

# **Schlussbericht Reorganisationsprojekt Richteramt Olten-Gösgen**

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
1. Ausgangslage	2
2. Ergebnisse der Realisierungsphasen 1 und 2	2
3. Ergebnisse der Realisierungsphase 3	3
4. Ergebnisse der Realisierungsphase 4	4
5. Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsumfrage – Anwälte	7
6. Controllingergebnisse (Stand 31.10.2003)	8
7. Weiterführende Massnahmen/Arbeiten	8
8. Schlusswort	10

## Schlussbericht

---

### 1. Ausgangslage

#### 1.1 Genehmigung Projektkredit

Mit Beschluss Nr. 355 vom 25.02.2002 nahm der Regierungsrat vom Expertenbericht „Ueberprüfung Richteramt Olten-Gösigen“, erstellt durch Rechtsanwalt und Informatikexperte Lukas Fässler, Zug, zustimmend Kenntnis und setzte zur Umsetzung der vorgeschlagenen Reorganisationsmassnahmen eine Projektorganisation unter Leitung des Justizdirektors ein. Das Bau- und Justizdepartement wurde beauftragt, den Experten als externen Projektleiter und Projektcoach zuzuziehen und das Richteramt hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation sowie Informationswesen zu reorganisieren. Der dazu erforderliche Nachtragskredit von Fr. 330'000.- (z.G. des Kredites 6100.318.01) wurde dringlich bewilligt und dem Kantonsrat mit dem Nachtragskredit I. Serie 2002 zur Genehmigung unterbreitet.

#### 1.2 Projektbeginn

Am 01.04.2002 nahm der externe Projektleiter die Projektarbeiten am Richteramt Olten-Gösigen in Angriff. Im Projektplan Version 1.1 vom 15.02.2002 wurden das Vorgehen und die Zielsetzungen in den einzelnen Realisierungsphasen und Teilprojekten festgelegt. Die gesamten Projektarbeiten wurden in 4 Realisierungsphasen (a - d) aufgeteilt:

- a) Realisierungsphase 1: Initialisierung 01.04. - 30.05.2002
- b) Realisierungsphase 2: Grobkonzeption und Analyse 01.06. - 31.08.2002
- c) Realisierungsphase 3: Detailkonzeption mit SOLL-Vorgaben 01.09. - 31.12.2002
- d) Realisierungsphase 4: Umsetzung und Einführung 01.01. - 30.06.2003

Nach dem eigentlichen Projektende am 30.06.2003 fand durch den Organisator für die nachfolgenden 6 Monate eine Nachbetreuung (Berichterstattung, Kundenzufriedenheitsumfrage, Controllingssystem, etc.) statt.

#### 1.3 Projektausschuss und Projektsteuerung

Parallel zu den Projektarbeiten wurde ein ständiger Projektausschuss unter dem Vorsitz von Justizdirektor Walter Straumann und den Mitgliedern Dr. Franz Burki, Obergerichtspräsident, Dr. Klaus Lämmli, Oberrichter, Franz Fürst, Chef Amt für Justiz, Matthias Miescher, Fürsprecher, Präsident des Solothurnischen Anwaltsverbandes, Willy Adler, Amtsgerichtsschreiber Bucheggberg-Wasseramt sowie Regula Nünlist, Leiterin Abteilung Personelles, Personalamt etabliert. Seit Beginn der Projektarbeiten bis zum Abschluss der Realisierungsphase 2 tagte der Projektausschuss monatlich. Er führte das Projekt über Zielvorgaben gemäss Projektplan und überprüft die Zielerreichung anhand eines von der Projektleitung ausgearbeiteten Controllingberichtes. Seit Beginn der Realisierungsphase 3 (01.09.2002) tagte der Projektausschuss in Abständen von 2 Monaten.

#### 1.4 Funktionsbezeichnungen

Der Einfachheit und besseren Leserlichkeit des Berichtes wegen werden Funktionsbezeichnungen nur in der männlichen Form verwendet.

### 2. Ergebnisse der Realisierungsphasen 1 und 2 (1.4.-31.8.2002)

## 2.1 Überblick

In den Realisierungsphasen 1 und 2 (01.04.–31.08.2002) lag das Schwergewicht der Projektarbeiten im Aufbau der Projektstrukturen mit 3 Teilprojekten sowie in der Rekrutierung eines Organistors für das Richteramt Olten-Gösgen. Das Teilprojekt „Organisator“ konnte 3 Monate früher als geplant mit der Anstellung von Guido Frenzer, Hessigkofen, erfolgreich abgeschlossen werden. Seit 01.06.2002 ist der Organisator im Projekt integriert und erarbeitete unter Leitung des externen Projektleiters selbständige Ergebnisse insbesondere im Bereich der Analyse der Gerichtsabläufe. Im Teilprojekt „Prozess-Managementsystem“ wurden unter Beizug erfahrener Mitarbeiter (Kanzleimitarbeiter und Gerichtsschreiber) in mehreren Workshops die IST-Abläufe in der Zivil- und der Strafabteilung detailliert analysiert und beschrieben. Es entstand eine umfassende, durchgängige Ablaufflandkarte über alle relevanten Arbeitsabläufe, wie sie bis anhin am Richteramt Olten-Gösgen in den beiden Abteilungen täglich vollzogen wurden (= Beschreibung des IST-Zustandes vom Eingang bis zur Archivierung der Verfahren). Im Teilprojekt „Zeit- und Leistungserfassung“ wurden die konzeptionellen Grundlagen für die Zeit- und Leistungsrapportierung gelegt. Dabei stand in diesem Teilprojekt die Gewinnung von Kennzahlen über die tatsächlichen Aufwendungen je Geschäftsfall durch das juristische Fachpersonal (Gerichtspräsidenten, Amtsgerichts- und Gerichtsschreiber) im Vordergrund. Im Teilprojekt „Geschäftsfall-Typisierung“ wurden die ersten Grundlagen für eine vorausschauende Kapazitätsplanung der vorhandenen juristischen Fachpersonal-Ressourcen erarbeitet.

## 2.2 Teilprojekt „Zeit- und Leistungserfassung“

In diesem Teilprojekt konnten per 31.08.2002 ein neues batchbasiertes Zeiterfassungssystem (RT-TIME, Standard Kanton Solothurn) eingeführt, die dazugehörigen Reglemente und Handbücher erarbeitet und die Schulung der Mitarbeiter durchgeführt werden. Alle Mitarbeiter erfassen seit diesem Zeitpunkt ihre Arbeitszeit (Zeiterfassung) und alle juristischen Mitarbeiter rapportieren zusätzlich neben den administrativen Arbeitsleistungen sämtliche juristischen Arbeitsleistungen je Geschäftsfall gemäss einem festgelegten Tätigkeitsraster (Leistungserfassung).

## 2.3 Teilprojekt „Geschäftsfall-Typisierung“

In diesem Teilprojekt wurden die ersten Grundlagen des Grobkonzeptes erarbeitet. Es geht darum, aus den Kennzahlen der Leistungserfassung die am Gericht eingehenden Geschäftsfälle zu kategorisieren und je Geschäftstyp den durchschnittlich benötigten juristischen Kapazitätsbedarf im Voraus zu planen. Dadurch wird die individuelle Auslastung der Gerichtspräsidenten und der Gerichtsschreiber rechtzeitig erkennbar. Die vorhandenen Kapazitäten können laufend an die sich verändernden Bedürfnisse angepasst werden. Die vorausschauende Kapazitätsplanung ist auch für die Zuteilung der Gerichtsfälle sowie die Planung der Verhandlungen und die Erreichung von optimierten Bearbeitungszeiten von zentraler Bedeutung.

## 2.4 Teilprojekt „Prozess-Managementsystem“

In diesem Teilprojekt wurden bis Ende August 2002 alle wesentlichen Haupt-, Unter- und Nebenabläufe der Zivil- und Strafabteilung erfasst und aufgezeichnet. Es entstand eine umfassende Ablaufflandkarte über die gesamten Tätigkeiten am Richteramt in bezug auf die Fallbewirtschaftung (= Beschreibung des IST-Zustandes vom Eingang bis zur Archivierung der Verfahren). Die Dokumentation der Abläufe erfolgte in elektronischer Form als abrufbares Online-Handbuch mit entsprechenden Verzweigungen (Linking) auf Mustervorlagen, Checklisten und auf ein Handbuch für die Anwendung des Geschäftsverwaltungssystems JURIS. Diese Dokumentation gab den IST-Zustand am Richteramt wieder. Sie war Voraussetzung für die SOLL-Analyse bezüglich Optimierungsmöglichkeiten in den Abläufen und den Verantwortungsbereichen

hinsichtlich der Verbesserung der Durchlaufzeiten und Steigerung der Effizienz und Effektivität in den gesamten Fallarbeiten.

### **3 Ergebnisse der Realisierungsphase 3 (01.09.–31.12.2002)**

#### **3.1 Überblick**

In der Detailkonzeptionsphase (01.09.–31.12.2002) ging es darum, die in den Realisierungsschritten 1 und 2 erarbeiteten Grundlagen (Prozessanalyse IST-Zustand, Zeit- und Leistungserfassung, Prozess-Managementsystem, Kapazitätsplanungssystem) zu konsolidieren, den SOLL-Zustand zu erarbeiten und vom jeweiligen Pilotbetrieb sukzessive in den Produktivbetrieb überzugehen. Die im Realisierungsschritt 2 erarbeiteten Grundlagen sind u.a. Voraussetzung für den Aufbau eines integrierten Führungs- und Controlling-Systems am Richteramt Olten-Gösigen. Dem Controllingsystem kommt in erster Linie die Aufgabe zu, der Geschäftsleitung am Richteramt Olten-Gösigen die notwendigen Kennzahlen für die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe in zeitlicher und qualitativer Hinsicht sowie für die Beurteilung der Auslastung, der Verfügbarkeit und der Zuteilung der vorhandenen Personalkapazitäten sicherzustellen.

Im Zwischenbericht vom 27.11.2002 an den Regierungsrat des Kantons Solothurn beschrieb die Projektleitung die in der Zwischenzeit erzielten Ergebnisse in den einzelnen Realisierungsphasen sowie den Umsetzungsplan für die folgende Phase. Mit RRB Nr. 2467 vom 09.12.2002 nahm der Regierungsrat Kenntnis vom Zwischenbericht des Projektausschusses.

#### **3.2 Erste Veränderungen in der Aufbauorganisation**

Seit dem 14.05.2002 führt das Richteramt Olten-Gösigen monatlich einmal eine Geschäftsleitungssitzung unter Leitung der a.i. gewählten geschäftsleitenden Amtsgerichtsgerichtspräsidentin Barbara Hunkeler durch. An dieser Monatssitzung nehmen neben den 3 Amtsgerichtspräsidenten auch die beiden Amtsgerichtsschreiber der Straf- und der Zivilabteilung sowie für die Dauer des Projektes der Organisator und der externe Projektleiter teil. Die Geschäftsleitung ist für die Organisation des Gerichtes, die Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten, die Personalaufgaben, die interne Umsetzung der Ergebnisse des Reorganisationsprojektes sowie die Vertretung des Gerichtes nach aussen verantwortlich.

#### **3.3 Prozess-Management-System**

Die wesentliche Aufgabe in diesem Teilprojekt war die vollständige Überprüfung der internen Administrationsabläufe in den beiden Abteilungen. Ausgehend von der Forderung nach Verbesserung der Durchlaufzeiten am Richteramt und der Steigerung der Qualität (Vorladungen, Verhandlungsansatzung, etc.) bezüglich der Arbeitsergebnisse wurden die beschriebenen IST-Abläufe durch die Projektleitung nach Vereinfachungs- und Verbesserungsmöglichkeiten durchforstet. Die betroffenen Mitarbeiter wurden in diese Arbeit einbezogen, da sie als Fachwissensträger am besten orientiert sind, wo entsprechende Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Die Festlegung neuer SOLL-Prozesse hat auch direkten Einfluss auf die Aufbauorganisation gehabt, da die Mitarbeiter zukünftig neue Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen übernehmen. Die Neugestaltung der Aufbauorganisation wurde jedoch erst in der anschliessenden Realisierungsphase 4 (01.01.–30.06.2003) an die Hand genommen, da zuerst die SOLL-Ablauforganisation konsolidiert werden musste.

#### **3.4 System für Führungsinformationen**

Seit dem 01.09.2002 rapportieren alle Mitarbeiter am Richteramt Olten-Gösigen ihre Präsenzzeiten in die neue elektronische Zeit- und Leistungserfassung (Software RT-Time). Das gesamte juristische Fachpersonal (Gerichtspräsidenten und Gerichtsschreiber) erfasst überdies

täglich die fallbezogenen und die administrativen Arbeitsleistungen. Dadurch liessen sich erstmals Ende November 2002 Kennzahlen bezüglich der fallbezogenen Aufwendungen je Mitarbeiter, der für die Fallbearbeitung benötigten Personalkapazitäten sowie der Kapazitätsauslastung der einzelnen Mitarbeiter gewinnen. Diese Kennzahlen wurden anschliessend im Teilprojekt „Geschäftsfall-Typisierung“ zur Kategorisierung von Kapazitätskennzahlen je Geschäftsart und zur vorausgehenden Festlegung des juristischen Kapazitätsbedarfs je Fall, je Abteilung und am ganzen Gericht verwendet.

#### **4 Ergebnisse der Realisierungsphase 4 (01.01.–30.06.2003)**

##### **4.1 Überblick**

Auf den 01.01.2003 trat der geplante Wechsel in der Projektleitung in Kraft. Der seit 01.06.2002 am Richteramt tätige Organisator Guido Frenzer übernahm die Projektleitung, der externe Experte Lukas Fässler wurde seither nach einem detaillierten Einsatzplan als Projektcoach zur methodischen Unterstützung und Sicherung der Zielerreichung beigezogen.

In der Umsetzungs- und Einführungsphase (01.01. – 30.06.2003) ging es darum, alle Mitarbeiter für ihre neuen Aufgaben und in der Anwendung der neuen Werkzeuge zu schulen und während der Einführungsphase zu unterstützen bzw. aufgrund der gesammelten praktischen Erfahrungen, die Werkzeuge/Hilfsmittel zu optimieren.

##### **4.2 Veränderungen in der Aufbauorganisation**

Die durch die Geschäftsleitung erstellte und am 01.04.2003 in Kraft getretene Geschäftsordnung regelt die Aufbauorganisation am Richteramt. Der geschäftsleitende Gerichtspräsident hat den Vorsitz in der Geschäftsleitung. Die beiden anderen Gerichtspräsidenten haben die Aufgabe des Abteilungspräsidenten, die in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Amtsgerichtsschreibern verantwortlich sind für die Zielerreichung der entsprechenden Abteilung gemäss Leistungsauftrag. Bis zur Einführung der unabhängigen Gerichtsverwaltung (geplant 01.08.05) werden die Gerichtspräsidenten im jährlichen Turnus rotieren, damit in jeder Funktion Erfahrungen gesammelt werden können. Die beiden Amtsgerichtsschreiber sind wie bisher verantwortlich für den administrativen Geschäftsgang ihrer Abteilung. Sie sprechen sich mit ihren Abteilungspräsidenten ab und informieren regelmässig die Geschäftsleitung über den Geschäftsgang (→ Monatsbericht). Die Berichterstattung ermöglicht es der Geschäftsleitung, die Steuerung des Richteramtes in qualitativer, quantitativer, finanzieller, personeller, administrativer und organisatorischer Hinsicht wahrzunehmen.

Auf Kanzleiebene wurden die Geschäftsarten in der Zivilabteilung in 3 Bereiche und in der Strafabteilung in 2 Bereiche mit jeweils 2 verantwortlichen Kanzleimitarbeitern aufgeteilt. Die jeweiligen Mitarbeiter sind zukünftig für ihre Fälle durchgängig von A bis Z zuständig und bei Abwesenheit eines Kollegen, vertreten sie diesen (Förderung mehrerer Wissens-träger). Die neuen Zuständigkeiten und Aufgaben, die per 01.04.2003 eingeführt wurden, sind in den neuen Stellenbeschreibungen festgehalten (siehe 4.7).

##### **4.3 Qualitätsmanagementhandbuch einführen**

Die Mitarbeiter wurden hinsichtlich der erarbeiteten Soll-Prozessbeschreibungen (Qualitätsmanagementhandbuch) durch den Amtsgerichtsschreiber und den Organisator geschult. Die Prozessbeschreibungen wurden per 01.04.2003 eingeführt. Durch die Tagesrapporte kann der Amtsgerichtsschreiber den Kenntnisstand der Kanzleisachbearbeiter überprüfen und bei Bedarf instruierend eingreifen. Stellt der Amtsgerichtsschreiber fest, dass ein Mitarbeiter den notwendi-

gen Kenntnisstand erreicht hat, so werden die Tagesrapporte eingestellt bzw. auf die Besprechung von Spezialfällen reduziert.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems wurde von der Geschäftsleitung der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt. Neben dem Vorschlagswesen und den Verbesserungsvorschlägen durch die Prozessverantwortlichen werden regelmässig interne Audits durchgeführt. Die notwendigen Anpassungen werden gemäss dem Führungskreislauf (planen – durchführen – messen – handeln) gehandhabt.

#### 4.4 Elektronische Agenda (Ressourcenkalender) einführen

Die Papieragenden wurden im Februar/März 2003 schrittweise durch eine elektronische Agenda (Outlook von Microsoft) abgelöst. Seit dem 01.04.2003 werden alle Verhandlungen (Angaben: Gerichtspräsident, Gerichtsschreiber, Ort, Zeit, Fallnummer, Betreff, Beteiligte, Vertreter, Zeugen, Dolmetscher) und alle Mitarbeiterabwesenheiten in der elektronischen Agenda eingetragen und verwaltet. Die folgenden Erkenntnisse können festgehalten werden :

Positiv :

- der Ressourcenkalender kann jederzeit von jedem Arbeitsplatz über das Netzwerk eingesehen und bearbeitet werden (kein Suchen oder Blockieren der Papieragenda);
- die eingetragenen Verhandlungstermine werden als Tagesprogramm für die Gerichtspräsidenten und Gerichtsschreiber verwendet.

Negativ :

- das Zuteilen der angesetzten Verhandlungen durch die Amtsgerichtsschreiber an die Gerichtsschreiber ist unübersichtlicher;
- die tabellarischen Darstellungsmöglichkeiten im Outlook sind begrenzt (Erscheinungsbild der Tagesprogramme);
- zusätzliches Hilfsmittel (Outlook) und keine Integration im Juris.

#### 4.5 Kapazitätsplanungssystem einführen

Für die Gerichtsschreiber wurde die Kapazitätsplanung per 01.05.2003 eingeführt. Weil die Verwaltung der Fallkapazitäten der Gerichtspräsidenten eine zusätzliche Belastung der Kanzleimitarbeiter bedeutet, wurde die Einführung der Kapazitätsplanung der Gerichtspräsidenten auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Angesichts der unterschiedlichen Bedürfnisse der beiden Abteilungen (Anzahl Geschäftsarten, Verfahrensgang, etc.), und um weitere Erfahrungen zu sammeln, werden unterschiedliche Methoden in der Erfassung bzw. der Auswertung der Kapazitäten je Abteilung betrieben.

Es hat sich gezeigt, dass die Bedürfnisse der Planungsverantwortlichen noch nicht in befriedigendem Umfang abgedeckt werden können. Eine Optimierung der Kapazitätsplanung wird im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozess stattfinden.

#### 4.6 Feste Gerichtstage

Für eine möglichst effiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten der Gerichtspräsidenten wurden den Gerichtspräsidenten feste Gerichtshalbtage zugeteilt und auf die einzelnen Geschäftsbereiche aufgeteilt. Alle Verhandlungstermine werden im Ressourcenkalender eingetragen und verwaltet.

#### 4.7 Neue Arbeitsplatzbewertungen vornehmen

Für alle Mitarbeiter wurden im April/Mai 2003 neue Stellenbeschreibungen erstellt. Für die Gerichtspräsidenten bestanden noch gar keine Stellenbeschreibungen und diejenigen der Gerichtsschreiber wurden vervollständigt.

Vor allem die Stellenbeschreibungen der Kanzleimitarbeiter erfuhren grosse Änderungen durch die ganzheitliche Bereichszuständigkeit aber auch durch das Wegfallen des Kanzlei-chefs. An-

gesichts des Umfanges des neuen Arbeitsfeldes der Kanzleimitarbeiter, beantragte die Geschäftsleitung basierend auf den neuen Stellenbeschreibungen eine Arbeitsplatz-bewertung durch das Personalamt. Ebenso wird nicht mehr von einem "Kanzlei-mitarbeiter", sondern von einem "Kanzleisachbearbeiter" gesprochen.

#### 4.8 Leistungsauftrag einführen

Mit den beiden Vertragspartnern Amt für Justiz und Bau- und Justizdepartement wurde Ende April 2003 der Leistungsauftrag für die Dauer vom 01.07.2003 – 31.12.2004 vereinbart. Das Richteramt hat sich zu wirkungsorientiertem Handeln verpflichtet. Die festgelegten Kennzahlen werden regelmässig erhoben, die Ergebnisse bewertet und die notwendigen Massnahmen eingeleitet (siehe 4.9). Das Richteramt rapportiert halbjährlich bzw. in Bezug auf die ausserordentlichen Massnahmen zweimonatlich an die Vertragspartner.

Der Leistungsauftrag dient einerseits einer Bewertung der Effizienz des Richteramtes und ermöglicht andererseits, Erfahrungen für die zukünftige wirkungsorientierte Gerichtsverwaltung (WOG) zu sammeln.

#### 4.9 Berichtswesen einführen (Controlling)

Alle involvierten Mitarbeiter werden regelmässig über den Stand der Arbeiten und über die im Leistungsauftrag definierten Kennzahlen orientiert. Dies beginnt bei den Kanzlei-sachbearbeitern und geht über die Amtsgerichtsschreiber und Abteilungspräsidenten hin bis in die Geschäftsleitung. Für die Erfassung und die Auswertung der Zahlen einerseits und das Verständnis der Zahlen andererseits (Bewertung der Kennzahlen → Tendenzen erkennen) wurden die involvierten Mitarbeiter geschult.

Der Monatsbericht ist Teil des Informationssystems. Die Informationen fliessen durch diese Berichterstattung vor allem von "unten nach oben". Es ist jedoch ebenso wichtig, dass Entscheidungen der Geschäftsleitung durch regelmässige Sitzungen (Kanzlei-, Gerichtsschreiber-, Abteilungssitzungen oder Info-Sitzungen mit allen Mitarbeitern) von "oben wieder nach unten" gelangen (→ interne Kommunikation pflegen). Der jeweilige Informationskanal wird durch die Geschäftsleitung nach Bedarf festgelegt.

#### 4.10 Antrag für zusätzliche juristische Kapazitäten

Basierend auf der Geschäftsfalltypisierung und den daraus resultierenden Kapazitätsrastern für die beiden Abteilungen hat das Richteramt Olten-Gösigen Ende Februar 2003 einen Antrag für zusätzliche juristische Personalressourcen eingereicht. Der Projektausschuss hat diesen Antrag teilweise – d.h. soweit die zusätzlichen, auf ein Jahr befristeten Ressourcen für den Abbau des über Jahre aufgelaufenen Arbeitsvorrates betreffend – unterstützt. Für den Abbau des Arbeitsvorrates wurden in der Folge befristet für je ein Jahr zwei Aushilfsgerichtsschreiber sowie (mit RRB Nr. 1281 vom 1. Juli 2003) zwei a.o. Statthalter (je mit einem 50%-Pensum) eingesetzt.

#### 4.11 Audit

Anfangs Juni führte der externe Projektcoach in Zusammenarbeit mit dem Organisator ein Audit in Form von ausführlichen Interviews mit allen Kanzleisachbearbeitern, zwei Gerichtsschreibern, den beiden Amtsgerichtsschreibern, ihren Stellvertretern und den drei Gerichtspräsidenten durch. Die Interviews sollten einen Überblick über die Wahrnehmung des Projektes und der eingeführten Massnahmen geben und basieren auf einem ausführlichen speziell für die entsprechenden Funktionen erstellten Fragenkatalog.

Herr Fässler erstellte per 30. Juni 2003 den Auditbericht und stellte diesen allen Projektausschussmitgliedern zu.

Die Ergebnisse des Audits wurden im September 2003 den Mitarbeitern des Richteramtes in einer Infositzung kommuniziert.

#### 4.12 Projektaufwand

Die aufgelaufenen externen Kosten für die Leitung/Betreuung des Projektes durch den Experten, Lukas Fässler, bewegen sich innerhalb der dafür bewilligten Kredite. Die internen mittels Leistungserfassung erfassten Aufwendungen belaufen sich für die juristischen Mitarbeiter auf rund 1'100 Std. Dazu kommen die nicht erfassten Aufwendungen der Kanzleisachbearbeiter (geschätzter Aufwand ca. 900 Std. inkl. der Schulungsmassnahmen). Der Organisator hat bis zum 31.12.03 ziemlich genau 1.5 Jahre am Reorganisationsprojekt mitgewirkt (d.h. rund 3'000 Std.).

### 5 **Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsumfrage – Anwälte**

Im September 2003 wurde denjenigen Rechtsanwältinnen ein Fragebogen zugestellt, die im Verlaufe der letzten 9 Monate in mindestens einem Verfahren als Parteivertreter aufgetreten waren. Es wurden 118 Fragebogen an innerkantonale und ausserkantonale Anwälte versandt. Der Rücklauf der Antworten belief sich auf 64.5% (76 Antworten). Die Fragen zu den Bereichen "Umgang/Atmosphäre", "zeitliche Abläufe" und "Ausgang" sowie die Ergebnisse sind detailliert aus dem Anhang 1 ersichtlich. Die Ergebnisse der Umfrage können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

- Bereich "Umgang/Atmosphäre": Im persönlichen Umgang wurden die Anwälte insgesamt korrekt behandelt. Bezüglich Sozial- und Fachkompetenz, Vorbereitung und Führung der Verhandlungen der RichterInnen sind aus der Sicht der Anwälte teilweise Verbesserungen möglich.
- Bereich "zeitliche Abläufe": Das Ansetzen der Termine ist gut organisiert. Die Dauer zwischen dem Eingang des Vorladungsbegehrens und der Zustellung der Vorladung wird von den Anwälten als zu lang empfunden, ebenso die Vorladungsfristen.
- Bereich "Ausgang": Die Qualität der Urteilsbegründung entspricht grossmehrheitlich den Vorstellungen der Anwälte. Bezüglich Handhabung einer gleichen Gerichtspraxis durch die RichterInnen sind Verbesserungen möglich.

Bei der Würdigung der Ergebnisse der Umfrage ist zu berücksichtigen, dass seit der Einführung der neuen Prozesse erst knapp 6 Monate vergangen sind und dass deshalb einige Anwälte nicht in der Lage waren, zu einzelnen Fragen eine aussagekräftige Antwort zu geben bzw. eine Veränderung (Verbesserung) gegenüber der Zeit vor dem 01.04.03 festzustellen. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen aber deutlich die Ansatzpunkte für Verbesserungen auf. Diese Ansatzpunkte müssen teilweise aber noch detaillierter und verfeinert betrachtet werden. Die Geschäftsleitung hat dem Anwaltsverband zur genaueren Ergründung des Umfrageergebnisses sowie zur Definition und Besprechung der gegenseitigen Anliegen eine Zusammenkunft vorgeschlagen. Bezüglich der "zeitlichen Abläufe" sind die notwendigen Massnahmen eingeleitet und werden – nachdem auch der zweite a.o. Statthalter ab Mitte November seine Tätigkeit aufgenommen hat – ihre Wirkung voll entfalten. Nicht mehr akzeptiert werden kann heute, dass die Zeit zwischen der Einreichung des Vorladungsbegehrens und dem Versand der Vorladungen als zu lang empfunden wird, zumal letztere in aller Regel innert weniger als einer Arbeitswoche seit Eingang des Begehrens versandt werden. Im Rahmen des Controllings werden die Kennzahlen monatlich überprüft. Im Herbst 2004 wird erneut eine Umfrage bei den Anwälten durchgeführt werden.

### 6 **Controllingergebnisse (Stand 31.10.2003)**

Die zur Verfügung stehenden Termine für die Durchführung von Verhandlungen werden seit der Einführung der neuen Prozesse (01.04.2003) viel effizienter genutzt. Die beiden Amtsgerichtsschreiber überwachen, dass noch konsequenter freie Termine (→ "Lücken") genutzt werden. Im laufenden Jahr konnten per 31.10.03 über 20% mehr Verfahren erledigt werden, als in der gleichen Periode im Vorjahr. Angesichts einer etwa gleichen Anzahl Eingänge im Vergleich zu 2002 hat sich der Arbeitsvorrat um beträchtliche 20% reduziert. In einzelnen Bereichen müssen die Bemühungen jedoch noch intensiviert werden (→ Ehesachen und Arbeitsgericht). Der Arbeitsvorrat ist derzeit aber noch so gross, dass bei den Durchlaufzeiten noch keine generelle Verbesserung zu beobachten ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit Hilfe der befristeten ausserordentlicher Statthalter der Arbeitsvorrat 2004 erheblich wird reduziert werden können. Die Geschäftsleitung rechnet ab Anfang 2004 mit einer deutlichen Verbesserung der Durchlaufzeiten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass positive Tendenzen bereits deutlich erkennbar sind, und die Mitarbeiter es schätzen, regelmässig mittels der Controllingmassnahmen über den Fortschritt Ihrer Bemühungen informiert zu werden.

## 7 Weiterführende Massnahmen/Arbeiten

Eines der wichtigsten Teilziele des Projektes war die Schaffung eines umfassenden und integrierten Führungssystems (basierend auf dem Führungskreislauf : planen, durchführen, messen, handeln). Sämtliche Umsetzungs- und zukünftige Korrekturmassnahmen müssen aus diesem Kreislauf hervorgehen (→ kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Es ist für die Geschäftsleitung massgebend, entsprechende Nachhaltigkeit der Massnahmen anzustreben. Für die Erreichung der Zielsetzungen und der damit zusammenhängende Nachhaltigkeit werden im Folgenden zu prüfende Massnahmen/Arbeiten beschrieben.

Bereich	Zu prüfende Massnahmen/Arbeiten	Wer
Führen der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkeres und sichtbares Führen durch die Vorgesetzten (→ MbO)</li> <li>- Controllingmechanismen (Kennzahlen zusammenstellen, bewerten, kontrollieren und Massnahmen einleiten) festigen</li> <li>- Verbesserungsprozess unterstützen und vorantreiben (siehe Verbesserungsprozess)</li> <li>- Engagement den Mitarbeitern vorleben</li> </ul>	Geschäftsleitung
Verbesserungsprozess (KVP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle Mitarbeiter müssen sich für den Verbesserungsprozess einsetzen</li> <li>- Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und melden</li> <li>- alle Mitarbeiter einbeziehen (gemeinsame Lösungsfindung im Team fördern)</li> <li>- Verbesserungsvorschläge mit grosser Aufmerksamkeit bearbeiten und nicht liegen lassen (jeder Vorschlag bekommt innert Monatsfrist eine Stellungnahme und wird, wenn sinnvoll umgesetzt)</li> <li>- Optimierung der Führungswerkzeuge (z.B. Kapazitätsplanung, Controlling)</li> <li>- internes Auditkonzept erstellen und umsetzen</li> </ul>	<p>Alle Mitarbeiter</p> <p>Amtsgerichtsschreiber Stv.</p>
Arbeitsvorrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsvorrat durch optimalen Personaleinsatz</li> </ul>	Geschäftsleitung

	gemäss den Vorgaben im Leistungs-auftrag reduzieren und auf dem vorgege-benen Stand halten - Bei Bedarf einen ergänzenden Antrag für personelle Ressourcen stellen	
--	--	--

Führungsinformationssystem	Bestrebungen der Integration der verschiedenen Führungswerkzeuge im Juris fortsetzen (Zeit- u. Leistungserfassung, Kapazitätsplanung, Ressourcenkalender, Monatsbericht).	Geschäftsleitung, Systemverantwortlicher (Juris)
Prozessverantwortliche (Prozessowner)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuweisung der Prozessverantwortlichkeit an verantwortlichen Mitarbeiter</li> <li>- siehe Verbesserungsprozess</li> </ul>	Geschäftsleitung Alle Mitarbeiter
Zielvorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- siehe "Prozessverantwortliche"</li> <li>- Zielvorgaben definieren und mit den Mitarbeitern vereinbaren (MbO)</li> <li>- regelmässig IST mit SOLL vergleichen</li> </ul>	Geschäftsleitung  Prozessowner, Geschäftsleitung
Kundenzufriedenheit	- jährliche Feedbackrunde mit Anwaltsverband durchführen	Geschäftsleitung
Info-Sitzungen (interne Kommunikation)	<p>regelmässige (besser häufigere (z.B. monatlich) dafür kürzere) Informations- und Abstimmungssitzungen durchführen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanzleisitzungen</li> <li>- Gerichtsschreibersitzungen</li> <li>- Abteilungssitzungen</li> <li>- Richteramtssitzungen</li> <li>- Statthalter zweimal jährlich informieren</li> </ul>	Geschäftsleitung, Amtsgerichtsschreiber  geschäftsführender Gerichtspräsident
Einsatz der Gerichtspräsidenten	Kapazitätsplanung für die Gerichtspräsidenten einführen	Geschäftsleitung
Einsatz der ordentlichen Statthalter	Koordinierter Einsatz der ordentlichen Statthalter (Häufigkeit und in welcher Abteilung)	Amtsgerichtsschreiber
Ferienabwesenheiten Statthalter, Amtsrichter	- frühzeitige Ankündigung (4 Monate im Voraus) von Abwesenheiten	Amtsgerichtsschreiber
Kapazitätsplanung	Verbesserung der operativen Kapazitätsplanung	Amtsgerichtsschreiber
Schulung der Amtsgerichtspräsidenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterführung</li> <li>- Verbesserungsprozess</li> <li>- MS-Produkte</li> <li>- Juris</li> </ul>	Geschäftsleitung
Schulung der Amtsgerichtsschreiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus- und Weiterbildung zum Q-Leiter (Qualität und Organisation)</li> <li>- Organisationsfachwissen</li> <li>- Mitarbeiterführung</li> <li>- Verbesserungsprozess</li> <li>- MS-Produkte</li> <li>- Juris</li> </ul>	Geschäftsleitung
Schulung der Kanzleisachbearbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juristisches Wissen</li> <li>- Verbesserungsprozess</li> <li>- Handhabung des QM-Handbuches</li> <li>- Kapazitätsplanung</li> <li>- Bewertung der erfassten Kennzahlen</li> <li>- MS-Produkte</li> <li>- Juris</li> </ul>	Amtsgerichtsschreiber

Betreuung neuer Mitarbeiter	Jedem neuen Mitarbeiter sollte ein "Götti" (Coach) zugeteilt werden. Zielsetzung (Ziel und Zeitraum) definieren.	Geschäftsleitung
Koordination zwischen den beiden Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von Kanzleisachbearbeitern und Gerichtsschreibern unter den beiden Abteilungen koordinieren und optimieren</li> <li>- Austausch mit Abteilungen anderer Richterämter fördern</li> </ul>	Amtsgerichtsschreiber

Transparenz bei der Entlöhnung	Vergleichszahlen für Kanzleisachbearbeiter und Gerichtsschreiber zusammenstellen	PA
Externe Überwachung	Einerseits erlaubt die Berichterstattung im Rahmen des Leistungsauftrages eine Überwachung der Zielvorgaben andererseits sollten die internen Abläufe regelmässig (z.B. jährlich) durch einen externen Auditor bewertet werden.	Kontraktpartner  externer Auditor (z.B. Obergericht, externer Auditor)
Telefon- und Schaltdienst	Eingebundene Personalkapazitäten optimieren	Amtsgerichtsschreiber
Elektronisches Handbuch in Intranetumgebung	Erarbeiten eines elektronischen, intranet-basierten Handbuches	Geschäftsleitung
Textbausteine	Vermehrter Einsatz von Textbausteinen	Amtsgerichtsschreiber, Gerichtsschreiber
FindInfo	Zugriffsmöglichkeit auf Obergerichtssent-scheide mit Obergericht absprechen	Geschäftsleitung
Büromöbel Zivilkanzlei	Frage des Sicherheitskonzepts klären und Zivilkanzlei (1. Büro) neu möblieren	Amtsgerichtsschreiber, Niggli
Ganzheitliches Raum- und Sicherheitskonzept	Ganzheitliches Raumkonzept (Büroräume, Archiv, Aufenthaltsraum, Anwaltszimmer) und Sicherheitskonzept mit Hochbauamt weiterverfolgen	Niggli
Ablagesystem	Das Ablagesystem in den Kanzleien neu organisieren/optimieren - Falldossier auf dem Pult oder im Aktenschrank, interne Post, Post-fächer für Mitarbeiter, etc.	Amtsgerichtsschreiber

## 8 Schlusswort

Die Projektleitung ist der Auffassung, dass das Richteramt Olten-Gösigen einen grossen Schritt vorangekommen. Die nächsten Monate bzw. das nächste Jahr sind ausschlaggebend dafür, ob die Organisation die angestrebte Zielsetzung und die notwendige Nachhaltigkeit erreichen wird. Für die anzustrebende Nachhaltigkeit ist es wichtig, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess konsequent "gelebt" wird.

Guido Frenzer  
November 2003

Anhang 1

Auswertung der Kundenzufriedenheitsumfrage - Anwälte (Stand: 04.11.2003)