

Vielen Dank für Ihr Interesse an unseren juristischen Fachbüchern.

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie einen Auszug Ihres gewünschten JVP-Exemplars als Leseprobe.

Sie können die komplette Ausgabe jederzeit direkt „online“ unter **www.jvpegnitz.de**, per Fax oder Telefon bestellen.

Juristischer Verlag Pegnitz

Lohestraße 17

D - 91257 Pegnitz

Telefon: +49 - (0)9241 / 8091-0

Telefax: +49 - (0)9241 / 8091-21

E-Mail: info@jvpegnitz.de

Internet: <http://www.jvpegnitz.de>

Organisation – heute und morgen

Rechtsstand: März 2020

Autoren:

Hertrich / Prediger / Tietze

5. Auflage

Juristischer Verlag Pegnitz GmbH

Vorwort

Dieses Lehrbuch ergänzt die von der Bayerischen Justizakademie Pegnitz initiierte Serie für den mittleren Justizdienst.

Es ist größtenteils an den Vorgaben der Rahmenstoffpläne und an den Lehrzeiten für die Ausbildung der Justizfachwirte und des Justizwachtmeisterdienstes ausgerichtet. Gleichzeitig soll es den Praktikern Anregungen und Hinweise für die Organisation der eigenen Arbeitsabläufe geben. Damit wendet sich das Lehrbuch nicht nur an die Berufsanfänger, sondern auch an die langjährig erfahrenen Praktiker, egal ob in der Funktion eines/r Justizwachtmeister, Servicekraft, Justizfachwirt, Rechtspfleger, Gruppenleiter oder Geschäftsleiter. Die angesprochenen Themen reichen daher von Aufbau der bayerischen Justiz ausgehend bis hinein in den einzelnen Arbeitsplatz und stellen dabei praxisrelevante Organisationsthemen in den Vordergrund.

Organisatorische Fragen begleiten jeden Mitarbeiter vom ersten bis zum letzten Arbeitstag. Als Folge veränderter politischer und technologischer Rahmenbedingungen werden dynamische Veränderungen eingeleitet. Eine effektive und effiziente Organisation ist daher ein strategischer Erfolgsfaktor jeder Organisation.

Für Vorschläge, wie dieses Lehrbuch noch mehr auf die Wünsche und Belange der Praxis eingehen kann, sind wir stets dankbar.

Bamberg, München im Januar 2020

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	9
1 Ziele der Justiz	13
1.1 Überblick.....	13
1.2 Rechtsgewährungsanspruch	16
1.3 Weitere Ziele.....	17
1.3.1 Organisationsziele.....	17
1.3.2 Kulturziele	18
2 Das Arbeitssystem	20
3 Eingabe	22
3.1 Was verbirgt sich hinter der „Eingabe“?.....	22
3.2 Persönliches Erscheinen	23
3.3 Post.....	28
3.4 Fax.....	31
3.5 Elektronischer Rechtsverkehr	34
3.5.1 Elektronischer Rechtsverkehr mit definierten Gruppen.....	38
3.5.2 Elektronischer Rechtsverkehr mit dem Bürger.....	40
4 Aufgabe	42
4.1 Aufbauorganisation	42
4.1.1 Allgemeines zur Aufbauorganisation.....	42
4.1.2 Äußere und innere Aufbauorganisation.....	45
4.2 Bürgerservice Justiz.....	50
4.2.1 Ziele und Aufgabe eines BSJ	50
4.2.2 Aufbau eines Bürgerservice	51

4.2.3	Aufgaben im Bürgerservice	52
4.2.4	Zukunft des Bürgerservice	53
4.3	Geschäftsprüfung	54
4.3.1	Grundlagen	54
4.3.2	Mitarbeiterbefragung (siehe auch Kapitel 7.3.4).....	56
4.3.3	Durchführung	56
4.3.4	Organisatorische Aspekte	58
5	Arbeitsmittel	60
5.1	Arbeitsplatz richtig ausstatten	60
5.2	EDV	63
5.3	Akten, eAkte	68
6	Arbeitsablauf	73
6.1	Einarbeitung	73
6.2	Ablauforganisation	78
6.3	Vertretung	80
6.4	Rückstände	87
6.5	Funktionsübergreifende Zusammenarbeit.....	93
7	Umwelteinflüsse	94
7.1	Schnittstellen	94
7.2	PEBB&Y, Statistik, Verfahrenserhebungen	95
7.3	Mitarbeiterbeteiligung	99
7.3.1	Warum Mitarbeiterbeteiligung?	99
7.3.2	Formen der Mitarbeiterbeteiligung in der bayerischen Justiz	100
7.3.3	Jahresgespräch	100

7.3.4	Mitarbeiterbefragungen	103
8	Der Mensch	111
8.1	Selbstorganisation am praktischen Beispiel	111
8.1.1	Was bedeutet Selbstorganisation?.....	111
8.1.2	Zeitgewinn durch gute Selbstorganisation	111
8.1.3	Organisation des Arbeitsplatzes.....	112
8.1.4	Telefonate effizient gestalten	113
8.1.5	Der tägliche Einlauf	114
8.2	Zeitmanagement.....	115
8.2.1	Was ist Zeitmanagement?.....	115
8.2.2	Erste Schritte zum richtigen Zeitmanagement	116
8.2.3	Analyse betreiben	118
8.2.4	Neuen Zeitplan erstellen	118
8.2.5	Tipps zur Erstellung des Tageszeitplans.....	119
8.2.6	Aufgaben optimieren	119
9	Ausgabe.....	124
9.1	Corporate Design.....	124
9.1.1	Allgemeines zum Corporate Design.....	124
9.1.2	Das Bayerische Corporate Design	124
9.2	Qualitätsmanagement.....	126
9.2.1	Was ist Qualität?	126
9.2.2	Warum Qualität?	127
9.2.3	Was verhindert Qualität?.....	128
9.2.4	Was ist Qualitätsmanagement und wozu dient dies?.....	129

9.2.5	Wichtige Prinzipien und Modelle	130
9.2.6	Umsetzung in der Praxis	135
10	Zukunft	138
10.1	Arbeitswelten jetzt und in der Zukunft	138
10.1.1	Das Arbeiten von zu Hause aus	140
10.1.2	Mobiles Arbeiten allgemein.....	141
10.1.3	Herausforderungen des mobilen Arbeitens	142
10.1.4	Papier und neue Medien.....	143
10.1.5	Blick in die Zukunft.....	144
10.2	Veränderungsmanagement.....	147
10.2.1	Definition	147
10.2.2	Warum überhaupt Veränderungsmanagement?.....	148
10.2.3	Faktoren im Veränderungsprozess.....	149
10.2.4	Phasen im Veränderungsprozess.....	153
10.2.5	Widerstand.....	155
10.2.6	Nach der Veränderung ist vor der Veränderung	158
10.3	Sprache der Zukunft.....	160
10.3.1	Allgemeiner Sprachgebrauch	160
10.3.2	Umgang mit Fachausdrücken in juristischen Produkten....	162
10.3.3	Fazit zur Sprache der Zukunft	163
10.4	Demographischer Wandel / Fachkräftemangel	165
10.4.1	Aufgabenzuschnitt	165
10.4.2	Personelle Konsequenzen.....	166
	Literatur- und Quellenverzeichnis	170

1 Ziele der Justiz

1.1 Überblick

Warum gibt es überhaupt eine Organisation „Justiz“? Die einfache Antwort kann auf das Grundgesetz abstellen und in den Raum stellen, dass dort eine rechtsprechende Institution in Artikel 1 Absatz 3 vorgesehen ist. Und auch Artikel 19 Absatz 4 des Grundgesetzes spricht von „Gerichten“. Das Prinzip der Gewaltenteilung gibt weiterhin vor, dass die rechtsprechende Gewalt (Judikative) als eigenständige Organisation neben der gesetzgebenden (Legislative) und der ausführenden Gewalt (Exekutive) aufgestellt wird.

Etwas aufwändiger ist die Überlegung, wenn man die Motive betrachtet, die zur Aufnahme in das Grundgesetz geführt haben. Der erste Aspekt ist die Unabhängigkeit und Unbeeinflussbarkeit der Justiz gemäß der oben beschriebenen Gewaltenteilung. Gleichzeitig gehen die Gerichte aber der Möglichkeit verlustig, in die Gesetzgebung einzugreifen.

Weiterhin beansprucht der Staat das Gewaltmonopol, was wiederum bedingt, dass den Bürgern legale Möglichkeiten gegeben werden, ihre Ansprüche feststellen zu lassen und durchsetzen zu können. Daraus leitet sich dann der allgemeine Rechtsgewährungsanspruch ab, der diesem Erfordernis nachkommt.

Damit ist dann auch das oberste Ziel der Justiz definiert, doch bestehen daneben noch eine Vielzahl von Nebenzielen, die sich in den Bereichen Organisation (Aufbau, Kosten, Verfahrensablauf und -dauer) und Kultur (Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit, den einzelnen Bürgern und den Mitarbeitern) zusammenfassen lassen.

Ziele der Justiz:

Die Argumente welche Motive und Zieldefinitionen den Justizorganen zugewiesen werden, werden regelmäßig mit viel Energie diskutiert. Dabei spielt auch eine Rolle, dass es bereits innerhalb der Justizstrukturen unterschiedliche und widerstreitende Interessenlagen gibt wie beispielweise bei den Gerichtsvollziehern, die stets zwischen einer zügigen Erledigung der Vollstreckungsaufträge und dem wirtschaftlich optimalen Beitreibungserfolg abzuwägen haben.

Die bayerische Justiz hat sich in einem gründlichen und langdauernden Prozess all dieser Ziele angenommen und diese in einem Leitbild zusammengefasst. Und obwohl dieses Leitbild bereits einige Jahre überdauert hat, zeigt sich dessen Aktualität in immer wiederkehrenden Diskussionen über Themen, die darin bereits Niederschlag und ein Regulativ gefunden haben.

1.2 Rechtsgewährungsanspruch

Das Grundgesetz definiert den Rechtsgewährungsanspruch in Artikel 19 Absatz 4 und stellt dabei darauf ab, dass der Rechtsweg jedem offensteht, der durch öffentliche Gewalt in seinen Rechten verletzt wird.

Für den allgemeinen Sprachgebrauch ist dies aber zu eng gefasst. Hier wird die Beschränkung durch die öffentliche Gewalt nicht herausgestrichen. Vielmehr versteht man allgemein darunter, im Streitfall ein Gericht in Anspruch zu nehmen. Dazu gehört auch, dass keine übermäßigen Hürden, wie z. B. exorbitante Kosten, unrealistische Verfahrensvoraussetzungen oder eine unangemessen lange Verfahrensdauer aufgestellt werden, die die Anrufung eines Gerichts faktisch unmöglich machen.

Dieser weiter gefasste Rechtsgewährungsanspruch definiert damit die oberste Maxime der Justiz im Allgemeinen. Er verhindert, dass die Organisation zum Selbstzweck wird und sich quasi selbst verwaltet. Die Tatsache, dass dieses System funktioniert, zeigen die tausenden Verfahren vor den deutschen Straf-, Familien- und Zivilgerichten sowie allen weiteren Fachrichtungen und Sonderaufgabenträgern wie z.B. den Gerichtsvollziehern. Generell können hier die drei Kernbereiche Gerichte, Staatsanwaltschaften und Justizvollzug genannt werden.

Aber auch der Schutz dieses Ziels und die Achtsamkeit im Umgang mit dieser Aufgabe und gewährten Privilegien wie der Unabhängigkeit in der Entscheidungsfindung sind von entscheidender Bedeutung. So sind private Schlichtungs-, Mediations- und Schiedsverfahren politisch gewollt und grundsätzlich zu begrüßen, doch gilt es auch, die reguläre Fortschreibung des Rechts durch eine ausreichend große Anzahl an Entscheidungen zu den aktuellen Themenbereichen, die veröffentlicht werden können, sicherzustellen. Ebenso sollte aufmerksam auf Tendenzen reagiert werden, die

Entscheidungsfindung auf private Autoritäten zu verlagern, da es hier eben keine regulierte Aufsicht auf die Unabhängigkeit und Mindeststandards an die Ausbildung und das Verfahren gibt.

Damit ist das oberste Ziel der staatlichen Justizorgane definiert! Es bleibt aber nicht das Einzige.

1.3 Weitere Ziele

Naturgemäß erlangen die weiteren Ziele der Justiz nicht die Bedeutung des Rechtsgewährungsanspruchs. Doch da dieser eher abstrakt und nicht greifbar ist, stehen grundsätzlich die nachgeordneten Bereiche im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Wie bereits oben geschildert, lassen sich die weiteren Ziele in die Themenkomplexe „Organisationsziele“ und „Kulturziele“ grob aufteilen.

1.3.1 Organisationsziele

Im Bereich der Organisationsziele können in erster Linie diejenigen Punkte verankert werden, die gut an harten, weil objektiv messbaren Faktoren nachvollzogen werden können. Eine besondere Rolle spielt dabei auch die verhältnismäßig hohe Quote, mit der sich die Justizbehörden aus Steuergeldern und nicht aus eigenen Gebühren finanzieren; hier besteht zweifellos ein Interessenkonflikt zwischen allgemeinen Steuerabgaben und anfallsindizierten Gebühren, der in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals so nicht dargestellt wird. Zudem sind die Personalkosten der Justizbehörden ungleich höher als deren Sachkosten; bildlich gesprochen: ein Berg Urteile ist bei Weitem nicht so imposant wie eine neue Autobahnbrücke.

Im Einzelnen aber nicht abschließend können hier genannt werden:

- Ein straffer Instanzenzug, der dennoch ausreichend die Möglichkeit einer weiteren gerichtlichen Überprüfung bietet.
- Örtliche Nähe der Gerichte.
- Eine sachgerechte, nicht zu knappe, aber auch nicht ausufernde Personalausstattung.
- Ein transparenter, kosteneffizienter Verfahrensablauf, der allen Parteien mit ihren individuellen Möglichkeiten möglichst gerecht wird.
- Eine Verfahrensdauer, die den Parteien einen persönlichen und wirtschaftlichen Nutzen der Entscheidung bringt.

1.3.2 Kulturziele

Die Kulturziele stehen hinsichtlich der Mess- und Nachvollziehbarkeit dagegen in einem deutlichen Kontrast. Dies bedeutet nicht, dass es nicht möglich wäre, doch finden sich diese Bereiche eher im täglichen Miteinander wieder, in dem sie einfach geschehen. Gerade diese Alltäglichkeit verleiht den Kulturzielen ihre Bedeutung, da diese den Rahmen abstecken, in dem wir uns bewegen.

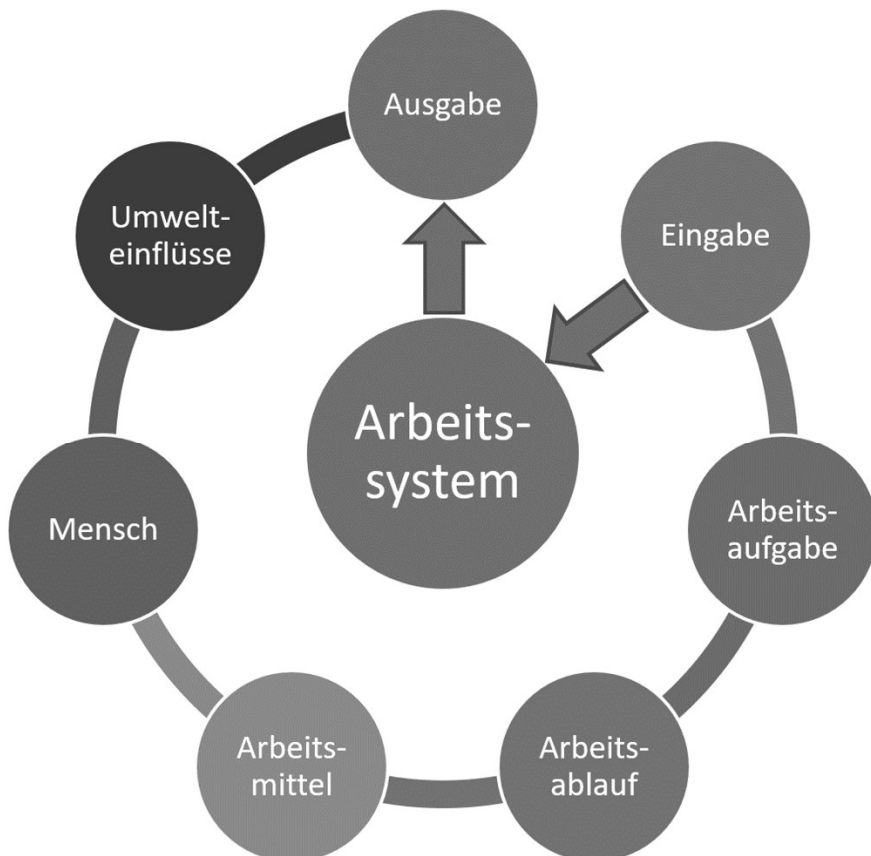
Auch hier können im Einzelnen aber bei Weitem nicht abschließende genannt werden:

- Positives und nachvollziehbares Auftreten in der Öffentlichkeit einschließlich einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit.
- Positives und aufgeschlossenes Auftreten gegenüber den Bürgern.
- Kooperatives und mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten.
- Vertrauensvolle Unterstützung der Mitarbeiter.

- Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.
- Aktives Fördern und Fordern für die Mitarbeiter.
- Leistungsbereitschaft und persönliche Identifikation bei den Mitarbeitern.

2 Das Arbeitssystem

Die Analyse und die Umgestaltung von Organisationsstrukturen erscheinen auf den ersten Blick meist sonnenklar, doch die Schwierigkeiten stecken in den Details unter der Oberfläche. Ziel ist es daher die vielschichtigen Elemente frühzeitig aufzubrechen, um kleinere Abschnitte verändern und optimieren zu können. Das häufigste Hilfsmittel hierfür ist das sogenannte Arbeitssystem.



Organisatorische Abläufe können mittels des Systems bei einer flexiblen Betrachtungstiefe in eine Struktur gebracht werden, in welcher es schwer wird, einzelne Argumente außer Betracht zu lassen. Aufwand und Erkenntnisgewinn bei einer Organisationsuntersuchung lassen sich dadurch besser planen und in Einklang bringen.

Und ist es nicht gerade ein Ziel dieses Buches, Organisationsarbeit in kleinen verständlichen Schritten zu erläutern und möglichst alle Aspekte abzudecken? Daher war der Entschluss schnell gefasst, dieses Arbeitssystem mit den strukturierten Einzelschritten zur Grundlage für den Aufbau dieses Buches zu machen und dem Leser einen Gedankenfaden zu bieten, der durch möglichst viele Aspekte von Organisationsgestaltung führt.

Los geht's!