

## Weiterbildung von Richterinnen und Richtern im Kanton Zürich mit Hilfe eines virtuell unterstützten Lernportfolios

von Daniel Preckel (Ectaveo AG) und Nora Lichti Aschwanden (Bezirksgericht Zürich)

Richterfortbildung · Richterportfolio · selbstorganisierter Kompetenzerwerb · Kompetenzraster · Weiterbildung am Arbeitsplatz · Personalentwicklung · Lernplattform · Lernportfolio · Soziales Lernen · Pilotprojekt

Schlagworte

In der Schweiz fehlt es im Vergleich zu anderen europäischen Ländern an einer systematischen Ausbildung für Richterinnen und Richter. Vor diesem Hintergrund beschloss die Verwaltungskommission des Obergerichts des Kantons Zürich, zur Personal- und Qualitätsentwicklung der Richter/-innen ein On-the-job-Entwicklungssystem mit dem Namen Richterportfolio einzuführen. Als zentrale Grundbedingung galt es dabei zu beachten, dass der Grundsatz der richterlichen Unabhängigkeit nicht tangiert wird. Das Richterportfolio ist deshalb konsequent auf Freiwilligkeit und Selbstorganisation ausgerichtet. In der Form wurden neue Wege beschritten: Das Entwicklungssystem basiert auf einer virtuellen Lernplattform, den Richter/-innen wird ein breites Spektrum von Entwicklungsinstrumenten zur Verfügung gestellt. Damit wird der selbstorganisierte Kompetenzerwerb gefördert. Der vorliegende Beitrag stellt dieses innovative Richterportfolio vor, erklärt die zugrunde liegenden Anforderungen und didaktischen Prinzipien, erläutert die Instrumente und Anwendungsmöglichkeiten und präsentiert die Ergebnisse der Pilotphase.

Überblick

1	Einführung	2
2	Hintergrund	2
3	Das Richterportfolio	4
3.1	Ablauf einer Portfolioleistung	4
3.2	Bausteine des Richterportfolios	5
3.3	Didaktisches Konzept	9
3.3.1	Selbstgesteuertes Lernen in authentischen Handlungssituationen	9
3.3.2	Unterstützung der Lernprozesse	10
3.3.3	Soziales Lernen	10
3.3.4	Einsatz von Werkzeugen für den Berufsalltag	11
3.3.5	Reflexion	11
4	Verknüpfung mit bestehenden Organisationsstrukturen	12
5	Erste Erfahrungen bei der Umsetzung	12
6	Fazit	13

## 1 Einführung

### Richterportfolio

Im Jahr 2004 beschloss das Obergericht des Kantons Zürich, an den Gerichten des Kantons ein Entwicklungssystem für Richter/-innen einzuführen, das auf die speziellen Bedingungen der richterlichen Tätigkeit zugeschnitten ist und mit dem Grundsatz der richterlichen Unabhängigkeit übereinstimmt. Diesem Entwicklungssystem wurde der Name »Richterportfolio« gegeben. Grundsätzliches Ziel bei der Einführung war es, Richterinnen und Richter bei der Erweiterung und Weiterentwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenzen zu unterstützen und ihre kollegiale Vernetzung in den Gerichten und gerichtsübergreifend zu erhöhen. Als Ergebnis entstand das Richterportfolio als ein selbst gesteuertes Programm zur Personalentwicklung. Zielgruppe sind alle juristisch gebildeten, haupt- und teilamtlichen Richterinnen und Richter des Kantons Zürich.

Das Richterportfolio zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- Das Richterportfolio ist konsequent auf Freiwilligkeit und Selbstorganisation ausgerichtet. Alle Richter/-innen entscheiden selbst über Themenwahl und Umsetzung der Lerninhalte. Auf Kontrolle, z. B. seitens der Vorgesetzten, wird bewusst verzichtet.
- Durch die Einbeziehung neuer Medien (passwortgeschützte Lernplattform mit verschiedenen Funktionalitäten wie Kompetenzraster, elektronische Auswertehilfen, Foren, Dokumentenablagen usw.) wurde ein zentrales Informations- und Kommunikationsportal für das Richterportfolio geschaffen, auf dem sich alle Informationen und Instrumente in elektronischer Form befinden.
- Die Lernprozesse folgen einem strukturierten Ablauf. Dieser wird als Portfolioleistung bezeichnet und umfasst eine Selbsteinschätzung anhand eines Kompetenzrasters, den Austausch mit einem Portfoliopartner, die Planung und Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsvorhabens sowie die Auswertung des Lernprozesses.

Das Richterportfolio wurde nach zweieinhalbjähriger Entwicklungszeit in einer Pilotdurchführung 2006 über mehrere Monate hinweg erprobt. Nach den positiven Erfahrungen bei der Evaluation wurde das Entwicklungssystem im Oktober 2007 an allen Gerichten des Kantons eingeführt und ist seither im Einsatz.

## 2 Hintergrund

### Richterausbildung in der Schweiz

Die Richterauswahl und -ausbildung in der Schweiz weist im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zwei wesentliche Besonderheiten auf: Zum einen ist in der Schweiz prinzipiell jeder Stimmberechtigte als Richter wählbar, d. h., anders als in den europäischen Nachbarländern können auch Laien ohne juristische Ausbildung und ohne Rechtskenntnisse als Richter oder Richterinnen gewählt werden. Zum anderen fehlt der Schweiz ein Ausbildungscurriculum für Richterinnen und Richter – eine systematische Richterausbildung wie z. B. in Deutschland oder Frankreich gibt es nicht.

Dieses Fehlen einer systematischen Richterausbildung ist bemerkenswert, da die richterliche Tätigkeit höchste Anforderungen an die berufliche Qualifikation stellt. Arbeitspsychologisch betrachtet ist die richterliche Tätigkeit durch

große Handlungsspielräume und durch hohe, vielfach undefinierte und sehr komplexe Anforderungen gekennzeichnet. Dazu kommt, dass sich das Betätigungsfeld der Richter/-innen immer mehr zur »Einzelrichtertätigkeit« entwickelt, was bedeutet, dass der im Kollegialgericht institutionalisierte kollegiale Austausch abnimmt. So besteht ein Risiko, dass Richter/-innen immer mehr zu »Einzelkämpfern« werden, welche relativ wenige Rückmeldungen bzw. Anstöße für die persönliche und fachliche Entwicklung erhalten.

Vor diesem Hintergrund beschloss die Verwaltungskommission des Obergerichts des Kantons Zürich, zur Personal- und Qualitätsentwicklung ein On-the-job-Entwicklungssystem einzuführen. Bei der Konzeption dieses Entwicklungssystems für Richterinnen und Richter wurde davon ausgegangen, dass die richterliche Unabhängigkeit nicht tangiert werden darf. Es konnte daher nur ein System aufgebaut werden, das gänzlich auf Freiwilligkeit beruht. Aufgrund der unterschiedlichen Vorbildung der auf politischem Weg gewählten Richter/-innen waren eine möglichst hohe Flexibilität sowie individuelle Nutzbarmachung anzustreben. Ein auf einer virtuellen Lernplattform zur Verfügung gestelltes Baukastensystem aus Entwicklungsinstrumenten zeichnete sich als adäquate Form ab.

Entwicklungssystem

Richterinnen und Richter bei der Erweiterung und Entwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenzen zu unterstützen und ihre kollegiale Vernetzung in den Gerichten und gerichtsübergreifend zu erhöhen – dieses war die grundsätzliche Idee für das Richterportfolio. Zielgruppe waren die juristisch gebildeten, haupt- und teilamtlichen Richterinnen und Richter des Kantons Zürich. Derzeit sind dies 13 Präsidenten, 43 Obergerichter (inklusive Ersatzrichter) und 138 Bezirksrichter/-innen, d. h. insgesamt 194 Personen.

Zielsetzung

Die folgenden, von der Verwaltungskommission beschlossenen Grundsätze zeigen die Charakteristika auf:

Grundsätze

- Das Richterportfolio ist ein Entwicklungssystem, welches von den Richterinnen und Richtern genutzt wird, um ihre fachliche oder persönliche Weiterentwicklung selbstorganisiert zu planen und umzusetzen.
- Die Arbeit mit dem Richterportfolio erfolgt unabhängig von der Personalführung in der Rechtspflege. Die Umsetzung der On-the-job-Weiterbildungen bleibt im persönlichen Gewahrsam der Richterinnen und Richter und fließt nicht in bestehende Beurteilungen ein. Einzig die Teilnahme am Richterportfolio ist qualifikationsrelevant.
- Die Richter/-innen absolvieren pro Jahr eine Portfolioleistung im Rahmen eines Kompetenzbereichs. Eine Portfolioleistung umfasst: 1. Selbsteinschätzung, 2. Austausch mit einem Portfoliopartner, 3. Planung und Umsetzung des Vorhabens, 4. Auswertung, 5. Abschluss.

Trotz der Spielräume bei der Ausgestaltung einer Portfolioleistung gibt es gewisse Voraussetzungen, die für die Portfolioarbeit für alle verbindlich sind. So wird erwartet, dass der gewählte Kompetenzbereich einen für den Arbeitsalltag relevanten Entwicklungsbedarf abdeckt, die Einschätzung anhand des Kompetenzrasters erfolgt und die Kompetenzbereiche abwechseln, sodass die Richter/-innen im regelmäßigen Wechsel verschiedene Kompetenzbereiche abdecken. Weiterhin wird erwartet, dass die Richter/-innen die Auswahl ihres Kompetenzbereiches mit einem Portfoliopartner besprechen und sich im Rahmen der Entwicklungsarbeit regelmäßig mit den Kollegen und Kolleginnen austauschen.

### 3 Das Richterportfolio

#### 3.1 Ablauf einer Portfolioleistung

Um einen möglichst erfolgreichen und strukturierten Lernprozess zu ermöglichen und das Lernen zu flankieren, durchlaufen die Richter/-innen für ihre Portfolioleistung folgende Schritte:

- In einem ersten Schritt informieren sich die Richter/-innen auf der virtuellen Lernplattform über das Vorgehen bei einer Portfolioleistung.
- Zweiter Schritt: In regelmäßigen Abständen nehmen die Richter/-innen eine Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen anhand des Kompetenzrasters in verschiedenen Kompetenzbereichen vor.
- Im dritten Schritt wählen die Richter/-innen einen Portfoliopartner und besprechen mit ihm die Wahl des Kompetenzbereiches. Der Portfoliopartner ist ebenfalls ein Richter/eine Richterin und hat die Aufgabe, im gemeinsamen Gespräch die Relevanz der Auswahl zu reflektieren.
- Im vierten Schritt erfolgt die Planung des Vorhabens: Die Richter/-innen formulieren konkrete Zielsetzungen für ihre Entwicklungsarbeit und arbeiten einen Maßnahmenplan aus.
- Bei der anschließenden Umsetzung des Vorhabens können die Richter/-innen verschiedene Lernangebote und Entwicklungsinstrumente nutzen und kombinieren.
- Bei der individuellen Auswertung im sechsten Schritt halten die Richter/-innen Erfahrungen und Erkenntnisse schriftlich fest.
- Der siebte Schritt beinhaltet die gemeinsame Evaluierung mit dem Portfoliopartner: Mit ihm wird die Portfolioleistung besprochen und ausgewertet.
- Im achten und letzten Schritt können die Richter/-innen alle wichtigen Dokumente in einem persönlichen, extra für das Richterportfolio entwickelten Dossier sammeln und für den künftigen Gebrauch archivieren.

Auf der virtuellen Plattform des Richterportfolios ist dieser Ablauf grafisch als Zyklus dargestellt (siehe Abb. 1). Die Richter/-innen können die einzelnen Schritte anklicken, woraufhin sich ein Menü mit den entsprechenden Hilfsmitteln und Instrumenten öffnet.

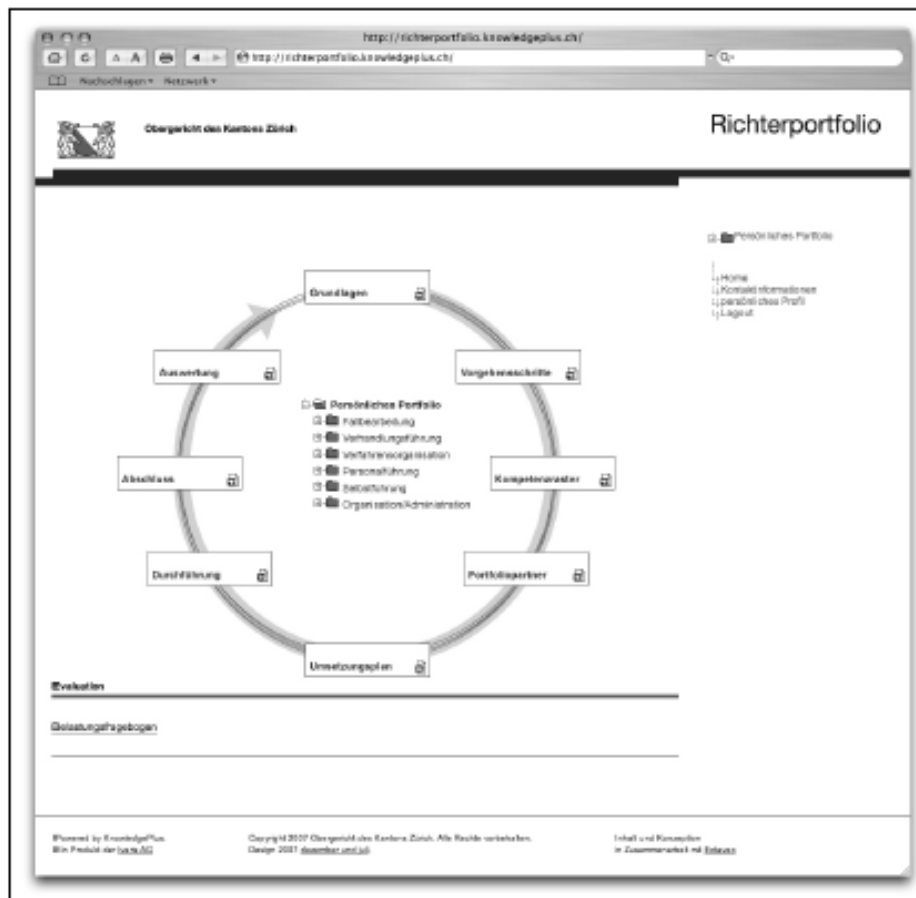


Abb. 1: Schritte der Portfolioleistung im Überblick

### 3.2 Bausteine des Richterportfolios

Das Richterportfolio besteht aus drei Bausteinen, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

#### Baustein 1: Virtueller Kompetenzraster

Der Kompetenzraster wurde in einer Berufsfeldanalyse von Richter/-innen entwickelt. In ihm sind sämtliche Kompetenzen der richterlichen Tätigkeit erfasst und beschrieben. Inhaltlich sind die Kompetenzen in die Kompetenzbereiche Fallbearbeitung, Verhandlungsführung, Verfahrensorganisation, Personalführung, Selbstführung sowie Organisation und Administration strukturiert. Die Richter/-innen können anhand von Leitfragen und Kompetenzbeschreibungen eine Selbsteinschätzung vornehmen und beurteilen, über welche Kompetenzen sie verfügen bzw. wo sie noch Entwicklungsbedarf sehen. Für die verschiedenen Funktionen am Gericht (Obergerichtspräsident/-in, Gerichtspräsident/-in, Obergerichtspräsident/-in, Kammerpräsident/-in, Richter/-in) wurden jeweils spezifische Kompetenzprofile entwickelt (siehe Abb. 2). Dazu hier ein Beispiel aus dem Kompetenzbereich Fallbearbeitung:

**Berufsbild: 2. Fallbearbeitung****Leitfrage: Halte ich mich über die Rechtsentwicklung auf dem Laufenden?**

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

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

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

Der Kompetenzraster steht den Richter/-innen auf der virtuellen Plattform des Richterportfolios zur Verfügung. Das hat den Vorteil, dass die Nutzer unmittelbar nach dem Ausfüllen die automatisierte Auswertung erhalten. Zudem können sie ihre Kompetenzentwicklung über die Zeit nachverfolgen. Die Auswertung ist so programmiert, dass die Kompetenzprofile grafisch abgebildet werden und die Daten verschiedener Messzeitpunkte verglichen werden können.

Abb. 2: Kompetenzraster mit Kompetenzprofilen

**Baustein 2: Portfoliopartner/-in**

Ein wichtiger Grundsatz des Richterportfolios ist, dass die Richter/-innen zu Beginn und beim Abschluss einer Portfolioleistung mit einem Portfoliopartner sprechen. Der Portfoliopartner ist eine Richterin oder ein Richter, die bzw. der sie bei der Arbeit im Rahmen des Richterportfolios unterstützt. Portfoliopartner haben ausschließlich eine beratende Rolle und verfügen in keiner Weise über Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung. Sie sind zur absoluten Verschwiegenheit verpflichtet. Für den Portfoliopartner gibt es auf

der virtuellen Plattform spezielle Leitfäden für die Durchführung des Portfoliogesprächs.

### Baustein 3: Entwicklungsinstrumente

Anhand der Selbsteinschätzung im Kompetenzraster und des Gesprächs mit dem Portfoliopartner formulieren die Richter/-innen die konkreten Zielsetzungen der Portfolioleistung und arbeiten einen Umsetzungsplan aus. Zudem legen sie den Umfang und Ablauf ihrer Weiterbildungsbemühungen fest und wählen aus dem breiten Angebot entsprechende Entwicklungsinstrumente aus. Die Entwicklungsinstrumente stehen den Richter/-innen auf der virtuellen Plattform zur Verfügung. Hier können sie sich alle Unterlagen und Leitfäden aus einem Downloadbereich herunterladen.

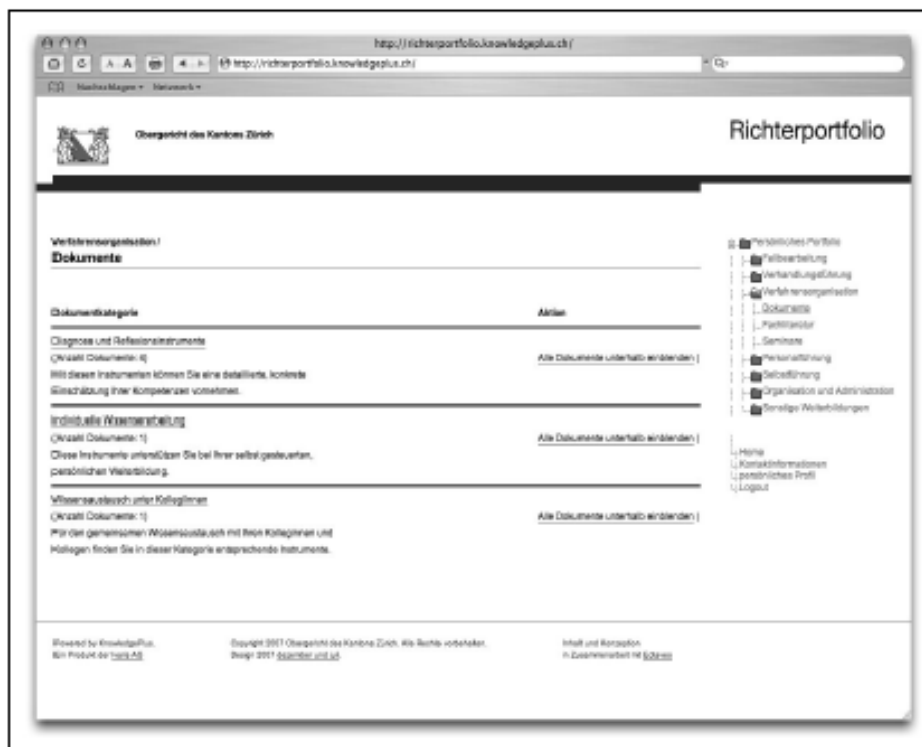


Abb. 3: Unterlagen und Dokumente zu den Entwicklungsinstrumenten

Zudem dient die virtuelle Lernplattform auch als Austausch- und Kommunikationsplattform, über die in moderierten Diskussionsforen Erfahrungen, Fachinformationen, Ideen und Unterlagen ausgetauscht werden können.

Innerhalb jedes Kompetenzbereiches stehen den Richter/-innen die unten genannten Entwicklungsinstrumente zur Verfügung.

Diagnose- und Reflexionsinstrumente	
<b>Selbsteinschätzung</b>	Mittels Selbsteinschätzung können die Richter/-innen eine vertiefte Selbsteinschätzung in den jeweiligen Kompetenzbereichen vornehmen, z. B. zum Führungsstil, zur Kommunikation, zur persönlichen Stressbewältigung usw. Ziel dieser Selbsteinschätzung ist eine detaillierte Standortbestimmung.
<b>Kollegiale Rückmeldung</b>	Auf Wunsch können sich die Richter/-innen von Kollegen und Kolleginnen Rückmeldungen zu bestimmten Kompetenzen geben lassen, z. B. zur Verhandlungsführung oder zur Personalführung.
<b>Anonyme Befragung (von Mitarbeitern und Kollegen)</b>	Mittels IT-gestützter, anonymer Befragung können die Richter/-innen eine aufgrund der Befragung von mehreren Mitarbeitern bzw. Kollegen objektive Rückmeldung zu bestimmten Kompetenzen erhalten.
<b>Selbstbild- und Fremdbild-Abgleich</b>	Mit dem Selbstbild-/Fremdbild-Abgleich vergleichen die Richter/-innen IT-gestützt ihre eigenen Einschätzungen mit denen ihrer Kollegen in den ausgewählten Kompetenzbereichen und erfahren so, in welchen Bereichen Selbstbild und Fremdbild miteinander übereinstimmen bzw. voneinander abweichen.
<b>Lernjournal</b>	Mittels Lerntagebüchern können Richter/-innen in ausgewählten Kompetenzbereichen (z. B. Führung oder Zeitmanagement) kontinuierlich ihre Erfahrungen festhalten, reflektieren und auswerten.
Instrumente zur individuellen Wissenserarbeitung	
<b>Seminare</b>	In den verschiedenen Kompetenzbereichen können die Richter/-innen aus einem breiten modularen Seminar- und Fortbildungsangebot wählen. Die Seminare/Kurse werden entweder intern durch die Fachstelle Aus- und Weiterbildung oder von externen Weiterbildungsinstitutionen (Universitäten, juristische Stiftungen) angeboten. Das Fortbildungsangebot ist so auf den Kompetenzraster abgestimmt, dass alle Kompetenzen durch entsprechende Seminare abgedeckt sind. So gibt es Fachfortbildungen im Bereich der Judikative (Familienrecht, Strafrecht usw.), aber auch Seminare für Sozial-, Personal- oder Methodenkompetenzen.
<b>Coaching</b>	Auf Wunsch können die Richter/-innen ein individuelles Coaching in Anspruch nehmen, bei dem sie sich durch einen ausgebildeten Coach professionell beraten und bei der Ausübung ihrer Tätigkeit begleiten lassen können.
<b>Wissensbausteine</b>	Zur individuellen Wissenserarbeitung stehen den Richter/-innen eine Reihe maßgeschneiderter Lehrmittel zur Verfügung, die von Fachspezialisten entwickelt wurden. Die Lehrmittel vermitteln Wissen in den verschiedenen Kompetenzbereichen (z. B. zu den Themen Juristische Datenbanken, Recht und Sprache, Grundlagen der Mediation, Umgang mit Medien und Öffentlichkeit, Sitzungsleitung, Kommunikation im Führungsalltag, Stressmanagement, Zeitmanagement etc.). Alle Lehrmittel wurden vor ihrem Einsatz von zufällig ausgewählten Richter/-innen gelesen und geprüft.

Instrumente des kollegialen Wissensaustauschs	
Virtuelles Forum zu Fachliteratur	Ein wichtiges Element des Richterportfolios ist, dass die Richter/-innen Empfehlungen zu Fachbüchern, Aufsätzen oder sonstigen Dokumenten austauschen. So erfahren sie direkt von den Kollegen und Kolleginnen, welche Literaturquellen aus Juristensicht besonders wichtig oder hilfreich sind, ohne sich immer gleich selbst auf die Suche begeben zu müssen.
Infolunch	Das Ziel des sogenannten »Infolunches« besteht darin, dass die Richter/-innen Wissen, das sie sich anhand eines Falles angeeignet haben, an interessierte Kollegen weitergeben, Standpunkte reflektieren, neue Sichtweisen erhalten, das eigene Vorgehen reflektieren – und sich bei diesem kollegialen Austausch neues Wissen aneignen. Dabei halten sie einen Kurzvortrag über ein Thema ihrer Wahl und leiten im Anschluss eine Diskussion. Zusätzlich bietet der Infolunch die Gelegenheit, sich informell auszutauschen, miteinander zu reden und ein gemeinsames Mittagessen einzunehmen.
Intervision	Bei der Intervision diskutieren die Richter/-innen im Kollegenkreis aktuelle Praxissituationen, und zwar anhand eines strukturierten, planvollen Vorgehens. Der Austausch wird mit Hilfe von Moderationshilfen von der Gruppe selbst strukturiert; auf eine Moderation, etwa durch einen externen Supervisor, wird bewusst verzichtet.
Göttssystem	Beim Göttssystem werden junge, noch relativ unerfahrene Richter/-innen in ihrer Tätigkeit durch erfahrene Kollegen und Kolleginnen unterstützt und begleitet. Die Zielsetzung des Göttisystems besteht darin, dass weniger erfahrene Richter/-innen Kompetenzen aufbauen, dadurch dass ein erfahrener Richter (der »Götti« = fachlicher Mentor) sein Wissen systematisch weitergibt, zu professionellem Handeln anleitet und bei einer Reflexion der Leistungen behilflich ist.

Abb. 4: Entwicklungsinstrumente des Richterportfolios in der Übersicht

### 3.3 Didaktisches Konzept

Um Handlungskompetenzen on-the-job aufzubauen, wurden folgende didaktische Prinzipien berücksichtigt.

#### 3.3.1 Selbstgesteuertes Lernen in authentischen Handlungssituationen

Lernprozesse innerhalb des Entwicklungssystems erfolgen in hohem Maße selbstgesteuert und on-the-job. Dies bedeutet, dass die Richter/-innen je nach persönlichen Lernbedürfnissen und Anforderungen ihrer beruflichen Praxis selbst über Themenwahl, Umfang, Ablauf und Umsetzung der Lerninhalte entscheiden. Alle Weiterbildungsangebote (vom Lehrmittel bis zum Seminar) fokussieren auf Kompetenzen am Arbeitsplatz. Bis auf die Seminare finden die Wissensvermittlungen (z. B. Infolunch, Intervision, Rückmeldungen) vor Ort im Gericht statt. Alle Formen des Wissensaustausches sind in die Abläufe des Gerichtsalltages eingebettet. Die individuellen Lerninstrumente

(z. B. die Themen in den Wissensbausteinen) haben einen klaren Bezug zum Arbeitsplatz und wurden von Arbeitsplatzinhabern und Experten entwickelt.

### 3.3.2 Unterstützung der Lernprozesse

Lernprozesse innerhalb des Richterportfolios erfolgen, wie oben beschrieben, in hohem Maße selbstgesteuert. Dabei werden die Richter/-innen jedoch nicht allein gelassen, sondern erhalten verschiedene Formen der Unterstützung:

- Alle Weiterbildungsinstrumente und Informationen stehen den Richter/-innen auf einer virtuellen Plattform zur Verfügung. Hier können die Richter/-innen Erfahrungen, Ideen und Unterlagen etc. austauschen. Die virtuelle Plattform erfüllt eine wichtige Funktion: Dadurch, dass es bei dem Richterportfolio im Gegensatz zu klassischen Weiterbildungsmaßnahmen nur wenig Präsenzzeiten gibt, stiftet eine gemeinsame virtuelle Plattform Verbindlichkeit, Kontinuität und Identifikation. Die Plattform wurde von IT-Spezialisten und Webdesignern entwickelt, um eine einfache, übersichtliche und ansprechende Bedienung auch für ungeübte Richter/-innen zu ermöglichen und Frustrationserlebnisse bei der Arbeit mit Computer und neuen Medien zu vermeiden.
- Der Einsatz von Portfoliopartnern: Die Richter/-innen werden zu Beginn und beim Abschluss einer Portfolioleistung von einem Portfoliopartner unterstützt. Dieser übernimmt eine beratende Rolle und hilft u. a. bei der Konkretisierung der Zielsetzungen und bei der Auswertung der Lernerkenntnisse.

### 3.3.3 Soziales Lernen

Durch Formen der kollegialen Zusammenarbeit soll eine Lernkultur gefördert werden, in der die Richter/-innen nicht als Einzelkämpfer oder Konkurrenten, sondern als Lernpartner angesehen werden, die sich gegenseitig im Lernprozess und in ihrer individuellen Entwicklung unterstützen. Beispiele für soziale Lernformen im Richterportfolio sind:

- Forum zur Fachliteratur: Auf der virtuellen Plattform können sich die Richter/-innen zu Fachbüchern, Aufsätzen oder sonstigen Dokumenten austauschen und von dem Wissen der Kolleginnen und Kollegen profitieren.
- Infolunch: Bei einem Infolunch tauschen sich die Richter/-innen zu bestimmten Themen aus. Sie halten abwechselnd Kurzvorträge und diskutieren darüber.
- Intervision: In Form der kollegialen Beratung besprechen die Richter/-innen in regelmäßigen und strukturierten Sitzungen aktuelle Praxis-situationen.
- Göttisystem: Ein Richter/eine Richterin mit großer Berufserfahrung begleitet und unterstützt einen noch unerfahrenen Richter als fachlicher Mentor.

### 3.3.4 Einsatz von Werkzeugen für den Berufsalltag

Zur Erarbeitung von persönlichen »Werkzeugen für den Berufsalltag« stehen den Richter/-innen eine Reihe maßgeschneiderter und didaktisierter Wissensbausteine zur Verfügung, die von Fachspezialisten entwickelt wurden. Die Wissensbausteine vermitteln Wissen in den verschiedenen Kompetenzbereichen (z. B. zu den Themen Juristische Datenbanken, Recht und Sprache, Grundlagen der Mediation, Umgang mit Medien und Öffentlichkeit, Sitzungsleitung, Kommunikation im Führungsalltag, Stressmanagement, Zeitmanagement etc.). Alle Lehrmittel wurden vor ihrem Einsatz von zufällig ausgewählten Richter/-innen gelesen und geprüft. Die Lehrmittel enthalten Checklisten und Memocards, sodass sie als Nachschlagewerke oder Erinnerungshilfen im Berufsalltag einsetzbar sind.

### 3.3.5 Reflexion

Ein wichtiges, im Richterportfolio verwirklichtes didaktisches Prinzip ist das der Reflexion. Sie ist ein wesentliches Merkmal von Handlungskompetenz und deshalb ein wichtiges Gestaltungsmittel kompetenzorientierter Weiterbildungsmaßnahmen. Alle Lernprozesse sind so angelegt, dass die Richter/-innen in den verschiedenen Kompetenzbereichen durch Selbsteinschätzungen und Rückmeldungen individuelle Standortbestimmungen vornehmen, darüber nachdenken und ihre Schlussfolgerungen schriftlich dokumentieren. Folgende Instrumente dienen der Reflexion:

- **Selbsteinschätzung:** Mittels Selbsteinschätzung können die Richter/-innen eine vertiefte Betrachtung bzw. Bewertung der eigenen Fähigkeiten in den jeweiligen Kompetenzbereichen vornehmen, z. B. zum Führungsstil, zur Kommunikation, zur persönlichen Stressbewältigung usw.
- **Kollegiale Rückmeldung:** Bei der kollegialen Rückmeldung geben die Kolleginnen und Kollegen kriteriengestützte, konstruktive Rückmeldungen zu bestimmten Kompetenzen innerhalb des von den Richter/-innen jeweils ausgewählten Kompetenzbereichs.
- **Anonyme Befragung (von Mitarbeitern):** Mittels IT-gestützter, anonymer Befragung können die Richter/-innen eine aufgrund der Befragung mehrerer Mitarbeiter objektive Rückmeldung zu bestimmten Kompetenzen erhalten.

#### 4 Verknüpfung mit bestehenden Organisationsstrukturen

Um die Umsetzung des Richterportfolios zu unterstützen und die Verbindlichkeit des Richterportfolios zu erhöhen, ist das Richterportfolio eng an die Organisationsstrukturen der Rechtspflege angebunden.

- In jedem Mitarbeitergespräch ist die Arbeit mit dem Richterportfolio ein stehendes Traktandum. Vorgesetzte und Richter/-innen entscheiden zwar selbst, in welchem Umfang sie die Portfolioarbeit thematisieren wollen, das Minimum ist aber die Frage nach der Beteiligung am Richterportfolio.
- Die Richter/-innen werden durch eine zentrale Fachstelle am Obergericht bei ihrer Arbeit mit dem Richterportfolio unterstützt. Diese steht als Ansprechpartnerin bei Fragen oder Unterstützungswünschen zur Verfügung. Weiterhin organisiert sie einen jährlichen Erfahrungsaustausch im Rahmen des Richterportfolios.
- Neue Richter/-innen werden bei ihrer Einarbeitung ins Richterportfolio eingeführt. Dies umfasst die folgenden Maßnahmen:
  - (1) Information durch die Bezirksgerichtspräsidenten: Alle zukünftigen Richter/-innen erhalten mit ihrer Anstellung einen Leitfaden zum Richterportfolio. Sie werden beim Einführungsgespräch über die Grundzüge des Richterportfolios informiert.
  - (2) Einführung durch eine/n Portfoliopartner/-in: Die Arbeit mit dem Richterportfolio beginnt drei Monate nach Stellenantritt. Die zuständigen Portfoliopartner/-innen begleiten die neuen Richter/-innen bei der Arbeit mit dem Richterportfolio.
  - (3) Informationsveranstaltung durch die zentrale Fachstelle: Einmal jährlich veranstaltet die zentrale Fachstelle Informationsveranstaltungen für neu eingetretene Richter/-innen. Die Teilnahme daran ist obligatorisch.

#### 5 Erste Erfahrungen bei der Umsetzung

<b>Pilotphase</b>	Bei der Pilotdurchführung wurden alle Bausteine des Richterportfolios über mehrere Monate hinweg erprobt. Bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, dass jedes Instrument von mindestens zwei Richter/-innen unter »realen Bedingungen« geprüft und unter verschiedenen Gesichtspunkten bewertet wurde. »Reale Bedingungen« meint: Die Teilnehmer/-innen des Pilots setzten die Instrumente an ihren Gerichten um. So traf sich beispielsweise eine Gruppe von Richter/-innen zu einem regelmäßigen strukturierten Erfahrungsaustausch oder einem Infolunch, oder mehrere Richter/-innen holten sich eine kollegiale Rückmeldung z. B. zu ihrer Verhandlungsführung ein. Als Bewertungskriterien wurden einbezogen: zeitliche und organisatorische Aufwendungen, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Relevanz des Inhalts, Mehrwert des Instruments, virtuelle Plattform, Reaktionen aus dem Umfeld. Insgesamt nahmen an dem Piloten ca. 58 Personen teil (Zufallsstichprobe). Die Datenerhebung erfolgte in einstündigen Interviews (N=20) bzw. durch Evaluationsfragebögen (N=58).
<b>Evaluationsergebnisse</b>	Insgesamt wurden die Instrumente des Richterportfolios als nützlich und gewinnbringend eingeschätzt, wobei die Bewertungen bei einzelnen Instru-

menten differierten: Einige Richter/-innen schätzten beispielsweise die Rückmeldung durch Kollegen als ungewohnt und gewöhnungsbedürftig ein, während andere gerade von dieser Form der Fremdeinschätzung profitierten. Einige wiesen darauf hin, dass ein kollegialer Erfahrungsaustausch zu zeitaufwendig und schwierig zu organisieren sei, während andere von interessanten und hilfreichen Diskussionen zu aktuellen Themen berichteten. Tendenziell positiv wurde die virtuelle Plattform eingeschätzt, auch wenn die Arbeit damit für viele Richter/-innen zunächst ungewohnt war. Hier wurde empfohlen, die Übersichtlichkeit der Plattform bzw. die Navigation weiter zu verbessern.

Interessant ist, dass Lernangebote, die dem kollegialen Wissensaustausch dienen, vor allem von unerfahrenen Richter/-innen sehr positiv bewertet wurden. Vor Einführung des Richterportfolios gehörte es nicht zur Kultur der Rechtspflege, sich gegenseitig z. B. im Hinblick auf die Verhandlungsführung Rückmeldung zu geben, ein Mentoring zu nutzen oder eine kollegiale Intervision durchzuführen. Die Evaluation ergab, dass sich insbesondere junge Richter/-innen eine solche Begleitung wünschten, aber – weil es bis anhin kein Brauch war – diesen Wunsch nie äußerten. Durch den offiziellen Charakter im Rahmen des Richterportfolios wurden solche Lernformen institutionalisiert und als offizielles Angebot geschaffen.

Soziales Lernen  
institutionalisieren

## 6 Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass bei vielen Richter/-innen ein Interesse an einem Instrumentarium besteht, das den selbstorganisierten Kompetenzerwerb unterstützt. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass der Nutzen der einzelnen Instrumente in hohem Maße von der beruflichen Erfahrung, der persönlichen Arbeitsbelastung und dem jeweiligen Bedürfnis der betreffenden Richter/-innen abhängt. Gerade deshalb wurden für die verschiedenen Kompetenzbereiche vielfältige Instrumente entwickelt, die die Richter/-innen je nach Bedürfnis und Bedarf individuell zusammenstellen können.

Vor Einführung des Richterportfolios konnten die Richter/-innen im Kanton Zürich aus einem Seminarangebot auswählen und individuelle Fortbildungen besuchen. Das Richterportfolio hat das bestehende Angebot wesentlich erweitert und strukturiert. Die Weiterbildung erfolgt nicht mehr zufällig, sondern auf Basis eines virtuell unterstützten Portfolios. Dieses enthält eine Selbsteinschätzung, die Kompetenzdefizite aufdeckt und den Weiterbildungsbedarf aufzeigt. Neu ist ebenfalls das breite Spektrum an didaktischen Instrumenten, z. B. zur Wissensdiagnose und Reflexion, an maßgeschneiderten Lehrmitteln und an Formen des kollegialen Wissensaustausches. Vor Einführung des Richterportfolios gab es vereinzelte Treffen, bei denen die Richter/-innen sich fachbezogen zu einem juristischen Thema austauschten. Nach Einführung des Richterportfolios ist dieser Austausch institutionalisiert worden.