

Andreas Lienhard / Daniel Kettiger

Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz

Erkenntnisse aus dem Nationalfondsprojekt

Dem vierjährigen Forschungsprojekt lag folgende übergreifende Forschungsfrage zugrunde: «Wie ist die Justizorganisation optimal auszugestalten, um die Rechtsprechung nachhaltig zu gewährleisten?». Die Gesamterkenntnisse zeigen, dass Justizmanagement für eine nachhaltige Gewährleistung der Rechtsprechung unabdingbar ist. Für die Gerichte braucht es indessen besondere Managementmodelle, die den Eigenheiten der dritten Gewalt hinreichend Rechnung tragen.

Beitragsarten: News CH

Zitiervorschlag: Andreas Lienhard / Daniel Kettiger, Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz, in: «Justice - Justiz - Giustizia» 2016/1

Inhaltsübersicht

1. Einleitung
 - 1.1. Ausgangslage und Übersicht
 - 1.2. Fragestellung und Methodik
 - 1.3. Aufbau und Organisation des Forschungsprojekts
2. Teilprojektübergreifende Gesamterkenntnisse
 - 2.1. Justizmanagement in der pluralistischen Justizorganisation
 - 2.2. Justizmanagement im Kontext des gewaltenteiligen Staatsverständnisses
 - 2.3. Justizmanagement im Dienste der Rechtsprechung
 - 2.4. Justizmanagement im Kontext zur postmodernen Gesellschaft
3. Weiterer Forschungsbedarf
 - 3.1. Besondere Fragen der Justizorganisation
 - 3.2. Einsatz besonderer Kategorien von Gerichtspersonen
 - 3.3. Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten
 - 3.4. Qualität und die Frage ihrer Messbarkeit
 - 3.5. Justiz und ihre Interdependenzen mit anderen Systemen

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Übersicht

[Rz 1] Bisher fehlten in der Schweiz über weite Bereiche empirische und theoretische Erkenntnisse über die Funktionsweise der Gerichtsbarkeit und ihre Interaktion mit der Gesellschaft bzw. mit besonderen gesellschaftlichen Zielgruppen. Um das schweizerische Justizsystem näher zu erforschen und Grundlagen für eine Optimierung zu generieren, startete im Frühjahr 2012 das Forschungsprojekt «Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz», welches vom Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF) unterstützt wurde.¹

[Rz 2] Der vorliegende Beitrag stellt *in verdichteter Form* die wesentlichen teilprojektübergreifenden Gesamterkenntnisse dieses vierjährigen Forschungsprojekts dar. Eine ausführliche Darlegung zur schweizerischen Justiz im Kontext des Managements und des Verfassungsrechts, der Ergebnisse aus den verschiedenen Teilprojekten sowie eine die nachstehenden Gesamterkenntnisse und den weiteren Forschungsbedarf ergänzende Reflexion der bei Projektbeginn formulierten Grundannahmen sowie der Relevanz im internationalen Kontext sind in der *Schriftenreihe zur Justizforschung*² publiziert. Die detaillierten Ausführungen finden sich in den *einzelnen Dissertationen* und weiteren Publikationen aus dem Projekt.³

¹ <http://www.justizforschung.ch/> (alle Websites zuletzt besucht am 28. Januar 2016).

² Andreas Lienhard/Daniel Kettiger (Hrsg.), Justiz zwischen Management und Rechtsstaat, Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt «Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz», Schriftenreihe zur Justizforschung, Band Nr. 5, Stämpfli-Verlag, Bern 2016; http://www.staempfliverlag.com/verlag/recht/programm/buchreihen/schriftenreihe_zur_justizforschung.

³ Siehe dazu die bibliografischen Hinweise bei LIENHARD/KETTIGER (Fn. 2).

1.2. Fragestellung und Methodik

[Rz 3] Die das Gesamtprojekt umspannende *Forschungsfrage* lautete: Wie ist die Justizorganisation optimal auszugestalten, um die Rechtsprechung nachhaltig zu gewährleisten? – In verschiedenen Teilprojekten sowie einem Querschnittsprojekt⁴ wurden die Fragestellungen spezifiziert.

[Rz 4] Es ging dabei darum, die sich stellenden Fragen *interdisziplinär* anzugehen. Das Projekt betrifft Fragen aus den Bereichen Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaft, Verwaltungswissenschaft, (Rechts-)Soziologie, Psychologie (insbesondere Arbeitspsychologie und Psychologie der Entscheidungsfindung) sowie auch Fragen der Politik- und Medienwissenschaften.

[Rz 5] Die im Forschungsprojekt verwendete *Methodik* folgte den Eigenheiten der verschiedenen beteiligten Disziplinen. Sie basierte dementsprechend unter anderem auf Literatur- und Dokumentenanalysen, vergleichenden Analysen, Rechtsvergleichen, Auslegung sowie auch auf empirischen Studien (Umfragen, Interviews) im In- und Ausland.⁵

1.3. Aufbau und Organisation des Forschungsprojekts

[Rz 6] Das Forschungsprojekt arbeitete in fünf interdisziplinären, auf bestimmte Fragestellungen ausgerichteten *Teilprojekten* (siehe Abbildung). Der Aufbau des Forschungsprojekts folgte einer Unterteilung in die Untersuchung der Binnenorganisation der Justiz einerseits und ihres Umfelds andererseits. Die Untersuchung bezüglich der Binnenorganisation folgte den gängigen Managementmodellen inhärenten (teilweise explizit unterschiedenen) Elementen Ressourcen, Prozesse, Organisation (Struktur) und Kultur. Die Bearbeitung der sich stellenden allgemeinen staats- und verwaltungsrechtlichen Fragen wurde in einem übergreifenden *Querschnittsprojekt* gebündelt. Die interne Kohärenz wurde durch eine *Gesamtprojektleitung* sowie regelmässig stattfindende administrative und inhaltliche Koordinationssitzungen und Workshops gewährleistet.

Abbildung: Forschungs- und Projektstruktur

[Rz 7] Am Projekt waren *sechs Universitäten beteiligt*: Universität Bern, Universität Luzern, Universität St. Gallen, Universität Zürich, Universität Lausanne, Universität Utrecht (Niederlande). Ferner bestand ein enger Kontakt und laufender Wissenstransfer zur *Richterakademie*.⁶

[Rz 8] Die *internationale Vernetzung* erfolgte über die beim Projektbeginn neu gegründete Permanent Study Group XVIII «Justice and Court Administration» der European Group for Public Administration (EGPA)⁷, welche während der Projektdauer vier Tagungen im Rahmen der Jahreskonferenzen der EGPA durchführte und zahlreiche Publikationen auslöste.

⁴ Siehe dazu die Ziffer 1.3.

⁵ Die Verfasser danken der schweizerischen Gerichtsbarkeit für das Mitwirken bei den Studien.

⁶ Eine Übersicht über die Beteiligten und die beforschten Themenbereiche findet sich bei ANDREAS LIENHARD/DANIEL KETTIGER, Justizforschung – Nationalfondsprojekt auf der Zielgerade, «Justice - Justiz - Giustizia» 2015/3.

⁷ Siehe <http://www.ias-iisa.org/egpa/groups/permanent-study-groups/psg-xviii-justice-and-court-administration/www.ias-iisa.org/egpa/groups/permanent-study-groups/psg-xviii-justice-and-court-administration/>.

[Rz 9] Der Gesamtprojektleitung wurde ein *wissenschaftlicher Beirat* zur Seite gestellt, welcher aus anerkannten Fachpersonen aus dem In- und Ausland zusammengesetzt war. Er hatte einerseits die Aufgabe, das Gesamtprojekt zu beraten. Andererseits nahm er im Sinne von Reviews auch zu den Ergebnissen der Forschung Stellung. Zahlreiche Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats beteiligten sich auch aktiv an den Workshops und Koordinationssitzungen.

2. Teilprojektübergreifende Gesamterkenntnisse

2.1. Justizmanagement in der pluralistischen Justizorganisation

[Rz 10] Die Untersuchungen zeigen aus mehreren Perspektiven und Disziplinen die *unterschiedlichen Rationalitäten* (bzw. «Welten») in der Justiz auf: juristische Rationalität, Managementrationalität und kaufmännisch bürokratische Rationalität (industrielle Welt, Welt des Gemeinwesens, Welt des Marktes, häusliche/familiäre Welt). Die grössten Divergenzen bestehen zwischen Akteurinnen und Akteuren der Rechtsprechung einerseits und Akteurinnen und Akteuren des Justizmanagements andererseits. Tendenziell stehen Personen aus der Rechtsprechung Instrumenten des Justizmanagements eher kritisch gegenüber. Allerdings ergibt die Untersuchung beim Bundesgericht, dass die Richterschaft die *Bedeutung des Managements* im Bundesgericht anerkennt und Managementbelange sowie auf eine Verbesserung der Rechtsprechungsprozesse ausgerichtete Reformen akzeptiert. Eine gegenseitige Sozialisierung innerhalb der Gerichtsorganisation ist möglich; es lässt sich eine Hybridisierung beobachten. Dies kann mit sozialen Aktivitäten (z.B. Begegnungen) und sozialem Austausch (z.B. Foren) gefördert werden. Es kann weiter die Anforderung abgeleitet werden, dass Juristinnen und Juristen, welche Justizmanagement-Funktionen übernehmen, über eine Weiterbildung in (Public) Management verfügen sollten.

[Rz 11] Ist vorgesehen, dass *Fachrichterinnen und Fachrichter* an der Rechtsprechung mitwirken, sind diverse verfassungsrechtliche Vorgaben zu beachten. Gegenstand und Umfang dieser Vorgaben hängen im Wesentlichen davon ab, welche Rolle den Fachrichterinnen und Fachrichtern zugeordnet ist. So kann hinsichtlich der Fachrichterbeteiligung namentlich zwischen Gutachterfunktion, Beraterfunktion, Vermittlerfunktion, Mediationsfunktion und Legitimationsfunktion unterschieden werden.

2.2. Justizmanagement im Kontext des gewaltenteiligen Staatsverständnisses

[Rz 12] Die Schweiz kennt in relativ singulärer Weise (aber ebenso wie teilweise die USA) ein *Wiederwahlverfahren* für Richterinnen und Richter (in der Regel Parlaments- oder Volkswahl); einzig im Kanton Freiburg sind keine Wiederwahlen vorgesehen. Vor dem Hintergrund der richterlichen Unabhängigkeit ergibt sich aus mehreren Untersuchungen die Problematik eines solchen Verfahrens. Ein anderes System mit fester Amtsdauer und rechtsstaatlich ausgestalteten Abberufungsmechanismen (hinreichender Rechtsschutz) könnte eine Alternative sein. Im Weiteren bestehen Erkenntnisse dahingehend, dass Professionalität und Sachkunde parlamentarischer Kommissionen für eine Wahl durch Parlamente sprechen, eine Volkswahl hingegen die Beurteilung der Unabhängigkeit der Gerichte von der Politik positiv beeinflusst.

[Rz 13] *Justizräte* sind eine mögliche, aber keine notwendige Organisationsform der Aufsicht über die Gerichte, zumal eine parlamentarische Oberaufsicht ohnehin besteht. Hinsichtlich Richterwahlen kann damit eine Entpolitisierung und hinsichtlich Abberufungen ein rechtsstaatlicher Gewinn verbunden sein. Im Übrigen, insbesondere hinsichtlich des Budget- und Berichterstattungsprozesses an der Schnittstelle zwischen Justiz und Parlament, sind Justizräte grundsätzlich entbehrlich.

[Rz 14] *Statistiken* haben für das Justizmanagement seit Anfang des 19. Jahrhunderts weitgehend unverändert eine wichtige Bedeutung, als Vergleichs-, Aufsichts- und Führungsinstrument – aber auch als Vertrauens- und Legitimationsgrundlage. Es besteht die Vermutung, dass Führungspersonen in der Justiz auf bestimmte quantitative Angaben angewiesen sind. Die Parlamente verlangen – insbesondere in Phasen von Vertrauenskrisen – von den Gerichten immer mehr und immer detailliertere statistische Daten. Die Untersuchungen zeigten aber auch, dass statistische Erhebungen die rechtlichen Komponenten der Justizarbeit zu wenig beachten. Eine zu starke Priorisierung eines quantitativen Ansatzes führt zu einer eingeschränkten Perspektive des Gerichtswesens. Als Antwort auf eine solche Priorisierung wurde öfters Widerstand der Richterschaft beobachtet. Gerichtstatistiken sind hinsichtlich personalisierter Daten von Richterinnen und Richtern Grenzen gesetzt; diese ergeben sich im Wesentlichen aus dem Persönlichkeitsschutz (Datenschutz) und in bestimmten Konstellationen (wenn die Rechtsprechungsfunktion in sachfremder Weise beeinflusst werden könnte) aus der richterlichen Unabhängigkeit. Bereits seit dem 19. Jahrhundert werden indessen eine Vereinheitlichung und damit eine bessere Vergleichbarkeit von Gerichtsstatistiken angestrebt.

[Rz 15] Bezüglich des *Legalitätsprinzips* ergeben sich für das Justizmanagement die folgenden neuen Erkenntnisse:

- Die Grundzüge der Spruchkörperbildung bedürfen einer hinreichenden Abstützung in einem Rechtserlass. Einerseits muss die Zuweisung von Fällen an einen bestimmten Spruchkörper abstrakt geregelt und nachvollziehbar sein (Grundsatz des gesetzlichen Richters), andererseits bedürfen auch Abweichungen von dieser Zuweisung – diese bedürfen eines sachlichen Grunds – im Einzelfall einer klaren Regelung.
- Der Inhalt der Geschäftsberichte der Gerichte – insbesondere der zwingende Mindestgehalt – sollte in einem Rechtssatz festgelegt sein.

2.3. Justizmanagement im Dienste der Rechtsprechung

[Rz 16] Es besteht die überwiegende Auffassung, dass Justizmanagement primär oder ausschliesslich dem *effektiven Rechtsschutz* (insbesondere dem Anspruch auf einen zeit- und sachgerechten Entscheid in einem fairen Verfahren) dienen soll. Diese Auffassung lässt sich bis in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Dabei kommt der Verfahrensgeschwindigkeit ein herausragender Stellenwert zu. Insofern besteht zwischen Justizmanagement und Rechtsschutz kein grundsätzliches Spannungsverhältnis. Hinsichtlich einzelner Teilbereiche können indessen Gegensätzlichkeiten bestehen:

- Justizmanagement bewegt sich im *institutionellen Spannungsverhältnis* zwischen Rechenschaftspflicht (accountability) und Schutz der Unabhängigkeit (independence). Das Optimum an effektivem Rechtsschutz wird dann erreicht, wenn die beiden Prinzipien sich in der Balance befinden. Mithin schliessen sich Justizmanagement und richterliche Unabhängigkeit nicht grundsätzlich aus.

- Justizmanagement bewegt sich im *Spannungsverhältnis zwischen Quantität und Qualität* der Justizleistung. Rasche Urteile (im Sinne des Beschleunigungsgebots) und viele Urteile (im Sinne der Effizienz) stellen nicht auch formell (im Sinne der Verfahrensgarantien) und materiell (im Sinne der materiellen Richtigkeit) gute Urteile dar. Auch hier gilt es durch Management eine Balance zwischen den divergierenden verfassungsrechtlichen Anforderungen zu finden.

[Rz 17] Eine systematische *Geschäftslastbewirtschaftung* ist als Element des Justizmanagements verfassungsrechtlich geboten (insb. Rechtsschutzanspruch, Beschleunigungsgebot, Rechtsgleichheit); dies gilt insbesondere für grössere Justizbehörden mit mehreren Abteilungen. Dabei ist allerdings der Persönlichkeitsschutz (Datenschutz) der Richterschaft zu wahren und es ist darauf zu achten, dass die richterliche Unabhängigkeit nicht beeinträchtigt wird. Für Geschäftslaststudien zeigen sich drei Methoden als zielführend: Messung mittels Zeiterfassung, Schätzung mittels schriftlicher Umfrage oder Delphi-Befragung oder Methodenkombination. Die quantitativen Erhebungen der Arbeitslast bedürfen ergänzender qualitativer Analysen, idealerweise einer Kombination mit einer Organisationsanalyse. Die erhobenen Werte der Arbeitslast sind periodisch zu aktualisieren, soweit sie nicht ohnehin permanent erfasst werden. Bei Geschäftslaststudien und im Rahmen der Geschäftslastbewirtschaftung muss überdies dem Aspekt der Qualität der Rechtsprechung (Verfahrens- und Urteilsqualität) hinreichende Beachtung geschenkt werden.

[Rz 18] Angehörige der Justiz befürworten grundsätzlich ein qualitativ gutes Arbeiten in der Rechtsprechung und damit auch *Qualitätsentwicklung* im Justizbereich. Andererseits stehen sie traditionellen betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagementsystemen (insbesondere Total Quality Management, TQM) skeptisch gegenüber. Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssysteme für Gerichte müssen deshalb den besonderen Eigenheiten und Anforderungen der Justiz Rechnung tragen. Die Eigeninitiative der Justiz ist dabei ein wichtiger Faktor. In diesem Sinne entstehen Qualitätsentwicklungsinstrumente mit qualitativem Ansatz wie etwa Qualitätszirkel oder Standortgespräche.

[Rz 19] Dem *Wissensmanagement* im Allgemeinen und dem Wissensaustausch unter den Richterinnen und Richtern im Besonderen kommt für eine konsistente Rechtsprechung – und damit für das Vertrauen in die Gerichtsbarkeit – hohe Bedeutung zu. Wider Erwarten kommt der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) als Wissensmanagement-Instrument nur dann eine Unterstützungsfunktion zu, wenn die Richterinnen und Richter ohnehin bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Massgeblich für einen erfolgreichen Wissensaustausch sind ausschliesslich soziale Faktoren, insbesondere das Bestehen eines sozialen Netzes und gegenseitiges Vertrauen innerhalb des Gerichts.

2.4. Justizmanagement im Kontext zur postmodernen Gesellschaft

[Rz 20] Es bestehen in der Schweiz im Hinblick auf das *Selbstverständnis der Justiz* nur wenige und eher schwach ausgeprägte *sprachregionale Unterschiede*. In der Westschweiz ist beispielsweise die Offenheit gegenüber Justizmanagement geringer als in der Deutschschweiz. Demgegenüber wird in den Westschweizer Kantonen der richterlichen Unabhängigkeit ein höheres Gewicht beigemessen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich nur in den Westschweizer Kantonen das Aufsichtsmodell mit Justizräten findet.

[Rz 21] Insgesamt ist das *Vertrauen* der Bevölkerung in die Gerichte (des Bundes und der Kantone) hoch. Bei der Einschätzung des Vertrauens und stärker noch bei der Einschätzung der Gleichbe-

handlung durch die Gerichte und der Beurteilung der Unabhängigkeit der Gerichte lassen sich je nach Kanton klare Unterschiede in den durchschnittlichen Beurteilungen erkennen.

[Rz 22] Von der *Transparenz* über die Justiztätigkeit durch Statistiken ist die Transparenz über die Gerichtstätigkeit durch Öffentlichkeit der Urteile zu unterscheiden. Diese ist nicht nur verfassungsrechtlich geboten, sondern scheint ebenfalls die Legitimation und das Vertrauen in die Justiz zu erhöhen.

[Rz 23] Die Untersuchung bestätigt, dass der Kommunikation der Gerichte in zweifacher Hinsicht eine wesentliche Bedeutung zukommt:

- Eine *professionelle Kommunikation nach aussen* bezüglich der Rechtsprechungstätigkeit aber auch bezüglich organisatorischen Belangen erhöht die Transparenz und stärkt damit das Vertrauen in die Justiz. Durch eine proaktive Kommunikation lässt sich teilweise auch einer negativen Medienberichterstattung zur Gerichtstätigkeit und damit einer Schwächung des Vertrauens entgegenwirken.
- Eine *adäquate Kommunikation nach innen* kann das Vertrauen innerhalb der Gerichte stärken und damit zu einer Hybridisierung der Rationalitäten sowie zum verstärkten Wissensaustausch beitragen.

3. Weiterer Forschungsbedarf

3.1. Besondere Fragen der Justizorganisation

[Rz 24] *Ausgestaltung der kantonalen Gerichtsorganisation*: Eine spezifische Analyse der Ausgestaltung der kantonalen Gerichtsorganisation sowie der Aufsicht und daraus ableitbare Grundlagen für eine Angleichung der Best Practice könnte für die Entwicklung des Justizmanagements weiterführend sein.

[Rz 25] *Justizräte*: Justizräte sind in der Schweiz eine relativ junge Institution und es bestehen kaum Erfahrungen hinsichtlich der Wirkungsweise und der Wirkungen von Justizräten. Insbesondere stellt sich auch die Frage, ob sich die Legitimation der Gerichte durch Justizräte optimieren lässt. Die Wirkungsweise von Justizräten im schweizerischen Justizsystem bedarf deshalb einer Evaluation.

[Rz 26] *Ablauforganisation*: Die bisherigen Forschungsarbeiten befassten sich schwergewichtig mit der Aufbauorganisation der Gerichte. Die Kenntnisse über die Abläufe (Kernprozesse, Managementprozesse, Unterstützungsprozesse) sind noch relativ bescheiden. Von besonderem Interesse könnten beispielsweise Forschungsarbeiten im Bereich Caseflow Management oder Justice Chains (beispielsweise polizeiliche Ermittlung > Staatsanwaltschaft > Gerichte) sein. Interessant wären in diesem Zusammenhang ferner Forschungsarbeiten hinsichtlich der Bezüge zwischen Organisations-, Prozess- und Ergebnisqualität.

3.2. Einsatz besonderer Kategorien von Gerichtspersonen

[Rz 27] *Fachrichtereinsatz*: Bisher nur wenig erforscht ist der Nutzen des Fachrichtereinsatzes für die Qualität der Rechtsprechung.

[Rz 28] *Einsatz von Nebenamtlichen Richterinnen und Richter*: Bisher nur wenig erforscht ist der Nutzen des Einsatzes von Nebenamtlichen Richterinnen und Richtern für die Qualität der Rechtsprechung.

[Rz 29] *Einzelrichtereinsatz*: Es besteht ein Trend zum vermehrten Einsatz von Einzelrichtern und Einzelrichterinnen. Es fehlen aber Kenntnisse über die Auswirkungen des Einzelrichtereinsatzes, namentlich hinsichtlich der Einheitlichkeit der Rechtsprechung. Weiter zu klären wäre auch, ob und wie gross der Effizienzgewinn durch Einzelrichtereinsatz ist.

[Rz 30] *Einsatz von Gerichtsschreibern*: Ein grosser Teil der Arbeitslast der Gerichte wird durch Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber bewältigt. Es stellen sich mithin verschiedene juristische und verwaltungswissenschaftliche Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsteilung, namentlich auch die Frage des optimalen Verhältnisses der Anzahl Gerichtsschreiber pro RichterIn bzw. Richter.

3.3. Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten

[Rz 31] *Hybridisierung von Rationalitäten*: Es wäre interessant, in einem Längsschnittvergleich aufzuzeigen, wie sich die in dieser Studie aufgezeigte Hybridisierung der Bürokratie- und Managementrationalitäten entwickeln wird.

[Rz 32] *Bildungsforschung im Bereich der Justizakteurinnen und Justizakteure*: In der Justiz tätige Personen sehen sich nicht nur mit verschiedenen Rationalitäten (Welten), sondern auch mit besonderen beruflichen Anforderungen konfrontiert. Es stellt sich daher die Frage, welche Befähigungen dies erfordert und was dies für die Aus- und Weiterbildung von Gerichtspersonen bedeutet.

3.4. Qualität und die Frage ihrer Messbarkeit

[Rz 33] *Legitimation durch Zahlen*: Näher zu erforschen wären Gründe für das nachgewiesene hohe Vertrauen in Zahlen als Legitimationsgrundlage.

[Rz 34] *Leistungsmessung und -beurteilung*: Die Frage ob und gegebenenfalls wie Leistungen der Gerichte bzw. ihrer Akteurinnen und Akteure gemessen und beurteilt werden können, ist erst in Ansätzen erschlossen. Während gewisse Vorstellungen über quantitative Indikatoren bestehen, besteht namentlich Unklarheit darüber, was qualitativ ein sogenanntes «gutes Urteil» ist.

[Rz 35] *Wirkungsweise von unterschiedlichen Ansätzen der Qualitätssicherung und -entwicklung*: Es bestehen grundsätzlich kaum vergleichende wissenschaftliche Studien zur Wirksamkeit von Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystemen; dies gilt insbesondere für die Justiz. Es wäre eine Studie zu konzipieren, mit welcher die Wirksamkeit von Managementansätzen und «weichen» Ansätzen zur Verbesserung der Qualität verglichen wird.

3.5. Justiz und ihre Interdependenzen mit anderen Systemen

[Rz 36] *Auswirkungen der Justiztätigkeit auf die Wirtschaft und Gesellschaft*: Über die Bezüge zwischen Justizmanagement und guter Justiz einerseits sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung andererseits ist noch wenig bekannt. Sowohl hinsichtlich der Datengrundlagen als auch hinsichtlich der Methodik stellen sich in diesem Forschungsfeld besondere Herausforderungen.

[Rz 37] *Gerichtbarkeit und Anwaltschaft*: Sowohl das Berufsbild der Gerichtspersonen wie auch das Berufsbild der Anwältinnen und Anwälte sind im Wandel. In der Schweiz noch wenig erforscht ist die Interaktion zwischen Anwaltschaft und Gerichtspersonen. Aus der Sicht der Qualität interessiert die Akzeptanz der Justiz bei der Anwaltschaft. Aus einer breiteren Sicht des Justizmanagements könnte interessieren, ob nicht generell durch die Ausgestaltung der Interaktionsprozesse (beispielsweise hinsichtlich eJustice) ein Qualitäts- und Effizienzgewinn resultieren könnte.

ANDREAS LIENHARD ist Professor für Staats- und Verwaltungsrecht am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) sowie am Institut für öffentliches Recht der Universität Bern.

DANIEL KETTIGER ist Verwaltungswissenschaftler und Rechtsanwalt. Sie leiteten das SNF-Projekt «Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz».