

**Qualitätsdiskussion in der Verwaltungsgerichtsbarkeit:
Anforderungen an Verwaltungsrichter in einer modernen Gerichtsbarkeit**

I n h a l t s ü b e r s i c h t

1.	Vorbemerkung	2
2.	Aufgabe der Verwaltungsgerichtsbarkeit	2
3.	Amtsverständnis	2
	3.1 Unabhängigkeit und Verantwortung	2
	3.2 Gesetzesbindung	3
	3.3 Unparteiliche Haltung	4
4.	Fachliche Qualifikation	4
	4.1 Juristische Qualifikation und Methodenkompetenz	4
	4.2 Nichtjuristische Kenntnisse	4
5.	Weitere Anforderungen und Kompetenzen ("Soft Skills")	5
	5.1 Bedeutung von Soft Skills	5
	5.2 Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit und Entschlusskraft	5
	5.3 Kommunikative Kompetenz	6
	5.4 Team- und Konfliktfähigkeit	6
	5.5 Serviceorientierung	7
	5.6 Flexibilität und Innovationsbereitschaft	7
	5.7 Führungs- und Leitungskompetenzen	8
	5.8 Fortbildungsbereitschaft	9

1. Vorbemerkung

Die aus Richterinnen und Richtern¹ aller Verwaltungsgerichte des Landes Nordrhein-Westfalen zusammengesetzte autonome Arbeitsgruppe Qualitätsdiskussion hat sich in den Jahren 2005 und 2006 mit verschiedenen Aspekten der richterlichen Tätigkeit beschäftigt und versucht, den Meinungsaustausch darüber innerhalb der Kollegenschaft zu fördern². Die Auseinandersetzung mit konkreten und praktischen Problemen der täglichen richterlichen Arbeit hat das Bedürfnis geweckt, sich auch der grundlegenden Frage zuzuwenden, welche Anforderungen an das Amtsverständnis, die fachliche Qualifikation und weitere Kompetenzen der Verwaltungsrichter zu stellen sind. Die folgenden Überlegungen sind, wie schon die früheren Arbeitspapiere, als Anregung für die weitere Diskussion innerhalb und außerhalb der Verwaltungsgerichtsbarkeit zu verstehen.

2. Aufgabe der Verwaltungsgerichtsbarkeit

Die Verwaltungsgerichtsbarkeit hat den Auftrag, in den ihr zugewiesenen Streitsachen effektiven Rechtsschutz zu gewähren. Ziel ist es, Rechtsfrieden durch eine gütliche Einigung oder durch eine gerechte und überzeugende Entscheidung herbeizuführen. Wichtige Anliegen sind dabei gleichermaßen ein zeitnaher Rechtsschutz, die transparente und faire Gestaltung der Verfahren sowie eine hohe Qualität der gerichtlichen Entscheidung. Ihre Umsetzung hängt maßgeblich von dem Amtsverständnis des Verwaltungsrichters (dazu 3.), seinen fachlichen Kompetenzen (dazu 4.) sowie weiteren, in der modernen Arbeitswelt unabdingbaren Qualifikationen - "Soft Skills" – (dazu 5.) ab.

3. Amtsverständnis

3.1 Unabhängigkeit und Verantwortung

Die institutionelle Unabhängigkeit der Verwaltungsgerichtsbarkeit ist eine wichtige geschichtliche Errungenschaft. In einer Gerichtsbarkeit, in der sich als Streitparteien regelmäßig Bürger und Staatsgewalt gegenüber stehen, ist sie notwendige Voraussetzung für die Gewährung wirksamen Rechtsschutzes.

Die richterliche Unabhängigkeit gründet nicht nur auf den notwendigen äußeren Rahmenbedingungen, sondern maßgeblich auch auf dem Amtsverständnis des einzelnen Richters. Sie verlangt von ihm ein besonders hohes Verantwortungsbewusstsein. Ohne dieses Verantwortungsbewusstsein verliert die richterliche Unabhängigkeit ihre Wirk- und Überzeugungskraft sowohl gegenüber dem einzelnen Rechtsuchenden als auch gegenüber der Gesellschaft. Das Amtsethos des Verwaltungsrichters ist deshalb von herausragender Bedeutung. Richterliche

¹ Im folgenden Text wird nur noch die männliche Form verwendet.

² Vgl. Arbeitspapiere vom 12. Februar 2005 (Qualitätsdiskussion in der Verwaltungsgerichtsbarkeit), 16. Juni 2005 (Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung - organisatorische Strukturen und weitere praktische Arbeitsansätze) und 20. Juni 2006 (Erprobung in der Verwaltungsgerichtsbarkeit), veröffentlicht: www.ovg.nrw.de/wir_ueber_uns/binnenmodernisierung/index.php

Unabhängigkeit ist nicht als persönlicher Freiraum zu verstehen, sondern dient der Erfüllung des dem Richter übertragenen Rechtsschutzauftrags. „Sich verantwortlich fühlen“ bedeutet, dass sich der Richter mit der Aufgabe der Verwaltungsgerichtsbarkeit und ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung identifiziert und sich hierfür mit Engagement und Effizienz einsetzt. Von einem verantwortungsbewussten Richter wird auch erwartet, dass er auf besondere Belastungssituationen mit besonderem Arbeitseinsatz reagiert.

Seine institutionell gewährte Unabhängigkeit muss der Richter durch seine persönliche Einstellung und sein Handeln mit Leben erfüllen. Die richterliche Entscheidungsfindung muss in verfahrensmäßiger wie materieller Hinsicht umfassend durch eine innerlich unabhängige Haltung bestimmt sein. Diese innere Unabhängigkeit erfordert eine fortdauernde selbstkritische Reflexion: Der Richter muss sich damit auseinandersetzen, inwieweit Erwartungen, die Beteiligte oder Dritte an ihn herantragen, sein dienstliches Handeln beeinflussen. Er muss das Selbstbewusstsein und die Standfestigkeit haben, unabhängig von solchen Erwartungen gegebenenfalls auch „unbequeme“ Auffassungen zu vertreten. Unabhängige Entscheidungen erfordern gerade dann Mut und Souveränität, wenn nicht nur das Gericht oder der Spruchkörper, sondern auch der Richter als Person Angriffen oder erheblichem Druck der Öffentlichkeit oder der Beteiligten ausgesetzt ist.

3.2 Gesetzesbindung

Die Unabhängigkeit des Richters steht in untrennbarem Zusammenhang mit seiner Gesetzesbindung. Das Gesetz bildet die Grundlage des gerichtlichen Verfahrens und enthält die Maßstäbe für die gerichtliche Entscheidung.

Der Richter ist sich des Interpretationsspielraums bei der Gesetzesauslegung bewusst und nimmt diese Aufgabe mit Hilfe der Auslegungsregeln verantwortungsvoll wahr. Dabei erkennt er die Grenzen, die sich aus dem Gewaltenteilungsgrundsatz ergeben. Er hat die Beurteilungs- und Ermessensspielräume der Verwaltung zu respektieren und darf in diese Spielräume nicht durch aus seiner Sicht sachgerechtere Regelungen eingreifen. Ebenso widersteht er der Versuchung, sich an die Stelle des Gesetzgebers zu setzen.

Er kann im Einzelfall (etwa bei der Anwendung von Rechtsvorschriften aus der Zeit des Nationalsozialismus oder der DDR) auch vor die Frage gestellt sein, ob gesetztes Recht den fundamentalen Prinzipien der Gerechtigkeit so evident widerspricht, dass der Richter, der es anwenden oder seine Rechtsfolgen anerkennen wollte, Unrecht statt Recht sprechen würde. Diese fundamentalen Prinzipien haben in großer Übereinstimmung in den Erklärungen der Menschen- und Bürgerrechte Ausdruck gefunden und sind in der Bundesrepublik Deutschland als Bestandteil des Grundgesetzes zugleich positives Recht. Ihrer Wahrung und Durchsetzung muss sich der Richter in besonderer Weise verpflichtet fühlen.

3.3 Unparteiliche Haltung

Auf der Grundlage von Unabhängigkeit und Gesetzesbindung muss die Haltung des Richters insbesondere auch durch seine Unparteilichkeit geprägt sein. Sie bestimmt sein Auftreten und Handeln nach außen wie nach innen. In dem Spannungsverhältnis zwischen den Rechtsschutzinteressen des Bürgers und denen der öffentlichen Verwaltung strebt der Verwaltungsrichter eine neutrale, beiden Seiten zugewandte Haltung an. Er hat sich um die bisweilen nicht einfache Balance zwischen Offenheit und Verbindlichkeit einerseits und einer Neutralität wahren Distanz und Zurückhaltung andererseits zu bemühen. Sein Umgang mit den Beteiligten muss durch Fairness, Respekt, Toleranz und Wertschätzung geprägt sein. In jedem Stadium des richterlichen Handelns muss er gegenüber neuen Argumenten offen sein und selbstkritisch eventuelle Voreingenommenheiten prüfen. Versuchen, unzulässigen Einfluss auf die Entscheidungsfindung zu nehmen, hat er konsequent zu begegnen. Außerdienstlich (z.B. bei politischem Engagement) muss er sich so verhalten, dass seine unparteiliche Amtsausübung in der Außenwahrnehmung nicht in Frage gestellt wird.

4. Fachliche Qualifikation

4.1 Juristische Qualifikation und Methodenkompetenz

Die Arbeit in der Verwaltungsgerichtsbarkeit erfordert wegen der Vielgestaltigkeit und Dynamik des öffentlichen Rechts unabhängig von der Struktur der universitären und nachfolgenden praktischen juristischen Ausbildung ein breit gefächertes juristisches Fachwissen. Es umfasst tiefgründige Kenntnisse des öffentlichen Rechts einschließlich des Europäischen Gemeinschaftsrechts und des Völkerrechts und erstreckt sich auf alle weiteren relevanten Rechtsgebiete etwa des Zivil- und Strafrechts. Nach dem Amtsverständnis des Verwaltungsrichters zählen dazu auch die für Auslegung und Verständnis des geltenden Rechts bedeutsamen Aspekte der allgemeinen Staatslehre, der Rechtsphilosophie und der Rechtsgeschichte sowie eine breit angelegte Methodenkompetenz, die die außerjuristischen Bezüge der verwaltungsrichterlichen Tätigkeit mit erfasst. Diese Kompetenzen ermöglichen es dem Richter zugleich, sich zügig in Rechtsmaterien einzuarbeiten, die er für seine Arbeit benötigt. Die Auswahl der Richter muss sicher stellen, dass der richterliche Nachwuchs diese für die Gewährung effektiven Rechtsschutzes wichtigen Qualifikationen aufweist.

4.2 Nichtjuristische Kenntnisse

Die Arbeit des Verwaltungsrichters erschöpft sich nicht in der Ermittlung einschlägiger Rechtssätze und in ihrer auf eine juristische Ebene beschränkten Anwendung. Die Tätigkeit des Verwaltungsrichters setzt vielmehr auch ein breites Fundament von Kenntnissen außerhalb der juristischen Qualifikation voraus.

Der Richter sollte eine umfassende Allgemeinbildung haben und sich für (gesellschafts-) politische, soziale, wirtschaftliche, historische und kulturelle Fragen interessieren. Kenntnisse in diesen Bereichen sind in verwaltungsgerichtlichen Verfahren oft von besonderer Bedeutung.

In der täglichen Arbeit des Verwaltungsrichters spielen auch nichtjuristische Fachkenntnisse eine stetig zunehmende Rolle. Die richtige Anwendung des Rechts setzt voraus, dass der Richter mit den jeweiligen Lebenssachverhalten vertraut ist. Er muss z.B. komplexe wirtschaftliche Sachverhalte ebenso erfassen können wie technische oder naturwissenschaftliche Zusammenhänge, die wegen der fortschreitenden Technisierung des Lebens eine immer größere Rolle spielen. Fachgutachten können ohne entsprechende Kenntnisse nicht in Auftrag gegeben und beurteilt werden.

Spezifisch richterliche Tätigkeiten wie der Umgang mit Verfahrensbeteiligten und Zeugen lassen sich ohne vertiefte Kenntnisse der Vernehmungslehre oder die Fähigkeit zu interkultureller Kommunikation in vielen Fällen nicht angemessen bewältigen. Erst recht erfordert die Suche nach unstrittigen Lösungen im Gerichtsverfahren kommunikative, mediative und methodische Kompetenzen, die erlernt werden können und müssen.

5. Weitere Anforderungen und Kompetenzen ("Soft Skills")

5.1 Bedeutung von Soft Skills

Die verwaltungsrichterliche Tätigkeit dient dem Ziel, effektiven Rechtsschutz sicher zu stellen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, sind neben den Qualifikationen im vorgenannten Sinne weitere Anforderungen und Kompetenzen unabdingbar, die das Bild des modernen Verwaltungsrichters prägen. Diese "Soft Skills" bilden zu Recht einen Schwerpunkt der Diskussion über die Qualität der richterlichen Arbeit.

5.2 Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit und Entschlusskraft

Eine moderne Verwaltungsgerichtsbarkeit stellt hohe Anforderungen an die Einsatzbereitschaft, die Belastbarkeit und die Entschlusskraft des Richters.

Der Einsatz der richterlichen Arbeitskraft ist von maßgeblicher Bedeutung für die Effizienz der verwaltungsgerichtlichen Rechtsschutzgewährung. Der Richter muss sich seinem Amt mit ganzer Kraft und Überzeugung widmen. Seine Einsatzbereitschaft setzt neben einer ausgeprägten Motivation zugleich eine entsprechende Belastbarkeit voraus. Er muss imstande sein, langfristig einen hohen Arbeitseinsatz zu erbringen und dabei auch Belastungsspitzen in besonders aufwändigen oder eiligen Streitsachen standzuhalten.

Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit müssen allerdings mit einer ausgeprägten Entschlusskraft des Richters zusammentreffen, um zu qualitativ und quantitativ guten Arbeitsergebnis-

sen zu gelangen. Der Richter muss auch in komplexen Streitfällen, deren Entscheidung weit reichende Folgen besitzt, bereit und in der Lage sein, zeitnah zu einem überzeugend begründeten Urteil oder Beschluss zu kommen. Dies setzt neben Fach- und Methodenkompetenz ein erhebliches Maß an Souveränität und Willenskraft voraus. Eine pragmatische Grundhaltung des Richters trägt gleichfalls maßgeblich dazu bei, verfahrens- wie materiellrechtliche Probleme zügig und sachangemessen zu lösen.

5.3 Kommunikative Kompetenz

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg richterlicher Arbeit ist die kommunikative Kompetenz des Richters. Sie ist sowohl im unmittelbaren Umgang mit den Beteiligten als auch im Verhältnis zu den Kollegen und zur (Fach-)Öffentlichkeit erforderlich. Sie umfasst Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit sowie Verhandlungs- und Vermittlungsfähigkeit ebenso wie die Bereitschaft und Fähigkeit zum Dialog. Sie verlangt auch Einfühlungsvermögen, um die Anliegen, Interessen, Konflikte und Probleme der Beteiligten erfassen zu können.

Zu den Aufgaben des Richters gehört es, auch den nicht rechtskundigen Verfahrensbeteiligten den Verfahrensgang und die häufig komplexen rechtlichen Zusammenhänge zu vermitteln sowie ihnen den Rechtsstandpunkt des Gerichts in nachvollziehbarer Weise darzustellen. Das Ziel einer dauerhaften Konfliktlösung erfordert darüber hinaus die für jeden Verfahrensbeteiligten erkennbare und verständliche Beschäftigung mit seinem Vorbringen sowie die Erläuterung des eigenen richterlichen Handelns. Eine souveräne und offene mündliche wie schriftliche Kommunikation schafft eine stabile und für die Beteiligten einleuchtende Autorität, die der Richter für eine effiziente Verhandlungsführung nutzen sollte. Kommunikative Fähigkeiten sind auch Voraussetzung für eine konstruktive und effektive Zusammenarbeit im Spruchkörper und eine angemessene Außendarstellung.

Kommunikative Kompetenz ist – unabhängig von einer natürlichen Begabung – erlernbar und verbesserungsfähig. Sie bedarf deshalb regelmäßig einer intensiven Schulung und Fortbildung.

5.4 Team- und Konfliktfähigkeit

Eine erfolgreiche richterliche Arbeit setzt voraus, dass der Verwaltungsrichter im Verhältnis zu richterlichen und nichtrichterlichen Kollegen zur Arbeit im Team fähig und bereit ist. Dasselbe gilt - auch im Verhältnis zu den Verfahrensbeteiligten - für die Fähigkeit des Richters, Konflikte konstruktiv auszutragen. Richterliche Autorität wird durch die Bereitschaft, Kritik an sich selbst zuzulassen und das eigene Verhalten zu überprüfen, nicht in Frage gestellt, sondern gestärkt. Gleichmaßen wichtig ist die Fähigkeit, notwendige Kritik an anderen in angemessener Weise und, falls erforderlich, auch mit Nachdruck zu artikulieren. Auch Konflikt-

und Kritikfähigkeit sind professionelle Kompetenzen, die erlernbar sind und auf geeignete Weise durch Fortbildungsveranstaltungen unterstützt werden müssen.

5.5 Serviceorientierung

Von einer modernen Verwaltungsgerichtsbarkeit wird eine stärkere Serviceorientierung der richterlichen Tätigkeit gefordert. Die Verfahrensbeteiligten stehen dem Richter zwar nicht wie der Auftraggeber einem Dienstleister gegenüber, sondern unterbreiten ihm ein Rechtsschutzbegehren zur Entscheidung nach Recht und Gesetz. Der Rechtsschutzauftrag der Gerichtsbarkeit ist jedoch kein Selbstzweck, sondern dient den Rechtsschutzsuchenden und der Gesellschaft. Diese Aufgabenstellung der richterlichen Arbeit schließt zahlreiche von dem Begriff „Serviceorientierung“ erfasste Aspekte ein. So fördern etwa verlässliche Auskünfte über Entscheidungszeitpunkte, die Berücksichtigung der Belange von Verfahrensbeteiligten bei Terminierungen, die Erreichbarkeit der Richter, eine allen Beteiligten ausreichend gerecht werdende Verfahrensgestaltung oder eine kompetente Presse- und Öffentlichkeitsarbeit das Ziel eines durchschaubaren, verständlichen und effektiven Rechtsschutzes. In diesem Sinne sollte das richterliche Selbstverständnis von einer großen Offenheit für die Belange der Rechtsschutzsuchenden geprägt sein.

5.6 Flexibilität und Innovationsbereitschaft

Flexibilität und Innovationsbereitschaft müssen selbstverständliche Elemente einer modernen Richterpersönlichkeit sein, da der Richter ohne sie der Dynamik der Rechtsentwicklung und dem Wandel der an ihn gestellten Anforderungen nicht gerecht werden kann. Die Verantwortung des Richters für die Richtigkeit seiner Entscheidungen im Einzelfall kann mit dem berechtigten Anliegen nach effizientem Arbeiten zur Gewährung zeitnahen Rechtsschutzes nur dann in Übereinstimmung gebracht werden, wenn der Richter für moderne Arbeitstechniken und -mittel ebenso aufgeschlossen ist wie für moderne Methoden der Kommunikation und Streitschlichtung. Die Beschäftigung mit technischen Hilfsmitteln aller Art und die Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen zu modernen Methoden des Selbstmanagements oder der Organisationsfähigkeit stehen beispielhaft für eine solche Innovationsbereitschaft. In ähnlicher Weise muss der Richter sich den unter dem Begriff der Justizmodernisierung zusammengefassten strukturellen Veränderungen in seiner Gerichtsbarkeit stellen; dies schließt eine selbstbewusste und kritische Auseinandersetzung mit aktuellen Vorschlägen ein.

Ein hohes Maß an Flexibilität wird zunehmend auch deshalb erforderlich, weil die Tendenz zu einer fortschreitenden „Internationalisierung“ der richterlichen Arbeit unverkennbar ist. Dies drückt sich nicht nur in dem bestimmenden Einfluss internationaler und supranationaler Rechtsquellen auf die Auslegung und Anwendung des Rechts aus, sondern auch in einem wachsenden Maß an persönlichen Kontakten mit Richtern und Gerichtsbarkeiten anderer Staaten, so etwa im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen oder supranationalen Gremien.

Neben einer ständig fortzuentwickelnden Fremdsprachenkompetenz sind hier in besonderem Maße persönliche Offenheit gegenüber derartigen Entwicklungen sowie die Bereitschaft erforderlich, Althergebrachtes in Frage zu stellen, soweit dies dem Rechtsschutzauftrag der Verwaltungsgerichtsbarkeit dient.

5.7 Führungs- und Leitungskompetenzen

Eine moderne Verwaltungsgerichtsbarkeit erfordert auch ausgeprägte Führungs- und Leitungskompetenzen der Richter.

Dies gilt zunächst für den Vorsitzenden eines Spruchkörpers. Seine Leitungsfunktion verlangt es, dass er die Spruchkörpermitglieder durch vorbildhaften Arbeitseinsatz und die notwendige Präsenz zu motivieren versteht. Dies umfasst eine jederzeitige Gesprächsbereitschaft ebenso wie eine rationelle Organisation der Arbeit im Spruchkörper. Der Vorsitzende sollte ein hohes Maß an Integrations- und Konfliktkompetenz aufweisen, um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit im Spruchkörper gewährleisten zu können; dabei sollte er für private und soziale Belange der Kollegen offen sein. Das Überzeugungsvermögen und die Argumentationsfähigkeit des Vorsitzenden kommen nicht nur der sachgerechten Arbeitsplanung zu Gute, sondern gewährleisten auch die Einheitlichkeit der Rechtsprechung des Spruchkörpers sowie deren klare und nachvollziehbare Strukturierung. Der Vorsitzende sollte es überdies verstehen, Interessen des Spruchkörpers und seiner Mitglieder gegenüber dem Präsidium und der Gerichtsverwaltung zu vertreten (Präsentationskompetenz), ohne dabei die Belange des Gerichts aus den Augen zu verlieren.

Führungs- und Delegationsfähigkeit sind auch im Verhältnis jedes Richters zu Mitarbeitern der Serviceeinheit erforderlich. Der Richter sollte die Möglichkeiten der Richterassistenz ausschöpfen und die Mitarbeiter motivieren, sich auch in neuen Aufgabenfeldern zu versuchen und entsprechende Unterstützungs- und Fortbildungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Insbesondere bei komplexeren Aufgaben - etwa Abwicklung von Massenverfahren - sollte er die Arbeitsabläufe mit der Serviceeinheit besprechen, durch klare Vorgaben eine möglichst effiziente und reibungslose Abwicklung gewährleisten und - soweit möglich - Unterstützung anbieten. Er sollte gegenüber den sozialen und privaten Belangen der Mitarbeiter aufgeschlossen sein und ihre Integration in das Spruchkörperteam fördern.

Für jede der angesprochenen Führungsfunktionen ist es von großer Bedeutung, dass sich der Richter der Führungsaufgabe bewusst ist und sie als solche reflektiert. Dabei sollte dem Richter auch hier vor Augen stehen, dass die genannten Kompetenzen zu einem großen Teil erwerbbar sind.

5.8 Fortbildungsbereitschaft

Die dynamische Entwicklung des Rechts und der vom Recht erfassten Lebenssachverhalte und Fachgebiete sowie die gewandelten Anforderungen an eine moderne Gerichtsbarkeit verlangen - deutlich stärker als früher - eine umfassende und das gesamte Berufsleben anhaltende Bereitschaft, sich in erheblichem Umfang weiterzubilden. Der Verwaltungsrichter muss sich fortdauernd Rechenschaft darüber ablegen, inwieweit die einmal erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen den aktuellen Anforderungen noch gerecht werden. Bei jedem - im Sinne einer hohen beruflichen Flexibilität erwünschten - Aufgabenwechsel gilt dies selbstverständlich in besonderem Maße.

Die Fortbildungsbereitschaft muss sich zunächst auf die Vertiefung juristischer und außerjuristischer Fachkenntnisse sowie die Beschäftigung mit den gesellschaftlichen Funktionen der Rechtsschutzgewährung erstrecken. Ein verantwortungsbewusster Richter sollte ferner gezielt Fortbildungen in Anspruch nehmen, die den Ausbau von Soft Skills oder Grundfragen der richterlichen Arbeitsweise zum Gegenstand haben. Bei der Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten sollte der Richter allen in der Fortbildung eingesetzten methodischen Ansätzen aufgeschlossen begegnen. Kollegiale Hilfe einschließlich der Intervision sollte er ebenfalls in Anspruch nehmen. Auch hier kommt es maßgeblich auf die Bereitschaft des Richters an, eigenes Verhalten gemeinsam mit anderen kritisch zu reflektieren. Nach der Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen muss der Richter schließlich auch dazu bereit sein, erworbene Kenntnisse und richterliche Erfahrungen an Kollegen weiterzugeben.

Münster, den 25. Februar 2009

Dr. Bernd Bringewat (VG Minden)	Dr. Arnd Fischer (OVG NRW)	Karsten Herfort (VG Gelsenkirchen)	
Bernd Kampmann (OVG NRW)	Wolfgang Kasten (VG Arnsberg)	Thomas Krämer (VG Köln)	
Michael Labrenz (VG Münster)	Dr. Stefan Lascho (VG Düsseldorf)	Dr. Ulrich Maidowski (OVG NRW)	
Carl Pistor (VG Aachen)	Jens Saurenhaus (OVG NRW)	Prof. Dr. Max Seibert (OVG NRW)	Renate Wolff (OVG NRW)