Wieviel Management verträgt die Justiz, ohne ihre Identität zu verlieren?

Posted on 24. Oktober 2026 by Klaus F. Röhl

Gerichtsmanagement und Qualitätskontrolle der Justiz – das war vor 30 Jahren einmal mein Thema.[1] 2009 habe ich noch einmal einen einschlägigen Vortrag gehalten und in diesem Zusammenhang mehrfach auf Rszblog gepostet.[2] Seither habe ich das Feld nicht mehr intensiv beobachtet. Es ist klar, dass auch dort die laufende Änderung der Verhältnisse einen Wandel nach sich zieht. Vor der Jahrtausendwende war es vordergründig die Prozessflut, mit der das Gerichtsmanagement zu kämpfen hatte. Die Zahl der Zivilprozesse ist inzwischen zurückgegangen. Neue Probleme entstehen durch Massenklagen, strategische Prozessführung und die fortschreitende Digitalisierung.

Heute will ich auf einen Aufsatz hinweisen, der beschreibt, wie in den USA, jedenfalls in den State Courts, das Fallmanagement anscheinend Priorität vor der Bearbeitung der einzelnen Fälle gewinnt: *David Freeman Engstrom/David Marcus/Elliot Setzer*, Managerial Courts, Yale Law Journal 135, 2026, 1296-1415.

Die Autoren konstatieren einen *managerial turn transforming American courts*: Das *civil justive system*, also die Zivilgerichte, seien stillschweigend von dem klassischen Modell individueller richterlicher Entscheidungsfindung abgerückt und zu einem Management-Modell gerichtlicher Steuerung übergegangen. Insbesondere in Massenverfahren (Schuldbeitreibung, Räumungsklagen, Familienrecht u. a. m.) entschieden Gerichte nicht mehr primär Fall für Fall, sondern organisierten Verfahren zunehmend durch administrative, standardisierte und datenbasierte Strukturen.

Das zentrale Instrument der Gerichtsverwaltung ist in Deutschland die Geschäftsverteilung, also die Zuweisung der eingehenden Verfahren an bestimmte Spruchkörper. Sie dient hier primär der Festlegung des gesetzlichen Richters im Sinne von Art. 101 I 2 GG: Die Geschäftsverteilung hat aber auch großen Einfluss auf die Arbeitsabläufe. Insofern ist sie auch ein Instrument des Gerichtsmanagements. In den USA steht der »gesetzliche Richter« nicht in der

Verfassung. Die Zuteilung der Eingänge auf die einzelnen Richter muss nur unparteilich sein. So besteht erheblicher Spielraum, die Eingänge innerhalb eines Gerichts zu steuern. Dieser Prozess läuft unter dem Titel *case-triage*. Er ist weitgehend nichtrichterlichem Personal übertragen, dass die Fälle unter verschiedenen Gesichtspunkten (Gleichartigkeit, Dringlichkeit, Komplexität u. a. m.) sortiert, um sie bestimmten Bearbeitungspfaden zuzuordnen. Standardisierte Vorlagen, Checklisten und digitale Entscheidungshilfen strukturieren richterliches Ermessen. *Best practices* sollen die Handhabung der Prozessordnung leiten. Qualitätskontrolle erfolgt zunehmend durch interne Datenanalysen und teilweise algorithmische Systeme. Die Folge ist eine Vermischung von Rechtsprechung und Bürokratie. Gerichte sind weniger Foren zur Entscheidung einzelner Streitigkeiten als vielmehr Organisationen, die ihre knappen Ressourcen aktiv verwalten.

Die Autoren stellen diese Entwicklung in eine längere Geschichte, die vom New Deal über die Ausweitung der Verwaltungskapazitäten des Staates bis in das digitale Zeitalter reicht.[3] Gerichtlicher Managerialismus wird als Antwort auf ständig steigende Verfahrenszahlen, Ressourcenknappheit und die zunehmende Zahl nicht anwaltlich vertretener Parteien verstanden. Wichtig ist auch, dass ein summarisches Verfahren nach Art des deutschen Mahnverfahrens fehlt. Im Hintergrund steht das US-amerikanische Modell des adversarischen Prozesses mit einem im wesentlichen passiven Richter. Aus europäischer Sicht überrascht es nicht, dass die Autoren meinen, die traditionelle Vorstellung vom passiven Richter sei unter heutigen Bedingungen oft unrealistisch geworden ist. In vielen Verfahren könnten managerial organisierte Gerichte hinsichtlich Effizienz, Genauigkeit und Zugang zum Recht sogar bessere Ergebnisse erzielen als ein rein adversarisches Modell. Das gelte insbesondere für die zahlenmäßig dominierenden Verfahren, in denen eine Partei nicht anwaltlich vertreten sei. Aus deutscher Sicht ist wichtig, dass zum *managerial court* mehr gehört als die verfahrensindividuelle Prozessleitung durch den Richter (§ 139 ZPO). Viele Maßnahmen zur Vorbereitung des Verfahrens, die hierzulande dem Richter vorbehalten sind (§§ 272ff ZPO), erledigt dort im Zuge des *case flow managements* nichtrichterliches Personal.

> »Drawing inspiration from public administration and private-sector management, courts have built out an extensive suite of bureaucratic tools, processes and techniques. This includes the delegation of adjudicative tasks to nonjudicial court staff via ›teaming‹ and other forms of personnel management; the proliferation of discretion-cabining decisional aids, such as ›bench cards‹, dashboards, and order templates; growing use of staff-run

> triage and ›caseflow management‹ systems to allocate cases to ›differentiated‹ procedural and case management ›pathways‹; new judge-and staff-focused performance metrics, made possible by growing court data-analytics operations; and court-mandated ›forms‹ and digital interfaces that standardize pleadings and papers. All would have been unthinkable just a few decades ago.«[4]

Der letzte Satz des Zitats ist allerdings schlicht falsch. Ich lese die Studie von *Engström* u. a. als Fortsetzung und Aktualisierung meiner Untersuchung über »Gerichtsverwaltung und Court-Management in den USA« von 1993. Dort habe ich die Entwicklung zum *managerial court* bereits ausführlich beschrieben. Neu ist, abgesehen von den Fortschritten der Digitalisierung[5], dass nun auch die US-amerikanische Dogmatik entdeckt, dass hier an den Grundfesten ihres Prozessmodells gerüttelt wird. Die Leitfrage lautet daher: Wieviel Management verträgt das Gericht, ohne seine Identität als Gericht zu verlieren?

Die Autoren sehen insoweit erhebliche Risiken wie Transparenzverlust, Verringerung individueller richterlicher Verantwortung, Beeinträchtigung prozessualer Fairness oder Konflikte mit dem Due-Process-Gedanken. Die Schlussfolgerung lautet indessen, dass bestimmte Formen gerichtlichen Managements nicht nur verfassungsrechtlich zulässig, sondern unter Umständen sogar verfassungsrechtlich geboten sein könnten, wenn nur so ein effektiver Zugang zum Recht gewährleistet werden kann.

[1] Hier noch einmal Veröffentlichungen aus jener Zeit.

- Gründe und Ursprünge aktueller Geschäftsüberlastung der Gerichte aus soziologischer Sicht, in: Gilles (Hrsg.), Effiziente Rechtsverfolgung, Deutsche Landesberichte zur VIII. Weltkonferenz für Prozeßrecht in Utrecht 1987, Heidelberg 1987, S. 33-63.
- Gerichtsverwaltung und Court-Management in den USA: Vom Effizienzmanagement zum Qualitätsmanagement, Köln, Bundesanzeiger 1993.
- Qualitätskontrolle in der Justiz – Eine neue Entwicklung in der Justizverwaltung der USA, Deutsche Richterzeitung 1993, S. 301-310.
- Vom Gerichtsmanagement zur Selbstverwaltung der Justiz, Deutsche Richterzeitung 1998, S. 241-254
- Mit dem Werkzeugkasten des NSM in die Justiz, in: *Hermann Hill/Hagen Hof* (Hg.), Wirkungsforschung zum Recht II, Nomos, Baden-Baden 2000, S. 437 – 454

- Justiz als Wirtschaftsunternehmen. Budgetierung, Controlling und Professionalisierung der Justizverwaltung, Deutsche Richterzeitung 2000, S. 220-230
- Selbstverwaltung für die Dritte Gewalt?, Juristenzeitung 2002, S. 838-847
- Ökonomisierung der Justiz und richterliche Unabhängigkeit, in: Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa (Hg.), Impulse für eine moderne und leistungsstarke Justiz, 2009, S. 103-118
- Reform der Justiz durch Reform der Justizverwaltung, in: *Wolfgang Hoffmann-Riem*, Offene Rechtswissenschaft, Tübingen, Mohr Siebeck 2010, S. 1279-1319
- Qualitätskontrolle in der Justiz, Deutsche Richterzeitung 1993, S. 301-310.
- Nicht veröffentlicht: Kann die Qualität der Justiz gemessen werden? Thesen für das Wochenendseminar »Justiz in der Modernisierungsfalle?« am 29./30. Januar 2000 in Hamburg
- Fehler in Gerichtsurteilen, Die Verwaltung, Beiheft 5, 2002, S. 67-97.

[2]
Gerichtsmanagement

Management und Rechtssoziologie

Qualitätsarbeit der Justiz

Selbstverwaltung der Justiz ist wieder Thema

[3] *Engström* u. a., S.1311ff.

[4] *Engström* u. a., S. 1301.

[5] *Engström* u. a., S. 1330ff.

Ähnliche Themen

- Qualitätsarbeit der Justiz
- Management und Rechtssoziologie
- Gerichtsmanagement
- Selbstverwaltung der Justiz ist wieder Thema