

Einleitung

Nach der Tagung „Justiz in der Modernisierungsfalle – zur Bedeutung der Qualitätsdiskussion im Reformprozess“ im Januar 2000 sollen mit der ebenfalls von der Arbeitsgemeinschaft sozialdemokratischer Juristinnen und Juristen (AsJ) – Hamburg, der Gesellschaft Hamburger Juristen (GHJ), dem Hamburgischer Anwaltverein (HAV) und dem Kommunikationsverein Hamburger Juristen im Juni 2002 veranstalteten (Fortsetzungs-)Tagung „Justiz als Dienstleister und Standortfaktor – Binnenmodernisierung zwischen Ökonomisierung und Unabhängigkeit „ der Modernisierungsdiskussion weitere Impulse gegeben werden.

Warum brauchen wir eine Binnenmodernisierung der Justiz?

Lange Zeit musste man den Eindruck haben, dass Justiz wie vor hundert Jahren arbeitet: Umständliche Aktenumläufe, Papierkrieg, vorsintflutliche Technikausstattung, altes Mobiliar, unfreundliche Gerichtsgebäude, abweisender Umgang mit Rechtssuchenden, um nur einige der Urteile und Vorurteile zu nennen. Missstände, wie sie immer wieder von Insidern der Justiz, Unternehmensberatern, Rechtsanwälten und Rechtssuchenden bemängelt worden sind.

In den letzten Jahren hat sich jedoch eine Menge getan. Viele Gerichte haben eine moderne Technikausstattung erhalten, es sind Serviceeinheiten eingerichtet worden, Geschäftsstellen verhalten sich den Rechtssuchenden zugewandter. Daneben gab es Beschleunigungsgesetze sowie Prozessrechtsreformen. Und Justizverwaltungen versuchen die Gerichte nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen.

Diese Veränderungen sind dabei vor allem fiskalisch motiviert: in Zeiten knapper öffentlich Kassen steht im Vordergrund das Einsparen. Justiz wird in erster Linie als Kostenlast gesehen. Die eigentliche Aufgabe von Justiz gerät dabei leicht in den Hintergrund:

Ausgangspunkt jeder Reformdebatte sowohl für die Politik, Verwaltungen und die Richterinnen und Richter muss aber die Aufgabe der Justiz sein: Die Justiz steht den Bürgerinnen und Bürgern, aber auch der Wirtschaftsordnung insgesamt als Streitschlichtungs- und Streitentscheidungsinstanz zur Verfügung. Im Bereich des Strafrechts setzt sie für Allgemeinheit das Gewaltmonopol des Staates nach rechtstaatlichen Regeln durch und – insbesondere im Bereich der Verwaltungsgerichtsbarkeit - soll sie Bürgerinnen und Bürger vor Übergriffen der anderen Gewalten schützen. Justiz soll Rechtsfrieden herstellen und sichern. In diesem Sinne erbringt die Justiz eine (spezifische) Dienstleistung mit Verfassungsrang.

Die Gesellschaft hat dabei einen Anspruch, dass die Justiz die ihr zur Verfügung gestellten Mittel effektiv und effizient einsetzt. Und aus Sicht des Empfängers gerichtlicher Leistungen ist nicht nur das Urteil als Ergebnis wichtig sondern mindestens in gleicher Weise der Verlauf des Verfahrens, der gesamte Umgang des Gerichtes mit seinem Anliegen und nicht zuletzt auch die Schnelligkeit, mit der ein Prozess verläuft.

Eine Reform, die sich dabei auf Beschleunigungsgesetze, Änderungen der Prozessordnungen beschränkt, nach neuen Wegen wie außergerichtlicher Streitschlichtung,

Meditation sucht, oder auf mehr Technikeinsatz und allein auf betriebswirtschaftliche Elemente wie z.B. die Kosten-Leistungs-Rechnung unter Einsatz von SAP/R3 in den Gerichten setzt, greift zu kurz. Wer nämlich die Richterinnen und Richter und in diesem Kontext die Binnenstrukturen der Gerichte in seinen Überlegungen außen vor lässt, wird wesentliche Bereiche gerichtlichen Handelns nicht reformieren können:

- Denn ob die Justiz ihre Aufgabe erfüllt, ob also die Gerichte effizient, qualitativ gut, quantitativ ausreichend, ob sie dem Justizverbraucher zugewandt arbeiten, hängt dabei maßgeblich von den Richterinnen und Richtern selbst ab: Sie, die Richterinnen und Richter, beeinflussen entscheidend Verfahrens-, Verhandlungs- und Entscheidungsqualität; ihr Handeln hat aber auch entscheidenden Einfluss auf die Servicequalität. Aufgrund der insbesondere durch die neuen Techniken verstärkten Organisationseingebundenheit der Richterschaft haben Richterinnen und Richter heute noch größeren Einfluss bzw. Bedeutung für die Verwaltungsabläufe in einem Gericht als früher .
- Eine Reflexion der handelnden Personen in den Gerichten über das Bild der Justiz nach außen und ihre Aufgaben gegenüber denjenigen, die ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen, findet aber zu selten statt. Richter und Geschäftsstelle arbeiten allzu häufig nebeneinanderher: Die einen lösen den Fall, die anderen erledigen Verfügungen; gemeinsame Verantwortung für das „Produkt“ ist vielfach nicht genügend vorhanden und wird im übrigen auch durch die gegenwärtige Aufgabentrennung und strikte Zweiteilung nebeneinander her verlaufender Hierarchiestränge zwischen Verwaltung und Richtern verhindert. Viele Richterinnen und Richter sehen nur ihre Arbeit, ihren Fall. Eines der wesentlichen Probleme der Justiz ist daher ihre zu starke Binnenorientierung .
- Gerade in diesen Bereichen, an der Nahtstelle Richter/Geschäftsstelle (Serviceeinheit) und richterlichen Handelns selbst liegen noch viele Binnenreserven sowohl in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht brach. Es fehlt an modernen Methoden in der Personalführung, in der Organisationsentwicklung. Richterliches Handeln wird allzu häufig geprägt durch „learning by doing“ .

Eine Reform, die die Gerichte, die die Richterinnen und Richter außen vor lässt, wird nur in begrenztem Maß Erfolg haben. Sie wird zwar teilweise zu Einsparungen führen. Eine dem Justizverbraucher zugewandte Justiz, eine Justiz als Dienstleister für die Rechtssuchenden wird dadurch aber nicht erreicht werden können.

Neues Steuerungsmodell als Chance für die Binnenmodernisierung

In den meisten Bundesländern wird seit einigen Jahren durch die Justizverwaltungen in unterschiedlicher Intensität versucht, betriebswirtschaftliche Elemente in die Gerichte in Anlehnung an das sogenannte neue Steuerungsmodell (NSM) einzuführen.

Die Entscheidung über das Ob der Einführung des NSM ist schon längst gefallen. Treibende Kraft der Binnenmodernisierung der Gerichte und Staatsanwaltschaften ist in erster Linie die Exekutive. In Zeiten knapper Haushalte steht dabei die betriebswirtschaftliche Effizienz und Effektivität gerichtlichen Handelns – wie auch bei den meisten anderen Reformvorhaben wie z.B. Prozessrechtsänderungen - mit dem Ziel von Einsparungen im Vordergrund. Die Besonderheiten der Justiz (Unabhängigkeit, unabhängige Präsidien, Gewaltenteilung) werden dabei häufig nicht gesehen und es wird - gerade auch durch die Finanzverwaltungen gedrängt – sich zu sehr an be-

triebswirtschaftlichen Grundsätzen bei der Umsetzung orientiert. Die damit verbundenen Gefahren einer Ökonomisierung und Exekutivierung der Justiz sind eminent.

Derzeit ähnelt die Umsetzung der Reform eher einer patch-work Landschaft. In den einzelnen Bundesländern werden unterschiedliche Elemente des Neuen Steuerungsmodells umgesetzt bzw. pilotiert, es werden jeweils andere Schwerpunkte gesetzt: Während die einen mit Modernisierung der Technik beginnen, führen die anderen zunächst die Kosten-Leistungs-Rechnung ein, bekommen eigene (beschränkte) Budgets; andere starten mit der Personalentwicklung und Personalführung.

Schon mit dem ersten Seminar „Justiz in der Modernisierungsfalle – zur Bedeutung der Qualitätsdiskussion im Reformprozess“ im Januar 2000 (vgl. auch Tagungsbericht) haben wir versucht, neben den zu diesem Zeitpunkt vor allem ökonomisch und technokratisch von den Justizverwaltungen geprägten ersten Ansätzen der Einführung des NSM ein ergänzendes Gegengewicht zu etablieren: Die **Qualitätsdiskussion**. Sie ist inzwischen vielerorts als ein wesentlicher Gesichtspunkt einer Binnenmodernisierung aufgegriffen worden. Der Deutsche Richterbund hat gerade kürzlich nach intensiven Diskussionen in seinen Gliederungen einen Beschluss auf seiner Bundesvertreterversammlung am 15. November 2002 in Kiel zu „Qualität in der Justiz“ gefasst. In der Richterschaft beginnt, wenn auch z.T. eher zaghaft und teilweise gegen Widerstände die Erkenntnis Platz zu greifen, sich in die Diskussion und Umsetzung des NSM in den Gerichten einzumischen. Und immer stärker setzt sich in einzelnen Landesjustizverwaltungen auch die Einsicht durch, dass eine schematische Übertragung der verschiedenen Elemente des NSM, dass ein (rein) betriebswirtschaftlicher Ansatz wegen eben dieser Besonderheiten der Justiz so nicht funktioniert.

In die Diskussion ist dabei noch ein weiterer Aspekt getreten. Die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung der Gerichte im Rahmen der Budgetübertragung und Zusammenführung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (AKV-Prinzip) hat der Forderung nach der Selbstverwaltung neue Nahrung gegeben: Ist es im Lichte der Gewaltenteilung nicht konsequenter die Gerichte direkt an die Parlamente anzukoppeln; wie ist es mit der Unabhängigkeit der Rechtsprechung vereinbar, wenn die Präsidenten allein über die Budgets und damit die (Selbst-)Steuerung der Gerichte entscheiden – um nur einige der Ansatzpunkte der Diskussion zu nennen.

Die Aufgabe der Tagung

Noch ist die Diskussion im Fluss. Wie die einzelnen Versatzstücke einer Binnenmodernisierung sich zusammenfügen, wie ein relativ selbstverwaltetes Gericht aussehen könnte, in dem die Chancen genutzt, die Gefahren rein betriebswirtschaftlicher Veränderungen vermieden werden, ist zur Zeit noch unklar. Gegenstand der Tagung waren fünf zentrale Themenstellungen einer Binnenmodernisierung der Justiz, deren Verzahnung untereinander und ihre weitere Ausgestaltung :

- Die Zusammenarbeit von Geschäftsstelle (Serviceeinheiten) und Richterinnen bzw. Richtern (AG 1)
- Einstellung, Personalentwicklung und Fortbildung (AG 2)
- Steuerung gerichtlichen Handelns mit Hilfe der Kosten-Leistungs-Rechnung, Kennzahlen (AG 3)
- Qualitätssicherung und –verbesserung richterlichen Handelns (AG 4)
- Entscheidungsstrukturen im Gericht bis hin zur Selbstverwaltung (AG 5)

Notwendigkeit der Verzahnung der einzelnen Elemente einer Binnenmodernisierung der Gerichte

Die Tagung hat eindeutig ergeben, dass eine Modernisierung nur dann funktionieren kann, wenn die einzelnen Elemente einer Binnenmodernisierung miteinander verzahnt werden: - Mit der Verbesserung der Zusammenarbeit Geschäftsstelle/Richterin bzw. Richter wird eine, wenn nicht die zentrale Steuerungseinheit gerichtlichen Handelns in den Blick genommen: Es geht um die Verbesserung der Arbeitsabläufe, effektive und effiziente Strukturen in einem Bereich, der wesentlich für die Servicequalität und damit Akzeptanz gerichtlichen Handelns verantwortlich ist. - Maßnahmen zur Qualitätssicherung und –verbesserung richterlichen Handelns sind schon allein um ihrer selbst willen zu ergreifen. Schließlich geht es nicht nur um die Entscheidungs- und Verhandlungsqualität sondern auch um die Verfahrens- und Servicequalität. Die Qualitätsdebatte ist aber auch notwendiges Korrektiv der bisher vor allem eher betriebswirtschaftlich geprägten Binnenreformbemühungen der Justizverwaltungen. - Damit sowohl die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstellen und Richterinnen bzw. Richtern wie auch die Qualitätssicherung richterlichen Handelns funktioniert, ist eine systematische Fortbildung und Personalentwicklung (Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen, Anforderungsprofile etc.) von Nöten, die in die Organisationsentwicklungskonzepte und in den gesamten Prozeß der (Binnen-)Modernisierung der Justiz eingebunden ist. - Ein wesentliches Element für die (Selbst-)Steuerung eines Gerichtes sind die Kosten-Leistungs-Rechnung und das Controlling mit Hilfe von Kennzahlen. Hier bestehen Zusammenhänge sowohl zur Verwaltungsseite als auch zur Rechtsprechung: Wie viel Steuerung ist jeweils möglich, wie viel ist nötig; wie etwa können Ergebnisse der Qualitätsdiskussion in der Richterschaft in die Kosten-Leistungs-Rechnung einfließen. - Die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung der Gerichte erfordert andere Entscheidungsstrukturen. Reichen – de lege lata - (unverbindlicher) Beiräte aus oder ist es erforderlich – de lege ferenda – z.B. das Präsidium zum zentralen Leitungsorgan eines Gerichtes auszubauen. Ist es dann nicht im Lichte der Gewaltenteilung konsequenter die Gerichte direkt an die Landesparlamente anzukoppeln.

Anmerkungen zu den einzelnen Elementen einer Binnenmodernisierung

So eindeutig das Ineinandergreifen der verschiedenen Instrumente Erfolgsvoraussetzung für eine erfolgreiche (Binnen-)Modernisierung ist, so hat die Tagung auch gezeigt, dass es kritische Fragen zu den einzelnen Themenkomplexen gibt, die beantwortet werden müssen. Im folgenden sollen unter Rückgriff auf die Thesen und Ergebnisse der Arbeitsgruppen einige Aspekte zu den jeweiligen Themenkomplexen hervorgehoben werden:

- Gerade die modernen Technologien machen für eine moderne Gerichtsorganisation stärker denn je eine Teamstruktur für die Serviceeinheiten erforderlich einschließlich der der jeweiligen Serviceeinheit zugeordneten Richterinnen und Richtern. Geschäftsstellenmitarbeiter und Richter sind gemeinsam für das Produkt verantwortlich. Dies setzt auch Anwesenheit zu gleichen Zeiten voraus. Von außen wird Qualität immer als Ganzes wahrgenommen: Form, also Service und Verfahren etc. wie auch Inhalt, also Verhandlung und Entscheidung. Die zentrale Frage ist jedoch, ob ein allein auf Konsens und – was die richterliche Mitwirkung angeht – Freiwilligkeit beruhendes Kooperationsmodell wirklich funktioniert. Es bedarf einer eindeutigen Führungsverantwortung, die jedenfalls hinsichtlich der Fachaufsicht beim Richter liegen muss. Denn Freiwilligkeit bedeutet letztlich Unverbindlichkeit. Hier zeigt die Realität, dass sehr viele Richterinnen und Richter

sich dieser Verantwortung entziehen und allein die Rechtsprechung als ihre Aufgabe begreifen. Aufgrund der starken Organisationseingebundenheit richterlichen Handelns und ihrer starken Steuerungsfunktion für die Serviceeinheit muss die fachliche Verantwortlichkeit als Teil der Dienstpflichten der Richterinnen und Richter angesehen werden. Dienstaufsicht kann, etwa wenn i.Z.m. fachlichen Fragen Konflikte auftreten, dann Sache der traditionellen Dienstvorgesetzten bleiben. Bei Beurteilung von Servicekräften oder der Genehmigung von Urlaubsanträgen ist eine Mitwirkung der jeweiligen Richter bzw. Spruchkörpern auch ohne Übertragung der Dienstaufsicht möglich. Die Besetzung von Geschäftsstellen, die Organisation etwa mit Halbtagskräften geht über den unmittelbaren Arbeitszusammenhang Serviceeinheit/Richterinnen bzw. Richtern hinaus und sollte Sache der Verwaltung sein.

- Neben dem Arbeitszusammenhang Serviceeinheit/Richterinnen bzw. Richtern als Ort der Qualitätsdiskussion zur Sicherstellung und Verbesserung der Service- und z.T. Verfahrensqualität gerichtlichen Handelns ist die Qualitätsdiskussion im übrigen (insbesondere Verfahrens-, Verhandlungs- und Entscheidungsqualität) in der Richterschaft selbst zu führen: in den Spruchkörpern, Abteilungen, spruchkörper- bzw. abteilungsübergreifenden Qualitätszirkeln z.B. bei gleicher bzw. ähnlicher Zuständigkeit, gerichtsübergreifend z.B. bei vergleichbaren Zuständigkeiten und ggfs. bei entsprechenden Überschneidungen auch zusammen mit den Mitarbeitern der Serviceeinheiten. Die Qualitätsdiskussion muss weisungsfrei erfolgen. Vor einem etwaigen Missbrauch durch die Justizverwaltung bzw. den Präsidenten schützt § 26 DRiG (vgl. die sehr richterfreundliche Rechtsprechung der Richterdienstgerichte). Kennzahlen bzw. Statistiken (Verfahrensdauer, Dauer der Absetzung von Entscheidungen, Erledigungszahlen pro Richter, Berufungshäufigkeit, Aufhebungsquote, Vergleichsquote, Verfahrenskosten etc.) sind nur eingeschränkt bezüglich der inhaltlichen Qualität richterlichen Handelns aussagekräftig. Sie können aber als Anhaltspunkte für die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit dienen. Dabei muss auch der Schnelligkeit des Rechtsschutzes eine große Bedeutung beigemessen werden, ist die doch im Lichte von Art 19 Abs. 4 GG ein wichtiges Qualitätsmerkmal gerichtlichen Handelns. Weitere mögliche Instrumente können beispielsweise sein Supervision (gegenseitige Teilnahme an Verhandlungen), Urteilsanalysen, Befragungen (gerichtsintern, bei Anwaltschaft, sonstigen Prozessbeteiligten etc.). Wichtig ist, dass – gerade auch in Spruchkörpern bzw. Abteilungen – eine Qualitätssicherung fortlaufend erfolgt, also die Überprüfung, Selbstreflexion eigenen Handelns zur ständigen Aufgabe wird. Soweit der Kernbereich der Unabhängigkeit nicht berührt ist, gehört es als Ausfluss der Justizgewährleistungspflicht mit zum Pflichtenkreis der Richterschaft, Angebote des Justizmanagements auf Mitwirkung bei der Schaffung von Grundlagen und Instrumenten für die Qualitätsdiskussion anzunehmen (z. B. Mithilfe bei der Analyse der Ist-Situation bei Personal, Ausstattung - auch EDV -, Aktenliegezeiten, Erreichbarkeit usw., Teambildung, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Benchmarking, Qualitätszirkel, evtl. auch formalisiertes Mitarbeitergespräch mit den Mitarbeitern in den Geschäftsstellen). Dazu zählt auch die Mitwirkung bei der Entwicklung von verbindlichen Standards in solchen Bereichen.
- Von zentraler Bedeutung für die Qualität gerichtlichen Handelns sind die Entwicklung entsprechender Leitbilder, Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sowie Personalentwicklung und Fortbildung: Für die Einstellung von Richterinnen und Richtern bedarf es Verfahren wie z.B. des sog. qualifizierten Einstellungsgesprächs oder Assessments, die valide abprüfen, ob eine Bewerberin bzw. Bewerber neben der rein juristischen Qualifikation auch über die für die Ausübung

des Richteramtes darüber hinaus erforderlichen Fähigkeiten (Verhandlungsführung, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit etc.) sowie Eigenmotivation verfügt. Weitere Instrumente sind Anforderungsprofile (z.B. Mobilität, unterschiedliche Anforderungen an eine Vorsitzenden-Tätigkeit, Beisitzertätigkeit in Erster, Zweiter Instanz, Tätigkeiten mit Verwaltungsbezügen), Entwicklungs-Assessments und Beurteilungen (z.B. auch sog. 360 Grad Beurteilungen). Hierfür wie auch für die Einstellung muss es zu Standardfestsetzungen kommen. Neben der fachlichen Fortbildung müssen Themen wie Verhandlungsführung, Vergleichsverhandlungen, Arbeitstechniken etc. Gegenstand von Fortbildung sein. Die Teilnahme an derartigen Fortbildungsveranstaltungen gehört zu den Dienstpflichten.

- Die Kosten-Leistungs-Rechnung soll neben mehr Transparenz für den Haushaltsgesetzgeber auch dazu dienen, die Handlungsprozesse eines Gerichtes abzubilden, Kosten zuzuordnen und mit Hilfe von Kennzahlen die Steuerungsmöglichkeiten eines Gerichtes zu verbessern helfen. In Bezug auf die Vergabe von Haushaltsmitteln durch das Parlament sowie auf die Verteilung durch die Behörden auf die einzelnen Gerichte bieten sich gestufte Zugriffsberechtigungen der verschiedenen Steuerungsebenen an: Je höher die Ebene desto aggregierter die Daten. Für die Steuerungsentscheidungen etwa der Behörden sind eben nicht alle detaillierten Daten erforderlich. Auf gerichtlicher Ebene ist die zentrale Frage, was gesteuert werden kann und darf. Hier geht es um Kostentransparenz und um Steuerung. Ein (Steuerungs-)System, welches Kennzahlen (es handelt sich nahezu ausschließlich um sog. Quantitätskennzahlen) in Verbindung mit einer Kosten-Leistungs-Rechnung mit für den Rechtsprechungsteil gerichtlichen Handelns weit heruntergebrochene Produktgruppen verwendet, um richterliches Handeln zu steuern, ist in Hinblick auf Art 97 GG nicht nur verfassungsrechtlich höchst bedenklich. Es ist auch zur Qualitätssicherung ungeeignet, da es in seinem Wirkungszusammenhang nur auf die Quantitätsaspekte abstellt, dem Prinzip „cheapest practice“ sowohl bei der Budgetzuweisung wie auch bei dem richterlichen Handeln selbst Vorschub leistet. Andere Aspekte der Qualität drohen hinten runter zu fallen. Auch besteht die Gefahr, dass Richterinnen und Richter in ihrem Misstrauen gegen Gerichtsmodernisierung gestärkt werden mit der Folge der Verweigerung der Teilnahme an solchen Qualitätsdiskussionen. In Anbetracht des Umstandes, dass gerichtliches Handeln maßgeblich von Richterinnen und Richtern gesteuert bzw. beeinflusst wird, wäre dies ein zweifelhafter „Erfolg“. Für die Verwaltungsseite eines Gerichtes bestehen diese Bedenken nicht: Je größer die Gerichtsverwaltung ist, desto größerer Bedeutung kommt der Kosten-Leistungs-Rechnung gerade auch für die Steuerung von Verwaltungsprozessen zu. Aufzupassen ist allerdings auch hier vor einer zu großen Detailliertheit. Es kann nämlich schnell zu einem Datenmüll kommen, einem „overload with information“. Aufgrund der unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten könnte sich eine getrennte Kosten-Leistungs-Rechnung für die Gerichtsverwaltung einerseits und die Rechtsprechung andererseits anbieten. Auch ist zu überlegen, ob nicht auch in Hinblick auf die verfassungsrechtlichen Besonderheiten der Justiz und den Gefahren der Verwendung von SAP/R3 eine eigene speziell zugeschnittene Software (z.B. Exel) benutzt wird. Die für die Steuerungsentscheidungen der Behörden bzw. des Haushaltsgesetzgebers erforderlichen Daten können dann in die in den meisten Bundesländern für die Verwaltung insgesamt verwandte Software SAP/R3 „eingelezen“ werden.
- Gerichtsmanagement und Selbstverwaltung sind untrennbar miteinander verbunden. Je größer die Rolle des Gerichtsmanagements unter Einsatz betriebswirtschaftlicher Elemente wird, umso eher muss die institutionelle Selbstverwaltung

gestärkt werden, auf gerichtlicher Ebene wie auch darüber hinaus. De lege lata bieten sich auf gerichtlicher Ebene sog. Budgeträte mit beratender Stimme (z.B. mit Vertretern der Personal- und Richterräte, der Verwaltungsspitze und Mitgliedern der Präsidien) an. Für Budgetentscheidungen der Behörde könnte ein solcher Budgetrat sich aus den einzelnen Gerichten zusammensetzen. De lege ferenda könnten durch entsprechende Öffnungsklausen im GVG versuchsweise derartige Budgeträte mit Entscheidungskompetenz ausgestattet oder das Präsidium zu dem Leitungsorgan des Gerichtes ausgebaut werden (vgl. die Vorschläge Prof. Dr. Berlit in der AG. 5).

- Nur wenn die Richterschaft hier unter Beweis stellt, dass sie willens und in der Lage ist, an der (Selbst-)Verwaltung der Gerichte mitzuwirken, kann eine umfassende Selbstverwaltung der Justiz, wie sie z.B. der Deutsche Richterbund fordert und wie sie vom Vorsitzenden des Deutschen Richterbundes Geert Mackenroth in der AG 5 vorgestellt worden ist, ernsthaft mit Chancen auf Realisierung fortgesetzt werden. Die Diskussion um die umfassende Selbstverwaltung der Justiz darf jedenfalls nicht von den hier und heute anstehenden Fragen der Binnenmodernisierung ablenken.

Die (Binnen-)Reformdiskussion ist nicht allein von Justizverwaltungen und Gerichten zu führen. Unerlässlich ist die Einbeziehung der „Kundensicht“, sei es über die sog. Kundenbefragungen, die Einbeziehung der Anwaltschaft in die Fortbildung, sei es durch regelmäßige Gesprächsrunden von Anwaltschaft, Rechtsanwalts- und Handelskammern und Gerichten. Mit dem Kreis der Veranstalter sowie der Auswahl der Referenten bei dieser Tagung sollte hierzu ein kleiner Beitrag geleistet werden.