

# Justizforschung

Schriftenreihe herausgegeben von  
Andreas Lienhard/Daniel Kettiger/Yves Emery/Philip Langbroek/Georg Lienbacher

## Justiz zwischen Management und Rechtsstaat

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt «Grundlagen  
guten Justizmanagements in der Schweiz»

Die vorliegende Publikation umfasst die konsolidierten Ergebnisse des vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten interdisziplinären Forschungsprojekts «Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz». Sie beinhaltet Beiträge, welche zentrale Bereiche der Justizorganisation betreffen: Einerseits werden staatsrechtliche und staatspolitische Grundfragen zur Aufsicht und zum Persönlichkeitsschutz thematisiert. Andererseits finden sich Erkenntnisse zum Umfeld der Justiz und zu den Ressourcen mit Fokus auf die Geschäftslastbewirtschaftung. Sie setzt sich ausserdem mit der Qualität an Gerichten sowie mit der Thematik der Organisation und des Richterbilds beziehungsweise der Gerichtskultur auseinander. Eine Würdigung mit weiterem Forschungsbedarf umrahmt die Publikation.

Nomos ISBN 978-3-8487-3164-3

Sramek ISBN 978-3-7097-0104-5

Stämpfli ISBN 978-3-7272-7377-2



Nomos



Jan Sramek Verlag



Justizforschung

5

Justiz zwischen Management und Rechtsstaat

# Justizforschung

Schriftenreihe herausgegeben von  
Andreas Lienhard/Daniel Kettiger/Yves Emery/Philip Langbroek/Georg Lienbacher

## Justiz zwischen Management und Rechtsstaat

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt  
«Grundlagen guten Justizmanagements in der  
Schweiz»

Herausgeber:  
Andreas Lienhard  
Daniel Kettiger



Stämpfli Verlag



Nomos



Jan Sramek Verlag

herausgegeben von

**Andreas Lienhard**

Prof. Dr., Ordinarius für Staats- und Verwaltungsrecht an der Universität Bern

**Daniel Kettiger**

Mag. rer. publ., Rechtsanwalt

**Yves Emery**

Prof. Dr., Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP),  
Universität Lausanne

**Philip Langbroek**

Prof. Dr., Montaigne Centre, Utrecht University

**Georg Lienbacher**

Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Verfassungsrichter

Beirat

**Giovanni Biaggini**, Prof. Dr., Universität Zürich

**Jacques Bühler**, Dr., Schweizerisches Bundesgericht, Mitglied CEPEJ

**Marco Fabri**, Dr., Research Institute on Judicial Systems, National Research  
Council (IRSIG-CNR)

**Regina Kiener**, Prof. Dr., Universität Zürich

**Arnold Marti**, Prof. Dr., Obergericht des Kantons Schaffhausen

**Hans-Jakob Mosimann**, Dr., Zürcher Hochschule für angewandte Wissen-  
schaften (ZHAW) und Sozialversicherungsgericht des Kantons Zürich

**Patrick Müller**, Dr., Kantonsgericht Luzern

**Daniela Piana**, Prof. Dr., Università di Bologna

**Johannes Riedel**, Oberlandesgericht Köln, Richter a.D.

**Georg Stawa**, LStA Mag., Bundesministerium für Justiz, Vorsitzender CEPEJ

**Mandy van der Velde**, Prof. Dr., Utrecht University

**Frans van Dijk**, Dr., Netherlands Council for the Judiciary

# Justiz zwischen Management und Rechtsstaat

**Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt «Grund-  
lagen guten Justizmanagements in der Schweiz»**

Herausgeber:

Prof. Dr. iur. Andreas Lienhard und Mag. rer. publ. Daniel Kettiger

Autorinnen und Autoren:

Stephan Aerschmann; Giovanni Biaggini; Peter Bieri; Lorenzo G.  
De Santis; Lorenzo Egloff; Angela Eicher; Yves Emery; Mirjam  
Frey Haesler; Daniel Kettiger; Regina Kiener; Nadine Küng; Philip  
Langbroek; Andreas Lienhard; Michele Luminati; Andreas Müller;  
Catherine Reiter; Stefan Rieder; Anna Rüefli; Kuno Schedler;  
Benjamin Schindler; Christof Schwenkel; Sandra Taal; Mandy van  
der Velde; Mirjam Westenberg; Daniela Winkler



Stämpfli Verlag



Nomos



Jan Sramek Verlag

Die Publikation wurde im Rahmen des Forschungsprojekts «Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz» ([www.justizforschung.ch](http://www.justizforschung.ch)) erstellt.

Mit freundlicher Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und der Ursula Wirz-Stiftung.



SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS  
ZUR FÖRDERUNG DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung und der Übersetzung. Das Werk oder Teile davon dürfen ausser in den gesetzlich vorgesehenen Fällen ohne schriftliche Genehmigung des Verlags weder in irgendeiner Form reproduziert (z.B. fotokopiert) noch elektronisch gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden  
ISBN 978-3-8487-3164-0

© Jan Sramek Verlag KG, Wien  
ISBN 978-3-7097-0104-1

© Stämpfli Verlag AG Bern · 2016  
Dieses Werk ist in unserem Buchshop unter  
[www.staempfliverlag.com](http://www.staempfliverlag.com) erhältlich.

ISBN Print 978-3-7272-7671-2  
ISBN Judocu 978-3-0354-1286-4  
ISBN E-Book 978-3-7272-5932-6



## Vorwort

Die Gerichtsbarkeit ist vielfältigen neuen Herausforderungen ausgesetzt. Steigende Geschäftszahlen und komplexere Gerichtsfälle bei knapper werdenden Finanzen sind an erster Stelle zu nennen. Die Arbeit der Gerichte wird überdies verstärkt hinterfragt – nicht nur von den Prozessparteien, sondern auch von den Aufsichts- und Oberaufsichtsbehörden sowie von den Medien. Ferner stehen Gerichte vermehrt im Wettbewerb mit alternativen Streitbeilegungsmechanismen. Die Gerichtsbarkeit muss sich dementsprechend gut organisieren, um die Rechtsprechung auch inskünftig nachhaltig zu gewährleisten.

Die Gerichtsverwaltung – also das Management der Justiz – war in der Schweiz indessen bisher kaum erforscht. Im Rahmen eines grösseren Forschungsprojekts sollten deshalb verschiedenen Aspekte des Justizmanagements aus der Sicht unterschiedlicher Disziplinen ergründet werden. Der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF) bestätigte den Forschungsbedarf und stellte die Grundmittel für zwölf Dissertationsprojekte und zwei weitere Studien bereit. Als Sinergia-Projekt „Grundlagen guten Justizmanagements in der Schweiz“ wurde die Grundlagenforschung an den sechs Universitäten Bern, Lausanne, Luzern, St. Gallen, Utrecht (Niederlande) und Zürich betrieben und nach vier Jahren erfolgreich abgeschlossen.

Ermöglicht hat dies das Engagement vieler Beteiligter, denen an dieser Stelle gedankt sei: Vorab dem wissenschaftlichen Nachwuchs, der sich auf eine gemeinsame Forschungsfrage eingelassen und die Forschung unter umsichtiger Betreuung der Teilprojektleitenden zielgerichtet vorangetrieben hat. Dank gebührt im Weiteren der Gerichtsbarkeit selbst: In zahlreichen Forschungsarbeiten konnten in Umfragen und Gesprächen empirische Grundlagen gewonnen werden, was ohne die Mitwirkung von Angehörigen der Justiz nicht möglich gewesen wäre. Von grossem Wert war überdies der rege und auch praxisbezogene Austausch mit dem wissenschaftlichen Beirat unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Arnold Marti. Für die professionelle Unterstützung der Leitung dieses Forschungsprojekts zu danken ist Daniela Winkler, welche auch bei der internationalen Vernetzung des Projekts insbesondere im Rahmen der European Group of Public Administrati-

on (EGPA) mitwirkte. Support fand sie bei Fabiane Reber und Rico Torri, welche auch bei der Finalisierung dieser Publikation verdienstvolle Arbeit leisteten. Der Stämpfli-Verlag zeigte spontan Interesse an der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse – gedankt sei dafür Stephan Grieb und Christa Escher.

Bern, im Februar 2016      Die Herausgeber und Gesamtprojektleiter

---

## *Inhaltsübersicht*

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	VII
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	IX
<b>1 Einleitung</b> .....	1
<b>2 Staatsrechtliche und staatspolitische Grundfragen (Querschnittsprojekt)</b> .....	13
<b>3 Umfeld (Teilprojekt 1)</b> .....	35
<b>4 Ressourcen (Teilprojekt 2)</b> .....	57
<b>5 Prozesse (Teilprojekt 3)</b> .....	77
<b>6 Organisation (Teilprojekt 4)</b> .....	103
<b>7 Kultur (Teilprojekt 5)</b> .....	129
<b>8 Gesamtwürdigung und Ausblick</b> .....	161
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	179
<b>Dokumentenverzeichnis</b> .....	213
<b>Anhang</b> .....	215

---

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage: Die Justiz im Kontext von Managementmodellen .....	1
1.1.1 Entwicklungspfade des Justizmanagements .....	1
1.1.2 Von der Justizverwaltung zum Justizmanagement..	4
1.1.3 Justizmanagement im Verfassungskontext.....	7
1.2 Grundsätzliche Ausrichtung des Forschungsprojekts .....	8
1.2.1 Zielsetzung .....	8
1.2.2 Forschungsfragen und Methodik .....	9
1.2.3 Grundannahmen beim Forschungsbeginn .....	10
1.3 Zu Aufbau und Organisation des Forschungsprojekts .....	11
<b>2 Staatsrechtliche und staatspolitische Grundfragen (Querschnittsprojekt)</b> .....	<b>13</b>
2.1 Einleitung .....	13
2.2 Forschungsarbeiten .....	16
2.2.1 Best Practices gerichtlicher Organisation aus verfassungs- und völkerrechtlicher Sicht .....	16
2.2.1.1 Forschungsziel: Best Practices der Rechtsetzung zur gerichtlichen Organisation .....	16
2.2.1.2 Methodik.....	16
2.2.1.3 Ergebnis: Kriterienkatalog.....	17
2.2.2 Auswahl und Qualifikation von Richterinnen und Richtern .....	19
2.2.2.1 Einleitung .....	19
2.2.2.2 Fragestellung .....	20
2.2.2.3 Forschungsziel.....	21
2.2.2.4 Methodik.....	21
2.2.2.5 Ergebnisse.....	22
2.2.3 Bearbeitung von personenbezogenen Daten über Richterinnen und Richter.....	25
2.2.3.1 Fragestellung und Zielsetzung.....	25
2.2.3.2 Methodik: Rechtsdogmatik und Rechtstatsachenforschung .....	25

2.2.3.3	Ergebnisse.....	25
2.2.4	Aufsicht über die Justiz.....	29
2.2.4.1	Fragestellung und Zielsetzung.....	29
2.2.4.2	Methodik: Rechtsdogmatik.....	29
2.2.4.3	Ergebnisse.....	30
2.3	Würdigung.....	32
2.3.1	Folgerungen für das Justizmanagement.....	32
2.3.2	Weiterer Forschungsbedarf.....	34
<b>3</b>	<b>Umfeld (Teilprojekt 1).....</b>	<b>35</b>
3.1	Einleitung.....	35
3.2	Forschungsarbeiten.....	36
3.2.1	Von der Macht der Zahlen. Wissensproduktion in der kantonalen Justiz (19.-21. Jahrhundert).....	36
3.2.1.1	Fragestellung, Methode und Quellen.....	36
3.2.1.2	Fallbeispiel: Der Kanton Luzern.....	39
3.2.2	Einfluss kantonaler Justizsysteme auf das Vertrauen der Bevölkerung in die Gerichte.....	44
3.2.2.1	Ausgangslage.....	44
3.2.2.2	Forschungsziele.....	45
3.2.2.3	Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung.....	46
3.2.2.4	Ergebnisse vor dem Hintergrund institutionalistischer und kulturalistischer Ansätze.....	47
3.3	Würdigung.....	51
3.3.1	Folgerungen für das Justizmanagement.....	51
3.3.2	Weiterer Forschungsbedarf.....	53
<b>4</b>	<b>Ressourcen (Teilprojekt 2).....</b>	<b>57</b>
4.1	Einleitung.....	57
4.2	Forschungsarbeiten.....	58
4.2.1	Rechtlicher Rahmen für die Geschäftslastbewirt- schaftung in der schweizerischen Justiz.....	58
4.2.1.1	Zielsetzung und Fragestellung.....	58
4.2.1.2	Methodik und Aufbau.....	59
4.2.1.3	Ergebnisse.....	60
4.2.2	Methodik von gewichteten Geschäftslaststudien für schweizerische Gerichte.....	65
4.2.2.1	Ausgangslage.....	65
4.2.2.2	Fragestellung und Zielsetzung.....	66
4.2.2.3	Methodisches Vorgehen.....	67
4.2.2.4	Ergebnisse.....	68
4.3	Würdigung.....	73

4.3.1	Folgerungen für das Justizmanagement.....	73
4.3.2	Weiterer Forschungsbedarf.....	75
<b>5</b>	<b>Prozesse (Teilprojekt 3).....</b>	<b>77</b>
5.1	Einleitung.....	77
5.1.1	Qualitätsmanagement und Organisationsentwick- lung für die Justiz.....	77
5.1.2	Forschungsgegenstand.....	78
5.1.2.1	Übersicht.....	78
5.1.2.2	Qualitätsmanagement und institutionelle Interaktionen.....	78
5.1.2.3	Wissensaustausch als Aspekt von Qualitätsarbeit.....	79
5.2	Forschungsarbeiten.....	80
5.2.1	Qualitätsmanagement und institutionelle Interaktionsprozesse in der Gerichtsverwaltung.....	80
5.2.1.1	Deutschland.....	80
5.2.1.2	Die Niederlande.....	83
5.2.1.3	Norwegen.....	85
5.2.1.4	Schweiz.....	87
5.2.2	Gestaltung des Wissensaustauschs im Gerichts- kontext.....	89
5.2.2.1	Ausgangslage.....	89
5.2.2.2	Definition von Wissensaustausch.....	90
5.2.2.3	Organisatorische Herausforderung.....	92
5.2.2.4	Forschungsmodell.....	92
5.2.2.5	Datenerhebung.....	97
5.3	Würdigung.....	97
5.3.1	Ergebnisse und Folgerungen für das Justizmana- gement.....	97
5.3.1.1	Qualitätsmanagement und institutionelle Interaktion.....	97
5.3.1.2	Wissensaustausch als Aspekt von Qualitätsarbeit.....	99
5.3.2	Weiterer Forschungsbedarf.....	101
<b>6</b>	<b>Organisation (Teilprojekt 4).....</b>	<b>103</b>
6.1	Einleitung.....	103
6.2	Forschungsarbeiten.....	104
6.2.1	Gerichte im Spannungsverhältnis multipler Rationalitäten.....	104
6.2.1.1	Ausgangslage und Zielsetzung.....	104

6.2.1.2	Divergierende Logiken im Bereich des Gerichtsmanagements.....	108
6.2.1.3	Formen institutioneller Komplexität und Handlungsstrategien .....	110
6.2.2	Fachrichterbeteiligung im Spannungsfeld verfassungsrechtlicher Zielkonflikte .....	113
6.2.2.1	Zielsetzung und Fragestellung .....	113
6.2.2.2	Begriff der Fachrichterin und des Fachrichters .....	116
6.2.2.3	Ziele einer Fachrichterbeteiligung .....	117
6.2.2.4	Aufgaben der Fachrichterinnen und Fachrichter .....	119
6.2.2.5	Verfassungsrechtliche Zielkonflikte .....	120
6.2.2.6	Gesetzgeberischer Umgang mit Zielkonflikten .....	122
6.2.2.7	Voraussetzungen einer Fachrichterbeteiligung .....	123
6.3	Würdigung .....	124
6.3.1	Folgerungen für das Justizmanagement .....	124
6.3.2	Weiterer Forschungsbedarf .....	127
<b>7</b>	<b>Kultur (Teilprojekt 5).....</b>	<b>129</b>
7.1	Einleitung .....	129
7.2	Forschungsarbeiten .....	133
7.2.1	Kulturelle Empfänglichkeit der Organisationen der Schweizer Judikative für die Werte des Public Managements.....	133
7.2.1.1	Zielsetzung .....	133
7.2.1.2	Qualitative Untersuchung.....	134
7.2.1.3	Quantitative Untersuchung.....	142
7.2.1.4	Kritische Würdigung .....	150
7.2.2	Management der Judikative am Beispiel des Schweizerischen Bundesgerichts.....	152
7.2.2.1	Methodik der Forschungsarbeit .....	152
7.2.2.2	Resultate der qualitativen Analyse .....	153
7.3	Würdigung .....	155
7.3.1	Folgerungen für das Justizmanagement .....	155
7.3.2	Weiterer Forschungsbedarf .....	159
<b>8</b>	<b>Gesamtwürdigung und Ausblick.....</b>	<b>161</b>
8.1	Einleitung .....	161
8.2	Übergreifende Forschungserkenntnisse .....	162

8.2.1	Justizmanagement in der pluralistischen Justizorganisation .....	162
8.2.2	Justizmanagement im Kontext des gewalten- teiligen Staatsverständnisses .....	163
8.2.3	Justizmanagement im Dienste der Recht- sprechung .....	164
8.2.4	Justizmanagement im Kontext zur (Medien-) Gesellschaft .....	166
8.3	Forschungsbedarf.....	167
8.3.1	Besondere Fragen der Justizorganisation .....	167
8.3.2	Einsatz besonderer Kategorien von Gerichts- personen .....	168
8.3.3	Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten.....	168
8.3.4	Qualität und die Frage ihrer Messbarkeit .....	169
8.3.5	Justiz und ihre Interdependenzen mit anderen Systemen .....	169
8.4	Reflexion.....	170
8.4.1	Die Ergebnisse in Lichte der Grundannahmen.....	170
8.4.2	Relevanz im internationalen Kontext .....	174
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>179</b>
	<b>Dokumentenverzeichnis.....</b>	<b>213</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>215</b>
	Anhang 1: Verzeichnis der Dissertationen und Studien .....	215
	Anhang 2: Verzeichnis der Publikationen aus dem Projekt.....	217
	Anhang 3: Verzeichnis der Beteiligten .....	221
	Anhang 4 zu TP5: Erwartungen verschiedener Justizakteure an eine gute Justiz in der Schweiz .....	224
	Anhang 5 zu TP5: Deskriptive Statistiken, nach beigemessener Bedeutung geordnet (B).....	227
	Anhang 6 zu TP5: Erklärte totale Varianz.....	231

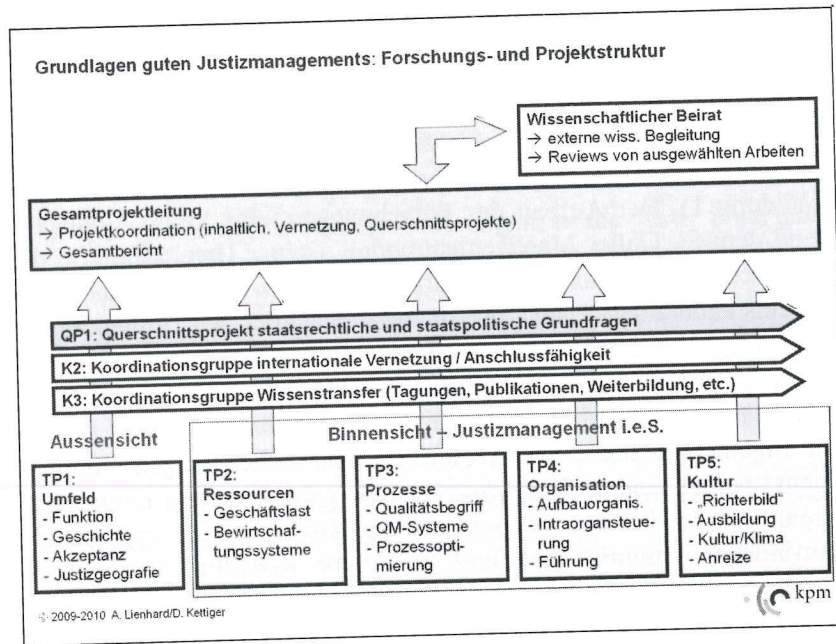


Abbildung 1: Forschungs- und Projektstruktur

22 Der Gesamtleitung wurde ein *wissenschaftlicher Beirat* zur Seite gestellt, welcher aus anerkannten Fachpersonen aus dem In- und Ausland zusammengesetzt war.<sup>52</sup> Er hatte einerseits die Aufgabe, die Gesamtleitung 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 projektinternen Workshops und Koordinationssitzungen sämtlicher beteiligten Forschenden.

<sup>52</sup> Siehe Verzeichnis der Beteiligten im Anhang 3.

## 2 Staatsrechtliche und staatspolitische Grundfragen (Querschnittsprojekt)

### 2.1 Einleitung

Giovanni Biaggini, Regina Kiener

23 Betriebswirtschaftliche Modelle des Justizmanagements betreffen die Justiz als dritte Gewalt im Staat und bewegen sich damit in einem Kernbereich der staatlichen Tätigkeit. Das Management von Gerichten untersteht deshalb zahlreichen rechtlichen Vorgaben und Bindungen. Justizmanagement muss den besonderen gesellschaftlichen Funktionen der Justiz (Schutz der Rechte des Einzelnen, Wahrung des Rechtsfriedens, Verwirklichung der vom [Verfassungs-] Gesetzgeber getroffenen Grundentscheidungen) ebenso Rechnung tragen wie der mit der Rechtsprechungsfunktion einhergehenden besonderen Arbeitsweise und der sich daraus ergebenden beruflichen Prägung ihrer Angehörigen. Im demokratischen Rechtsstaat ist das Justizmanagement deshalb in ein *enges normatives Gefüge eingebunden*: Der staatsrechtliche und staatspolitische Rahmen ist durch die Bundesverfassung (bzw. in bundesstaatlich organisierten Gemeinwesen wie der Schweiz durch die Verfassungen der Gliedstaaten) gezogen. Mindeststandards ergeben sich aus dem Völkerrecht, namentlich aus dem Anspruch der Verfahrensparteien auf Beurteilung durch ein auf Gesetz beruhendes, unabhängiges Gericht (Art. 6 Ziff. 1 EMRK, Art. 14 Ziff. 1 UNO-Pakt II). Ausdifferenziert werden diese Vorgaben durch die Prozessgesetze, welche teilweise auch die Grundzüge der Gerichtsorganisation regeln. Auf der kantonalen Ebene finden sich entsprechende Vorschriften in den Verfahrensgesetzen zur Verwaltungsrechtspflege und in den Gesetzen über die Justizorganisation. Schliesslich haben die oberen Gerichte von Bund und Kantonen im Rahmen delegierter Rechtsetzung zumindest punktuell Regeln zu Fragen der Justizorganisation erlassen, die für das Justizmanagement bindend sind.

24 Die verfassungs- und völkerrechtlichen Grundfragen der für das Justizmanagement zentralen Themen der Justizorganisation sind für die Schweizer Justizordnung bislang erst ansatzweise untersucht wor-



den. Für Grundsatzfragen im Bereich der Justizfunktionen und der Methode der Rechtsprechung kann auf die internationale Forschung zurückgegriffen werden, ebenso für die Analyse des völkerrechtlichen Rahmenwerks zur Garantie der richterlichen Unabhängigkeit. Dies gilt allerdings nur beschränkt für die Erarbeitung der im Bereich Justizmanagement zentralen Grundlagen der Schweizer Justizorganisation. Die erforderlichen Forschungserkenntnisse stehen in einem direkten Zusammenhang mit den spezifisch schweizerischen Ausprägungen des Demokratieprinzips, welches für die Justizorganisation zahlreiche Besonderheiten zur Folge hat, die im internationalen Vergleich teilweise einzigartig sind. Sie sind bislang auch in der Schweizer Forschung, noch nicht in umfassender Weise und nur vereinzelt mit Bezug zum Justizmanagement wissenschaftlich bearbeitet worden. Beispiele sind die gewichtige Stellung der politischen Parteien bei der Auswahl und Wahl der Richterinnen und Richter; die geringen formalen Anforderungen an die Wählbarkeit in ein Richteramt; die Wahl der Richterinnen und Richter auf beschränkte Amtszeit mit dem Erfordernis der Wiederwahl; die bedeutsame Rolle der Parlamente in Bund und Kantonen bei der Wahl und Amtsenthebung von Richterinnen und Richtern sowie bei der Oberaufsicht oder die besondere Stellung, welche die Gerichtsschreibenden im Justizsystem der Schweiz innehaben. Daneben bringt das Justizmanagement aber auch neue Probleme mit sich, die bislang kaum je Thema wissenschaftlicher Abhandlungen waren. Dies gilt in besonderem Mass für die Problematik des Datenschutzes für Daten des Justizmanagements. Geht es um die Amtsführung der einzelnen Richterinnen und Richter oder Gerichtsschreibenden, sind diese Daten von erheblicher Persönlichkeitsrelevanz, und ihre Bearbeitung – zum Beispiel zu Zwecken des Controlling – darf nur unter Wahrung rechtsstaatlicher Sicherungen erfolgen.

- 25 Die im Querschnittsprojekt «Staatsrechtliche und staatspolitische Grundfragen» erarbeiteten Grundlagen sollen dazu beitragen, diese Lücken zu schliessen. Ziel ist es, den rechtlichen Rahmen von Massnahmen des Justizmanagements anhand ausgewählter Fragestellungen zu bestimmen und darauf aufbauend eine «best practice» des Justizmanagements im Bereich der Justiz zu definieren. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden vier Studien zu verfassungs- und völkerrechtlichen Grundfragen der Justizorganisation erarbeitet, die einen engen Bezug zum Justizmanagement aufweisen. Erheblicher For-

schungsbedarf besteht in folgenden Bereichen: Gerichtsinterne Organisationsstrukturen (2.2.1); Auswahl und Qualifikation von Richterinnen und Richtern (2.2.2); Bearbeitung von personenbezogenen Daten über Richterinnen und Richter (2.2.3) sowie Aufsicht über die Justiz (2.2.4).

In *methodischer Hinsicht* ist Gegenstand der Studien die Analyse jener Bestimmungen des Verfassungsrechts und des Völkerrechts, die die Rahmenordnung für Massnahmen des Justizmanagements bilden, unter Einschluss der dazu ergangenen Gerichtsurteile und Entscheidungen (Bundesgericht, EGMR, UN-Menschenrechtsausschuss) und der relevanten Literatur. Das Normmaterial und die einschlägige Praxis werden im Hinblick auf die den einzelnen Arbeiten zugrundeliegenden Forschungsfragen analysiert und reflektiert. Je nach Forschungsfrage sind die Projekte auch rechtsvergleichend ausgerichtet. Beispielsweise sollen Organisationsmodelle wie die namentlich in den Staaten Süd-, Zentral- und Osteuropas eingesetzten Justizräte (Judicial Councils) auf ihre Zulässigkeit bzw. Eignung für eine «good practice» hin untersucht werden.

Die *Synthese* untersucht, ob und inwieweit die Einführung bzw. verstärkte Nutzung von Justiz-Managementmodellen zu einer Beeinträchtigung von verfassungsrechtlichen und völkerrechtlichen Vorgaben führt bzw. zu deren besseren Verwirklichung beitragen kann. Dabei werden die Erkenntnisse der Studien aus der Optik der in das Justizmanagement involvierten Akteurinnen und Akteure (Gesetzgeber; Parlament; Regierung/Verwaltung; Justiz) analysiert. Die entsprechenden Resultate lassen zu Aussagen über Modernisierungsmöglichkeiten innerhalb des bestehenden normativen Rahmens zu (Ergebnisse *de lege lata*). Zum anderen werden (*de lege ferenda*) Vorschläge für Modernisierungsstrategien gemacht, die sich aufgrund von Garantien prozeduraler Fairness – namentlich der richterlichen Unabhängigkeit – für den Gesetzgeber und andere ins Justizmanagement involvierte Akteurinnen und Akteure aufgrund deren verfassungsrechtlich begründeter Pflicht zur umfassenden Verwirklichung der Grundrechte (Art. 35 BV) ergeben. Sodann werden aber auch Grenzen definiert, welche Verfassung und Völkerrecht einem Ausbau von Management-Strategien in der Justiz ziehen.