



Die Justiz auf dem Weg ins digitale Zeitalter

Unter Digitalisierungsdruck

IBM Deutschland

IBM

Inhalt

00

Die vier Herausforderungen für die Justiz auf dem Weg ins digitale Zeitalter

01

Unter Digitalisierungsdruck - *Wie dem Druck begegnen?*

02

Digitalisierungspfad - *Wohin des Weges?*

03

Investitionsbereiche der Digitalisierung - *Wo sinnvoll investieren?*

04

Digitale Führungskompetenzen - *Wie in Zukunft zielgerichtet steuern?*

05

Ausblick

06

Über die Studie

Einführung

Die Wegstrecke für die Weiterentwicklung der Informationstechnologie (IT) in der Justiz schien mit der Einführung des Elektronischen Rechtsverkehr (SH ERV) und der elektronischen Akte (eAkte) bis 2026 lange Zeit klar. Doch der Fahrplan von damals muss sich einer neuen Wirklichkeit stellen, in der die Digitalisierung in Gesellschaft, Wirtschaft und Alltag omnipräsent ist. Im Frühjahr 2021 zeigte das Diskussionspapier der Arbeitsgruppe „Modernisierung des Zivilprozesses“¹, das unter dem Vorsitz des Präsidenten des OLG Nürnberg Dr. Thomas Dickert entstanden war, welche umfassende Bedeutung die Digitalisierung für die Arbeit der Justiz in Zukunft haben kann. Und es vermittelte den Eindruck: die Richterschaft möchte die Chancen der Digitalisierung nutzen.

In der Tradition der globalen IBM C-Level-Studien² haben wir im ersten Halbjahr dieses Jahres deutschlandweit hochrangige Führungspersönlichkeiten mit ausgewiesenen Erfahrungen in Digitalisierungsprojekten der Justiz befragt, wo sie aus der Perspektive der Richterschaft die Chancen und Herausforderungen auf dem Digitalisierungspfad der Justiz sehen³.

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse dieser ausführlichen Expertenbefragung zusammen und spiegelt diese mit den Erfahrungen und Kenntnissen der IBM Deutschland, die seit Jahren als Beratungs- und Technologiepartner der Justiz und des Öffentlichen Sektors im Allgemeinen tätig ist. Eine der zentralen Beobachtungen ist: der Digitalisierungsdruck ist greifbar und die Erkenntnis da, dass es jetzt um viel mehr geht als nur um die Einführung einer neuen Technologie.

Daraus ergibt sich die Frage, wie kann man den Druck in eine positive Energie der Veränderung umwandeln? Wir zeigen dazu Handlungsempfehlungen in Form von zehn Schritten auf, welche die Justiz auf ihrem Digitalisierungspfad nach vorne bringen können.

Wir stehen Ihnen als IBM Deutschland mit unseren Experten und Technologien als Beratungspartner und Lösungsanbieter dabei gerne zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.

Eckard Schindler
Direktor Öffentlicher Sektor
Global Government Industry

¹: https://www.justiz.bayern.de/media/behörden-und-gerichte/oberlandesgerichte/nuernberg/diskussionspapier_ag_modernisierung.pdf

²: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study>
Befragt wurden unter anderen Präsidentinnen und Präsidenten sowie Vizepräsidentinnen und Vize-

³: präsidenten von Oberlandes-, Land- und Amtsgerichten sowie von Arbeits- und Sozialgerichten.
Teilnehmer und Methodik siehe Kapitel 6.

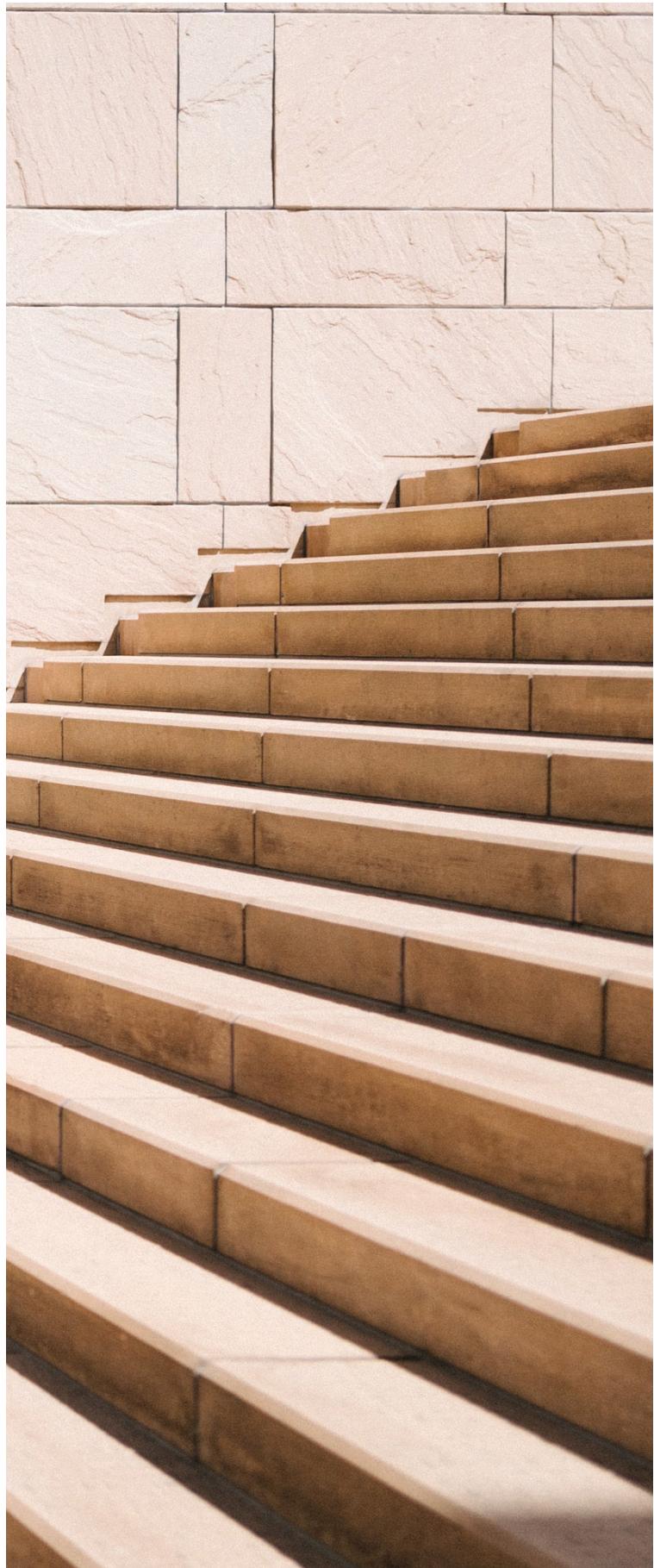
Herausforderungen der Justiz auf dem Weg ins digitale Zeitalter

Im Spiegel unserer Gespräche mit hochrangigen Führungspersönlichkeiten aus der Richterschaft und der Arbeit mit unseren Kunden aus aller Welt, sehen wir auf dem Digitalisierungspfad der Justiz vier zentrale Herausforderungen. Der richtige Zeitpunkt die Herausforderungen entschlossen anzugehen ist jetzt, denn es gibt bereits die entscheidenden Mittel und Wege diese zu bewältigen.

	Erkenntnisse aus der Führungskäftelebefragung	IBM Lösungsvorschlag
01 Unter Digitalisierungsdruck – Wie dem Druck begegnen?	Die Richterschaft sieht sich verstärkt neuen Anforderungen gegenüber, die es notwendig machen, die Möglichkeiten der Digitalisierung in Innen- und Außenbeziehungen deutlich über das bisher geplante Maß zu nutzen.	Die Justiz kann davon profitieren, weil neue Technologien Wege eröffnen, um mit Bürgernähe und Arbeitseffizienz den Anforderungen zeitgemäß zu begegnen. Dabei muss sie die IT-Fähigkeiten in der Justiz verbreitern und ein neues Selbstverständnis eines Gerichts im digitalen Zeitalter erlangen.
02 Digitalisierungspfad – Wohin des Weges?	Die Richterschaft erlebt wie Erfahrungen aus der Pandemie und der Einführung der eAkte die Akzeptanz für die Digitalisierung in der Mitarbeiterschaft erhöht hat und sich ein Digitalisierungspfad zur Transformation der Justiz öffnet.	Die Justiz kann das Momentum nutzen, indem sie mit Hilfe von agilen „Garagen“-Methoden Justiz-Innovationen vorantreibt, so werden die Möglichkeiten der Digitalisierung erkenn- und erfahrbar. Dabei muss sie ein Zielbild erarbeiten, um die Perspektiven der Transformation zu gestalten.
03 Investitionsreiche der Digitalisierung – Wo sinnvoll investieren?	Die Richterschaft versteht, dass ein hohes Ausmaß an Investitionen in Technologie und Fähigkeiten notwendig wird, um in den nächsten Jahren in den Kernbereichen der Digitalisierung Fortschritte zu erzielen und den Anforderungen gerecht zu werden.	Die Justiz sollte jetzt die eAkte schneller erfolgreich machen. Gleichzeitig darf sie nicht warten andere drängende Investitionen in die IT-Ausstattung der Gerichte, in digitale Bürgerservices und die JustizCloud zu tätigen. Der zusätzliche Investitionsaufwand ist milliardenschwer.
04 Digitale Führungskompetenzen – Wie in Zukunft zielgerichtet steuern?	Die Richterschaft hält die bisherigen Steuerungsinstrumente für den weiteren Ausbau der Digitalisierung in der Justiz für nicht ausreichend und zielgerichtet und sieht grundlegenden Anpassungsbedarf, um die Investitionen in Digitalisierung erfolgreich zu machen.	Die Justiz braucht einen neuen übergeordneten Handlungsrahmen, um Top-Down Änderungen durchzusetzen zu können und Befähigung Bottom-Up Digitalisierungsinitiativen zielgerichtet und ohne viel Aufwand ins Leben rufen zu können.

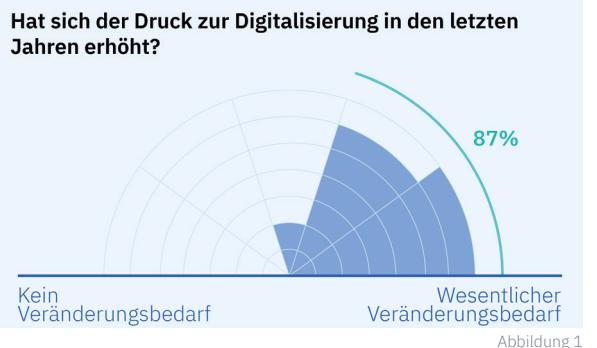
Zehn Schritte auf dem Weg der Justiz ins digitale Zeitalter

- Schritt 1:** Fördere eine Digitalkultur
- Schritt 2:** Entwickle IT-Fähigkeiten für jedermann
- Schritt 3:** Nutze die Möglichkeiten neuer Technologien
- Schritt 4:** Entfache einen Wettbewerb der Innovationen
- Schritt 5:** Entwerfe das Zielbild des „Gerichts im digitalen Zeitalter“
- Schritt 6:** Verdopple die Anstrengungen zum Roll-Out der eAkte
- Schritt 7:** Investiere zusätzlich in Justizinnovationen
- Schritt 8:** Treffe Führungsentscheidungen zentral
- Schritt 9:** Baue zentrale Betriebsinfrastrukturen schrittweise auf
- Schritt 10:** Nutze die Innovationskraft von „Leuchtturmgerichten“



Unter Digitalisierungsdruck – Wie dem Druck begegnen?

87% der befragten Führungspersönlichkeiten stellen fest, dass der Digitalisierungsdruck auf die Justiz in den letzten Jahren spürbar gewachsen ist (Abbildung 1). „*Die äußersten Faktoren haben uns stark verändert, wir wären sonst nicht so weit gekommen!*“ Die breite Digitalisierung in der Gesellschaft, neue Anforderungen von Bürger_innen und von Beschäftigten sowie die gestiegene Arbeitsbelastung in den Gerichten werden als die wichtigsten Einflussfaktoren genannt (Abbildung 2).

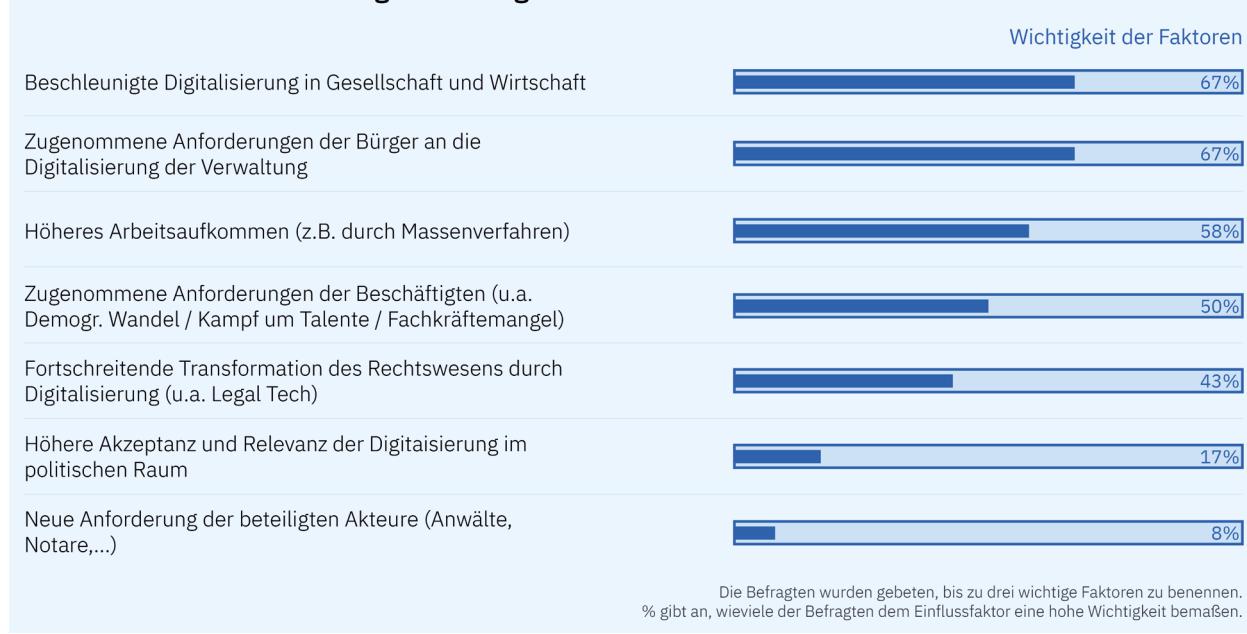


Verankerung in digitaler Gesellschaft gefährdet

Die Justiz bekommt verstärkt den Sog der Digitalisierung zu spüren und droht den Anschluss in einer digitalen Gesellschaft zu verlieren. 67% der Führungspersönlichkeiten sehen darin einen wesentlichen Treiber für den Digitalisierungsdruck. „*Unsere Gesellschaft wächst digitaler auf, man erwartet, dass sich die Justiz anpasst.*“ So gehen seit Jahren die Eingangszahlen im Zivilprozess zurück, weil Bürger z.B. durch Angebote von

digitalen Plattformen andere Wege zur Lösung von Streitigkeiten finden („Käufer-Schlichtungsprogramme“ z.B. von Amazon). Im Ergebnis verlieren die Gerichte mehr und mehr die Nähe und den Kontakt zu den Bürger_innen. Möchte die Justiz aber in der Mitte der Gesellschaft weiterhin verankert bleiben, müsste sie reagieren und aktiv werden.

Welche externen Faktoren haben den Handlungsdruck auf eine umfassende und zeitnahe Digitalisierung der Justiz verstärkt?



„Die Justiz darf von der gesellschaftlichen Entwicklung nicht abgehängt werden“

67% der Befragten hoben zugleich die zugenommenen Anforderungen der Bürger_innen als Erzeuger des Handlungsdrucks hervor. Die Corona-Pandemie habe nochmal deutlich gemacht: Digitale Kommunikation mit den Bürger_innen findet praktisch nicht statt. „Die Justiz wird im hohen Maße als altertümlich wahrgenommen.“

Während Bürger_innen standardmäßig Kommunikationskanäle wie zum Beispiel WhatsApp und E-Mails nutzen, kann die Justiz in der Außenkommunikation selbst mit E-Mails überhaupt nichts anfangen. Auch die telefonische Erreichbarkeit sei in vielen Bereichen praktisch nicht gegeben. Die Akzeptanz der Justiz hänge davon ab, Schritt zu halten und Mittel zur Verfügung zu stellen, deren Umgang die Bürger gewohnt sind. Insofern sei die Digitalisierung auch elementar für den funktionierenden Rechtsstaat.

Die Sogwirkung der Digitalisierung führe zudem auch zu einer Transformation des Rechtswesens, dem sich der Justizapparat nicht mehr entziehen kann. Sogenannte Legal-Tech-Anbieter nutzen Automatisierungsvorteile der Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle, um u.a. Verbraucherrechte vor Gericht geltend zu machen (z.B. Fluggastrechte). Dadurch entstehen Massenverfahren, welche einen immensen Arbeitsdruck in den Gerichten auslösen: „Man sieht sich tausenden durch Computer erstellten Schriftsätze gegenüber, während man in der Justiz an Verfahren festhält, die seit hundert Jahren gelten.“

Richter_innen können dieses Arbeitsaufkommen nur eingeschränkt durch manuellen Mehreinsatz abbauen: das Risiko sei zu groß, dass man sich in den Strudel von Fristversäumnissen verfängt. Dieser neuen Gegebenheit kann man nur mit einer verstärkten Automatisierung der Schriftgutbearbeitung entgegentreten.

„Wir brauchen eine Waffengleichheit mit den LegalTech-Anbietern“.

Schließlich sieht sich die Justiz neuen Anforderungen der Beschäftigten an einen modernen Arbeitsplatz gegenüber, insbesondere bei jungen neuen Talenten (so 50% der Befragten). Die Justiz beschäftigt mittlerweile eine Generation an Mitarbeitenden, die bereits selbst mit der eAkte aufgewachsen sind. An vielen Standorten konkurriert die Justiz mit sehr innovativen und modern aufgestellten Unternehmen um qualifiziertes Fachpersonal: „Wenn schon nicht die Besoldung stimmt, müssen wenigstens die Arbeitsplätze modern ausgestattet sein.“ Dazu gehöre auch ein vollwertig ausgestattetes Home-Office. Dies sei auch für das Servicepersonal sehr attraktiv, die oftmals noch schwerer am Beschäftigungsmarkt zu bekommen sind.

Pandemie wirkte als Beschleuniger

Die Corona-Pandemie hat den Digitalisierungsdruck deutlich erhöht. Die Notwendigkeit, in der Pandemie die Handlungsfähigkeit der Justiz aufrechtzuerhalten, führte vielerorts zu einem umfassenden Einsatz von Videokonferenzen. Viele Gerichte mussten daraufhin innerhalb weniger Monate die Gerichtsäle modernisieren und mit entsprechender Hard- und Software ausstatten. „Videokonferenzen wurden lange Zeit nur zögerlich angenommen, durch die Pandemie ist dies nun fast schon ein Standardinstrument“

„Die Pandemie war ein echter Beschleuniger. Die Notwendigkeit einer Digitalisierung wird nicht mehr diskutiert.“

Gleichermaßen gilt dies für die Themen Home-Office und mobiles Arbeiten. Innerhalb eines Jahres verfügten vielerorts Richter_innen und Rechtpfleger_innen über eine mobile Arbeitsplatzausstattung, die sie befähigte ihre Arbeit unter den neuen Umständen zu verrichten. Viele Kolleg_innen der Anwaltschaft kommen mittlerweile mit Laptops zu den Verhandlungen im Gericht. Auch für die Nutzung der eAkte innerhalb der Justiz gab es einen Schub - nicht zuletzt, um auch Arbeit mit nach Hause zu nehmen. „Die oftmals negative Einstellungen zur eAkte ist wie weggeblasen und der Ruf nach der eAkte nun sehr groß.“



Mangelnde Fähigkeiten und überkommene Strukturen bremsen

Dennoch führt Druck alleine nicht zwangsläufig zu Veränderung. Werden die vielen „guten“ Gründe, die in der Justiz in der Vergangenheit das Tempo von Veränderungen verlangsamt haben, auch weiterhin ihre Bremswirkung entfalten? Gut 60% der befragten Führungspersönlichkeiten erwarten, dass sich angesichts der neuen Herausforderungen die Wirkung von Bremsfaktoren spürbar verringert (Abbildung 3).

„Der Druck ist groß, man erkennt, Investitionen in IT sind notwendig!“

Gleichwohl – für die Gestaltung des Veränderungsprozesses ist es hilfreich zu verstehen, wo die größten Bremswirkungen beim bisherigen Ausbau der Digitalisierung gesehen werden (Abbildung 4).

73% der Befragten sehen den Mangel an Fähigkeiten im Umgang mit der IT – beginnend mit der Planung, über die Entwicklung und bis hin zum Betrieb - als größten Bremsfaktor. „Die Bereitschaft über Digitalisierung zu sprechen ist zwar größer als vorher. Am Ende mangelt es aber bisher an den Ressourcen, die den Unterschied machen würden.“

„Justiz kommt aus der Welt der Hobby-Entwickler, es mangelt an der IT-Profession.“

Bremsend wirkt zudem der Mangel an einheitlichen IT Standards in der Verfahrenslandschaft. „Wir haben es mit einer Zerfladung der IT-Architekturen zu tun, die bis in die kommunalen Strukturen reicht (z.B. Polizei). Sie verhindert einen durchgängigen Datenfluss.“ Gleichermaßen gilt zum anderen für die Betriebsinfrastruktur, wo die Zuständigkeiten in der Regel bei den IT-Rechenzentren der Länder liegen. Diese zersplitterte Anbieterlandschaft leidet darunter, dass sie mehreren Herren dient. Man benötigt leistungsfähige IT-Dienstleister, die über justizspezifisches Know-How verfügen, die nach einheitlichen Justiz-Standards arbeiten und im Wettbewerb um IT-Fachkräfte bestehen können.

Wo bestehen die größten Bremswirkungen beim bisherigen Ausbau der Digitalisierung?

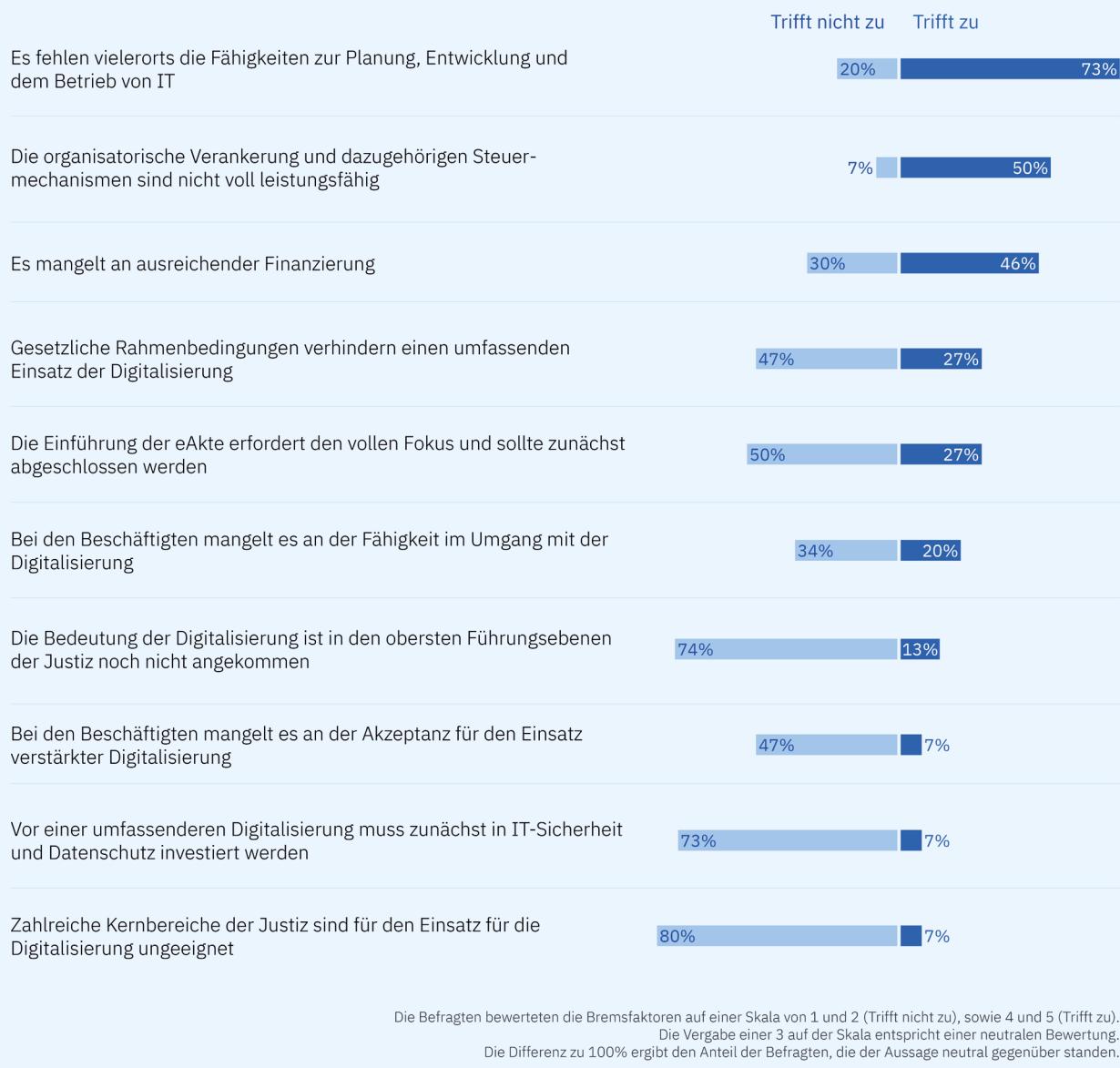


Abbildung 4

Auch die derzeitige organisatorische Verankerung von IT-Verantwortlichkeiten in der Justiz und die dazugehörigen einschlägigen Steuerungsmechanismen (eJustiz Rat, BLK, Verbünde,...) tragen in hohem Maße zu der Bremswirkung bei dem Ausbau der Digitalisierung bei. 50% der Befragten halten diese in der jetzigen Form für nicht voll leistungsfähig. „[Die größte Bremswirkung ist das föderale System.](#)“ In Österreich, wo die Justiz Bundesangelegenheit ist, sei man in vielen Fragen weiter, weil man zentral einheitliche Lösungen umsetzen kann.

Zahlreiche Faktoren, die in der Vergangenheit oftmals als Gründe für mangelnde Veränderungen (z.B. Akzeptanz der Beschäftigten oder gesetzliche Rahmenbedingungen) in der Justiz genannt wurden, haben nach Einschätzung der Befragten an Bremswirkung verloren. Nur jeder vierte Befragte ist z.B. der Auffassung, man müsse zunächst den Fokus auf die Einführung der eAkte legen, bevor man sich den anderen Themen der Digitalisierung zuwende. „[Wir müssen erste Dinge anstoßen, man kann nicht auf die eAkte warten.](#)“

Wie dem Druck begegnen?

Selbstverständnis, Fähigkeiten und Technologien für das „Gericht im digitalen Zeitalter“ in Einklang bringen.

Der spürbare Digitalisierungsdruck kann der Justiz helfen, in Zukunft zwingende Veränderungen aktiv zu gestalten, um jetzt davon zu profitieren und zu einem späteren Zeitpunkt weniger darunter zu leiden. Dabei sind es drei erste Schritte auf dem Digitalisierungspfad, die den Druck abfedern, da diese die grundlegenden Weichensteller für eine umfassende Transformation innerhalb der Justiz darstellen.

Schritt 1: Fördere eine Digitalkultur

Kultur beschreibt Werte, Ethik und Verhalten einer Organisation. Die Digitalisierung prägt Mitarbeitende und hat einen Einfluss auf die Organisation und somit deren Kultur. Eine Digitalkultur zu schaffen, ermöglicht es Mitarbeitenden, Sicherheit im Umgang mit der Digitalisierung zu geben und neue Denkweisen, innovative Ansätze und Veränderungen rund um die Digitalisierung zu fördern und zu fordern. Mitarbeitende werden zu aktiven Gestaltern der Digitalisierung in der Justiz gemacht und können so den Mehrwert der Digitalisierung (z.B. Effizienzgewinne im Zuge der Bearbeitung bei Massenverfahren) voll ausschöpfen. Der erste Schritt zum Aufbau einer Digitalkultur ist ein gemeinsames Zielbild: Wie möchten wir zukünftig mit der Digitalisierung umgehen? Was ist unsere Vision und in welcher Rolle sehen wir uns? Anhand der Vision und damit einhergehender Merkmale der zukünftigen Digitalkultur, können dann einzelne Handlungsfelder und zugehörige Maßnahmen ausgearbeitet, priorisiert und umgesetzt werden. Eine Analyse bisheriger Prozesse und Arbeitsabläufe, zum Beispiel durch die IBM Prozess Garage Methodik, ist ein guter Ausgangspunkt. Erste erfolgreiche kleinere Pilotprojekte können zu einem positiven Momentum innerhalb der Organisation führen. Wichtig ist, eine Digitalkultur durch die obersten Führungsebenen vorzuleben. Ein begleitendes Veränderungsmanagement ist unabdingbar, um diese Transformation erfolgreich zu durchlaufen.

Schritt 2: Entwickle IT-Fähigkeiten für jedermann

Organisationen, die sich auf den Digitalisierungspfad begeben, erkennen bald, wie breit und vielfältig der Bedarf an neuen IT-Fähigkeiten ist. Es bedarf Führungskräfte, welche die Chancen der Digitalisierung erkennen und ihre Teams auf dem Wandel in die neue Arbeitswelt unterstützen. Beschäftigte sind im sicheren Umgang mit elektronischen Daten neu gefordert. Fach- und Arbeitsbereiche müssen in die Lage versetzt werden, Anforderungen an digitale Hilfsmittel spezifizieren zu können. Die rasant entwickelnde Technologie steigert den Bedarf an spezialisiertem IT-Fachwissen, das – sollte man es am Markt einkaufen – von IT-Fachabteilungen auch zielgerichtet eingesetzt werden muss. Die Justiz sollte beginnen, diese IT-Fähigkeiten systematisch zu entwickeln, durch z.B. die Einführung eines „Digitalführerscheines“ für alle Beschäftigten auf Basis eines zielgruppen-spezifischen Online-Curriculums.

Schritt 3: Nutze die Möglichkeiten neuer Technologien

Die Digitalisierung bringt der Justiz vor allem mehr Daten – allen voran durch die eAkte. Um diese Datenmengen und -inhalte zielgerichtet zu durchdringen und daraus einen Mehrwert zu generieren, benötigt es Unterstützung durch sogenannte Kognitive Informationssysteme. Dahinter verbirgt sich ein neues Technologieparadigma mit besonderen Fähigkeiten: Die Verarbeitung von strukturierten und unstrukturierten Daten, das Verständnis natürlicher Sprachen einschließlich der natursprachlichen Interaktion mit Menschen. Kognitive Systeme können durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) die Art und Weise, wie Menschen und Systeme interagieren, grundlegend verändern und die Möglichkeiten des Handelns erheblich erweitern. Sie bieten Assistenzfunktionen, indem sie tiefe Einblicke in die Domänen entwickeln und diese Informationen zeitnah, natursprachlich und zielgerecht zur Verfügung stellen. Kognitive Systeme werden der Justiz zu einem Digitalisierungsschub verhelfen, da diese die eAkte domänengerecht und zielgerichtet erschließen können. Die Justiz sollte beginnen das neue Technologieparadigma in der Praxis zu erproben, um schnell von Vorteilen zu profitieren. Die Gewinnung von Effizienzpoten-tialen konnte bereits in einem Pilotprojekt dargelegt werden. In Zusam-menarbeit mit dem Amtsgericht Frankfurt hat IBM für den Bereich der Fluggastrechtsklagen den Einsatz kognitiver Systeme erfolgreich testen und die Bearbeitungszeit bei der Urteilserstellung um bis zu 75% reduzieren können (Projekt FRAUKE).

Digitalisierungspfad – Wohin des Weges?

Die Digitalisierung wird die Justiz in den kommenden Jahren grundlegend verändern. Dies betrifft die Zusammenarbeit in den Gerichten ebenso wie die Beziehungen nach außen – zu den Parteien, den Bürger_innen und anderen Organisationen. Es wird Effekte auf die Standardisierung von Abläufen, die Dauer von Verfahren, die Transparenz in Geschäftsabläufen und die Stellenprofile der Beschäftigten haben. Die befragten Führungspersönlichkeiten sehen in den kommenden Jahren diese Auswirkungen bereits deutlich – mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Abbildung 5).

eAkte ist der Einstieg in die Digitalisierung

Die Einführung der eAkte brachte und bringt wesentliche Veränderungen mit sich. „Der Übergang von der Papierakte zur eAkte ist ein Kulturwechsel“. 73% der Befragten erwarten sowohl für die interne Zusammenarbeit in den Abteilungen und Dezernaten (Richter, Servicestelle) als auch für die damit verbundenen Tätigkeiten, Aufgaben

und Rollen wesentliche Veränderungen.

„In unserem Haus sind die Veränderungen der Poststellen etc. schon vollzogen: es gibt keine Wachtmeister mehr und nur eine Restpoststelle. Die verbleibenden Tätigkeiten sind in die Servicestellen verlagert worden.“

„Es kommt auf jeden Fall ein Digitalisierungsschub – denn die eAkte kommt!“

Die eAkte ermöglicht nicht nur eine Veränderung der Zusammenarbeit, sondern auch eine schnellere Bearbeitung. Denn überall dort, wo physische Akteneinsicht gewährt wird oder Akten versandt werden müssen, verzögert sich derzeit die Bearbeitung deutlich.

Darüber hinaus hat der mit Jahresbeginn eingeführte elektronische Rechtsverkehr den

Wie wird sich die Digitalisierung in den kommenden Jahren auf die Justiz auswirken?

Veränderung der Zusammenarbeit in den Abteilungen, Dezernaten (Servicestelle, Richter)

Veränderung oder Wegfall von Tätigkeiten und/oder Aufgaben und/oder Rollen

Veränderung der Interaktion mit dem Bürger

Veränderung der Interaktion mit den Parteien

Schnellere Bearbeitung von Vorgängen

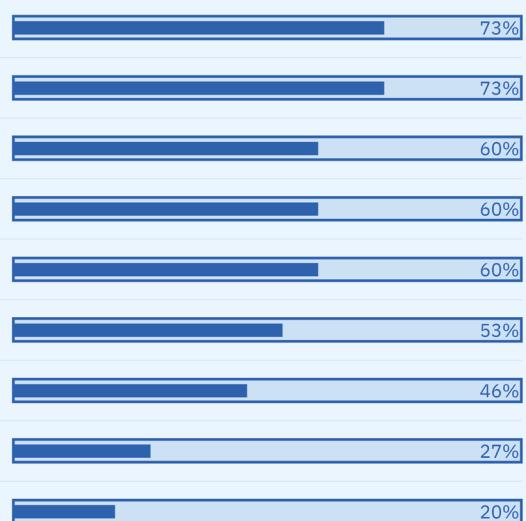
Standardisierung der Bearbeitung von Vorgängen (z.B. Massenverfahren)

Justizweite Standardisierung von Prozessen und Verfahren

Veränderung der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen der Justiz

Umfassendere Transparenz in die Geschäftsabläufe der Justiz

Prozentualer Anteil



Die Befragten bewerteten die Auswirkungen auf einer Skala von 1 (Keine Veränderung) bis 5 (Grundlegende Veränderung). Prozentualer Anteil der Befragten die eine 4 oder 5 vergaben.

Abbildung 5

Veränderungsdruck verstärkt. Die Gerichte haben die Papierakte fortgeführt, jetzt werden Schriftsätze vollständig elektronisch versandt. Damit richte sich der Fokus in der Öffentlichkeit auch auf die Frage: warum gibt es jetzt noch eine Papierakte? Gleichzeitig sehen auch die Beschäftigten, wie gut der Umstieg auf den elektronischen Versand funktioniert hat. Dies habe zu einer erhöhten Akzeptanz bei den Geschäftsstellen geführt.

In Gerichten, wo die eAkte bereits über Jahre operativ eingesetzt wird und zum Arbeitsalltag gehört, erkennt man, dass die Einführung der eAkte nur ein erster Schritt und die Grundlage einer weitergehenden Transformation sei. „Zunächst hat man gedacht, man habe es geschafft; nun verstehen wir, wir stehen wieder ganz am Anfang.“

„Unser System ist ein papierbasiert von Anfang bis Ende perfektioniertes System, wir brauchen Vorschläge von außen, um zu einer grundlegenden Transformation zu gelangen.“

Erst die Transformation führt ins digitale Zeitalter

Derzeit bildet man die reale Welt und bestehende Prozesse digital ab, ohne den Prozess zu hinterfragen und für die digitale Welt aufzubereiten. „Die eAkte ist jetzt nur ein Foto der Papierakte.“ In der Papierform basierende, über Jahrzehnte perfektionierte Prozesse werden digital umgesetzt. Erst wenn man die Digitalisierung der Prozesse über die Silos hinweg neu denkt, werde man die großen Vorteile der Digitalisierung erschließen.

Die Einführung der eAkte komme im „Gewand einer technischen Veränderung“, wird jedoch schrittweise organisatorische Veränderung erzwingen. „Es ist Stück für Stück eine Transformation; wir sind mitten im Prozess der Veränderung“. Dies kann dazu führen, dass Anwälte in Zukunft keine Schriftsätze mehr einreichen, sondern aufbereitete, strukturierte Daten (z.B. wie im Schiedsverfahren): „Die Justiz bekommt Datensätze, das wäre eine grundlegende Veränderung.“

Wohin des Weges?

Digitalisierungserfolge schnell erzielen und dabei das Zielbild eines Gerichts im digitalen Zeitalter schärfen.

Um den Digitalisierungsschub zu nutzen, liefert die eAkte der Justiz das ausreichende Fahrwasser. Kleine, innovative Digitalisierungsprojekte („Schnellboote“) sind geeignet, im Umfeld der eAkte positive Nutzererfahrungen zu erzeugen. Die Akzeptanz der Mitarbeiterschaft für Digitalisierung ist jetzt gegeben und kann dadurch gestärkt werden. Jedoch stehen die grundlegenden, und auch schmerzhaften Veränderungen noch bevor. Die Justiz sollte jetzt aus einem passiven Modus („mit der eAkte kommt die Veränderung von selbst“) in eine proaktiven, gestaltende Vorgehensweise wechseln und das Zielbild eines Gerichts im digitalen Zeitalter schärfen.

Schritt 4: Entfache einen Wettbewerb der Innovationen

Die eAkte eröffnet die Möglichkeit, mit geeigneten Technologien die elektronischen Dokumente zu erschließen. Manche Ideen liegen dabei sofort auf der Hand: Auslesen von Daten, Dokumentenvergleiche, Anonymisierung etc. Für andere Ideen fehlt heute noch die Vorstellungskraft. Um schnell zu Innovationen zu gelangen, bietet sich die Entwicklung von sog. MVPs (Minimal Viable Products) an. Ein MVP stellt die kleinste funktionsfähige Lösung für ein spezifisches Problem dar. IBM entwickelt diese Lösungen in einem „Garagen-Ansatz“, in dem Nutzer_innen des Kunden gemeinsam mit Experten der IBM für nicht mehr als 5-6 Wochen in einem agilen Entwicklungsprozess zusammenarbeiten. So sind gemeinsam mit Richtern erste KI-gestützte MVPs für die Bearbeitung in Massenverfahren (Fluggastrechte Projekt FRAUKE, Dieselklagen Projekt OLGA) entstanden. Die Justiz sollte beginnen, deutschlandweit „Leuchtturmgerichte“ zu etablieren, die KI-Innovationen z.B. in Garagenansätzen erproben. So kann ein Wettbewerb der Ideen entstehen, in dem erfolgreiche Lösungen schnell skaliert und deutschlandweit genutzt werden können. Mit dem Hessischen Richterbund hat IBM einen Ideenwettbewerb ausgerufen, bei dem Richter_innen Vorschläge zur Digitalisierung der Justiz machen können. Die überwältigende Resonanz von mehr als 60 Ideen zeigt, dass die Bereitschaft und viele verschiedene Ideen aus der Praxis vorhanden sind.

Schritt 5: Entwerfe das Zielbild des „Gerichts im digitalen Zeitalter“

Papier durch Elektronik zu ersetzen ist keine (!) Digitalisierung. Digitalisierung bedeutet, dass Abläufe und Verfahren aufgrund der elektronischen Möglichkeiten völlig neu gedacht werden! Wer denkt diese Zukunft der Justiz vor? Es gilt jetzt das Zielbild eines „Gerichts im digitalen Zeitalter“ zu erarbeiten und das dazugehörige „Zielmodell“ zu definieren, um auf die kommenden Veränderungen reagieren zu können. Es dient als Blaupause für den Aufbau einer zukunftsfähigen Gerichtsorganisation und befasst sich mit insgesamt zehn Handlungsfeldern (Abbildung 6).

Zur Entwicklung des Zielbildes können folgende Fragestellungen als erste Anhaltspunkte der Diskussion dienen:

1. **Organisation:** Wie arbeiten wir in funktionsübergreifenden Teams im Zuge der Digitalisierung zusammen?
2. **Steuerung:** Wie setzen wir schnelle und flexible Entscheidungsprozesse auf, fördern zielgerichtete Finanzierung einzelner Digitalisierungsinitiativen und welche Erfolgskennzahlen und Messgrößen nutzen wir?
3. **Verantwortlichkeiten:** Welche Rollen und Verantwortlichkeiten benötigen wir (zentral vs. dezentral), um eine breite Beteiligung und Mitwirkung im Zuge der Digitalisierung zu unterstützen; wie müssen diese organisatorisch verankert sein?
4. **Prozesse:** Wie müssen bestehende Prozesse angepasst und vereinfacht werden, um digitale Initiativen zu beschleunigen? In welchen Bereichen ist beispielsweise Automatisierung von Prozessen ein Vehikel, um Effizienzen zu heben?
5. **Arbeitsweisen:** Wie kann z.B. der Einsatz agiler Arbeitsmethoden bessere Zusammenarbeit fördern und wie sollten neue Arbeitsweisen (z.B. Umgang mit der eAkte) unterstützt werden?
6. **Personal und Fähigkeiten:** Wie ist der strategische Ansatz zu Neueinstellungen, Weiterbildungen und Befähigung basierend auf den zukünftig benötigten Fähigkeiten wie IT-Expertise?
7. **Technologie und Werkzeuge:** Welche Standards und Technologien sind benötigt, um z.B. Entscheidungsfindungen zu beschleunigen (s. KI Unterstützung bei der Bearbeitung von Massenverfahren); welche Werkzeuge (z.B. Laptop, Home-Office Ausstattung) müssen bereitgestellt werden?
8. **Anlagewerte und Standorte:** Wie können vorhandene Anlagewerte oder Standorte (bspw. Gerichtsräume) im Kontext der Digitalisierung genutzt werden (z.B: Videokonferenzsäle); welche hybriden Settings sind zielführend und sollten gefördert werden?
9. **Beschaffung und Partnerkonzept:** Wie kann die Partner- und Dienstleisterlandschaft harmonisiert werden, um das Ökosystem vollständig und ohne Reibungsverluste zu nutzen?
10. **Organisationskultur:** Welche Kultur, vor allem Digitalkultur, soll entstehen (z.B. Experimentierfreudigkeit, Risikobereitschaft bei Innovationen, Vertrauenskultur, Offenheit)?

Handlungsfelder für das „Gericht im digitalen Zeitalter“



Abbildung 6

Investitionsbereiche der Digitalisierung – *Wo sinnvoll investieren?*

Das Erreichen eines Digitalisierungsschubes erfordert nicht nur enorme Anstrengungen, sondern auch erhebliche Investitionen. Die befragten Führungspersönlichkeiten wurden gebeten, Prioritäten für fiktiv frei verfügbare Investitionsmittel zu setzen, welche beispielsweise über einen Digitalpakt bereitgestellt werden könnten (Abbildung 7).

Intelligente e-Akte

70% der Befragten würden für den e-Akte-Roll-Out 25% von zusätzlich bereitgestellten Investitionsmitteln einsetzen. Je mehr Erfahrung die Befragten aus dem Einsatz und der Pilotierung der eAkte haben, desto stärker wird ein Mehrbedarf an Investitionen gesehen. Dies wird auf der einen Seite auf wiederkehrende Performanceprobleme bei der Nutzung der eAkte zurückgeführt. Diese treten manchmal im kleinen („Textsuchen in den elektronischen Akten sind zu langsam“),

manchmal im großen Stil („Stillstand für einen Tag“) auf. Auf der anderen Seite werde die Arbeit mit der eAkte bei Nutzern vielfach als unattraktiv erlebt. „*Wenige Richter sagen, dass die eAkte eine Verbesserung ist*“. Trotz mancher Vorteile der eAkte wird das Lesen und Durchdringen der Papierakte mit dem Bleistift als einfacher empfunden und die eAkte nur notgedrungen als „gesetzlich vorgeschrieben“ akzeptiert.

Durch die Pandemieerfahrung sind indes Vorteile wie mobiles oder disloziertes Arbeiten greifbarer und generell setzt der Roll-Out der eAkte auf einer breiteren Akzeptanzbasis auf. Mehraufwände müssten dazu dienen, positive Nutzererfahrungen abzusichern, die Leistungsfähigkeit der IT-Infrastruktur bei steigenden Nutzerzahlen sicherzustellen und insgesamt den Roll-Out zu intensivieren.

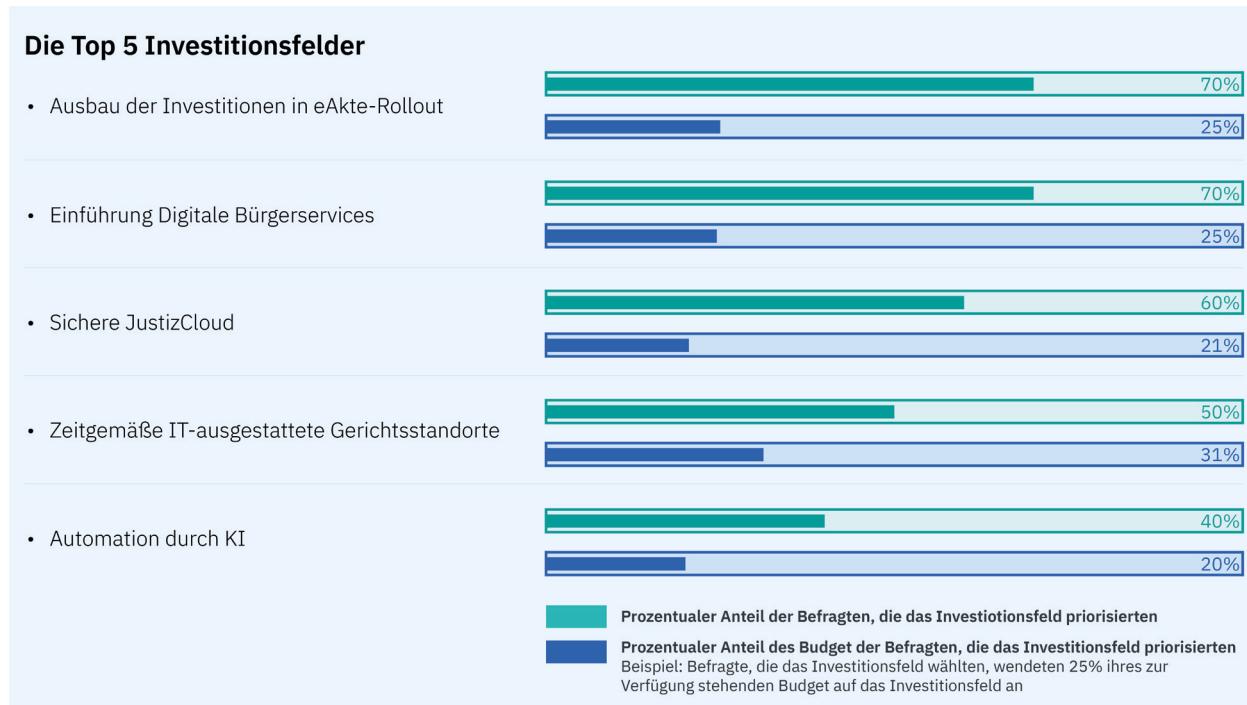


Abbildung 7

„Wir müssen jetzt alle Mitarbeiter mitnehmen, Umgehungsstrategien kann es nicht mehr geben.“

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) z.B. bei der Kategorisierung oder Durchdringung von Dokumenten wird vielfach als ein geeignetes Instrument gesehen, um den Mehrwert der eAkte besser zu vermitteln. Jeder zweite Befragte würde 20% von zusätzlich bereitgestellten Investitionsmitteln in die Automation durch KI (z.B. in Massenverfahren) investieren.

Ein Teil der Befragten sieht zusätzlichen Investitionsbedarf in der Einleitung der Transformationsphase, z.B. für die Weiterentwicklung der Organisation, der Abläufe und der Arbeitsanweisungen für das papierlose Arbeiten. Dabei ist es auch wichtig, die Anwaltschaft mitzunehmen, um größere Veränderungen zu erreichen. „Anwälte oder Notare verändern sich noch langsamer als die Justiz.“ Kleine Kanzleien seien mit elektronischer Kommunikation überfordert – ohne den IT-Support, den ein Gericht aus dem Ministerium erhalte.

Digitale Bürgerservices

Der Mangel an digitalen Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Bürger wird von allen Führungspersönlichkeiten als schwerwiegendes Problem betrachtet. „Die Justiz wird im hohen Maße als altärtümlich wahrgenommen.“ Um in der digitalen Gesellschaft als Justiz Schritt zu halten, sehen 70% der Gesprächspartner in der Investition in digitale Bürgerservices eine hohe Priorität, in die sie 25% von zusätzlich bereitgestellten Investitionsmitteln fließen lassen würden.

Die notwendigen Maßnahmen sind sehr vielfältig. „Wir haben hier hohen Nachholbedarf.“ Dies beginne mit einem modernen Bürgerportal, das nutzerzentriert Informationen zu Justizthemen und Ansprechpartnern anbietet. Überlegungen, dies in einem zentralen Justizportal zutun, werden im Allgemeinen begrüßt. Zweidrittel der Gesprächspartner halten Chatbots für

Erstkontakte für hilfreich, um deren Anliegen interaktiv zu konkretisieren oder alternative Hilfestellungen in der Justiz aufzuzeigen. Der elektronische Rechtsverkehr müsse dringend auf Bürger und Bürgerinnen ausgeweitet werden. Dies könne beispielsweise eine virtuelle Rechtsantragsstelle sein („niemand will mehr 40 Kilometer fahren“); alle haben Smartphones und erwarten damit auch Zugang zur Justiz. Längst geht es auch darum, einfache Onlineverfahren zu etablieren. „Onlineverfahren könnten zukünftig zum Toolkasten eines jeden Richters gehören“. Dies würde die Vielfalt des Berufsbildes fördern. Andere sehen damit die Wegstrecke zu zentralen Online-Gerichten gelegt. „Es kann nicht unterschiedliche Online-Verfahren in den Ländern geben.“ Dies erlaube die Errichtung einer gänzlich neue Form virtueller Gerichte. So seien Zentralisierungsvorteile nutzbar und vor allem neue Chancen für Telearbeit von Justizbeschäftigte im ländlichen Raum gegeben.

„Es geht jetzt um die Frage, was können wir tun, was auch den Bürgern nutzt.“

Zeitgemäße IT-Ausstattung der Gerichte

In vielen Gerichten wurde während der Pandemie in die Arbeitsplatzausstattung und in Videokonferenzsysteme investiert, um die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Der damit eingeleitete Kulturwandel und die zugleich initiale Anwendung von neuen Arbeitsformen in Gerichten („New Work“), wird unisono als positiver Nebeneffekt gewertet. Dies könnte als Anreiz für Beschäftigte im Wettbewerb um Talente gesehen werden, wenn durch die Flexibilisierung der Arbeit beispielsweise Beruf und Familie besser in Einklang gebracht werden können.

Die Hälfte der Befragten sehen weiterhin erheblichen Investitionsbedarf in der IT-Ausstattung der Gerichtsstandorte und würden gut 30% von zusätzlich bereitgestellten Investitionsmitteln einsetzen. „Die zeitgemäße IT-Ausstattung von Gerichtssälen bleibt eine Herausforderung mit hohen Investitionen und Planungsaufwand im Detail“, berichtet ein Gesprächspartner, dessen Amtsgericht ein neuen Standort plant. Man braucht eine Infrastruktur für Videoverhandlungen, die im Gerichtsaal auf Knopfdruck funktioniere. Dazu gehöre auch eine neue Form der Technik-Unterstützung, die lokalen Support leisten kann. Diese müssten sicherstellen, dass virtuelle oder hybride Verhandlungen nicht unter Technikproblemen leiden. Das typische IT-Help-Desk, mag es noch so hilfsbereit sein, wird diese Hilfestellung vor Ort nicht leisten können.

Je mehr mit den Videoverhandlungen weitere Digitalisierungsthemen (Gemeinsame Kommunikationsplattformen, Virtuelle Öffentlichkeit, Digitale Protokolle etc.) Einzug in die Gerichtssäle nehmen, desto erfolgskritischer wird die zugrunde liegende IT-Infrastruktur. In vielen Gerichten findet sich diesbezüglich ein enormer Investitionsstau in den lokalen Netzwerken, der bereits jetzt für den eAkte-Betrieb leistungskritisch ist.

Digitale Fähigkeiten („Justiz-Cloud“)

Moderne digitale Werkzeuge benötigen eine IT-Infrastruktur, die heutigen Anforderungen an Sicherheit, Flexibilität, Performance und Skalierungsfähigkeit gerecht wird. Ein großer Schritt der Digitalisierung der Justiz erfordert daher einen ebenso großen Modernisierungs-

schritt in Bezug auf die IT-Ausstattung der für die Justiz zuständigen Rechenzentren.

„Die Landes-IT ist ein Gemischtwarenhändler, der mit den spezifischen Anforderungen der Justiz nicht zureckkommen kann.“

60% der Führungspersönlichkeiten sehen daher die Notwendigkeit, gut 20% zusätzlich bereitgestellter Finanzmittel in eine moderne IT-Infrastruktur („Justiz-Cloud“) zu investieren.

„Einen spürbaren Digitalisierungsschub kann man erst mit der Standardisierung der IT-Infrastruktur erwarten.“ Dies könnte durch einen Betriebsverbund umgesetzt werden: dieser würde entweder von einigen wenigen spezialisierte Rechenzentren betrieben (Nord, Süd, Mitte) oder wäre gar der Einstieg in die Entwicklung eines zentralen IT-Dienstleisters für die Justiz. Mit einem Betriebsverbund komme die Spezialisierung (Experten für die Justiz), die Skaleneffekte durch die Größe und eine verbesserte Position im Wettbewerb um IT-Talente.

Einer von fünf Gesprächspartnern hält neben der IT-Infrastruktur noch andere digitale Fähigkeiten für wichtig: der Ausbau der allgemeinen IT-Fähigkeiten der Beschäftigten (Führungs-kräfte, Digitalführerschein für alle, IT-Experten z.B. für KI).

„Man muss auch in die Menschen investieren, dies passiert derzeit überhaupt nicht!“

Will man den Digitalisierungsschub in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen, bedarf es jetzt einen Kraftakt von Bund und Ländern („Digitalpakt“), um das zu erreichen. Wie bei dem Digitalpakt für Schulen sollten durch Sondermittel IT-Projekte angeschoben werden. Ein Digitalpakt aufgesetzt als reiner Personalpakt führe zu Fehlsteuerung, da er die Finanzierung nicht bis zum Ende absichert, sondern nur für wenige Jahre. „Mittel für Digitalprojekte sind daher besser als Anreiz für Digitalisierung nutzbar!“

Die eAkte schneller erfolgreich machen, zugleich Justizinnovationen vorantreiben.

Die Gespräche mit der Richterschaft zeigen, dass ein umfassender Investitionsbedarf in Digitalisierung deutlich erkennbar ist. Er betrifft prioritäre Handlungsfelder, die wir vollends in gleicher Form sehen, teilweise in einigen Teilbereichen (z.B. Cybersicherheit) sogar höher bewerten. Dabei geht es nicht nur um neue Vorhaben (z.B. Bürgerportal, KI), sondern auch darum laufende Vorhaben (z.B. eAkte) auszubauen und bestehenden Investitionsstaus der letzten Jahre zu beseitigen (z.B. IT-Infrastruktur in Gerichten und Rechenzentren). Es ist unverkennbar, dass ein solcher zusätzlicher Investitionsbedarf milliardenschwer ist. Nach unseren Erfahrungen und Einschätzung übersteigt der Bedarf die bis 2026 ursprünglich eingeplanten Haushaltsbudgets um ein Vielfaches. Die Justiz sollte daher jetzt im Schulterschluss zwischen Bund und Länder einen geeigneten Digtalpakt schnüren, der diese vordringlichen Investitionsbereiche adressiert.

Schritt 6: Verdopple die Anstrengungen zum Roll-Out der eAkte

Während manche an dem Erreichen des Roll-Out-Zieles 2026 bereits zweifeln, ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, die Roll-Out-Geschwindigkeit zu verdoppeln und den Zweiflern entschlossen entgegenzutreten. Der Ruf nach der eAkte ist unter den Beschäftigten so laut wie nie zuvor. Es ist nicht mehr vermittelbar, in 2-3 Jahren ohne eAkte zu arbeiten. Die Länder können auf eine vielerorts erprobte eAkte-Lösung aufsetzen. Dennoch sind Optimierungsbedarfe in Fragen der Usability und Leistungsfähigkeit zu adressieren, wobei eine Besinnung auf das Pareto-Prinzip (80/20-Regel) für neue Funktionalitäten zielführend ist. Der Einsatz von KI im Umfeld der eAkte wird die Nutzer_innen entlasten, die Arbeitseffizienz spürbar erhöhen und den Kulturwandel in die digitale Arbeitswelt fördern. Change-Management und zentrale, professionelle Supportfunktionen können den Roll-Out in der Fläche fördern. Dies erfordert einen duplizierten Einsatz interner und externer Kapazitäten, sowie Investitionsmittel. Die umfassende Ertüchtigung der IT-Infrastruktur (in den Gerichten und Rechenzentren) ist dabei vordringlich. Es bedarf einer sicheren, skalierungsfähigen und für den flächendeckenden Einsatz leistungsfähigen IT-Infrastruktur, da performante Systeme ein kritischer Erfolgsfaktor sind. Die Justiz in den Ländern sollte ihre Roll-Out- und Budget-Planung jetzt mit aller Transparenz überarbeiten. Darüberhinaus sollte der Bund – ähnlich wie bei dem Schulpakt für die Schulen – Sondermittel für die Aufrüstung der IT-Infrastruktur der Gerichte bereitstellen.

Schritt 7: Investiere zusätzlich in Justizinnovationen

Bei allem Einsatz für die eAkte, darf die Justiz nicht warten, andere Digitalisierungsbereiche voranzubringen. Die grundlegende Erneuerung der Bürgerkommunikation und – interaktion in Form von Digitalen Bürgerservices, die Nutzung von KI in Massenverfahren, den Ausbau der Möglichkeiten um Videooverhandlungen sowie der Anschub der Justizcloud sind die vier zentralen Handlungsfelder. Für den Aufbau Digitaler Bürgerservices empfiehlt sich ein zentraler Ansatz, welcher den Anspruch verfolgen sollte, ein zeitgemäßes digitales Angebot zu schaffen, das der Justiz nach außen hin ein moderneres Antlitz verleiht. Andere Justizinnovationen sollten dezentral in enger Zusammenarbeit mit der Praxis in agilen Entwicklungsprozessen („Leuchtturmgerichte“) erarbeitet werden. Die Justiz begibt sich damit in ihrer Transformation in eine explorative Phase, in der sie die Möglichkeit schaffen sollte z.B. mit der Unterstützung von lokalen „Digital-Laboren“ neue Ansätze und Ideen auszuprobieren. Lösungen, die sich bewähren, lassen sich im nächsten Schritt auch von anderen Nutzenden verwenden, solange diese einheitlichen Standards folgen. Auch für den Aufbau der Justiz-Cloud – ein insgesamt längerfristiges Vorhaben – sind erste Investitionsschritte zu gehen. Diese Schritte könnten darin bestehen, eine gemeinsam von den Ländern genutzte moderne Cloud-Infrastruktur für bestimmte Anwendungsbereiche zu nutzen, z.B. KI-Anwendungen. Wir schätzen die notwendigen Investitionen für Justizinnovationen in den nächsten fünf Jahren auf mindestens 300 Millionen Euro. Innerhalb des Digitalpaketes könnten Sondermittel für „Leuchtturmgerichte“ in den Ländern bereitgestellt werden sowie Projektmittel für die gemeinschaftlichen Vorhaben im Bereich Digitale Bürgerservices und Justiz-Cloud.

Digitale Führungskompetenz – Wie in Zukunft zielgerichtet steuern?

Heutzutage muss man andere Wege beschreiten als noch vor 10 oder 20 Jahren, um die Digitalisierung gezielt voranzubringen. Gründe dafür liegen u.a. im Wesen moderner Informationstechnologie: sie entwickelt sich schneller, ist interdisziplinärer, komplexer und gleichzeitig am Nutzen des Kunden orientiert. Dies hat Auswirkungen auf die Art und Weise der Führung von Digitalisierungsvorhaben.

Alle befragten Führungspersönlichkeiten sehen Veränderungsbedarf in der bestehenden Governance zur Steuerung von IT-Vorhaben in der Justiz – 62% sogar in deutlichem Umfang (Abbildung 8). „Wir müssen uns damit befassen!“

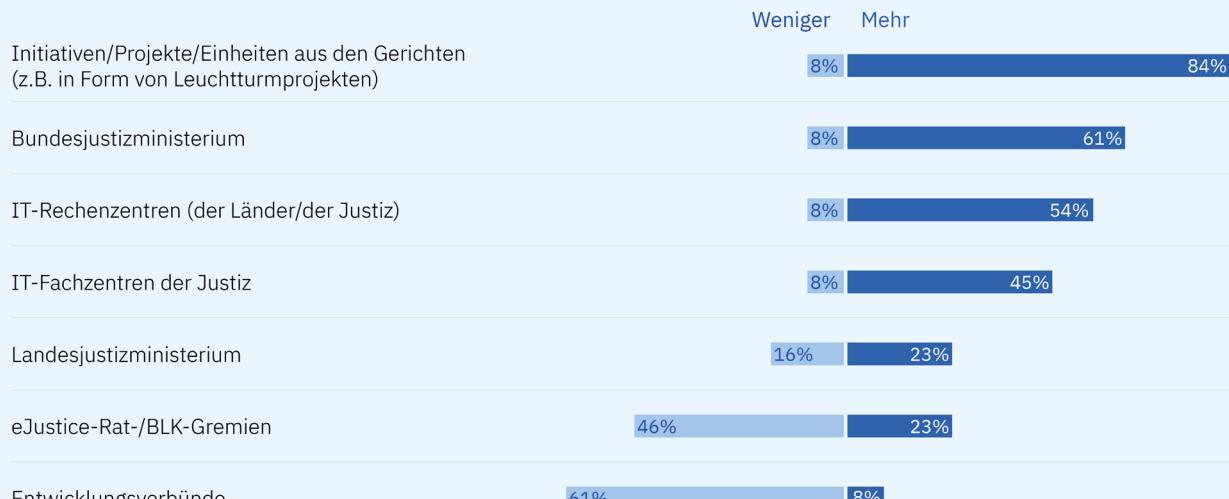
Der Veränderungsbedarf zeigt sich in unterschiedlicher Form und Tragbreite (Abbildung 9).

Inwieweit halten Sie die bestehende Governance zur Steuerung von IT und Digitalisierung (e-Justice-Rat, BLK, Entwicklungsverbünde) für zukunftsfähig?



Abbildung 8

Wie stark sollte der Einfluss der Führungsorgane sein, um Digitalisierung in Zukunft zielgerichtet voranzubringen?



Die Befragten bewerteten den gewünschten Einfluss der Führungsorgane auf einer Skala von -2 und -1 (Weniger), sowie 1 und 2 (Mehr). Die Vergabe einer 0 auf der Skala entspricht einer neutralen Bewertung (=unverändert). Die Differenz zu 100% ergibt den Anteil der Befragten, die der Aussage neutral gegenüber standen.

Abbildung 9

Führung von unten: Innovationen aus den Gerichten

Innovation ist der Treibstoff für eine umfassende Transformation der Justiz, die über eine Digitalisierung der realen Welt hinausgeht. 84% der Befragten sehen Initiativen aus den Gerichten als wichtigen Akteur derartiger Innovationen. Entwicklungsverbunde seien für innovative Themen grundsätzlich ungeeignet, da sie sich dort nicht entwickeln können. „Große Innovationen dürfen nicht in Gremien zerredet werden, es braucht einen, der vorangeht.“ Ein Beispiel sei die „Fluggastrecht-Lösung“ des Amtsgerichts Frankfurt FRAUKE. Eine vom Gericht entwickelte Lösung, sollte nach erfolgreicher Verprobung auch für andere Gerichte verfügbar gemacht werden.

Es sei auf diesem Wege wichtig, dass man der Gerichtsbarkeit mehr Verantwortung gebe. Digitalisierung finde derzeit am grünen Tisch statt und führe deshalb zu falschen Ergebnissen; diese Entwicklung wurde durch die zurückliegende Zentralisierung der IT in den Ländern verstärkt. Die oberen Gerichtsbarkeiten möchten eine stärkere Rolle einnehmen und Einfluss besitzen. „Wir wollen jetzt mitgestalten.“ Daher ist der (Wieder)-Aufbau neuer IT-Kompetenzen notwendig, insbesondere zur Formulierung der Anforderungen an die Digitalisierung. „Wir müssen in der Lage sein, formulieren zu können, was wir wollen.“ Mit Hilfe von Leuchtturmprojekten mit Beteiligung der Richterschaft könne man innovative Themen schnell umsetzen und erlebbar machen, was wiederum für eine höhere Akzeptanz von Veränderungen sorge.

„Entwicklungsverbünde müssen sich grundlegend verändern, sind aber in Zukunft auch wichtig.“

Führungsregeln ändern: Länder-klein-klein verlassen

Entwicklungsverbunde sind grundsätzlich ein sinnvolles Werkzeug kooperativen Verwaltungshandelns im Bereich der IT. Aufwendige Abstimmungsprozesse in Folge umfangreicher Partikularinteressen haben allerdings über die Jahre Schnelligkeit der Entwicklung sowie Effizienzgewinne längst abgeschwächt. Mehr als 60% der Befragten sehen drängenden Anpassungsbedarf und sehen die Verbünde mehr als Bremser denn als Wegbereiter der Digitalisierung in der Justiz.

„Nationale Egoismen sind nicht zu leugnen, zu viel

Demokratie schadet dort.“

Die Chancen der Entwicklungsverbünde liegen in der Nutzung zentraler Steuerungselemente. „Es geht darum die Sonderlocken zu reduzieren.“ Ein Weg könnte die Anwendung des Einer-für-Alle-Prinzips (EfA) sein. Ein Land würde dann die Entwicklung einer Lösung für alle vornehmen. Dies müsste einhergehen mit der Bereitschaft, Dinge auszuprobieren und 80/20 Lösungen zu akzeptieren.

Führung von oben: Mehr Verantwortung beim Bund

Mehr als 60% der Führungspersönlichkeiten sehen den Bund in einer stärkeren Verantwortung. „Der Bund sollte mehr tun, um der Bremswirkung der Entwicklungsverbünde entgegenzutreten.“ Es gebe Zweifel, dass die Länder aus eigener Kraft über eine Neuausrichtung entscheiden können, daher müsse der Bund die Fäden in die Hand nehmen. Es sei für Justizminister in den Ländern schwierig, einmal gemachte Fehlinvestitionen wieder zu korrigieren, und mit einem neuen Ansatz zu beginnen.

„Es mangelt an der politischen Fähigkeit in den Ländern einen Neuanfang zu beginnen.“

In der Justiz sei ein kooperatives Vorgehen unersetzlich, aber der Bund könne durch zentrale Vorgaben steuern. Auf die Ausgestaltung zentraler Steuerung gibt es unterschiedliche Sichten. Diese reichen von „normativen Zentralismus“, bei dem der Bund gesetzliche Vorgaben für die Umsetzung in den Ländern gibt, deren Ausgestaltung dann den Ländern überlassen wird. Demgegenüber steht die Idee, die Verantwortung eines

zentralen IT-Dienstleisters bzw. Rechenzentrums der Justiz beim Bund zu etablieren, der gemeinschaftlich für alle einheitliche Lösungen entwickelt. Darüber hinaus könnte auch die Einführung eines CIOs der Justiz – verankert beim Bund – ein erster geeigneter organisatorischer Schritt sein, Entscheidungskompetenz für Digitalisierung an zentraler Stelle zu bündeln. Dies sei auch die geeignete Ebene, Widerständen zu begegnen. Der CIO der Justiz könne „aus der Mitte der Richterschaft“ besetzt werden.

Das Regelwerk sei vorhanden, über neue Vereinbarungen zwischen dem Bund und den Ländern zu führen und neue Strukturen zu schaffen. Bisher gebe die Rolle des Bundes in seiner Verantwortung für den Rechtsrahmen dies aber nicht her. Es mangele daher an dem Steuerungswillen. „Der Bund interessiert sich nicht für die Länder, weil er nicht zuständig ist.“ So fehlt es derzeit auch an den ausreichenden Kapazitäten und Fähigkeiten, um über derartige strategische Fragestellungen zu entscheiden. Ohne diese seien die späteren Risiken für Fehlsteuerung und Fehlinvestitionen zu groß.

Wie in Zukunft zielgerichtet steuern?

Entscheidungen von oben etablieren und Innovationen von unten ermöglichen.

Bei der digitalen Transformation der Justiz sind Geschwindigkeit und gleichzeitig steuernde Strukturen notwendig. Hier gilt es eine „gute Balance“ zu halten. Wir teilen die Einschätzung unserer Gesprächspartner, dass die heutigen Steuerungsprozesse langwierig sind und die aktuelle Transformation stark bremsen. Wir sehen grundlegenden Anpassungsbedarf in drei Handlungsfeldern, um die Ziele der Digitalisierung zu erreichen.

Schritt 8: Treffe Führungsentscheidungen zentral

Kompetenzen und Verantwortung der bestehenden Steuerungsorgane (e-Justice-Rat, BLK, Entwicklungsverbunde) müssen im Hinblick auf die Digitalisierung neu gedacht werden. Über bundesweite, zentrale Vorgaben sind künftig der strategische Rahmen und Investitionsleitlinien festzulegen. Dadurch werden Abstimmungsprozesse ersetzt und beschleunigt. Die Ausweitung des „Einer für Alle“-Prinzips sollte als effizientes und beschleunigendes Element genutzt werden. Es sollte erwägt werden, eine zentrale CIO-Funktion der Justiz zu etablieren. Diese muss über einen qualifizierten Stab verfügen, um ein breites Entscheidungsspektrum abzudecken. Eine mögliche organisatorische Verankerung beim Bund ist zu prüfen, aber erscheint in Verbindung mit dem Aufsetzen des „Digitalpaketes“ sinnvoll.

Schritt 9: Baue zentrale Betriebsinfrastrukturen auf

Digital wird zukünftig der „Standard“ sein. eAkte und Fachverfahren müssen verlässlich flächendeckend laufen und effizient betrieben werden. Heute werden eAkte und Fachverfahren von unterschiedlichen Landesrechenzentren betrieben. Service Level Agreements ibt es oft nicht. Qualifiziertes Personal und Justizwissen ist eine knappe Ressource. Applikationsentwicklung und -betrieb sind getrennt. Manchmal fallen Akten oder Fachverfahren aus, sind sehr lange Antwortzeiten zu ertragen und neue Versionen können nur mit langen Vorlaufzeiten eingespielt werden. Die Anzahl der für die Justiz notwendigen Rechenzentren muss reduziert werden, mittelfristig auf ein Rechenzentrum pro Verbund. Langfristig ist auf ein deutsches Justizrechenzentrum mit ausreichender Fachexpertise („Justiz Cloud“) aufzubauen. Entwicklung und Betrieb müssen zusammenwachsen und die Applikationen und die Betriebsumgebung müssen aufeinander abgestimmt werden.

Schritt 10: Nutze die Innovationskraft von „Leuchtturmgerichten“

Moderne, erfolgreiche IT entsteht und lebt vom Austausch mit dem Anwender. Gerichte müssen daher bei der Digitalisierung wieder eine stärkere Rolle spielen. In sogenannten „Leuchtturmprojekten“ können IT-Lösungen (Apps) zur Effizienzverbesserung, schnell lokal entwickelt und erprobt werden, um aktuell auftretende Phänomene zügig abzuarbeiten (z.B. neue Massenverfahren). Die Apps sind an die Fachverfahren und/oder Akten anzuschließen und könnten dann allen Anwendern über z.B. einen „App Store“ aus der Justiz-Cloud zur Verfügung gestellt werden. In den Leuchtturmgerichten sind IT-Fähigkeiten aufzubauen („Digital-Labore“). Von derartigen Kompetenzcentern würde zudem eine hohe Attraktivität für neue Talente ausgehen.

Ausblick

Die intensiven Gespräche mit hochrangigen Führungspersönlichkeiten der Richterschaft haben bestätigt, dass die Digitalisierung ein allgegenwärtiges Thema ist – auch in der Justiz. Es ist dabei, als Führungsthema in den „Chefetagen“ anzukommen. Die Transformation des Rechtswesens zeigt zudem sehr eindrücklich, wie durch die Digitalisierung neue Methoden der Modernisierung in Arbeitsbereiche vordringen, die bisher aufgrund ihres „Einzelfertigungscharakters“ davon unberührt waren. Man denke an Konzepte wie Legal Design, Legal Operations oder Legal Engineering. Aktuelle Diskussionen zum Umgang mit Massenverfahren und die ersten positiven Technologie-Erfahrungen in dem Umfeld (FRAUKE, OLGA) sind Vorboten dieser Themen auch in der Justiz.

Wir haben in unseren Gesprächen Weitblick und Offenheit für neue Wege der richterlichen Arbeit erlebt, aber auch den Anspruch diesen Transformationsprozess mitgestalten zu wollen. Es zeigt sich, dass Digitalisierung kein Thema mehr ist, dass isoliert in IT-Abteilungen oder Rechenzentren geplant und erarbeitet werden kann. Der Digitalisierungspfad führt von den alten, mittlerweile eingetretenen Pfaden der IT-Planung, -Bearbeitung und -Steuerung weg, hin zu einer Verbreiterung und Neuverteilung von IT-Fähigkeiten sowie zu einer Anpassung der bestehenden IT-Governance und zu einem anderen, agilen Vorgehen der Softwareentwicklung. Die neue Herangehensweise verändert die Arbeitswelt so grundlegend, sodass es nicht nur um Technologie, sondern auch um die Arbeitskultur, die Prozesse, die Menschen und die Kommunikation eines Gerichtes im digitalen Zeitalter geht.

Die Justiz steht am Anfang dieses Transformationsprozesses und sollte sich jetzt im Aufwind der Erfahrungen aus der Pandemie mit Entschlossenheit und Investitionsfreude auf den Digitalisierungspfad begeben. Wir haben zehn Schritte aufgezeigt, die der Justiz auf Ihrem Weg helfen werden. Es sind Schritte, die alle in die richtige Richtung weisen. Mal ist der eine Schritt schneller zu setzen als der andere. Es sollte jedoch aus unserer Sicht keine Schritt fehlen.

Es ist uns als IBM – mit einer mehr als 100-jährigen Tradition am Standort Deutschland und als langjähriger Partner des öffentlichen Sektors – ein besonderes Anliegen, für eine Justiz, die auch in der Mitte einer digitalen Gesellschaft sicher verankert ist, einen Beitrag zu leisten. Gerne wollen wir Sie auf diesem neuen, anspruchsvollen und gewiss anstrengenden Digitalisierungspfad begleiten.

Wir laden Sie ein, mit uns Ihre Herausforderungen zu diskutieren und unsere Empfehlungen zu vertiefen. Wir laden Sie ein, Digitalisierung zu „erleben“, in dem Sie IBM Technologien ausprobieren oder diese mit IBM-Experten in Garagen gemeinsam erarbeiten.

Wie wir bei IBM sagen: Let's create!

Lassen Sie uns gemeinsam an dem Gericht im digitalen Zeitalter arbeiten.

Über die Studie

Gesprächsteilnehmer

Wir danken folgenden Interviewpartnern für die Teilnahme an der Führungskräftebefragung und den offenen, intensiven Austausch.

- Manfred Beck, Präsident des Landgerichts Limburg
- Bernhard Brückmann, Vizepräsident des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
- Dr. Guido Christensen, Vizepräsident des Oberlandesgerichts Hamburg
- Dr. Thomas Dickert, Präsident des Oberlandesgerichts Nürnberg
- Dr. Annedore Flüchter, Vizepräsidentin des Landgerichts Hagen
- Dr. Hans-Joachim Hessler, Präsident des Oberlandesgerichts München
- Prof. Dr. Ralf Köbler, Präsident des Landgerichts Darmstadt
- Prof. Dr. Henning Müller, Direktor des Sozialgerichts Darmstadt
- Dr. Eberhard Natter, Präsident des Landesarbeitsgerichts Stuttgart
- Stefanie Otte, Präsidentin des Oberlandesgerichts Celle
- Holger Radke, Vizepräsident des Oberlandesgerichts Karlsruhe
- Dr. Christoph Reichert, Präsident des Landgerichts Konstanz
- Frank Richter, Präsident des Landgerichts Hanau
- Armin Sabrowsky, Vizepräsident des Oberlandesgerichts Hamm
- Dr. Hendrik Schultzky, Vorsitzender Richter am Landgericht Nürnberg-Fürth

Wir danken zudem dem Deutschen Richterbund, dem Hessischen Richterbund und dem Ministerium der Justiz und für Migration in Baden-Württemberg für die Unterstützung zur Durchführung der Umfrage.

Methodik

Die Führungskräftebefragung wurde auf Basis einer strukturierten Interviewleitfadens durchgeführt, der aus quantitativen und qualitativen Fragelementen bestand. Die Befragung erfolgte im Zeitraum April bis Juli 2022. Der vorliegende Bericht beinhaltet die Zusammenfassung der Ergebnisse. Angegebene Zitate beinhalten Einzelmeinungen, spiegeln aber in der Regel ein Meinungsbild wider.

Disclaimer

Die Zusammenfassung der Befragungsergebnisse sind als Meinungsbild der Interviewpartner zu sehen und sind keinesfalls als IBM Position zu verstehen. Anmerkungen und Meinungen der IBM sind als solche ausgewiesen. Sie sind als allgemeine Anregungen zur Diskussion und vertiefenden Analysen zu verstehen. Keineswegs sind sie das Ergebnis einer professionellen IBM Beratungsleistung.

Autoren und Ansprechpartner



Eckard Schindler ist Direktor im Global Government Industry Team von IBM Technology. In dieser Rolle arbeitet Eckard weltweit mit Kunden und Partnern an der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung. Eckard verfügt über langjährige Erfahrung aus Strategieberatung, Vertrieb und Geschäftsentwicklung im öffentlichen Sektor, zuletzt auch in der Justiz. Er ist zu erreichen unter: schindler@de.ibm.com.



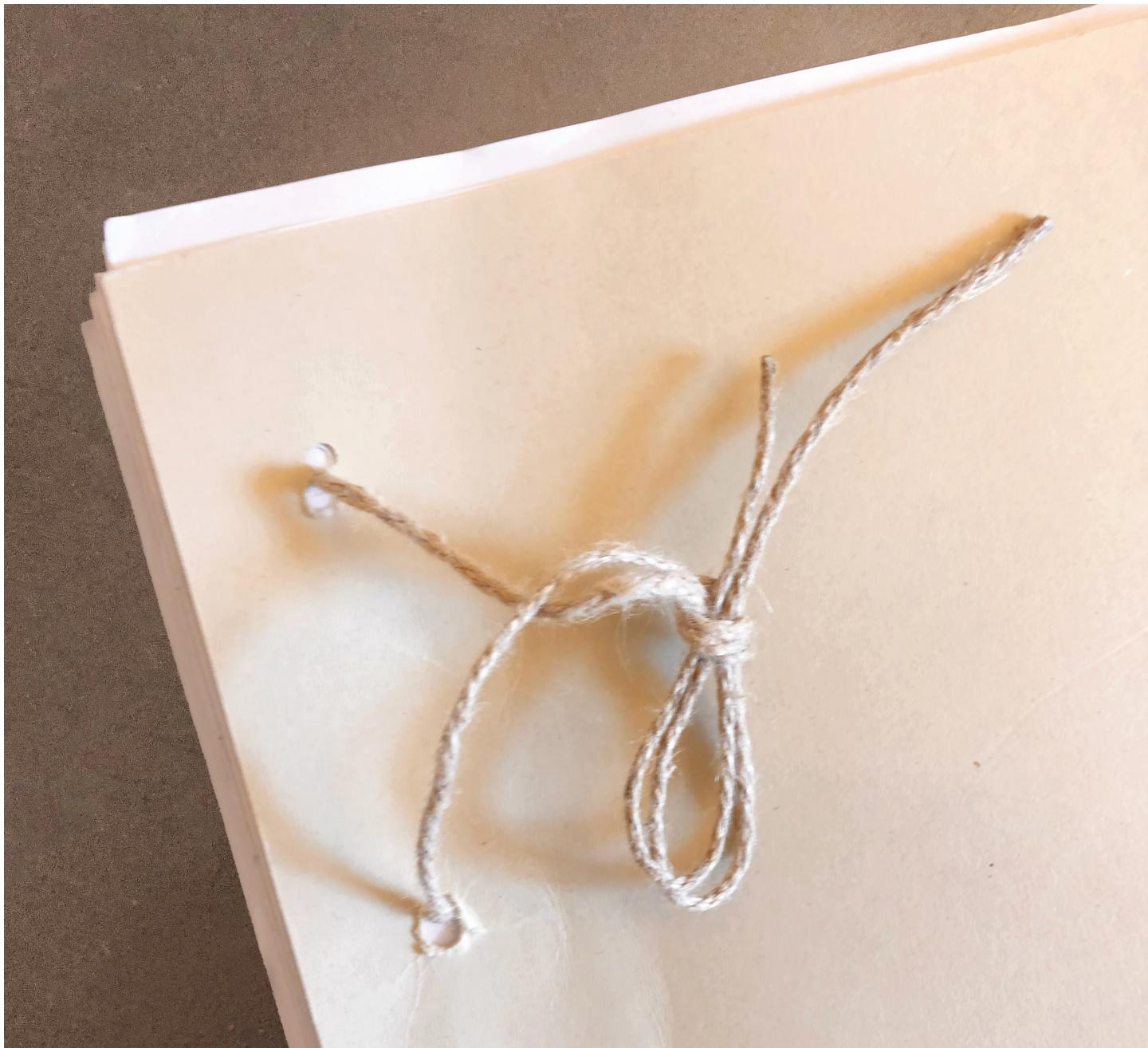
Rebecca Riebeling ist Associate Partnerin bei IBM Consulting. Sie leitet den Bereich Talent Transformation DACH und betreut Kunden im Öffentlichen Sektor bei Digitalisierungsvorhaben. Ihr Beratungsspektrum umfasst Digitalstrategien, Transformation, Innovation und Organisationsentwicklung. Rebecca hat einen industrieübergreifenden Hintergrund und umfangreiche internationale Erfahrung. Sie ist zu erreichen unter: rebecca.riebeling@de.ibm.com.



Andreas Pohler ist Partner bei IBM Consulting und verantwortet das Servicegeschäft der IBM für Bundes- und Landesministerien. Andreas berät v.a. Kunden im Bereich Finanzen und Justiz bei der Umsetzung ihrer digitalen Agenda. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Führungskräfte-Coaching, in der strategischen Beratung und bei der Durchführung von komplexen Transformationsprozessen der öffentlichen Verwaltung. Andreas freut sich über eine Kontaktaufnahme unter andreas.pohler@de.ibm.com.



Stefan Maxion ist Vertriebsbeauftragter im IBM Geschäftsbereich Öffentlicher Sektor. Seit vielen Jahren verantwortet Stefan das IBM Technologie Geschäft in der Justiz, in Ländern und Kommunen. Er ist zu erreichen unter: maxion@de.ibm.com.



© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation

New Orchard Road

Armonk, NY 10504

Produced in the Germany

September 2022

IBM, the IBM logo, and ibm.com are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml. This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT IS PROVIDED

"AS IS" WITHOUT ANY WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING WITHOUT ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND ANY WARRANTY OR CONDITION OF NON-INFRINGEMENT.

IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided. This report is intended for general guidance only.

It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. IBM shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any organization or person who relies on this publication.

The data used in this report may be derived from third-party sources and IBM does not independently verify, validate or audit such data. The results from the use of such data are provided on an "as is" basis and IBM makes no representations or warranties, express or implied.