtenbefragung

1. Kontakt mit dem Gericht
2. Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Gerichts
3. Verständlichkeit von Anfragen und Formularen
4. Verständlichkeit von Sachverständigengutachten
5. Zufriedenheit mit dem Ablauf und dem Ausgang des Verfahrens
6. Image des Gerichts

Bei den Antworten konnten Angaben zur Zufriedenheit und zur subjektiv empfundenen Wichtigkeit gemacht werden. Es stand die Schulnotenskala von 1 (sehr gut/vollkommen zutreffend) bis 6 (ungenügend/ nicht zutreffend) zur Verfügung.

Von den Beteiligten und Besuchern wurden bei der ersten Befragung ca. 2.400 Fragebögen zurückgesandt, die zunächst mit Hilfe der WIBERA Wirtschaftsberatungs-AG ausgewertet wurden.

Das Ergebnis der Befragung war ganz überwiegend als positiv anzusehen. Der Bericht der WIBERA Wirtschaftsberatungs-AG wurde von den Präsidentinnen und Präsidenten an den Sozialgerichten zunächst den Beschäftigten vorgestellt. In der Folgezeit fanden Symposien mit Vertretern der Anwaltschaft, der Verbände und Sozialleistungsträger statt, die gemeinsam mit den Richterinnen und Richtern

die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge intensiv diskutierten. Der Schwerpunkt der zur Umsetzung eingeleiteten Maßnahmen bezog sich auf den Themenkomplex „Sachverständigengutachten“, da die Beteiligten hiermit eher unzufrieden waren. Aus diesem Grund wurden sowohl zentral beim Landessozialgericht als auch bei den Sozialgerichten **Sachverständigensymposien** durchgeführt, die neben der Information der Ärzte die Zielsetzung hatten, durch einen Erfahrungsaustausch zwischen Ärzte- und Richterschaft zu einer Qualitätsverbesserung und Erhöhung der Akzeptanz der Beteiligten bezogen auf die medizinischen Sachverständigengutachten zu gelangen.

Im Jahre 2004 wurde die zweite Befragung durchgeführt, die sich wegen der geringen Rücklaufquote bei der Besucherbefragung ausschließlich an die Beteiligten richtete. Insgesamt wurden 1581 auswertbare Fragebögen zurückgesandt. Erfreulicherweise sind in über 90% der Fälle die Werte seit der Befragung 2000 stabil geblieben. Die Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen konnte also trotz der mit dem weiteren Anstieg der Klageeingänge verbundenen erschwerten Rahmenbedingungen das hohe Niveau in der Kundenzufriedenheit halten.

#### **4.1 Ergebnisse der Besucher- und Beteiligtenbefragungen (Zusammenfassung)**

##### **4.1.1. Untersuchungsgegenstand**

Sozialgerichte Aachen, Detmold, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Gelsenkirchen, Köln und Münster sowie das Landessozialgericht.

##### **4.1.2. Gesamtzufriedenheit**

Die Gesamtzufriedenheit der Beteiligten ist mit 2,38 für die Klägerinnen und Kläger sowie deren Bevollmächtigte (B) und mit 2,42 für die Sozialleistungsträger (C) im Jahre 2004 gegenüber dem Wert von jeweils 2,3 im Jahre 2000 stabil geblieben.

	<b>B</b>		<b>C</b>	
	<b>2004</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>2000</b>
Auswertbare Rückläufe	1.041	1.934	540	310
Gesamt-zufriedenheit	2,38	2,3	2,42	2,3

#### **Beteiligtenbefragung 2004**

## Gesamtergebnis

### 4.1.3 Einzelergebnisse

#### 4.1.3.1 Erreichbarkeit

Erfreulicherweise wurde im Jahr 2004 die Erreichbarkeit der Gerichtsangehörigen im Mittel mit der Note 2,18 (Sozialleistungsträger: 2,29) gewertet, was eine Verbesserung gegenüber 2000 (2,2 bzw. 2,4 bei den Sozialleistungsträgern) darstellt. In diesem Zusammenhang wurden zahlreiche Vorschläge gemacht, die sich vornehmlich über die Ausweitung der telefonischen Erreichbarkeit über die heutigen Öffnungszeiten hinaus sowie die konsequente Nutzung von Rufumleitungen und Anrufbeantwortern verhielten. In Einzelfällen wurde gefordert, dass die Richterinnen und Richter zu feststehenden Zeiten oder unter Bekanntgabe der direkten Durchwahl erreichbar sein sollten.

#### 4.1.3.2. Wegeleitsysteme

Schlechter schnitten 2000 die Wegeleitsysteme (2,7) ab. Mehrfach wurde die Anlage einer Zufahrtsskizze und/oder eines innergerichtlichen Raumplanes gewünscht. Dieser Wert hat sich aufgrund der zwischenzeitlich getroffenen Maßnahmen 2004 auf 2,46 bzw. 2,56 (Sozialleistungsträger) verbessert.

#### 4.1.3.3 Räumliche Atmosphäre

Die gleiche Entwicklung lässt sich bei der räumlichen Atmosphäre feststellen, die 2000 mit der Durchschnittsnote 2,6 und im Jahr 2004 mit 2,47 bzw. 2,61 bewertet wurden.

#### 4.1.3.4. Freundlichkeit der Ansprechpartner, Verständlichkeit von Anfragen

Erfreulicherweise waren die Bürgerinnen und Bürger sowie ihre Bevollmächtigten mit der Freundlichkeit ihrer telefonischen Ansprechpartner in hohem Maße zufrieden (Durchschnittsnote 1,98 in 2004 und 2,0 in 2000). Das gleiche betrifft auch das Auftreten und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

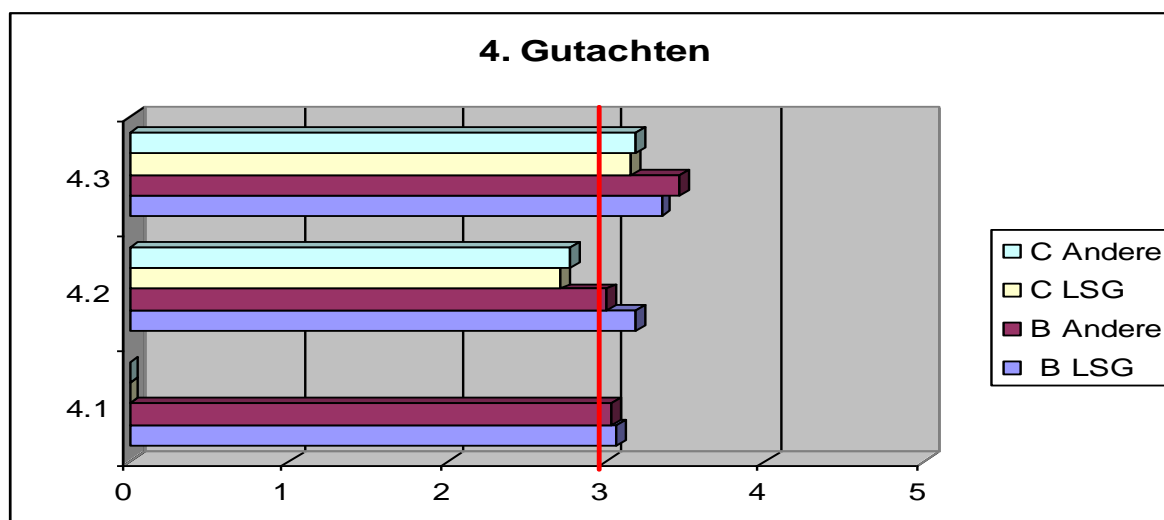
Überwiegend waren unsere "Kunden" auch mit der Verständlichkeit der Anfragen und Äußerungen des Gerichts zufrieden (2,3), obwohl hierzu zahlreiche Anregungen gegeben wurden (Formulare übersichtlicher gestalten, Anfragen auf das absolut notwendige Maß beschränken). An dieser Einschätzung hat sich auch im Jahr 2004 nichts geändert.

#### 4.1.3.5. Ärztliche Gutachten

Ein Schwachpunkt unserer Arbeit scheint in dem Verfahrensabschnitt "Behandlung durch den vom Gericht bestellten ärztlichen Sachverständigen" zu liegen. Hier lag der Zufriedenheitsgrad in den Jahren 2000 und 2004 nur bei durchschnittlich 3,0.

Noch schlechter wurde die **Dauer der medizinischen Begutachtung** bewertet (2000: 3,4 bei Klägern und Bevollmächtigten und 3,1 bei Sozialleistungsträgern; 2004: 3,46 bzw. 3,19), obwohl die Bedeutung dieser Frage für die Klägerinnen/Kläger bzw. Bevollmächtigte in 2000 mit durchschnittlich 1,9 sehr hoch benotet wurde. Auffallend war hier jedoch, dass im Jahr 2004 die Frage nach dem Änderungsbedarf nur mit der Dringlichkeitsstufe 3,08 bewertet wurde.

## Beteiligtenbefragung 2004: Zufriedenheit mit Sachverständigen



		B LSG	B Andere	C LSG	C Andere
4.1	Wie zufrieden waren Sie mit der Behandlung durch den / die vom Gericht bestellte/n Sachverständigen/Sachverständige?	3,06	3,03	0	0
4.2	Wie zufrieden waren Sie mit der Verständlichkeit und Aussagekraft der gerichtlichen Gutachten?	3,19	3,01	2,71	2,77
4.3	Wie zufrieden waren Sie mit der Dauer der medizinischen Begutachtung?	3,35	3,46	3,16	3,19

Wegen der hohen Bedeutung medizinischer Sachverständigengutachten für das sozialgerichtliche Verfahren wurde erneut einer der landesweiten Schwerpunkte in die Umsetzung dieser Befragungsergebnisse gesetzt.

Die getroffenen Maßnahmen zielten zum einen auf eine **Information der Ärzteschaft** durch

- **Pressemitteilungen in Fachzeitingen**
- **Sachverständigensymposien**
- **Erfahrungsaustausche mit Vertretern der Klägerinnen und Kläger sowie Sozialleistungsträger**

Zum anderen wurden und werden diese an den Sozialgerichten und beim Landessozialgericht durchgeführten Veranstaltungen dazu genutzt, durch den gemeinsamen Austausch mit den Richterinnen und Richtern **Ideen zur Qualitätsverbesserung und Ablauforganisation** zu entwickeln.

Den Richterinnen und Richtern wird darüber hinaus die Möglichkeit gegeben, die eigene **Fachkompetenz zu erhöhen** durch Teilnahme an

- **Medizinischen Fortbildungsveranstaltungen**
- **Fachspezifischen Arbeitskreisen/Qualitätszirkeln.**

**Das IT-gestützte Sachverständigenverzeichnis**, das auch von interessierten Beteiligten abgerufen werden kann ([www.sozialgerichtsbarkeit.de](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de)), bietet einen schnellen und gezielten Zugriff auf die über 3.700 eingetragenen medizinischen Sachverständigen. Letztlich wird an einzelnen Gerichten auch neben dem kollegialen Austausch über Qualität und Schnelligkeit von Gutachten das Angebot genutzt, durch Versenden von **Fragebögen im Rahmen der Begutachtung** zeitnah konkrete Rückmeldungen der Klägerinnen und Kläger zu erhalten.

#### **4.1.3.6. Ablauf und Ausgang des Verfahrens**

An dieser Stelle wurde nach der Rechtzeitigkeit der Ladung, der Pünktlichkeit des Beginns der Verhandlung und der zur Verfügung stehenden Zeit gefragt. Des weiteren wurde um Einschätzung der Verhandlungsatmosphäre, der Möglichkeit, das eigene Anliegen vorzubringen sowie der Verständlichkeit von Gründen, die zu der Erledigung des Rechtsstreits geführt haben (Urteil), gebeten.

In diesem Kernprozess der Leistungserstellung erzielte die Sozialgerichtsbarkeit gute bis sehr gute Ergebnisse. Insbesondere die Bewertung der Frage 5.6 „Die Gründe die zum Ausgang des Verfahrens geführt haben, habe ich verstanden“ mit 1,95(Klägerinnen/Kläger und deren Bevollmächtigte/1,96 (Sozialleistungsträger) verdeutlicht die hohe Akzeptanz sozialgerichtlicher Entscheidungen bei den Rechtsuchenden.

Demgegenüber bemängelten die Beteiligten 2004 nach wie vor die **Zügigkeit des Verfahrens** mit 2,87 (Klägerinnen/Kläger und deren Bevollmächtigte: 2,88; (Sozialleistungsträger: 2,79).



Befragung (gesamt ohne LSG)	B / 2004	B / 2000	C / 2004	C / 2000
<b>Frage 5.1:</b> Die Ladung zum Gerichtstermin erfolgte rechtzeitig	1,89	1,7	2,04	1,9
<b>Frage 5.2:</b> Die Verhandlung begann in etwa pünktlich	2,18	2,0	2,14	2,3
<b>Frage 5.3:</b> Für die Verhandlung stand ausreichend Zeit zur Verfügung	1,85	1,7	2,07	2,1
<b>Frage 5.4:</b> Die Verhandlung hat aus meiner Sicht in einer sachlichen Atmosphäre stattgefunden	1,91	1,7	2,10	2,0
<b>Frage 5.5:</b> In der Verhandlung hatte ich ausreichend Gelegenheit, mein Anliegen vorzubringen	1,91	1,8	2,00	1,8
<b>Frage 5.6:</b> Die Gründe die zum Ausgang des Verfahrens geführt haben, habe ich verstanden	1,95	1,7	1,96	1,9

B= Klägerinnen und Kläger / Bevollmächtigte

C= Sozialleistungsträger

#### 4.1.3.7. Das Image der Sozialgerichte

Der Begriff „Image“ wurde mit Hilfe von fünf Fragen beschrieben, die sich im wesentlichen durch die Adjektive

- bürgerfreundlich
- flexibel
- schnell
- kompetent
- vertrauenswürdig

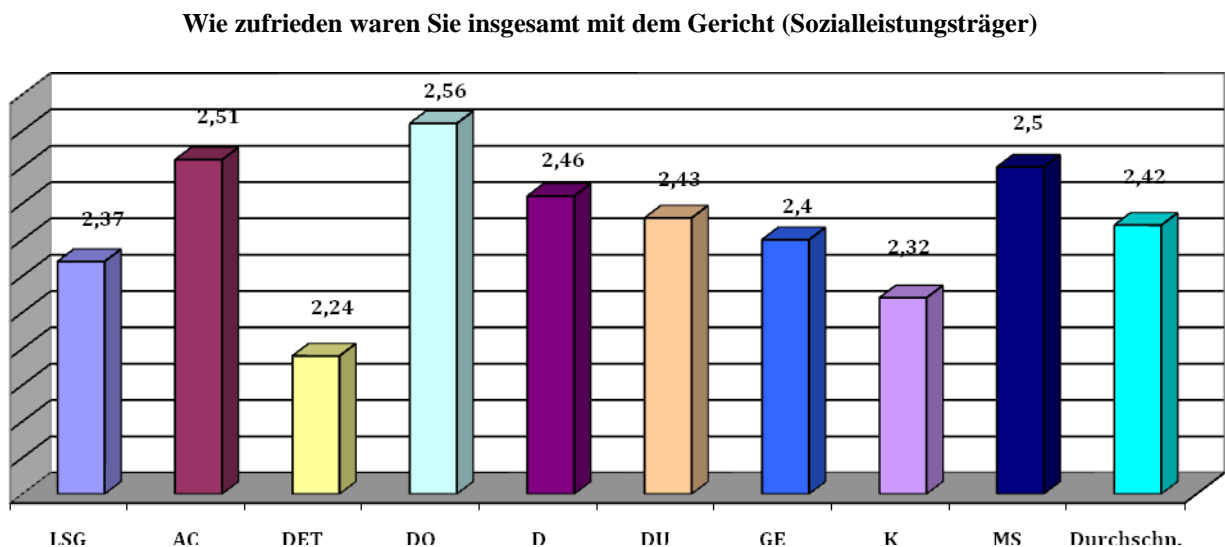
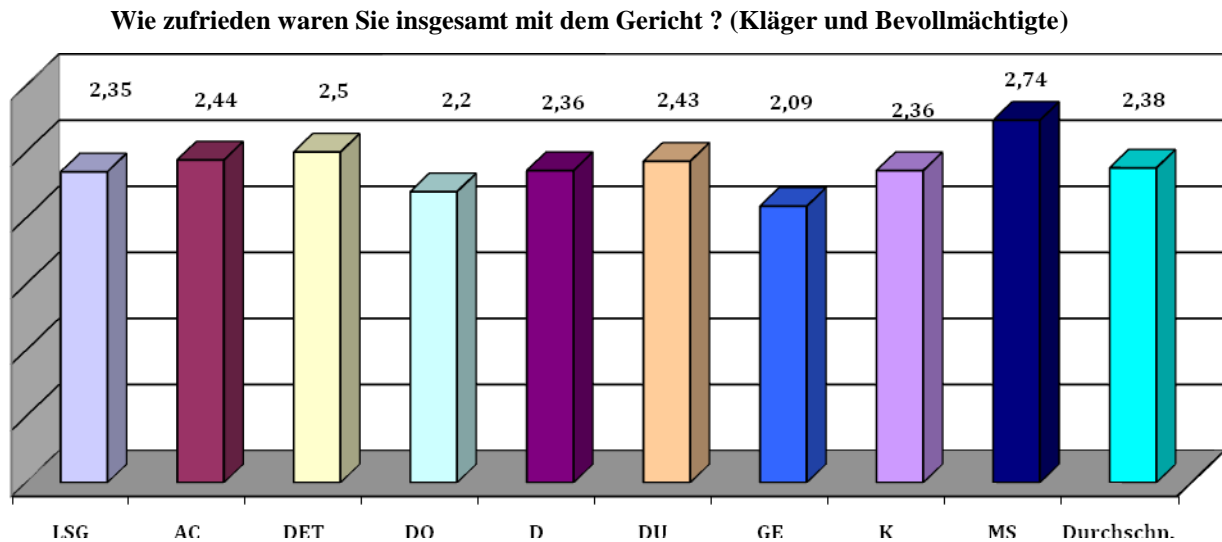
unterschieden.

Die Sozialgerichte des Landes werden von den Rechtsuchenden sowie ihren Bevollmächtigten erfreulicherweise als hoch kompetent und vertrauenswürdig angesehen, durchaus auch als bürgerfreundlich, aber nur begrenzt als flexibel und schnell.

Frage	2004	2000
	B / C	B / C
bürgerfreundlich	2,41 / 2,27	2,3 / 2,2
flexibel	2,83 / 2,78	2,7 / 2,7
schnell	3,38 / 3,21	3,2 / 3,2
kompetent	2,03 / 2,15	1,9 / 2,0
vertrauenswürdig	2,10 / 2,21	1,9 / 2,0

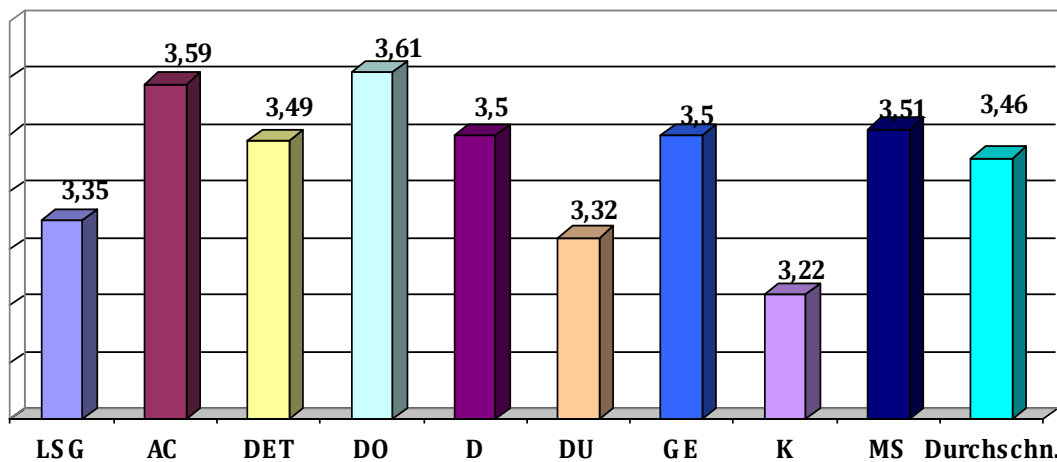
#### 4.1.4. Leistungsvergleich

Während die Unterschiede in der Benotung der einzelnen Sozialgerichte bei der Gesamtzufriedenheit im Jahr 2000 mit Werten zwischen 2,1 und 2,4 relativ gering waren, zeigten sich im Rahmen der Befragung 2004 doch deutlichere Abweichungen:

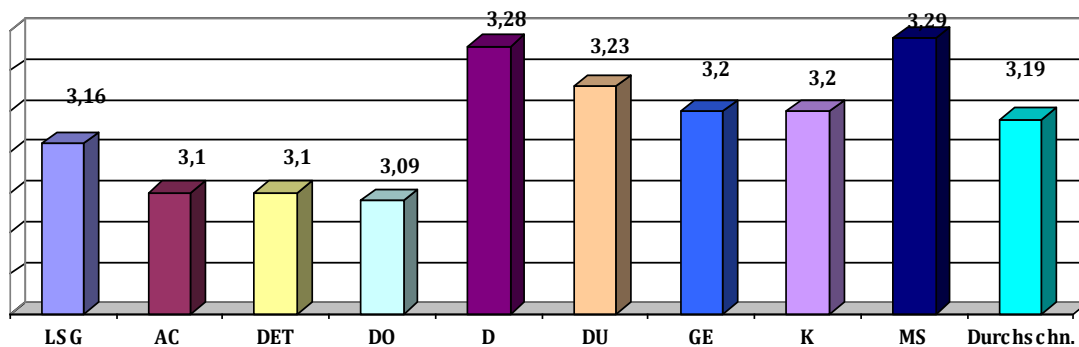


Unterschiede sind auch im Bereich der Gutachtenerstattung (Durchschnitt 3,03) festzustellen: Die Zufriedenheit mit der Behandlung durch den Sachverständigen lag zwischen 2,68 (Sozialgericht Gelsenkirchen dem gegenüber 2000: 3,2) und 3,24 (Sozialgericht Münster; in 2000: 2,6) bzw. bei der Dauer der Gutachtenerstattung zwischen 3,22 (Sozialgericht Köln; in 2000: 3,8) und 3,61 (Sozialgericht Dortmund; in 2000: 3,5).

Wie zufrieden waren Sie mit der Dauer der medizinischen Begutachtung ? ( Kläger-innen / Bevollmächtigte)



Wie zufrieden waren Sie mit der Dauer der medizinischen Begutachtung ? ( Sozialleistungsträger)



Überraschenderweise schlagen diese Werte nicht unbedingt auch auf die Bewertung der Zügigkeit des gerichtlichen Verfahrens durch. Das Sozialgericht Aachen erreicht bei der Zügigkeit den besten Wert von 2,27 (Klägerinnen und Kläger sowie deren Bevollmächtigte), obwohl dieselben Befragten mit der Dauer der medizinischen Begutachtung eher unzufrieden waren (3,59).

#### 4.1.5. Schlussfolgerung

Die Ergebnisse der Beteiligten- und Besucherbefragungen sind durchaus ermutigend. Denn mit der Gesamtnote 2,38 bzw. 2,42 würde die nordrhein-westfälische Sozialgerichtsbarkeit im Vergleich zu anderen Branchen wiederum gut im oberen Drittel liegen. Letztlich bleiben Schwächen - vor allem bei der Schnelligkeit - nicht zu übersehen.

Die Steuerungsgruppe der nordrhein-westfälischen Sozialgerichtsbarkeit und alle Gerichtsleitungen haben die Ergebnisse der Befragung an ihren Gerichten weiter analysiert und gemeinsam versucht, die Stärken zu festigen und die Schwächen abzubauen.

## 4.2 Verfahrenstranzparenz - Automatisierte Verfahrensabfrage

Seit März 2005 besteht bei 14 Pilotsenaten des LSG NRW die Möglichkeit für die am Verfahren Beteiligten, sich jederzeit im Internet über den wesentlichen Stand ihres Prozesses zu informieren. Unter der Adresse [www.sozialgerichtsbarkeit.de](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de) wird nach Eingabe des Aktenzeichens und eines individuellen PIN der aktuelle Verfahrensstatus angezeigt. Dadurch konnte auch gleichzeitig die Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Serviceeinheiten durch telefonische und schriftliche Auskünfte sichtlich reduziert werden.

## Verfahrenstransparenz: Automatisierte Verfahrensabfrage

Verfahrensauskunft - A-SGB	
1. Instanz	Sozialgericht Dortmund
Aktenzeichen	S 37 AL 145/03
Eingang	12.06.2003
Erledigung	11.05.2004
E-SGB	
2. Instanz	Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen
Aktenzeichen	L 1 AL 50/04
Eingang	18.06.2004
Erledigung	
E-SGB	
Verfahrensstatus	Das Verfahren ist zur Sitzung geladen.
Sitzungstermin	Termin zur Erörterung des Sachverhalts (nicht öffentlich), am 08.03.2005 10:30, in Essen, 1. Etage, Saal 100
<a href="#">Allgemeine Informationen zum sozialgerichtlichen Verfahren</a>	

Fertig

### 4.3 Länderübergreifendes Portal der Sozialgerichtsbarkeiten

Unter nordrhein-westfälischer Federführung wurde 2003 ein länderübergreifendes Portal der Sozialgerichtsbarkeiten entwickelt.

Den rechtsuchenden Bürgerinnen und Bürgern stehen damit kostenfrei abrufbare Informationen unter der Adresse **www.sozialgerichtsbarkeit.de** zu folgenden Themen zur Verfügung:

- Informationen zu allen Sozialgerichten
- Ablaufbeschreibung des sozialgerichtlichen Verfahrens
- Pressemitteilungen
- Verfahrensauskunft des LSG NRW
- Sammlung sozialgerichtlicher Entscheidungen
- Sachverständigenlisten
- Berufskundliche Informationen
- Statistik
- Linkliste

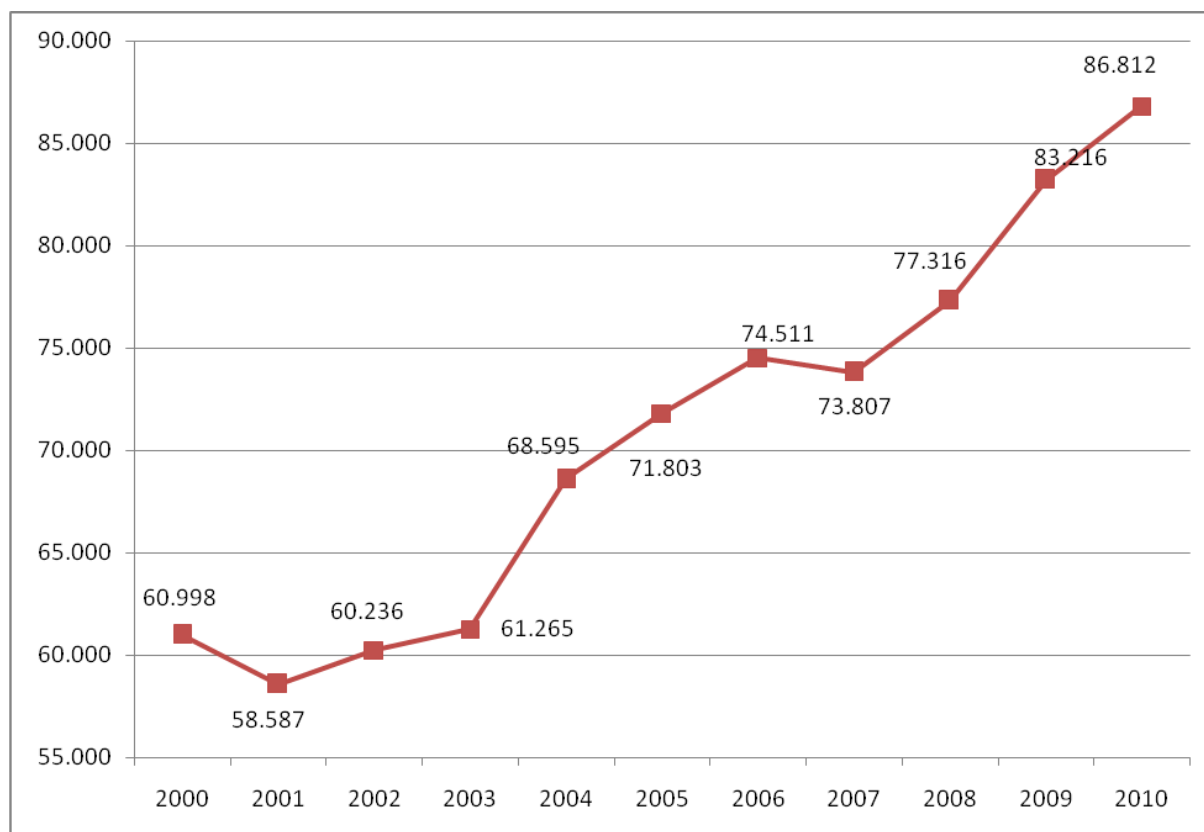
## Erwartungen

Folgende Erwartungen werden an das Benchmarking-Projekt geknüpft:

- **Stärkere Reflexion der eigenen Tätigkeit und Arbeitsweise**
- **Ermittlung einfacherer Verfahrensabläufe im richterlichen und nichtrichterlichen Bereich**
- **Effektiver Personal- und Sachmitteleinsatz**
- **Feststellung von Schwachstellen in der Verwaltungsorganisation**
- **Hilfestellung für die Ermittlungstätigkeit der Richterinnen/Richter**
- **Kosteneinsparungen**
- **Verkürzung der gerichtlichen Verfahren**

Es ist demgegenüber nicht vorrangiges Ziel des Leistungsvergleichs, die Erledigungen in den einzelnen Richterpensen zu erhöhen. Die Erledigungszahlen sind in den vergangenen Jahren ohnehin erheblich gestiegen und bewegen sich auf sehr hohem Niveau:

Erledigungen der Sozialgerichte Nordrhein-Westfalen  
(Klagen und einstweiliger Rechtsschutz)



### Kein Qualitätsverlust durch Benchmarking und Verfahrensbeschleunigung

Weder Benchmarking noch eine zeitnahe Erledigung der Streitsachen führen zu einem Qualitätsverlust der Rechtsprechung. Entgegen mancher Behauptung stehen auch im Benchmarking-Prozess immer die richtige Normanwendung sowie die uneingeschränkte Ermittlungstätigkeit im Vordergrund. Selbst wenn Klägerinnen und Kläger die Entscheidung ihres Rechtsstreits in möglichst kurzer Zeit erwarten, wird niemand eine schnelle Entscheidung zu Lasten der inhaltlichen Richtigkeit akzeptieren.

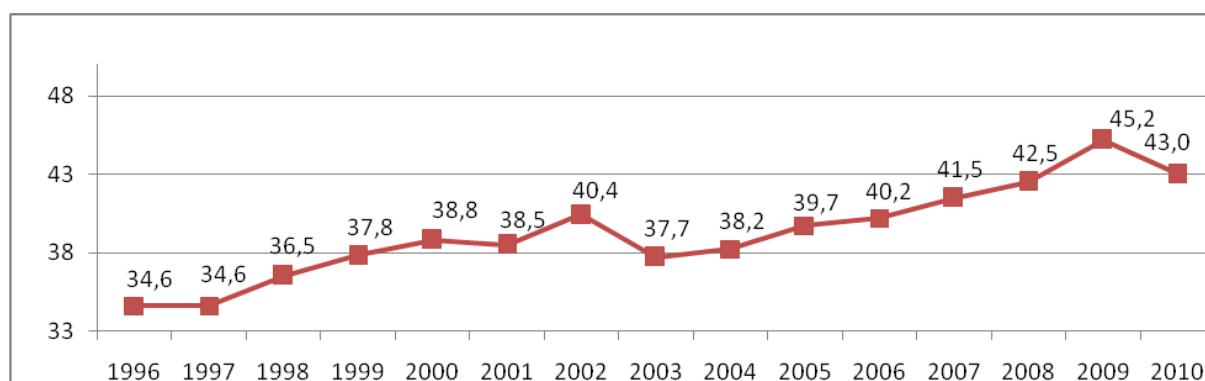
Die den Präsidentinnen und Präsidenten der nordrhein-westfälischen Sozialgerichte im Rahmen ihrer Dienstaufsicht vorgelegten Akten zeugen von einer nach wie vor hohen Qualität der richterlichen Bearbeitung. Auch ein Anstieg erfolgreicher Berufungs- und Revisionsverfahren als Indiz für eine mangelhafte Bearbeitung durch die Instanzgerichte lässt sich seit Beginn des Leistungsvergleiches nicht feststellen.

Eine kurze Verfahrensdauer führt zudem keineswegs - wie zum Teil eingewandt wird - im Allgemeinen zur einfachen Bestätigung der Verwaltungsentscheidung. Die durchschnittliche Verfahrensdauer der erstinstanzlichen Verfahren betrug auf der Grundlage der Länderübersicht in NRW in den Jahren von 2004 bis 2006 zwischen 11,3 Monaten (2004), und 11,2 Monaten (2005) und 11,5 Monaten (2006). Damit lagen die nordrhein-westfälischen Sozialgerichte im Ländervergleich

jeweils auf Platz 1. Die zweitinstanzlichen Verfahren wurden im Jahre 2004 innerhalb von durchschnittlich 11,9, im Jahre 2005 innerhalb von durchschnittlich 12,18 und in 2006 innerhalb von durchschnittlich 11,7 Monaten erledigt. Auch dies stellt im Ländervergleich mit den Platzziffern 3, 4 und 2 ein vorbildliches Ergebnis dar.

Die Quote der Erledigungen mit Erfolg/teilweisem Erfolg im Verhältnis zu den gesamten Erledigungen ist seit 1996 bis zum Jahr 2000 kontinuierlich gestiegen. Der Anteil der für die Versicherten erfolgreich bzw. teilweise erfolgreichen Verfahren ist im Jahr 2002 um 2% auf nunmehr 40,4 % gestiegen. Dieser Wert wurde nach einem vorübergehenden Absinken seit 2005 wiederum annähernd erreicht.

### Erfolgsquote aus Sicht der Klägerinnen und Kläger



## Benchmarking: methodische Vorgehensweise

Zur systematischen Auswertung der Vergleichsdaten bedarf es einer individuellen Stärken-Schwächen-Analyse der Sozialgerichte. Diese wird durch jedes Gericht erstellt und in der Steuerungsgruppe diskutiert. Methodisch orientieren sich die Berichte an der folgenden Vorgehensweise:

### Benchmarking: Untersuchungsmethode



Auch das Landessozialgericht NRW hat zwischenzeitlich einen entsprechenden Leistungsvergleich erstellt. Wegen der z.T. fehlenden Vergleichsdaten anderer Landessozialgerichte war aber die Analyse erschwert.

Mittlerweile ist auf Initiative des Landessozialgerichts Nordrhein-Westfalen ein landesübergreifender Qualitätszirkel (Vergleichsring) gegründet worden, in dem sich neben dem Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen auch weitere Landessozialgerichte dem Qualitätsvergleich stellen. Untersucht werden die Bereiche Zahl- und Dauer der erledigten Berufungsverfahren, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Wirtschaftlichkeit der Verfahren im Bereich der Gutachtenentwicklung (vergl. dazu unten „Weitere Organisationsentwicklungsprojekte“).



## Benchmarking und richterliche Unabhängigkeit

Seit Beginn des Benchmarking-Projekts wird sowohl zwischen Richterschaft und Gerichtsleitung als auch innerhalb der Richterschaft kontrovers diskutiert, ob durch den Leistungsvergleich die richterliche Unabhängigkeit tangiert bzw. eingeschränkt wird. Gegner des Projekts sehen die Gefahr, dass die im Rahmen des Leistungsvergleichs gewonnenen Erkenntnisse von der Gerichtsleitung genutzt werden könnten, um Richterinnen und Richter in ihrer Arbeitsweise zu beeinflussen. So könnten beispielsweise Kosteneinsparungs- und/oder Beschleunigungsinteressen der Gerichtsleitung dazu führen, die Richterinnen und Richter zu kostengünstigen und wenig zeitintensiven Ermittlungen zu bewegen. Um derartige Eingriffe von vornherein auszuschließen, findet der **Leistungsvergleich lediglich zwischen den acht Sozialgerichten**, nicht aber den in den einzelnen Sozialgerichten tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Ziel des Benchmarking-Projekts ist es nicht, die Richterinnen und Richter zu einer bestimmten Arbeitsweise zu bewegen. Durch den Leistungsvergleich der Sozialgerichte untereinander sollen vielmehr **Arbeitsweisen und Ideen** anderer transparent gemacht werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so die Möglichkeit zu eröffnen, ihre Arbeit im Wege einer Selbstkontrolle zu überdenken und ggf. Ideen anderer aufzugreifen bzw. weiterzuentwickeln. Denn Organisationsentwicklung setzt nicht nur neue Ideen voraus. Sie ist nur effizient, wenn die Ideen einzelner auch der betroffenen Personengruppe zugänglich gemacht werden.

Richterliche Unabhängigkeit ist im übrigen für das Benchmarking unabdingbar. Organisationsentwicklung und damit auch der Leistungsvergleich leben davon, dass sich **neue Ideen** entwickeln und die **besten Ideen** gewinnen. Es wäre geradezu kontraproduktiv, die richterliche Unabhängigkeit einschränken zu wollen. Denn sie ermöglicht den Richterinnen und Richtern, den Verfahrenablauf **kreativ** zu gestalten, neue Ideen zu entwickeln und den für sie individuell besten Arbeitsstil zu finden. Leistungsvergleich heißt in diesem Zusammenhang lediglich, die Möglichkeit zu eröffnen, andere von diesen neuen Ideen profitieren zu lassen.

### Chancen und Risiken

In einem offen gestalteten Prozess gilt es daher, sich auf die Chancen zu konzentrieren und die Risiken durch Austausch und Zusammenarbeit aller Beteiligten zu begrenzen. Diesem Zweck dient u.a. die folgende **Dienstvereinbarung**, die im Jahr 2004 zwischen dem Präsidenten des LSG und dem Bezirksrichterrat sowie dem Bezirkspersonalrat geschlossen wurde:

### **Dienstvereinbarung**

zwischen dem Präsidenten des Landessozialgerichts Nordrhein-Westfalen  
und dem  
Bezirksrichterrat beim Landessozialgericht Nordrhein Westfalen  
sowie dem  
Bezirkspersonalrat beim Landessozialgericht Nordrhein Westfalen

betreffend die Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kläger und Klägerbevollmächtigten der Sozialleistungsträger:

1. Ziel der Befragungen der Klägerinnen und der Kläger oder deren Bevollmächtigten (Fragebogen B), der beklagten Sozialleistungsträger (Fragebogen C) sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Fragebogen A) ist eine Bestandsaufnahme, die erkennen lassen soll, in welchen Bereichen die Tätigkeiten der Gerichte im Allgemeinen – nicht die einzelner Beschäftigter – als gut oder verbesserungsbedürftig angesehen wird.

Die Befragung dient der Informationsbeschaffung. Die gewonnenen Erkenntnisse können als Grundlage für Änderungsvorschläge/Maßnahmen herangezogen werden.

2. Hinsichtlich des Inhalts der Anschreiben I (Klägerinnen und Kläger); II (Klägerbevollmächtigte) und III (Sozialleistungsträger) sowie der Anschreiben an die Beschäftigten ist Einvernehmen herzustellen. Der Präsident des Landessozialgerichts, der Vorsitzende des Bezirksrichterrates und der Vorsitzende des Bezirkspersonalrates unterzeichnen die Anschreiben gemeinsam.
3. Grundlage für die Befragungen sind die als Anlagen 1 – 3 beigefügten Fragebögen (Fragebogen A: Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Fragebogen B: Befragung der Klägerinnen und der Kläger oder deren Bevollmächtigter; Fragebogen C: Befragung der beklagten Sozialleistungsträger, jeweils auf dem Stand vom 09.09.2004)

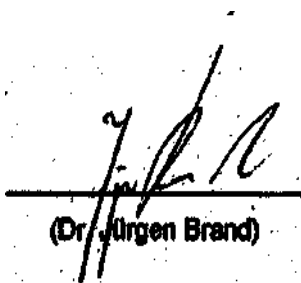
Der Inhalt des Vermerks vom 09.09.2004 (zu 1. bis zu 5.) ist Inhalt dieser Vereinbarung.

4. Die Umschläge mit den Fragebögen der Mitarbeiterbefragung werden bei den Sozialgerichten – in Urnen – gesammelt und verschlossen an die Fachhochschule übersandt. Die Fragebögen der Befragung der Beteiligten sollen direkt an die Fachhochschule für Rechtspflege übersandt werden.
5. Der Präsident des Landessozialgerichts stellt sicher, dass Umschläge mit Fragebögen an den Sozialgerichten nicht geöffnet werden. Versehentlich an die Sozialgerichte zugesandte Fragebögen der Beteiligtenbefragung („Irrläufer“) werden unverzüglich an die Fachhochschule für Rechtspflege weitergeleitet.
6. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt ausschließlich durch die Fachhochschule für Rechtspfleg. Daten, die Rückschlüsse auf einzelne Personen – ausgenommen der Führungskräfte im Fragenkomplex 6. (Fragebogen A) – und Spruchkörper zulassen, dürfen nicht verwertet werden. Der Präsident des Landessozialgerichts, der Bezirksrichterrat und der Bezirkspersonalrat sind sich darüber einig, dass die Fachhochschule für Rechtspflege in diesem Sinne die Anonymisierung sicherstellt.
7. Die Berichte der Fachhochschule für Rechtspflege über die Auswertung der Mitarbeiter- und Beteiligtenbefragung werden den Beteiligungsgremien vor Veröffentlichung übersandt; ihnen wird Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. Hierzu wird ihnen eine angemessene Zeit eingeräumt.
8. Die im Zusammenhang mit den vorgenannten Befragungen an die Fachhochschule für Rechtspflege zurückgereichten und ausgewerteten Fragebögen werden spätestens vier Wochen nach Abnahme des jeweiligen Berichts vernichtet.
9. Die in Zusammenhang mit den vorgenannten Befragungen von de Fachhochschule für Rechtspflege eingegebenen und gespeicherten Daten werden spätestens vier Wochen nach Abnahme des jeweiligen Berichts vernichtet.
10. Der Präsident des Landessozialgerichts wird zu Ziffer 8 und 9 eine entsprechende Bestätigung der Fachhochschule für Rechtspflege einholen und dem Bezirksrichterrat sowie dem Bezirkspersonalrat zuleiten.
11. Der Präsident des Landessozialgerichts sichert zu, dass der Gerichtsleitung über das Befragungsprojekt hinaus keinerlei Einwirkungsmöglichkeit auf die Datenverarbeitung bei der Fachhochschule für Rechtspflege zusteht und eine Zuordnung zu einzelnen Richterinnen, Richtern und Angehörigen des nichtrichterlichen Dienstes nicht, auch nicht mittelbar durch Rückschlüsse aus anderen Informationsmitteln, erfolgen wird.

12. Der Präsident des Landessozialgerichts sichert zu, dass ein Vergleich der Arbeitsergebnisse einzelner Richterinnen, Richter oder Angehöriger des nichtrichterlichen Dienstes auch in Folge dieser Befragung nicht vorgesehen ist und ausgeschlossen bleibt.
13. Das Konzept der Fachhochschule für Rechtspflege für das Forschungsvorhaben Mitarbeiter- und Beteiligtenbefragung in der Sozialgerichtsbarkeit NW vom 17.02.2004 ist nicht Grundlage der Befragung.
14. Weitergehende Beteiligungsrechte, die insbesondere aus der Umsetzung etwaiger Ergebnisse der Befragung 2004 herrühren (vgl. Ziffer 2), bleiben unberührt. Der Präsident des Landessozialgerichts sichert eine intensive Beteiligung an beabsichtigten Umsetzungen zu.
15. Diese Dienstvereinbarung kann mit einer Kündigungsfrist von einem Monat gekündigt werden. Die durch die Dienstvereinbarung ersetzte Zustimmung gilt mit der Kündigung als widerrufen. Die Nachwirkung (§ 70 Abs. 4 LPVG) wird ausgeschlossen.

Essen,

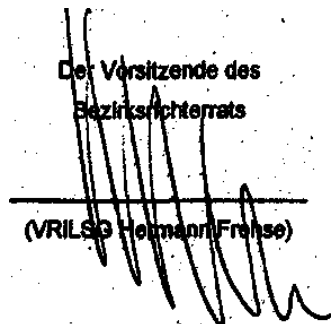
Der Präsident des LSG



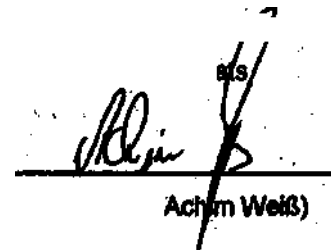
(Dr. Jürgen Brand)

Der Vorsitzende des Bezirkspersonalrats

Der Vorsitzende des  
Bezirksrichterrats



(VRILSG Hermann Frense)



Achim Weiß

Anmerkung: Entsprechend der Dienstvereinbarung sind mittlerweile alle gespeicherten Daten vernichtet worden.

**Auszug aus:**

**„Benchmarking als Instrument der Organisationsentwicklung in der Sozialgerichtsbarkeit NRW“ von  
Präsident des Sozialgerichts Martin Wienkenjohann, Detmold**

### **Benchmarking und richterliche Unabhängigkeit**

Schon zu Beginn des Projekts wurde darüber kontrovers diskutiert, ob ein Benchmarking im Bereich der Qualität der Aufgabenerfüllung möglich sei. Es wurde die Auffassung vertreten, die Qualität der Rechtsprechung sei nicht mess- und damit nicht vergleichbar. ohne Berücksichtigung der Qualität sei ein Leistungsvergleich jedoch nicht sinnvoll, weil die Qualität sowohl für die Richterinnen und Richter als auch für die Verfahrensbeteiligten ausschlaggebend für die Beurteilung der Gesamtleistung sei. Ferner bestehe die Gefahr, dass bei einer Konzentration insbesondere auf die Quantität und die Wirtschaftlichkeit die Qualität langfristig zurückgehe und die richterliche Unabhängigkeit eingeschränkt werde.

#### **1. Justizgewährung und Effizienz**

Mit der Arbeitsgruppe ist zunächst davon auszugehen, dass eine scharfe Trennung zwischen Quantität und Qualität der Auftragsbefriedigung nicht möglich ist. Zwischen beiden Bereichen bestehen Interdependenzen die nicht aufzulösen sind. Ausgangspunkt für die Beantwortung der Frage, ob und wie die einzelnen Sozialgerichte ihren spezifischen Leistungsauftrag erfüllt haben muss die Einschätzung der Leistungsempfänger, also der Verfahrensbeteiligten sein, denn diese haben einen Anspruch auf Gewährung effektiven Rechtsschutzes bzw. erwarten die Schaffung von Rechtssicherheit. Diese Ausrichtung beruht nicht auf einer ungeprüften Übertragung privatwirtschaftlicher Kundenzufriedenheitsmodelle auf die hoheitlichen Aufgaben einer Gerichtsbarkeit. Der Anspruch auf wirksamen Rechtsschutz folgt vielmehr aus Artikel 19 Abs.4 des Grundgesetzes (GG). Dieser Rechtsschutz muss auch in der Sozialgerichtsbarkeit sicherlich gründlich sein, um ein Korrektiv für die oftmals schematischen Entscheidungen z. B. der großen Sozialversicherungsträger darstellen zu können. Mehr als durch ungenügende Gründlichkeit und mangelhaft ausgefeilte Rechtsdogmatik wird die Wirksamkeit des Rechtsschutzes heute aber durch die lange Dauer der Verfahren bedroht. Nach allgemeiner Meinung bedeutet effektiver Rechtsschutz daher insbesondere auch Rechtsschutz in angemessener Zeit (Maunz-Düring-Herzog, Schmid-Aßmann, Art. 19 Rnr.262 m.w.N.). Aus Artikel 19 IV GG in Verbindung mit dem allgemeinen Wirtschaftlichkeitsgebot des Grundgesetzes und dem materiellen Rechtsstaatsprinzip wird weiterhin ein allgemeines Effizienzgebot für die Rechtsprechung hergeleitet. In diesem Rahmen bedeutet Effizienz vor allem Verfahrenseffizienz, d. h. die aus den Zielen des Rechtsstaates abgeleiteten Zwecke mit geringstem Mitteleinsatz erreichen zw. bei gleichem Mittelaufwand optimal erfüllen (Pitschas, ZRP 1998, S 97 f.) Auch in dieser Hinsicht kann von einer optimalen Aufgabenerfüllung nur ausgegangen werden, wenn der Justizgewährungspflicht des Art. 19 IV GG auch in zeitlicher Hinsicht genüge getan wird (Papier, NJW 1990, S.9 f.). Ferner fordert auch das Rechtsstaatsprinzip im Interesse der Rechtssicherheit, dass strittige Rechtsverhältnisse in angemessener Zeit geklärt werden. Durch das Unterlassen einer gerichtlichen Tätigkeit können die Verfahrensbeteiligten in ihren Grundrechten aus Art. 2 Abs. 1 und 20 Abs. 3 GG verletzt sein (BVerfG, Beschluss vom 06.05.1997 – 1 BvR 711/96, NJW 1997, S 2811 f.). Daraus folgt die Pflicht des Staates, im Rahmen des zumutbaren alle Maßnahmen zu treffen die geeignet und nötig sind, einer Überlastung der Gerichte vorzubeugen und ihr dort wo sie eintritt, rechtzeitig abzuwehren (BVerfG, Beschluss vom 12.12.1973, BVerfGE 36,264,275).

Der Staat hat aus diesen Gründen zwar auch die personellen wie sachlichen Mittel bereitzustellen und soweit unabwieslich erforderlich auch auszuweiten. Zuvor ist jedoch zu prüfen, ob die vorhandene Gerichtsausstattung mit personellen und sachlichen Mitteln effizient eingesetzt ist, oder ob die Möglichkeit besteht, durch organisatorische Maßnahmen einer Überlastung entgegenzuwirken (vgl. BVerfG, Beschluss vom 12.12.1973, a.a.O., S 272). Die Justizverwaltungen sind daher verpflichtet, alle Maßnahmen zu treffen, um die vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen. Das verfassungsrechtliche Effizienzgebot richtet sich über die allgemeinen Dienstpflichten aber auch an die Richterinnen und Richter. Diese Pflicht steht allerdings in einem Spannungsverhältnis zur richterlichen Unabhängigkeit.

#### **2. Inhalt und Zweck der richterlichen Unabhängigkeit**

Nach Art. 97 Abs. 1 GG sind die Richter unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen. Die hauptamtlich und planmäßig endgültig angestellten Richter können wider ihrem Willen nur Kraft richterlicher Entscheidung und nur aus Gründen und unter den Formen, welche die Gesetze bestimmen, vor Ablauf ihrer Amtszeit entlassen oder dauernd oder zeitweise ihres Amtes enthoben oder an eine andere Stelle oder in den Ruhestand versetzt werden. Die Gesetzgebung kann Altersgrenzen festsetzen, bei deren Erreichung auf Lebenszeit angestellte Richter in den Ruhestand treten. Bei Veränderung oder Einrichtung der Gerichte oder ihrer Bezirke können Richter an ein anderes Gericht versetzt oder aus dem Amte entfernt werden, jedoch nur unter Belassung des vollen Gehaltes (Art. 97 Abs. 2 GG).

Zentrales Element der sachlichen Unabhängigkeit in Art. 97 Abs. 1 GG ist die Unabhängigkeit der Gerichte gegenüber den Direktiven der Exekutive. Dies bedeutet im Kern, dass Einzelweisungen der Regierung bzw. Verwaltung gegenüber der dritten Gewalt ausnahmslos unzulässig sind. Die Vorschrift stellt daher im Zusammenwirken mit Art. 20 Abs. 2 und Art. 92 GG eine Absicherung des Gewaltenteilungsgrundsatzes dar.

Diese sachliche Unabhängigkeit genießt nach Art. 97 Abs. 1 GG jeder einzelne Richter. Der individuelle Einschlag wird in Art. 97 Abs. 2 mit der persönlichen Unabhängigkeit der Richter fortgesetzt.

Nicht das Strukturprinzip des Art. 97 Abs. 1 GG, sondern das subjektive Individualrecht des einzelnen Richters steht im Vordergrund der Diskussion. Dabei wird oftmals vergessen, dass die persönliche Unabhängigkeit des Richters von der Verfassung nicht als Selbstzweck, sondern als organisatorische Vorkehrung zur Sicherung der sachlichen Unabhängigkeit und damit der Gewaltenteilung dient. Als subjektives Recht ist die richterliche Unabhängigkeit nämlich kein eigennütziges Individualrecht, sondern eine dem Individuum treuhänderisch eingeräumte Rechtsposition mit deren Hilfe das Eigeninteresse der Richter mobilisiert wird, um der Justiz als Institution die Unabhängigkeit zu sichern (Röhl, DRiZ 1998, S. 241, 244 f.)

### 3. Verhältnis zur Dienstaufsicht

Auf der anderen Seite stehen die Richter in einem öffentlich rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis zum Staat, aus dem bestimmte Dienstpflichten folgen, deren Einhaltung durch die Dienstaufsicht sicherzustellen ist. Aus § 26 Abs. 1 des Deutschen Richters Gesetzes (DRiG) ergibt sich daher grundsätzlich, dass der Richter einer Dienstaufsicht untersteht. Die verfassungsrechtlich garantierte richterliche Unabhängigkeit darf die Dienstaufsicht jedoch nicht beeinträchtigen.

Bei der Dienstaufsicht werden die Beobachtungsfunktionen und die Berichtigungsfunktionen unterschieden. Die dienstaufsichtsführende Stelle hat das Verhalten des Richters dahin zu beobachten, ob er sich pflichtgemäß verhält. Etwaige Mängel sind festzustellen und ihnen ist mit Belehrungen, Vorhalten, Ermahnungen oder anderen Maßnahmen zu begegnen. Die Dienstaufsicht dient - ebenso wie die Unabhängigkeit selbst - der Erfüllung der Justizgewährungspflicht. Bei der Beaufsichtigung der richterlichen Tätigkeit haben die dienstaufsichtsführenden Stellen nur die Befugnis, die ordnungswidrige Art der Ausführung eines Amtsgeschäftes vorzuhalten und zu ordnungsgemäßer, unverzüglicher Erledigung der Amtsgeschäfte zu ermahnen. Der Dienstaufsicht unterliegen nur richterliche Tätigkeiten, die dem Kernbereich der Unabhängigkeit soweit entrückt sind, dass für sie die Garantie des Art. 97 Abs. 1 GG nicht in Anspruch genommen werden kann und der Bereich der äußeren Form der Erledigung richterlicher Geschäfte (Schmidt-Räntsch, § 26 Rnr. 21ff.).

### 4. Untersuchung im Hinblick auf einzelne Benchmarkingstufen

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob die Vorbereitung und Durchführung des Benchmarkingprojektes in der Sozialgerichtsbarkeit NRW in den Bereich der richterlichen Unabhängigkeit eingreift. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im richterlichen Bereich lediglich eine Selbststeuerung durch Transparenz angestrebt wird.

#### a) Datensammlung

Die von der Arbeitsgruppe I in diesem Bereich vorgeschlagene Sammlung von Daten hinsichtlich der Erledigungs- und Bestandsquote je Ist-Richter, Fachgebiet und Gericht sowie über die Verfahrensdauer, die Dauer der Prozesskostenhilfverfahren und die Dauer der Urteilsabsetzungen wiederum pro Gericht und Fachgebiet und ferner die Erhebung des Anteils der streitigen Entscheidungen und erfolglosen Berufungen sowie auch die Erhebung der Daten im Bereich der Kosten der medizinischen Sachermittlung etc. sind von der Beobachtungsfunktion gedeckt. Zudem können sie schon deshalb keine Maßnahme der Dienstaufsicht im Sinne des § 26 Abs. 3 DRiG darstellen, weil die entsprechenden Daten nicht richter- und fallbezogen sondern gerichts- und fachgebietsweise erhoben werden. Eine Maßnahme der Dienstaufsicht liegt nämlich nur vor, wenn sie sich vor dem Hintergrund eines konkreten Konfliktes mit der Dienstbehörde gegen einen bestimmten Richter oder eine bestimmte Richtergruppe wendet (BGH, Urteil vom 26.05.1981, DRiZ 1981, S. 426 f.).

Ebenfalls nicht tangiert wird die richterliche Unabhängigkeit durch Mitarbeiterbefragungen, deren Teilnahme insgesamt und bei der Beantwortung der einzelnen Fragen freiwillig und deren Anonymität gewährleistet ist. Dies gilt erst recht, wenn Fragen, die den Kernbereich der richterlichen Tätigkeit betreffen nicht vorhanden sind.

Problematischer könnte dies bei vom Dienstherrn veranlassten Beteiligtenbefragungen sein. Bei gesicherter Anonymität und ausgeschlossener Rückführung auf bestimmte Verfahren liegen aber auch hier konkrete - indirekte Maßnahmen nicht vor.

#### b) Veröffentlichung

Es fragt sich, ob die Veröffentlichung der oben genannten Daten in einer gerichtsübergreifenden fachspezifischen Statistik eine Maßnahme der Dienstaufsicht darstellt. Diese gerichtsbezogene Veröffentlichung wäre nötig, um insbesondere die Richter auf anonymisierter Grundlage in die Lage zu versetzen, die Effizienz ihrer eigenen Tätigkeit einzuordnen. In der Richterschaft wird die Auffassung vertreten, durch die Veröffentlichung solcher Statistiken solle ein unzulässiger Druck auf die einzelnen Richter dahingehend ausgeübt werden, die einzelnen Verfahren schneller und kostengünstiger zu erledigen. Es handele sich um Empfehlungen oder aber zumindest psychologische oder mentalpsychische Einflussnahmen, die auf eine Weisung hinausliefen, wie der Richter verfahren solle, was nach der Rechtsprechung unzulässig sei (BGH, NJW 1984,2351, BGH NJW 1988,419,420; BGH, DRiZ 1995, 352,353).

Dem kann nicht zugestimmt werden. Die Veröffentlichung solcher statistischen Zahlen enthält auch bei Auslegung nach dem Empfängerhorizont keine Empfehlungen der Dienstaufsicht dahingehend, dass bestimmte Richter in einzelnen Verfahren eine konkrete Art der Sachbehandlung nahegelegt wird. Der Erklärungswert geht lediglich dahin, dass die Dienstaufsicht, wie auch schon zuvor allgemein bekannt gewesen sein dürfte, im Rahmen der Beobachtungsfunktion unter anderem auf eine zügige und effiziente Sachbehandlung achtet. Es sollen lediglich Informationen zu zwischen den Gerichten bestehenden Unterschieden zugänglich gemacht und das Angebot eines Erfahrungsaustausches z. B. in ohne Beteiligung der Gerichtsverwaltung organisierten Arbeitskreisen unterbreitet werden. Es bleibt allein der richterlichen Entscheidung vorbehalten, ob in einem kollegialen Austausch die Gründe für die erkannten Unterschiede für die eigene Arbeit nutzbar gemacht werden sollen. Sanktionen sind mangels Individualisierbarkeit weder vorgesehen noch denkbar. Auch die richterliche Unabhängigkeit gewährt kein subjektiv öffentliches Recht auf Abwehr von unerwünschten Informationen über die Voraussetzungen, Bedingungen, Ergebnisse und Folgen der eigenen Tätigkeit. Alles andere wäre ein verfassungsrechtlich garantiertes Recht auf Ignoranz.

Dementsprechend werden Hinweise genereller Art, die auf kein bestimmtes Verfahren abgestellt sind und die dem Richter lediglich Material bieten, dass er nach eigenem Ermessen verwenden kann, aber nicht verwenden muss und aus dem er Schlüsse nach seiner richterlichen Überzeugung ziehen kann nicht zu den unzulässigen Weisungen und Empfehlungen gezählt (Schmidt-Räntsch, § 25 Rnr.6). Der BGH hat z. B. die Erhebung von Daten und die innerdienstliche Veröffentlichung von Listen über die

Höhe der verhängten Geldbußen unterteilt nach den begünstigten Stellen für zulässig erachtet. Obwohl entsprechende Daten auf der Geschäftsstelle unter dem jeweiligen Aktenzeichen in eine Liste eingetragen wurden, hielt der BGH die statistische Erfassung und Veröffentlichung nicht für geeignet, in die richterliche Unabhängigkeit einzugreifen. Denn dem Landgerichtspräsidenten und dem Justizministerium wurden nur Zusammenstellungen vorgelegt, die keine Hinweise auf einzelne Richter oder Verfahren mehr enthielten. Das Fehlen solcher Hinweise lässt es danach ausgeschlossen erscheinen, dass bei verständiger Würdigung bei den Richtern der Eindruck entstehen könnte, zu einer bestimmten Verhaltensweise veranlasst werden zu sollen (BGH, Urt. v. 26.06.1984, NJW 1984, S.273) . Die Veröffentlichung von statistischen Daten aus denen der Dienstvorgesetzte bei objektiver Betrachtung Rückschlüsse auf einzelne Richter nicht ziehen kann, wird daher auch keine unzulässige psychologische oder mental psychische Einflussnahme darstellen. Nicht jede auf der subjektiven Einschätzung des Richters beruhende Beeinträchtigung der inneren Unabhängigkeit stellt auch eine Maßnahme der Dienstaufsicht dar. Berücksichtigt werden kann nur die durch eine verständige Würdigung der objektiven Gegebenheiten gerechtfertigte Einschätzung. Auch unter Berücksichtigung evtl. Kosteneinsparungs- und/oder Beschleunigungsinteressen des Dienstherrn kann daher in der Zurverfügungstellung von anonymisiertem statistischem Material keine unzulässige Maßnahme der Dienstaufsicht gesehen werden. Von jedem Richter kann erwartet werden, dass er so viel innere Unabhängigkeit besitzt, sachfremden Erwägungen bei der Bearbeitung und Entscheidung von Rechtsstreiten keinen Raum zu lassen (BGH, Urt. v. 14.09.1990 – RiZ (R )1/90, NJW 1991 S.421, 422; BGH, NJW 1984, S 2473 f).

Wenn im Einzelfall nach Prüfung der Sach- und Rechtslage gründliche, langwierige und evtl. kostenträchtige Ermittlungen zur Aufklärung des entscheidungserheblichen Sachverhalts für notwendig gehalten werden, muss der Richter so unabhängig sein, diese auch dann durchzuführen, wenn nach der Statistik durchschnittlich schneller und kostengünstiger ermittelt wird. Die richterliche Unabhängigkeit dient nicht dazu, die Richter vor ihren eigenen Erkenntnissen und den daraus resultierenden Zweifeln darüber zu schützen, ob z. B. die in Aussicht genommenen Ermittlungen nach Art und Umfang tatsächlich notwendig sind. Eine Unabhängigkeit die solchen Gefährdungen schon nicht zu widerstehen vermag, garantiert auch im übrigen nicht, dass die Richter nur nach dem Gesetz und ihrer freien richterlichen Überzeugung entscheiden.

Selbst die gegenüber neuen Steuerungsmodellen sehr kritische Arbeitsgruppe II am Verwaltungsgericht Hamburg hat in ihrem Abschlussbericht die Veröffentlichung von Transparenzlisten (z. B. über die Kosten der Arbeitsstunde bei Richter, Rechtspfleger und Geschäftsstelle, über Dolmetscherkosten, Gutachterkosten, Druck-, Vordruck-, Kopier- und Zustellkosten) für richterrechtlich unbedenkliche Informationsangebote gehalten, da kein Bezug zu in konkreten Einzelfällen angefallenen Kosten hergestellt wird und daher der Informationscharakter unzweifelhaft ist (Abschlussbericht der AG II des Verwaltungsgerichts Hamburg S. 189)

## **Weitere Organisationsentwicklungsprojekte:**

### **Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes**

Im Oktober 2008 hat sich die „Arbeitsgruppe Personalentwicklungskonzept“ konstituiert. Sie besteht aus von der Gerichtsleitung bestellten Angehörigen des richterlichen und des nichtrichterlichen Dienstes sowie Vertreterinnen und Vertretern der Beteiligungsgremien (Bezirksrichterrat und Bezirkspersonalrat). Die Arbeitsgruppe erstellt unter fachkundiger Moderation einer in der Justizorganisation erfahrenen Unternehmensberaterin ein Personalentwicklungskonzept. Hiermit soll der qualifikationsgerechte Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Sozialgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen weiter gefördert werden. Mögliche Handlungsfelder eines Personalentwicklungskonzeptes sind beispielsweise die Erstellung von systematischen Konzepten zur Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften, das Auffinden und Fördern zukünftiger Führungskräfte oder die Erarbeitung bedarfsgerechter Fortbildungskonzepte. Die Arbeitsgruppe wird voraussichtlich im Frühjahr 2010 Ergebnisse vorlegen können.

### **Gründung eines länderübergreifenden Qualitätszirkels (Vergleichsring)**

Auf Initiative des Landessozialgerichts Nordrhein-Westfalen ist ein länderübergreifender Qualitätszirkel (Vergleichsring) gegründet worden, in dem sich neben dem Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen fünf weitere Landessozialgerichte – ähnlich dem oben beschriebenen Benchmarking – dem Qualitätsvergleich stellen. Untersucht werden die Gebiete Zahl- und Dauer der Berufungsverfahren, Personaleinsatz, Personalentwicklung sowie Wirtschaftlichkeit der Verfahren im Bereich der Gutachtenerstattung. Erstmals in der Geschichte der Sozialgerichtsbarkeit unterziehen sich damit länderübergreifend Obergerichte einem Leistungsvergleich, der nicht nur auf die Verwaltungsebene bezogen ist, sondern auch die quantitative und zeitliche Komponente der Rechtsprechungstätigkeit umfasst.

### **Befragung der Verwaltungen der Sozialgerichte**

Die Verwaltungsabteilungen der Sozialgerichte stehen zum Landessozialgericht in einer Beziehung, die in anderen Bereichen durchaus als „Kundenbeziehung“ bezeichnet werden kann. Aufgrund des für eine Behördenhierarchie typischen „Über/Unterordnungsverhältnisses“ sind die Verwaltungen der Sozialgerichte in erheblichem Umfang auf ein kooperatives, funktionierendes Miteinander mit der Verwaltungsabteilung des Landessozialgerichts angewiesen. Um die Zufriedenheit der Sozialgerichte mit der Verwaltungsabteilung des Landessozialgerichts abzufragen sowie Stärken und Schwachstellen aufzudecken, ist unter Beteiligung der Organisationsberater (vergl. dazu oben S. 20) und der Mitbestimmungsgremien ein Fragebogen entwickelt worden, der den Verwaltungen der Sozialgerichte im Februar 2009 zur Beantwortung zugesandt wurde. Die Auswertung der Antworten ist gemeinsam mit den Organisationsberatern erfolgt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltungs-

abteilung des Landessozialgerichts im Januar 2010 vorgestellt worden. Gleichzeitig wurden die Ergebnisse an die Sozialgerichte übermittelt. Die Umsetzung der Ergebnisse erfolgt anschließend in Zusammenarbeit mit den Sozialgerichten. Die Auswertung der Verwaltungsbefragung finden Sie unter [www.sozialgerichtsbarkeit.de/Mitteilungen/Kategorie/Verwaltung](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de/Mitteilungen/Kategorie/Verwaltung)

### **Bestandsanalyse**

Gemeinsam mit den Gerichtsleitungen der Sozialgerichte wurde eine Analyse der Bestandsentwicklung der Sozialgerichte durchgeführt. Hierbei wurden die Gründe für die unterschiedliche Bestandsentwicklung bei den einzelnen Sozialgerichten einer gründlichen Untersuchung unterzogen. Aufgrund dieser Untersuchung hat die Steuerungsgruppe die Kriterien für die Personalzuweisungen weiterentwickelt. Außerdem wird im Jahre 2010 ein Workshop durchgeführt, in dem die Mitglieder der Präsidien gemeinsam mit den Gerichtsleitungen und Vertretern des Landessozialgerichts die Rolle der Präsidien bei der Bestands- und Altsachenentwicklung untersuchen.

### **Fortbildungskonzept**

Das bisherige Fortbildungskonzept ist ausführlich und übersichtlich zusammengefasst und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl in Papierform als auch elektronisch ([www.sozialgerichtsbarkeit.de/Mitteilungen/Kategorie/Fortbildung-Extranet](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de/Mitteilungen/Kategorie/Fortbildung-Extranet)) zugänglich gemacht worden. Dies ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich rechtzeitig und umfassend über alle Fortbildungsmöglichkeiten zu informieren. Das Konzept wird einmal jährlich um die aktuellen Fortbildungsangebote ergänzt, die in Form von Flyern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehändigt werden.

### **Förderung der alternativen Streitbeilegung (Mediation)**

Im Jahre 2009 wurde die Mediation als anerkannte und zeitgemäße Form der alternativen Streitbeilegung im Bezirk des Landessozialgerichts Nordrhein-Westfalen eingeführt. Standortgerichte sind das Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen und das Sozialgericht Köln. Es wird eine Statistik über die Anzahl, den Verlauf und den Abschluss der Mediationsverfahren geführt. Eine in diesem Jahr beginnende Evaluation soll Aufschluss über die bisher geleistete Arbeit der Mediatorinnen und Mediatoren geben und den Einfluss der Mediation auf Verfahrensumfang und Verfahrensdauer der in der Sozialgerichtsbarkeit anhängigen Streitverfahren im Rahmen eines Kosten-Nutzen-Vergleichs untersuchen. Nähere Informationen finden Sie unter [www.lsg.nrw.de/Mediation](http://www.lsg.nrw.de/Mediation)

### **Kollegialer Gedankenaustausch (Intervision)**

Ein strukturierter Erfahrungsaustausch wird seit dem Jahr 2009 durch Intervisorinnen und Intervisoren unter Richterinnen und Richtern angeboten. Den Richterinnen und Richtern auf Probe wird bei Tagungen die Intervision vorgestellt. Nach Besuch einer Sitzung teilt die Intervisorin/der Intervisor in



einem sog. „Feedback-Gespräch“ seine dabei gewonnenen Eindrücke der Richterin oder dem Richter mit. Den Richterinnen und Richtern wird in der Intervision die Möglichkeit gegeben, von den Beobachtungen des Kollegen zu profitieren und durch Selbstreflexion sein bzw. ihr Richterprofil weiter zu entwickeln. Die Intervisorin/der Intervisor berichtet, aus statistischen Gründen, nur über die Anzahl der Inanspruchnahmen pro Kalenderjahr. Weitere Informationen sind unter [www.sozialgerichtsbarkeit.de-Mitteilungen-Extranet-Suchbegriff: Intervision](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de-Mitteilungen-Extranet-Suchbegriff: Intervision) abgelegt.

**Impressum/Kontakt:**

**Präsidentin des Landessozialgerichts**

**Dr. Ricarda Brandts**

Zweigertstr. 54

45130 Essen

0201/7992-273

Fax: 0201/7992-354

**Vizepräsident des Landessozialgerichts**

**Martin Löns**

Zweigertstr. 54

45130 Essen

0201/7992-253

**Dezernat 2 – Organisationsentwicklung**

**Richter am Landessozialgericht**

**Dr. Martin Kühl**

Zweigertstr. 54

45130 Essen

0201/7992-325

**Weitere Informationen zur  
Sozialgerichtsbarkeit NRW**

**finden Sie unter:**

**[www.sozialgerichtsbarkeit.de](http://www.sozialgerichtsbarkeit.de)**