

Je kleiner die Zahl der offenen Sachen oder je größer die Zahl des durchschnittlichen Monateingangs, desto kleiner wird also die Meßzahl des Arbeitsvorrates sein. Indem man den Durchschnitt jeweils aus den Eingängen der letzten 12 Monate berechnet, läßt man die in dieser Zeit auftretenden Schwankungen oder dauernden Veränderungen sich bereits in der Meßzahl auswirken.

- Um nun beide Faktoren aus den vorgenannten Gründen für das Gesamtleistungsbild der Rechtspflegeeinheit zu berücksichtigen, setzen wir weiter die Meßzahl der Arbeitsleistung (L) und die Meßzahl des Arbeitsvorrates (v) zueinander ins Verhältnis und erhalten so als Quotienten die Meßzahl des Leistungsstandes (st):

$$\frac{\text{Arbeitsvorrat } v}{\text{Arbeitsleistung } L} = \text{st} \quad \text{Leistungsstand der Rechtspflegeeinheit.}$$

Sie vergrößert sich also durch wachsende Arbeitsleistung oder durch sinkenden Arbeitsvorrat oder durch Zusammentreffen beider Gründe und verkleinert sich unter umgekehrten Bedingungen.

Die Zusammenstellung der so ermittelten drei Leistungsziffern für die Arbeitsleistung, den Arbeitsvorrat und den Gesamtleistungsstand in der Reihenfolge ihrer Größe und für die aufeinanderfolgenden Vierteljahre ergibt ein klares und sicheres Bild davon, in welchem Verhältnis die Leistungen der einzelnen Geschäftsbereiche jedes Gerichts, der einzelnen Gerichte, der Landgerichtsbezirke zueinander stehen und welche Entwicklungstendenzen sich zeigen. Außerdem erhalten wir durch Errechnung des Landesdurchschnitts für jeden Geschäftsbereich und für jede Meßzahl erstmalig eine sichere Grundlage für Leistungsnormen in der Rechtspflege, woraus sich wiederum eine Fülle von Aufgaben zur Verbesserung der Rechtspflege ergeben.

## II

Die Methode wurde eingehend mit allen Richtern in Dienstbesprechungen am Sitze jedes Landgerichts und beim Oberlandesgericht diskutiert.

Dabei wurden anfänglich Bedenken in folgender Richtung erhoben:

- Die Verschiedenartigkeit der Leistung des einzelnen Angestellten bleibt unberücksichtigt.
- Die Verschiedenartigkeit und verschiedene Größe der einzelnen Prozesse bleibt unberücksichtigt.

Gegenüber dem ersten Einwand wurde Übereinstimmung durch folgende Erwägungen erzielt:

Verglichen werden soll die Gesamtleistung der Verwaltungseinheit als die Leistung eines Kollektivs. Die Leistung des einzelnen wird daneben ihrer Größe und ihrer Verantwortung nach in anderen Formen und mit anderen Mitteln gewertet.

In die Leistung eines Kollektivs gehen eben die Leistungen aller dazugehörigen einzelnen Arbeiter ein. Jeder muß zu seinem Teil, an seinem Platz, nach seinen Kräften und Fähigkeiten mitwirken, um die kollektive Leistung hervorzubringen. Dazu ist letzten Endes die leitende Funktion des Dienststellenvorstandes ebenso unentbehrlich wie alle ausführenden Arbeiten einer Schreibkraft oder eines Botenmeisters. Das Gefühl, daß man innerhalb des Kollektivs für ein gutes Gelingen aufeinander angewiesen ist, daß jeder mitwirken und sich anstrengen muß, wird durch diese Gleichsetzung aller Angestellten bei der Bemessung der Arbeitsleistung wesentlich gestärkt.

Das zweite Bedenken wird durch das Gesetz der großen Zahl behoben. Die verschiedene Größe des Arbeitsaufwandes für die einzelnen Prozesse und sonstigen Gerichtsangelegenheiten gleicht sich im Laufe des in Betracht kommenden Zeitabschnittes von mindestens 'U' Jahr im Verhältnis der einzelnen Gerichte zueinander statistisch aus.

Die Berechnung der Meßzahlen kann an Hand eines einfachen Berichtsschemas ohne besondere Schulung oder Anleitung durch jeden Registerführer vorgenommen werden.

## III

Wir sehen den Wert dieser Meßmethode für die praktische Verwaltungsarbeit aber keinesfalls nur in der damit gewonnenen exakten Vergleichsmöglichkeit für die Arbeitsergebnisse der Rechtspflegeeinheiten, sondern ebenso in den dadurch sich eröffnenden Möglichkeiten für eine laufende Verbesserung der Rechtspflege nach Umfang und Güte der Leistung. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist, daß die statistischen Berichte nicht mehr nur wie früher von „unten nach oben“ wandern, so daß der damit befaßte Angestellte, der nichts über ihre Auswertung erfährt, sie nur als unnötige und zusätzliche Belastung empfindet. Vielmehr muß die Einsicht in die Notwendigkeit und Richtigkeit bei allen Mitarbeitern geschaffen und ihr persönliches Interesse an der Erhöhung des Leistungsstandes ihres kleineren und größeren Arbeitskollektivs geweckt werden.

Deshalb werden die Ergebnisse im erforderlichen und zweckmäßigen Umfange und nur in Verhältniszahlen bekanntgegeben.

Dies hat schon nach den bisherigen Erfahrungen zu einer starken Belebung des Wettbewerbsgedankens geführt und eine lebhaftere Diskussion über weitere Verbesserungsmöglichkeiten ausgelöst.

Für jeden Geschäftsbereich und für jede der drei Meßzahlen werden das Gericht und der Landgerichtsbezirk mit der höchsten und der niedrigsten Leistung allen Gerichten mitgeteilt, und die ersteren erhalten Leistungsprämien in bestimmter, abgestufter Höhe je nach der Art der erzielten Bestleistung.

Als Justizverwaltung erkennen wir auf diese Weise, welches Gericht trotz großer und starker Arbeitsleistung mit dem wachsenden Arbeitseingang nicht Schritt halten kann, also verstärkt werden muß, an welchen Gerichten andererseits die bisherige Besetzung unbedenklich vermindert werden kann.

Wir gewinnen eine mit jedem Quartal festere Grundlage für Spezialrevisionen einzelner Geschäftsbereiche oder für Gesamtrevisionen ganzer Gerichte.

Die Landgerichtspräsidenten werden durch den Vergleich von Gericht zu Gericht und von Quartal zu Quartal rechtzeitig auf gute und schlechte Entwicklungstendenzen in den einzelnen Geschäftsbereichen aufmerksam.

Die Gerichte haben sich veranlaßt gesehen, eine große Zahl bisher als unerledigt noch durch die statistischen Meldungen geschleppter alter Sachen zu bereinigen.

Angesichts der zum Teil noch überraschend großen Leistungsunterschiede haben wir nun die Möglichkeit, die Arbeitsmethoden des Kollektivs mit den besten Leistungsergebnissen als Vorbild zu propagieren.

## IV

An Hand der in drei Quartalen bei der praktischen Anwendung gesammelten Erfahrungen haben wir inzwischen die Meßzahlenberechnung weiter ausgebaut, so daß künftig Arbeitsausfälle bei der Ermittlung der Arbeitsleistung je Angestellten genau berücksichtigt werden. Auch sind wir jetzt in der Lage, die Arbeitsergebnisse der Amts- und der Landgerichte, sowie die Arbeitsergebnisse, der verschiedenen Geschäftsbereiche der Amts- und der Landgerichte zueinander in ein genau vergleichbares Verhältnis zu bringen. Hierüber könnte anhand der Erfahrungen bei der Auswertung der Leistungsmeßzahlen für das 1. Quartal 1952 in einem späteren Aufsatz berichtet werden, falls die beschriebene Methode dem Interesse der Justizverwaltung begegnet.

Abschließend muß betont werden, daß die Entwicklung dieser Arbeitsmethode nur möglich war durch die wertvolle Hilfe, die der Herr Minister der Justiz den Landesjustizverwaltungen für ihre praktische Arbeit durch seine richtungweisenden und anleitenden Verfügungen und Ratschläge zu allen grundsätzlichen justizpolitischen Fragen gewährte.

Dank dieser Anleitung wird die Leistungssteigerung der Rechtspflegeorgane die demokratische Gesetzlichkeit sichern und weiter festigen.

Dr. Herbert Gräfe, Leiter der Hauptabteilung  
Justiz beim Ministerpräsidenten des Landes Sachsen