



Wird KI zum
Gamechanger?

2. erweiterte Auflage

Die Justiz auf dem Weg ins digitale Zeitalter

Unter Digitalisierungsdruck

IBM Deutschland



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 Neues Kapitel

Künstliche Intelligenz - Wird KI zum „Gamechanger“?

05

Ausblick

06

Über die Studie

Vorwort zur 2. Auflage

Ein Jahr nach der Veröffentlichung dieser Studie im Herbst 2022 haben ihre Aussagen und Handlungsempfehlungen nicht an Aktualität und Substanz verloren. Gleichwohl hat die Justiz mit dem Auflegen der Digitalisierungsinitiative in diesem Jahr einen Schritt nach vorne gemacht, der mit Investitionen in Justizinnovationen neue Wege der Digitalisierung beschreitet. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Justiz spielt dabei eine herausragende Rolle.

KI-Projekte wie beispielsweise OLGA am Oberlandesgericht Stuttgart u.a. vermitteln einen ersten Eindruck von dem enormen Potential von KI zur Unterstützung der Arbeitsweisen in den Gerichten. Für die vorliegende Ausgabe haben wir die Studie um ein Kapitel ergänzt, das sich der KI und seinem Potential in der Justiz widmet. Im Zuge unserer Führungskräftebefragung im Sommer 2022 hatten wir unseren Gesprächspartnern bereits die Frage gestellt: Ist KI ein „Gamechanger“ für die Justiz? Dabei zeichneten die Führungspersonlichkeiten eine klare und differenzierte Perspektive auf die weitreichenden Auswirkungen von KI auf – noch bevor, Anfang dieses Jahres, der Wirbel um ChatGPT die Justiz im Allgemeinen erfasste.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.

Eckard Schindler
Direktor Öffentlicher Sektor
Global Government Industry

Einführung

Die Wegstrecke für die Weiterentwicklung der Informationstechnologie (IT) in der Justiz schien mit der Einführung des Elektronische 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.

In der Tradition der globalen IBM C-Level-Studien¹ haben wir im Sommer 2022 deutschlandweit hochrangige Führungspersonlichkeiten mit ausgewiesenen Erfahrungen in Digitalisierungsprojekten der Justiz befragt, wo sie aus der Perspektive der Richterschaft die Chancen und Herausforderungen auf dem Digitalisierungspfad der Justiz sehen².

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.

¹: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study>

²: Befragt wurden unter anderen Präsidentinnen und Präsidenten sowie Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten 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

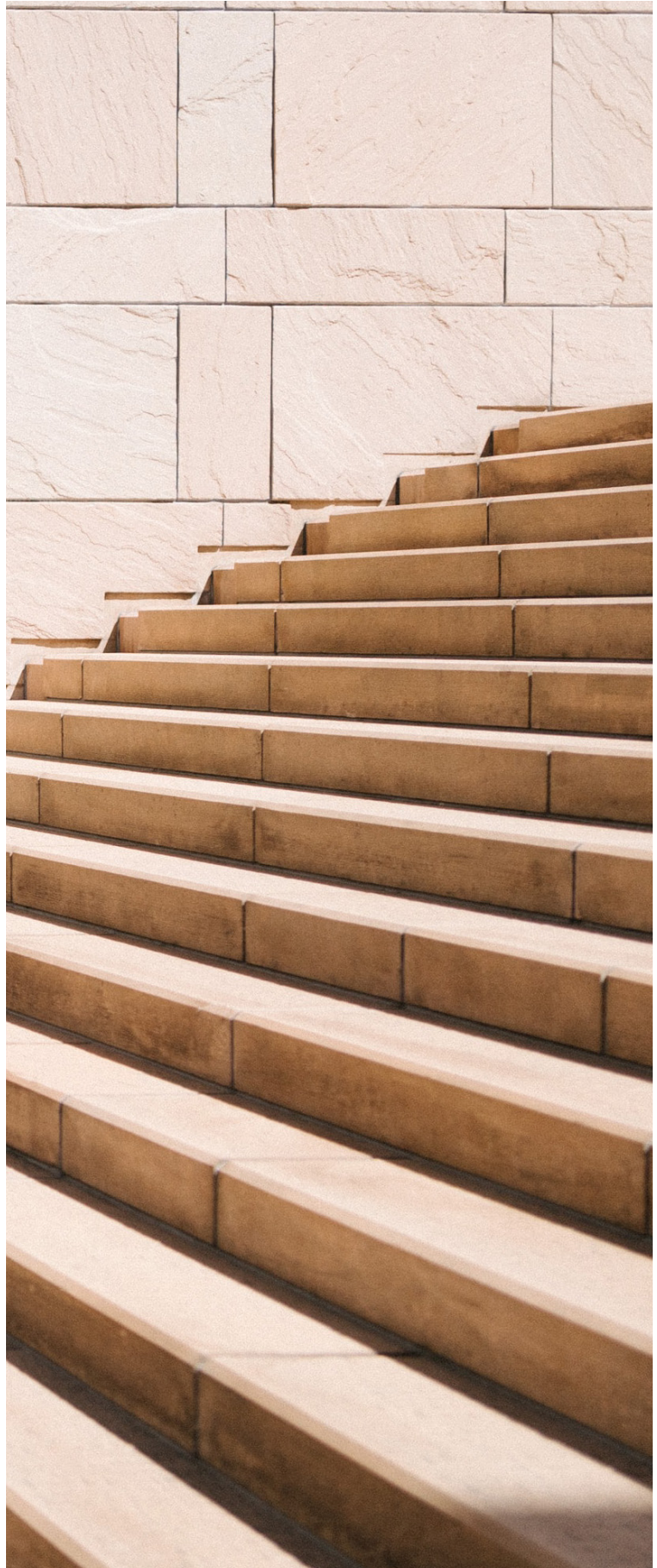
Im Spiegel unserer Gespräche mit hochrangigen Führungspersönlichkeiten aus der Richterschaft und der Arbeit mit unseren Kunden aus aller Welt, sehen wir auf dem Digitalisierungspfad der Justiz vier zentrale Herausforderungen. Der richtige Zeitpunkt die Herausforderungen entschlossen anzugehen ist jetzt,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

	Erkenntnisse aus der Führungskäftebefragung	IBM Lösungsvorschlag
01 Unter Digitalisierungsdruck – <i>Wie dem Druck begegnen?</i>	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 – <i>Wohin des Weges?</i>	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 Investitionsbereiche der Digitalisierung – <i>Wo sinnvoll investieren?</i>	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 – <i>Wie in Zukunft zielgerichtet steuern?*</i>	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.

Ausführungen dazu siehe 1. Auflage „Unter Digitalisierungsdruck“, S. 19–21*

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:** Initiierung einer Prozess-Reorganisation (eAkte 2.0)
- Schritt 7:** Investiere in Justizinnovationen
- Schritt 8:** Nutze die Innovationskraft von Gerichten für KI
- Schritt 9:** Baue zentrale Betriebsinfrastrukturen auf
- Schritt 10:** Treffe Führungsentscheidungen zentral



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)¹. „Die äußeren 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).

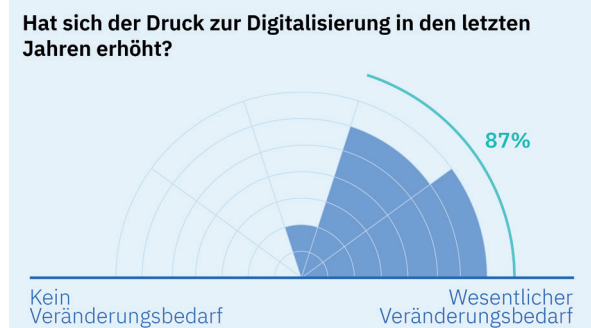


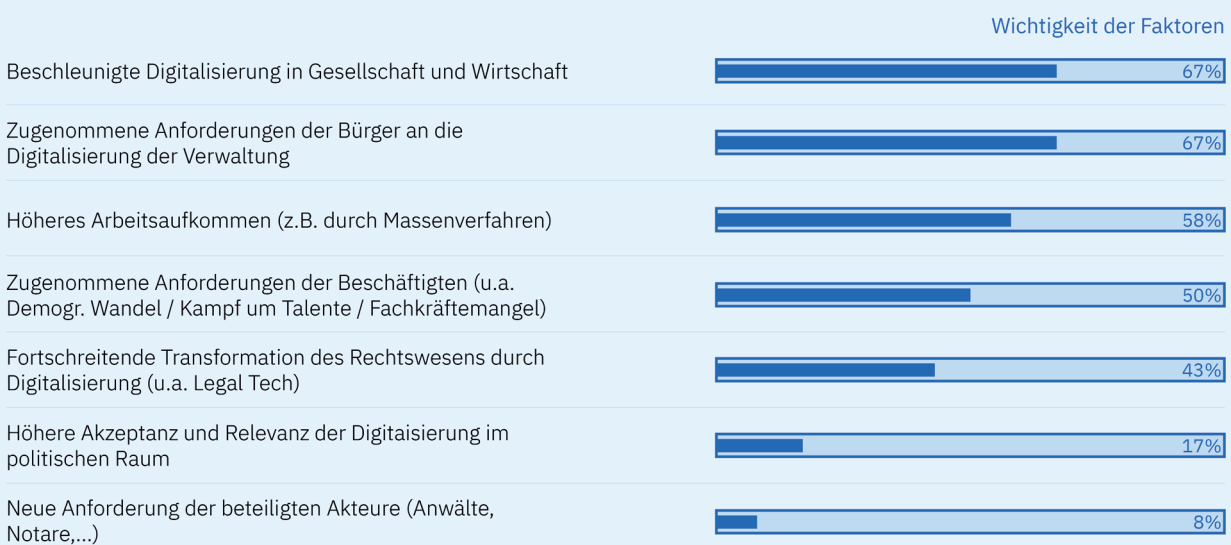
Abbildung 1

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, müsse sie reagieren und aktiv werden.

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



Die Befragten wurden gebeten, bis zu drei wichtige Faktoren zu benennen. % gibt an, wieviele der Befragten dem Einflussfaktor eine hohe Wichtigkeit beimaßen.

¹ Befragt wurden eine Grundgesamtheit von insgesamt 15 Führungspersönlichkeiten aus der Richterschaft. Der besseren Lesbarkeit nutzen wir Prozentangaben, um das Meinungsbild darzustellen.

Abbildung 2

„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 Schriftsätzen 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 entgegenreten.

„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 Gerichtssäle 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 Rechtspfleger_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.“

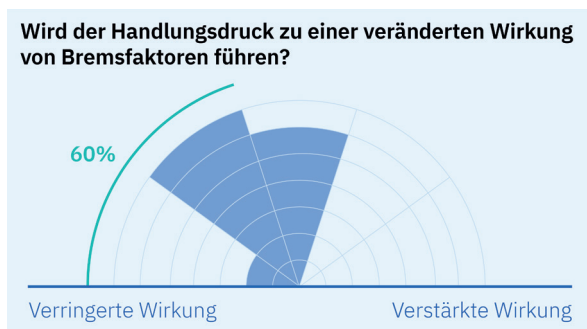


Abbildung 3

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 verlangsamten, 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 Zerflammerung der IT-Architekturen zu tun, die bis in die kommunalen Strukturen reicht (z.B. Polizei). Sie verhindert einen durchgängigen Datenfluss.“ Gleiches gilt zum anderen für die Betriebsinfrastruktur, wo die Zuständigkeiten in der Regel bei den IT-Rechenzentren der Länder liegen. Diese zersplitterte Anbieterlandschaft leide darunter, dass sie mehreren Herren diene. Man benötige 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?



Die Befragten bewerteten die Bremsfaktoren auf einer Skala von 1 und 2 (Trifft nicht zu), sowie 4 und 5 (Trifft zu). Die Vergabe einer 3 auf der Skala entspricht einer neutralen Bewertung. Die Differenz zu 100% ergibt den Anteil der Befragten, die der Aussage neutral gegenüber standen.

Abbildung 4

Auch von den bestehenden Steuerungs- und Abstimmungsprozessen (Governance) und der Finanzierung gehen Bremswirkungen für den Ausbau der Digitalisierung aus. Gut die Hälfte der Befragten halten die derzeitige organisatorische Verankerung und die Steuerungsmechanismen für nicht voll leistungsfähig. In Österreich, wo die Justiz Bundesangelegenheit ist, sei man in vielen Fragen weiter, weil man zentral einheitliche Lösungen umsetzen kann. Andere Gesprächspartner sehen den e-Justice-Rat, die BLK und die Entwicklungsverbände in dem föderalen System als bewährtes Instrumentarium.

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.“

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 zielgruppenspezifischen 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 Effizienzpotenzialen konnte bereits in einem Pilotprojekt dargelegt werden. In Zusammenarbeit 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 Führungspersonlichkeiten 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

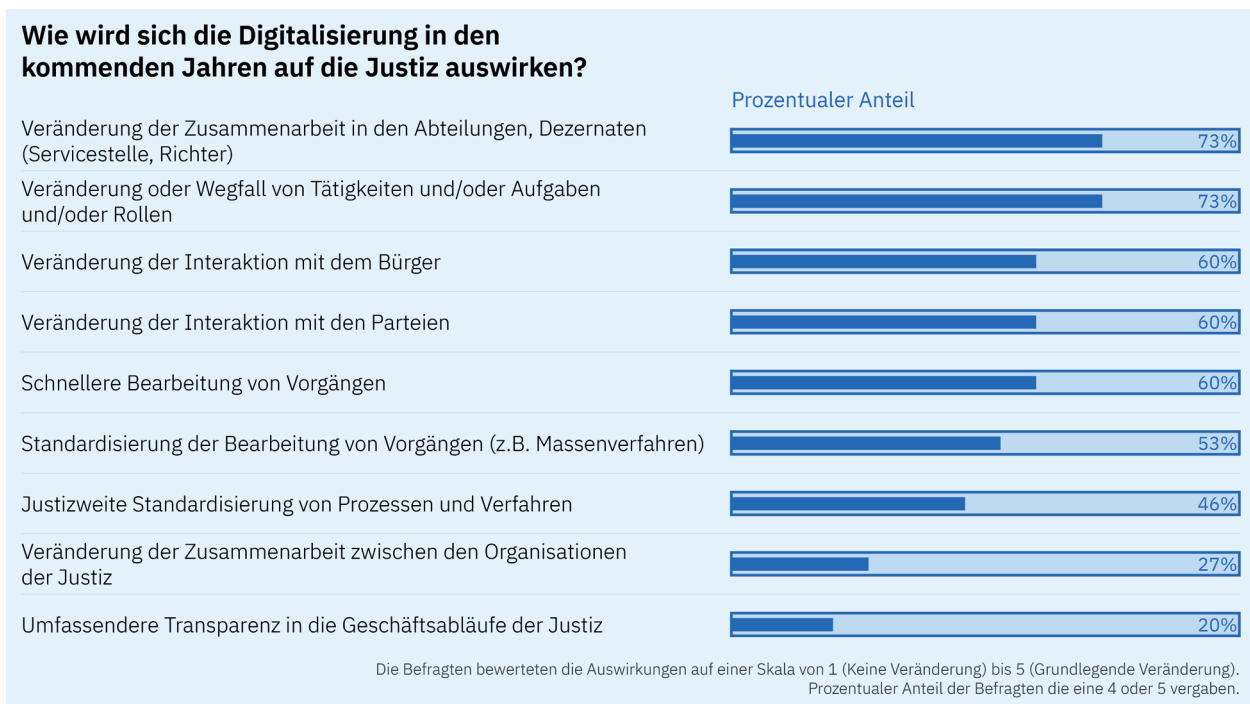


Abbildung 5

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.“

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, strukturiert Daten (z.B. wie im Schiedsverfahren): „Die Justiz bekommt Datensätze, das wäre eine grundlegende Veränderung.“

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

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 hebeln?
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 Führungspersonlichkeiten wurden gebeten, Prioritäten für fiktiv frei verfügbare Investitionsmittel zu setzen (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.

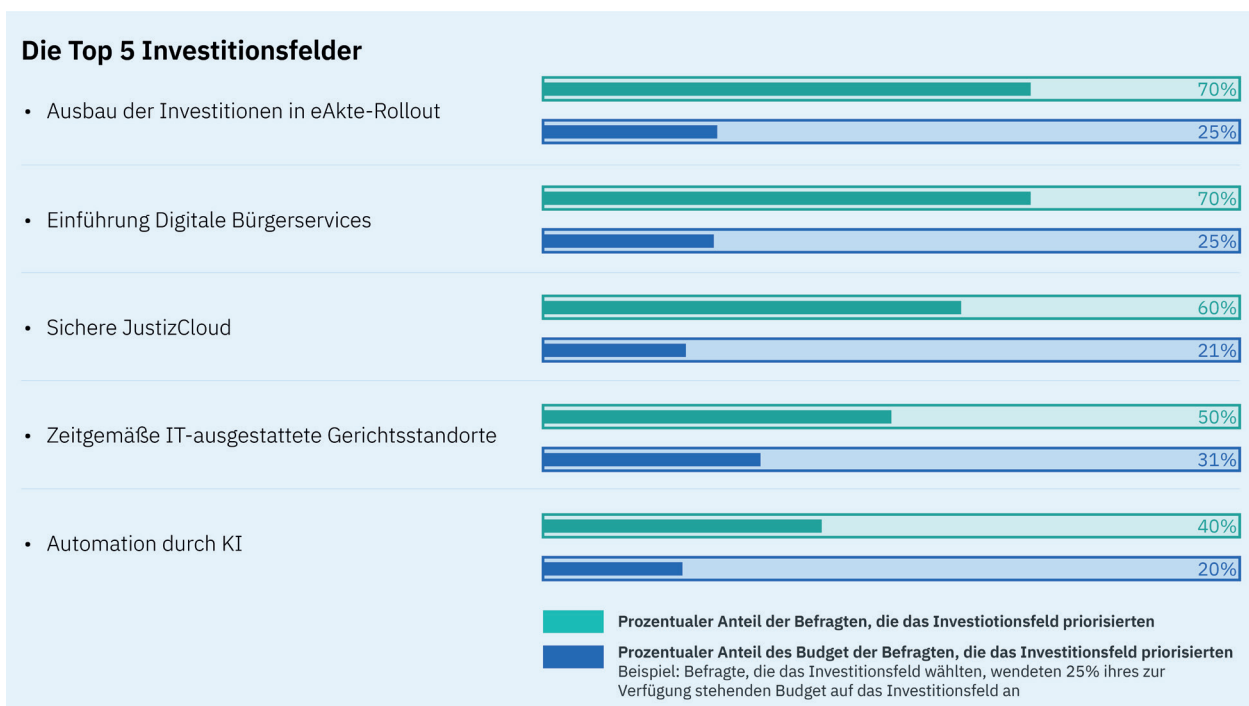


Abbildung 7

„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 Führungspersonlichkeiten als schwerwiegendes Problem betrachtet. „Die Justiz wird im hohen Maße als altertümlich 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 Erst-

kontakte 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 neuen Form virtueller Gerichte. So seien Zentralisierungsvorteile nutzbar und vor allem neue Chancen für Telearbeit von Justizbeschäftigten 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 könne 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 brauche eine Infrastruktur für Videoverhandlungen, die im Gerichtssaal auf Knopfdruck funktionieren. 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 Modernisierungsschritt 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 zurechtkommen 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 könne 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 (Führungskräfte, Digitalführerschein für alle, IT-Experten z.B. für KI). „Man muss auch in die Menschen investieren, dies passiert derzeit überhaupt nicht!“

Wo sinnvoll investieren?

Entwickle die Eckpfeiler einer Digitalstrategie für die Justiz 2030.

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).

Schritt 6: Initiierung einer Prozess-Reorganisation (eAkte 2.0)

In den eAkte-Systemen der Justiz werden derzeit lediglich die Ist-Prozesse digital abgebildet. Die flächendeckende Einführung der eAkte im Jahr 2026 darf daher nicht der Endpunkt, sondern muss der Beginn einer umfassenden Reorganisation von Geschäftsprozessen sein – hin zu einer eAkte 2.0. Die Geschäftsprozesse müssen vom Nutzer her – unter Berücksichtigung der durch Digitalisierung gegebenen Möglichkeiten des Datenaustausches – neu gedacht werden. Erst dadurch werden die wirklichen Potentiale der Digitalisierung für die Justiz erschlossen. Die „Kunden“ der Justiz, die Akteure entlang der Geschäftsprozesse, die Beschäftigten der Justiz werden von Effizienz- und Qualitätsgewinnen profitieren. Der Einsatz von KI wird dabei neue Automatisierungseffekte ermöglichen und die Beteiligten von repetitiven und zeitfressenden Tätigkeiten befreien. Für eine derartige Reorganisation ist die Änderung der Prozessordnungen ein kritischer Erfolgsfaktor. Der erste Schritt ist jedoch, in neuen Organisationsformen zu denken und Konzepte zu entwickeln (z.B. für eine Servicestelle 2.0). Danach ist zu prüfen, was dies für die Änderung Prozessordnung bedeutet.

Schritt 7: Investiere in Justizinnovationen

Neben den laufenden Anstrengungen zur flächendeckenden Einführung der 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 Videoverhandlungen sowie der Ansbuch 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.

Schritt 8: Nutze die Innovationskraft von Gerichten für KI

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 KI-Lösungen zur Effizienzverbesserung, schnell lokal entwickelt und erprobt werden, um aktuell auftretende Phänomene zügig abzarbeiten (z.B. neue Massenverfahren). Die KI-Lösungen sind an die Fachverfahren und/oder Akten anzuschließen und könnten dann allen Anwendern über z.B. eine KI-Plattform aus der Justiz-Cloud zur Verfügung gestellt werden. In den Leuchtturmgerichten sind IT-Fähigkeiten aufzubauen („Garagen“). Von derartigen Kompetenzcentern würde zudem eine hohe Attraktivität für neue Talente ausgehen.

Schritt 9: Baue zentrale Betriebsinfrastrukturen auf

Digital wird zukünftig der „Standard“ sein. eAkten und Fachverfahren müssen verlässlich flächendeckend laufen und effizient betrieben werden. Heute werden eAkten 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. 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.

Schritt 10: 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.

Künstliche Intelligenz – Wird KI zum „Gamechanger“?

Künstliche Intelligenz (KI) ist in den Diskussionen über die zukünftige Nutzung moderner Technologien zur Aufgabenerfüllung der Justiz nicht mehr weg zu denken. Zu offensichtlich ist das erwartete Nutzenpotential als Teil des mitunter als größte „textverarbeitenden Industrie“ bezeichneten Rechtswesens. Sprache, Dokumente, Texte sind der Rohstoff anwaltlicher und richterlicher Arbeit - und KI mit seiner Fähigkeit natürliche Sprache zu verstehen, erlaubt die Kernarbeit der Justiz, sozusagen die Produktionsprozesse der Analyse, Erstellung und Archivierung von Texten vollends neu zu denken.

Bereits fast die Hälfte der befragten Führungspersönlichkeiten erwarten, dass der Einsatz von KI die Justiz auf längere Sicht wesentlich verändern wird (Abbildung 8). Ohne dass man sich heute vorstellen kann, was einmal durch KI möglich wird, der „menschliche“ Richter werde bleiben. „Der Robo-Richter ist nicht erwünscht!“ In Abwägungsprozessen, im eigentlichen Teil der richterlichen Arbeit, komme der Einsatz von KI nicht in Betracht.

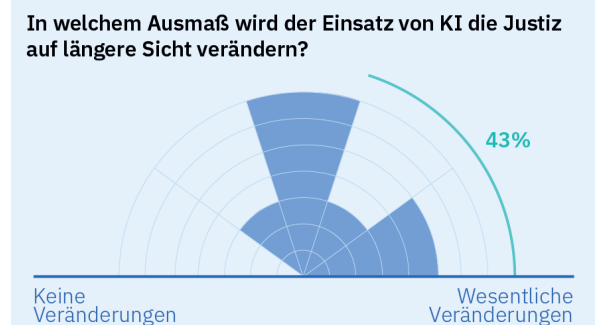


Abbildung 8

Im Umgang mit Schriftsätzen wird in vielen Bereichen ein spürbarer Entlastungseffekt für den Richter (und die Servicestellen) durch Einsatz von KI erwartet. Als besonders hoch eingeschätzt wird dieser in Anwendungsfällen wie dem Vergleich ähnlicher Schriftsätze (87%), der Auslese von für die weitere Bearbeitung notwendigen Daten aus der Gerichtsakte (87%), die Anonymisierung von Dokumenten (71%) oder die Gegenüberstellung von Streitpunkten aus den Schriftsätzen der Parteien (67%). Weniger deutlich wurde der Nutzen von KI im Bereich der Erstellung von Urteilen bewertet (33%) (Abbildung 9).

Wo sehen Sie Entlastungseffekte im Umgang mit Schriftsätzen durch KI?



Die Befragten bewerteten die Auswirkungen auf einer Skala von 1 (Niedrig) bis 5 (Sehr hoch). Prozentualer Anteil der Befragten die eine 4 oder 5 gaben.

Abbildung 9

Die Arbeitsweisen in den Gerichten seien sehr unterschiedlich und vielfach präge der Wunsch nach Individualisierung noch die Formulierung der Urteile. Die Erstellung von Verfügungen (21%) ist aufgrund der bereits hohen Standardisierung innerhalb der Fachverfahren kein attraktiver Anwendungsbereich aus Sicht der Befragten.

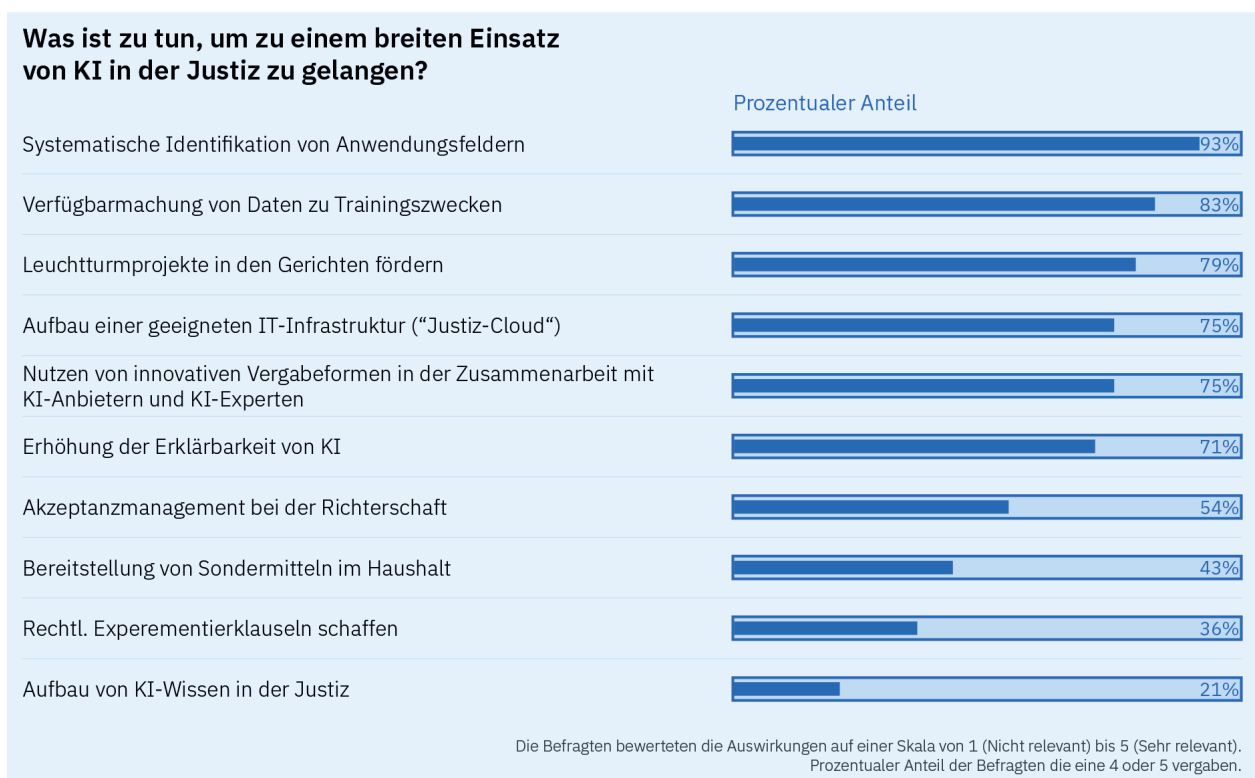
Der Druck in den Massenverfahren mit abertausenden anhängenden Verfahren hat dazu geführt, dass die Justiz in erste KI-Lösungen investiert hat (siehe Seite 21). Die Ergebnisse sind vielversprechend und genießen in der Justiz eine hohe Aufmerksamkeit. „Massenverfahren werden ein ständiges Phänomen bleiben“. Die auf Massenverfahren spezialisierten Kanzleien würden ihr Geschäftsmodell stetig weiter ausbauen.

Um zu einem breiten Einsatz von KI in der Justiz zu gelangen, sehen die Befragten eine systematische Identifikation von Anwendungsfeldern als wichtigstes Handlungsfeld (93%). Mit dem geht die Notwendigkeit einher, geeignete Daten zum Training der KI verfügbar zu machen (83%). Um auf Massenphänomene frühzeitig reagieren zu können, müssen andere Entwicklungsmethoden und Organisationsformen genutzt werden als bisher in der Justiz üblich. „Für schnelle Lösungen, kann man nicht jahrelang daran arbeiten“.

Kurze, agile Entwicklungsmethoden seien das geeignete Mittel. Projekte in den Gerichten bieten dazu den passenden organisatorischen Rahmen. Sie erlauben, KI-Lösungen unmittelbar mit den Nutzern zu entwickeln (79%). Auch die Nutzung von Cloud-Lösungen (75%) und innovativen Vergabeformen (75%) in der Zusammenarbeit mit KI-Anbietern seien dazu wichtige Erfolgsfaktoren. Die Justiz könne auf diesem Wege mit Hilfe von KI insgesamt mehr Schnelligkeit erreichen.

Grundvoraussetzung für den Einsatz von KI in der Justiz sei die Erklärbarkeit der von der KI ausgeführten Ergebnisse. „Eine KI, die nicht nachvollziehbar ist, kann in der Justiz aus verfassungsmäßigen Gründen nicht eingesetzt werden“. 75% der Befragten halten die Erhöhung der Erklärbarkeit von KI als ein wichtiges Handlungsfeld (71%). Gut die Hälfte (54%) denken, Akzeptanzmanagement bei der Richterschaft leiste dazu einen sehr wichtigen Beitrag. Demgegenüber: „KI zu nutzen, ist eine individuelle Entscheidung des Richters, man kann nicht um Akzeptanz werben wie bei der eAkte“.

Dass es an den KI-Fähigkeiten in der Justiz bisher mangelt, sehen nur wenige als wichtigen Hinderungsgrund (21%). Dies sei ein Bereich, in dem man verstärkt auf externes Wissen von KI-Anbietern zurückgreifen würde. „Intern kann man dies nicht angemessen bezahlen und man bekommt nicht die guten Leute“.



KI-Projekte in den Massenverfahren der Zivilgerichte

Massenverfahren zeichnen sich durch repetitive Aufgaben in allen Abschnitten des Prozesses aus. Die Wiederkehr stets gleicher Aufgaben liegt im Wesen des Massenverfahrens: Oft gleichen sich die Ansprüche der Klägerseite, da z.B. eine Vielzahl von VerbraucherInnen vom selben Schaden betroffen sind. Das können beispielsweise alle Passagiere desselben verspäteten Fluges sein oder alle Besitzer eines gleichen Fahrzeugtyps wie beim Dieselskandal. Die Zivilprozessordnung ist nicht für diese Art von Massenschadensereignissen erlassen worden, fußt sie doch auf der Grundüberlegung, dass sich zwei einzelne Menschen um eine Sache streiten und nicht tausende von Menschen mit einer juristischen Person, die z.B. eine Airline oder ein Autokonzern ist. Um die Gerichte schnell und effizient zu entlasten, eröffnet sich die Möglichkeit zur Nutzung des Potenzials, welches die elektronische Datenverarbeitung dank Technologien wie künstlicher Intelligenz bietet. Die KI kann in Sekunden tausende Fälle gleichzeitig nach bestimmten Merkmalen durchsuchen und basierend auf der Analyse die Fälle zu definierten Kategorien zuordnen. KI kann bei der Erstellung von wiederkehrenden Urteilstexten helfen oder die Anonymisierung juristischer Texte vorbereiten. Aufgaben, die in Massenverfahren keine intellektuelle Höchstleistung sind und für die Menschen zum Teil Jahre brauchen würden. Für diese Einsatzbereiche hat IBM für verschiedene Kunden der Justiz KI-basierte Lösungen entwickelt, die auf IBM Watson Technologien beruhen.

OLGA – Kategorisierung von Schriftsätzen

Für das Oberlandesgericht (OLG) Stuttgart entwickelte IBM einen KI-basierten Assistenten (OLGA), der die Kategorisierung von Fällen im Dieselfahrerfahren ermöglicht. Dies erfolgt durch Merkmale, die der Nutzer festlegt und auf dessen Basis über ein Sprachmodell (Natural Language Understanding) die Kategorisierung erfolgt. Die Ergebnisse können vollständig vom Nutzer nachvollzogen und bei Bedarf korrigiert werden. Der Prototyp wurde innerhalb von 5 Wochen mit den Richter_innen des OLG entwickelt und nach erfolgreichem Test innerhalb von wenigen Monaten in den operativen Betrieb am OLG überführt. OLGA wird kontinuierlich weiterentwickelt und um neue Funktionen erweitert.

FRAUKE – Erstellung von Urteilsentwürfen

Das Amtsgericht Frankfurt ist im besonderen Maße von abertausenden Fluggastrechtsklagen betroffen. Die Klagen sind in ihrer Art und Weise sehr vergleichbar und es gibt nur wenige Fallkonstellationen. FRAUKE unterstützt bei der Erstellung des Urteils, nachdem die Richterin oder der Richter über den Tenor entschieden hat. Ein Urteilsentwurf wird durch automatische Informationsextraktion aus der Gerichtsakte und zum Tenor passenden Textbausteine-Vorschlägen erstellt. Dieser kann von der Richterin und dem Richter individuell ergänzt werden. FRAUKE wurde von IBM in einem agilen Entwicklungsansatz zusammen mit Richterinnen und Richtern des Amtsgerichts als funktionsfähiger Prototyp entwickelt.

JANO – Anonymisierung von Schriftsätzen

JANO ermöglicht die Identifikation, Klassifizierung und Pseudonymisierung von personenbezogenen Daten in gerichtlichen Schriftsätzen. Der Fokus liegt auf einer pragmatischen Lösung mit Endnutzerkontrolle, welche schnell in einen operativen Betrieb gebracht werden kann. Der MPV wurde von IBM in einem agilen Entwicklungsprojekt mit Vertretern der Justiz aus Baden-Württemberg und Hessen entwickelt.

In 5 Schritten zu erfolgreichen KI-Assistenten in Gerichten

OLGA, FRAUKE und JANO verdeutlichen, wie schnell KI eine Entlastung in die Arbeitsprozesse der Justiz bringen kann. Entscheidend für den Erfolg sind zwei Prinzipien: Der Fokus auf das Wesentliche und der enge Austausch zwischen Fachlichkeit und Technik. Die folgenden 5 Schritte sind ein Vorschlag für das generelle Vorgehen bei der Umsetzung von KI-Projekten in der Justiz

Schritt 1:

Suchen Sie einen Anwendungsbereich mit repetitiven Tätigkeiten im Umgang mit Schriftsätzen. Dies können die typischen Massenverfahren sein, aber auch andere Rechtsgebiete, wo Teilaufgaben händisch und wiederholt ausgeführt werden müssen. Arbeiten Sie mit Richterinnen und Richtern aus verschiedenen Rechtsgebieten zusammen, um eine erste Liste von möglichen Anwendungsfeldern zu erarbeiten und zu priorisieren.

Schritt 2:

Setzen Sie für die 3-5 hoch priorisierten Anwendungsfelder einen interdisziplinären Workshop auf, der mit Vertretern der Richterschaft, der IT und KI-Experten besetzt ist. Nach der Design-Thinking Methode werden die Ist-Prozesse mit den Endanwendern betrachtet und die größten Hindernisse, sogenannte Schmerzpunkte, identifiziert. Im nächsten Schritt wird der größte Schmerzpunkt gewählt, für den im weiteren Verlauf eine KI-Unterstützung konzipiert und entwickelt wird. Entscheidend ist hierbei die Vermittlung zwischen fachlicher Anforderung und technischer Machbarkeit. Man definiert daraus den Umfang für einen Prototypen, welcher innerhalb von 4 - 6 Wochen entwickelt werden kann und schon eine spürbare Entlastung für die Endnutzenden bietet.

Schritt 3:

Lassen Sie durch das Expertenteam in agiler und iterativer Vorgehensweise den Prototyp entwickeln. Dabei wird wöchentlich der aktuelle Entwicklungsstand mit der Endanwenderschaft diskutiert und Feedback direkt eingearbeitet. So entsteht eine Lösung, die auf die Bedürfnisse der Fachlichkeit zugeschnitten ist. Dies schafft große Mehrwerte und senkt außerdem enorm die Risiken, welche bei KI-Projekten bestehen. Der Prototyp sollte deshalb idealerweise in der Cloud entwickelt und betrieben werden, um die resultierenden Geschwindigkeitsvorteile zu nutzen.

Schritt 4:

Überführen Sie den Prototyp nach abgeschlossener Entwicklung zeitnah in einen Pilotbetrieb an einem Gericht, um den Prototypen unter realen Bedingungen zu testen. Dies erlaubt auch Feedback von am Projekt nicht beteiligten Nutzern einzuholen. In regelmäßigen Abständen wird das Feedback aufgenommen und direkt in das Produkt eingearbeitet. Der Cloudbetrieb ermöglicht in dieser Phase eine schnelle und kontinuierliche Weiterentwicklung.

Schritt 5:

Nach erfolgreicher Pilotphase hat das Produkt die notwendige Reife, um es für eine breite Nutzerschaft ggf. über mehrere Gerichte hinweg auszurollen. Dazu kann auch die Portierung in das eigene Rechenzentrum sinnvoll sein. Durch das bereits eingeflossene Feedback sind nur noch minimale Anpassungen notwendig. Die eingesetzten KI-Modelle werden laufend überwacht und stets an die aktuellen Anforderungen angepasst.

Diese Vorgehensweise sorgt dafür, dass KI als Unterstützung des Menschen ihre vollen Vorteile ausspielen kann. Durch den humanzentrierten Entwicklungsansatz werden außerdem die Risiken stark reduziert: Nicht funktionierende Ansätze können bereits in der Entwicklungsphase des Prototyps bemerkt werden und entsprechend kann gegengesteuert werden. Somit ist dies die effizienteste und effektivste Methodik, um KI-Anwendungen in die Praxis der Gerichte zu bringen.

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 Vorbote 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, das 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 a.D. 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
- Arnim Sabrowsky, Präsident des Landesgerichts Dortmund
- Dr. Hendrik Schultzy, Vorsitzender Richter am Landgericht Nürnberg-Fürth

Wir danken zudem dem Deutschen Richterbund und dem Hessischen Richterbund für die Unterstützung zur Durchführung der Umfrage.

Methodik

Die Führungskräftebefragung wurde auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens durchgeführt, der aus quantitativen und qualitativen Frageelementen 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. Die Auswahl der Gesprächsteilnehmer erfolgte gezielt und ist keineswegs repräsentativ zu verstehen.

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.



Jörg Brendler ist Senior Managing Consultant und Complex Programm Manager bei IBM Consulting. Seit vielen Jahren begleitet Jörg die Justiz in ihrer digitalen Transformation. Er ist verantwortlich für die Produktentwicklung der Fachanwendung forumSTAR, der Kommunikationsplattform eKP und des elektronischen Integrationsportals eIP. Jörg freut sich über die Kontaktaufnahme unter joerg.brendler@de.ibm.com



Christian Metz ist Data Scientist im Client Engineering Team für den öffentlichen Sektor bei IBM Technology. Seit mehreren Jahren entwickelt er innovative Lösungen für die öffentliche Verwaltung. Er hatte die Leitung für FRAUKE und OLGA mit der Justiz in Hessen und Baden-Württemberg inne. Er ist Spezialist für die Themen generative KI und maschinelle Verarbeitung natürlicher Sprache mit dem Fokus auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Algorithmen. Christian ist zu erreichen via: christian.metz@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:



© Copyright IBM Corporation 2023
IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in Germany
September 2022, 1. Auflage
November 2023, 2. erweiterte Auflage
Version 2.0

IBM, the IBM logo, and [ibm.com](https://www.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](https://www.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.