

Katja Rost / Malte Doehne / Margit Osterloh

## Richter\*in per Los

### Zur ablehnenden Haltung des Bundesrates und Gründe für die Umsetzung der Justizinitiative

---

Die Justizinitiative sieht vor, dass Richter\*innen des Bundesgerichts per Losverfahren bestimmt werden. Dieser Vorschlag stösst an verschiedenen Stellen auf Widerstand. Unser Beitrag verfolgt drei Ziele: erstens legen wir dar, warum Losverfahren in der heutigen Zeit abgelehnt werden. Zweitens begründen wir die Vorteile fokussierter Losverfahren, wenn es um die Besetzung prestigereicher Stellen geht, für die eine Vielzahl qualifizierter Bewerber\*innen zur Verfügung stehen. Drittens bringen wir Vorschläge für eine Präzisierung der Justizinitiative an, deren vage Fassung der Bundesrat zu Recht reklamiert.

---

Beitragsart: Science

Zitiervorschlag: Katja Rost / Malte Doehne / Margit Osterloh, Richter\*in per Los, in: «Justice - Justiz - Giustizia» 2021/1

## Inhaltsübersicht

1. Einleitung
2. Fokussierte Losverfahren stossen auf Reaktanz. Zu Unrecht.
3. Anwendungsbereich und Vorzüge fokussierter Losverfahren
  - 3.1. Eindämmung der Einflussnahme auf Wahlen zu Gunsten der Leistungsfähigkeit
  - 3.2. Vergrößerung des Pools hochqualifizierter Kandidierender
  - 3.3. Eindämmung von Machtmissbrauch und Selbstüberschätzung der Gewinner
4. Vorschläge zur Präzisierung der Justizinitiative

### 1. Einleitung

[1] Der Initiativtext der Justizinitiative sieht vor, dass Richter\*innen des Bundesgerichts per Losverfahren bestimmt werden.<sup>1</sup> Die Zulassung zum Losverfahren richtet sich nach fachlichen und persönlichen Eignungen für das Amt. Eine Fachkommission bestehend aus unabhängigen Expert\*innen, die vom Bundesrat einmalig und auf eine Dauer von zwölf Jahren befristet gewählt werden, entscheidet über die Zulassung zum Losverfahren.

[2] Unsere Forschungsgruppe empfiehlt seit geraumer Zeit die Anwendung fokussierter Losverfahren bei der Besetzung von Spitzenpositionen.<sup>2</sup> Ein fokussiertes Losverfahren beruht auf zwei Verfahrensschritten: Zunächst wird aus dem Gesamtpool aller Bewerbungen eine Shortlist der drei bis sechs leistungsstärksten Kandidat\*innen erstellt. Im zweiten Schritt wird – im Gegensatz zu herkömmlichen Verfahren – keine Reihung dieser Shortlist vorgenommen, sondern die/der Gewinner\*in per Losentscheid bestimmt. Fokussierte Losverfahren bieten sich zur Besetzung von Positionen an, die begehrt und prestigeträchtig sind und für die gleichzeitig eine Mehrzahl qualifizierter Kandidierender zur Verfügung stehen.

[3] Hintergrund für unseren Vorschlag zur Einführung fokussierter Losverfahren sind die Schwächen herkömmlicher, kompetitiver Auswahlverfahren. Kompetitive Auswahlverfahren sind erstens nicht in der Lage die leistungsfähigsten Kandidierenden unabhängig von ihrer sozialen Herkunft auszuwählen.<sup>3</sup> Zweitens können sie unterrepräsentierte Gesellschaftsgruppen nicht zur Teilnahme am Wettbewerb für Spitzenpositionen motivieren.<sup>4</sup> Drittens verhindern sie nicht Machtmissbrauch und die Selbstüberschätzung der Gewinner\*innen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.justiz-initiative.ch/>.

<sup>2</sup> J. BERGER/M. OSTERLOH/K. ROST, Chef per Los? Ergebnisse eines Experiments, in: M. Osterloh/K. Rost (Eds.), *Der Zufallsmechanismus: ein neues Paradigma für bessere Entscheidungen*: 184–188. *Zeitschrift für Organisation (ZfO)* 2019; M. OSTERLOH/B. S. FREY, Dealing With Randomness, *Management Revue* 2019/30(4), 331–345; M. Osterloh/K. Rost (Eds.), *Der Zufallsmechanismus: ein neues Paradigma für bessere Entscheidungen*, (Vol. 3) 2019; K. ROST/M. DÖHNE, «Die Wahl zu Dreyen» Die Zufallswahl von Professoren an der Universität Basel im 18. Jahrhundert, in: M. Osterloh/K. Rost (Eds.), *Der Zufallsmechanismus: ein neues Paradigma für bessere Entscheidungen*: 169–174. *Zeitschrift für Organisation (ZfO)* 2019; B. S. FREY/M. OSTERLOH/K. ROST, Zufallsentscheidungen in Management, *Forschung und Politik, Ökonomenstimme* 2020, <https://www.oekonomenstimme.org/artikel/2020/10/zufallsentscheidungen-in-management-forschung-und-politik/>; H. ZEITOUN/M. OSTERLOH/B. S. FREY, Learning from ancient Athens: Demarchy and corporate governance, *Academy of Management Perspectives* 2014/28(1), 1–14; M. OSTERLOH/B. S. FREY, How to avoid borrowed plumes in academia, *Research Policy* 2020/49(1), 103831; M. OSTERLOH/M. FONG, Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin, *Die Unternehmung* 2021 (im Druck).

<sup>3</sup> M. DÖHNE/J. GEWEKE/K. ROST, You can make it if you try: Focal random selection breaks up power monopolization, Working Paper University of Zürich 2020.

<sup>4</sup> J. BERGER/M. OSTERLOH/K. ROST, Focal random selection closes the gender gap in competitiveness, *Science advances* 2020/6(47), eabb2142.

<sup>5</sup> J. BERGER/M. OSTERLOH/K. ROST/T. EHRMANN, How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination, *The Leadership Quarterly* 2020, 101388.

[4] Während die Wissenschaft die Anwendung fokussierter Losverfahren mit Interesse diskutiert, führt dieser Vorschlag in der allgemeinen Öffentlichkeit mitunter zu harscher Ablehnung und Kritik. Wir adressieren zunächst diese Kritik, bevor wir im Abschnitt «3. Anwendungsbereich und Vorzüge fokussierter Losverfahren» darlegen, warum fokussierte Losverfahren die Schwächen herkömmlicher Selektionsmethoden überwinden können. Unser Beitrag schliesst mit einem Vorschlag zur Präzisierung der Justizinitiative.

## 2. Fokussierte Losverfahren stossen auf Reaktanz. Zu Unrecht.

[5] Der aktuelle Vorschlag, Richter\*innen des Bundesgerichtes per Los zu bestimmen, stösst in der Öffentlichkeit mehrheitlich auf Ablehnung. Nicht zuletzt der Bundesrat hat in der Beurteilung der Justizinitiative eine ablehnende Haltung gegenüber fokussierten Losverfahren zum Ausdruck gebracht. Die Kritik lässt sich in drei Punkten zusammenfassen. *Erstens* führe eine Auswahl mittels Losverfahren nicht dazu, die bestgeeignete Person auf ein Bundesrichteramt zu berufen. *Zweitens* gewährleiste ein Losverfahren nicht eine adäquate Repräsentanz verschiedener Bevölkerungsgruppen z.B. nach politischer Orientierung, Geschlecht, Kantons- und Amtssprachzugehörigkeit, unterschiedlichem familiären, sozialen, beruflichen, religiösen oder persönlichen Hintergrund, während das altbewährte Verfahren der Bundesrichterwahl zumindest innerhalb des Kriteriums der Parteimitgliedschaft eine Repräsentanz der in der Öffentlichkeit vertretenen politischen Meinungen garantiert. *Drittens* wird angeführt, dass ein Losverfahren manipulierbarer sei als ein herkömmliches, kompetitives Verfahren, beispielsweise durch die Art der Zusammensetzung der Auswahlkommission, durch eine stillschweigende Losziehung, in der nur ein/eine Kandidat\*in vorgeschlagen wird, durch eine willkürliche Losziehung, in der alle möglichen, aber nicht die bestgeeigneten Kandidat\*innen vorgeschlagen werden, oder aber durch die Anfechtung der Nichtzulassung zum Losverfahren durch die Kandidierenden.

[6] Diese drei Einwände werden auch regelmässig in öffentlichen Foren angeführt, beispielsweise in Kommentarspalten oder Blogbeiträgen zu unserem Vorschlag, fokussierte Losverfahren bei der Vergabe begehrter, prestigeträchtiger Positionen einzusetzen. Fokussierte Losverfahren werden als eine Bedrohung eines Status quo aufgefasst, der sich jahrzehntelang bewährt habe. Sachlich sind die vom Bundesrat und in der öffentlichen Debatte angeführten Kritikpunkte allerdings nicht haltbar.

[7] Zum *ersten* ist eine Entscheidung nach einem fokussierten Losverfahren keinesfalls mit einer Bevorzugung des «glücklichen Dummen» gleichzusetzen, wie es manche Kommentatoren behaupten. Auch bei fokussierten Losverfahren wird der Kreis der bestgeeigneten Personen zunächst auf eine «Shortlist» von drei bis sechs Kandidierenden eingeengt. Im Gegensatz zu kompetitiven Auswahlverfahren folgt allerdings keine Reihung der Endkandidierenden dieser Shortlist nach scheinbar objektiven Kriterien, sondern ein Losentscheid. Befürworter kompetitiver Auswahlverfahren glauben, dass schwer messbare, zukünftig hoch unsichere und zudem oft nicht miteinander vergleichbare Leistungseigenschaften der Kandidierenden in eine transitive Rangordnung gebracht werden können. Dabei wird vergessen, dass zukünftige Leistung nicht messbar ist. Die zur Bestimmung von Leistungseigenschaften eingesetzten Kommissionen stützen sich deswegen meist auf weiche soziale Signale, beispielsweise auf die soziale Herkunft der Kandidierenden, auf deren Ähnlichkeit hinsichtlich persönlicher Vorlieben, Meinungen, Sprach- und Kantonszugehörigkeit, besonders aber auf die Argumente mächtiger Koalitionen. Diese Kriterien haben mit Leistung und Repräsentanz nichts zu tun, sondern beruhen stattdessen auf dem

Wunsch der Kommission nach Homogenität, sozialer Geschlossenheit und Einflussnahme. Hingegen sollten in einer Meritokratie für die Wahl in ein Amt Leistungen und nicht soziale Zugehörigkeit für ein Amt zählen.<sup>6</sup> Fokussierte Losverfahren kommen diesem Ideal insofern näher, als leistungsstarke Minderheiten und Outsider eine realistische Chance erhalten.

[8] Zum *zweiten* Einwand: Kein Verfahren gewährleistet Repräsentanz besser als der Zufall. Der Zufall berücksichtigt nicht nur sichtbare Merkmale, die auf der politischen Agenda stehen, beispielsweise Parteizugehörigkeit, Amtssprache, Geschlecht oder Kantonszugehörigkeit, sondern auch latente und in Quoten kaum abbildbare Merkmale wie soziale Herkunft, Sitten und Gewohnheiten, Religion, Familienstatus oder sexuelle Orientierung. Aus diesem Grund gelten in der Wissenschaft Randomisierung und Zufallsstichproben als goldener Standard. Eine Stratifizierung, also die bewusste Einführung eines Proporzsystems nach bestimmten Kriterien, setzen Wissenschaftler\*innen nur dann ein, wenn eine Untersuchungsgruppe, beispielsweise die Top-1%-Verdiener oder die Arbeitslosen der Schweiz, in einer Zufallsstichprobe zu kleinzahlig repräsentiert wäre. Da das Bundesrichteramt die Gesamtgesellschaft vertreten sollte, stellt sich die Frage, ob und anhand welcher Kriterien eine Stratifizierung erfolgen sollte, oder ob die gewählten Personen nicht einfach Lebensnähe, Erfahrungen und tiefes Verständnis für die Schweizer Gesellschaft mitbringen sollten. Letzteres wird durch das Zufallsprinzip besser gewährleistet als durch Stratifizierung. Insbesondere eine Stratifizierung nach der Parteizugehörigkeit scheint mehr als fraglich. Gegen dieses Kriterium spricht, dass nur ein Bruchteil der Schweizer\*innen einer Partei zugehört und dass es sich beim Bundesrichteramt um kein politisches Amt handelt. Parteizugehörigkeit ist auch nicht gleichzusetzen mit Geschlecht, Sitten, sozialer Herkunft, Kanton, Amtssprache, Religion, Familienstatus oder Lebensstil.

[9] Zum *dritten* Einwand: Fokussierte Losverfahren sind im Vergleich zu kompetitiven Auswahlverfahren weniger – nicht stärker – anfällig für Manipulationen. Aus diesem Grunde wurden fokussierte Losverfahren in der Geschichte immer wieder eingesetzt: Losverfahren verhindern Korruption und Wahlbeeinflussung einflussreicher Eliten.<sup>7</sup> Allerdings sind festgelegte Prozeduren notwendig, die im derzeitigen Entwurf der Justizinitiative zu kurz kommen. Wir werden auf diesen Punkt im Abschnitt «4. Vorschläge zur Präzisierung der Justizinitiative» detaillierter eingehen. An dieser Stelle sei nur erwähnt, dass in historischen Beispielen die finale Auswahlkommission durch Ballotage (d.h. durch zufällige Auslosung der Hälfte der feststehenden Kommissionsmitglieder, welche die endgültige Wahlkommission für eine spezifische, vakante Position stellt) festgelegt wurde, um Absprachen und Korruption bei der Besetzung eines neuen Amtes zu begegnen.<sup>8</sup> Zudem beugte man sowohl einer stillschweigenden Losziehung eines/einer Kandidat\*in als auch einer willkürlichen Losziehung aller möglichen Kandidat\*innen vor, indem die finale Anzahl der auf eine Shortlist zu setzenden Kandidierenden vorgegeben wurde. Zuletzt sei darauf verwiesen, dass selbstverständlich alle Auswahlverfahren kritisiert werden können.

---

<sup>6</sup> M. J. SANDEL, *The tyranny of merit: What's become of the common good?*, London: Allen Lane 2020.

<sup>7</sup> N. DUXBURY, *Random justice: On lotteries and legal decision-making*, Place 2002; H. BUCHSTEIN, *Reviving randomness for political rationality: Elements of a theory of aleatory democracy*, *Constellations* 2010/17(3), 435–454; D. VAN REYBROUCK, *Against elections: The case for democracy*, Place 2016; O. DOWLEN, *The political potential of sortition: A study of the random selection of citizens for public office*, Place 2017; A. CIRONE/B. VAN COPPENOLLE, *Bridging the Gap: Lottery-Based Procedures in Early Parliamentarization*, *World Politics* 2019/71(2), 197–235.

<sup>8</sup> U. IM HOF, *Vom politischen Leben im Basel des 18. Jahrhunderts*, *Basler Zeitschrift für Geschichte und Altertumskunde* 1949/48, 141–166.

So werden auch die Listenplatzierungen bei derzeitigen Positionsbesetzungen, beispielsweise bei Professuren, regelmässig kritisiert.

### 3. Anwendungsbereich und Vorzüge fokussierter Losverfahren

[10] Fokussierte Losverfahren besitzen eine Reihe von Vorzügen. Diese Vorzüge gelten innerhalb bestimmter Anwendungsbereiche. Unser Vorschlag konzentriert sich auf die Vergabe begehrter und prestigereicher Positionen, bei denen mehrere qualifizierte Kandidierende zur Verfügung stehen, die zukünftigen Leistungen der Amtsinhaber aber nur schwer messbar und beurteilbar sind. Zu diesen zählen politische, wirtschaftliche, universitäre, juristische, journalistische oder kirchliche Top-Positionen, die mit hoher Sichtbarkeit und gesellschaftlichem Einfluss verbunden sind, beispielsweise Bundesrichterämter, CEO-Positionen in Grossunternehmen, Professuren an renommierten Universitäten, Chefredakteursposten in Leitmedien oder Bischofsämter in bedeutenden Bistümern. Beispielhaft sei die Stadt Basel genannt, welche ab dem Jahr 1688 bis zum Jahr 1978 fokussierte Losverfahren für wirtschaftlich, politisch, kirchlich, intellektuell und juristisch bedeutende Führungsämter einfuhrte.<sup>9</sup>

#### 3.1. Eindämmung der Einflussnahme auf Wahlen zu Gunsten der Leistungsfähigkeit

[11] Fokussierte Losverfahren dämmen Möglichkeiten der externen Einflussnahme auf Personenbesetzungen ein (als Folge der Zufallskomponente) und berufen dennoch die Leitungsfähigsten aus dem Pool der Kandidierenden (als Folge einer wirksamen Vorselektion). Wie wir am Beispiel der Stadt Basel im 19. Jahrhundert zeigen, wurden Kandidierende aus Familien des «Basler Daigs» vor Einführung des fokussierten Losverfahrens fünfmal wahrscheinlicher auf Top-Positionen (namentlich die Aufnahme in den bedeutenden Dreizehnerrat) berufen im Vergleich zu Kandidierenden aus der Nicht-Elite. Kandidierende aus alteingesessenen Basler Familien wurden anderthalbmal so häufig im Vergleich zu Kandidierenden aus zugezogenen Familien berufen.<sup>10</sup> Nach Einführung der fokussierten Zufallsauswahl erodierte der Vorteil der «Daig-Elite» vollständig und Outsider konnten ihre Wahlchancen mehr als verdreifachen.

[12] Die Vorzüge fokussierter Losverfahren gegenüber herkömmlichen, kompetitiven Verfahren beruhen auf zwei Mechanismen: *Erstens* erhöht die Vorauswahl qualifizierter Kandidierenden (im historischen Fall: drei bis sechs) die Chancen leistungsstarker Außenseiter\*innen. Bei der herkömmlichen, kompetitiven Auswahl suchen Berufungsgremien nach Kandidierenden, die nicht nur kompetent sind, sondern auch kulturell kompatibel erscheinen, beispielsweise hinsichtlich ihrer sozialen, geographischen, beruflichen Herkunft, der politischen Meinung, des Lebensstils, der Freizeitaktivitäten, Erfahrungen oder der Selbstdarstellung. Diese Gemeinsamkeiten fördern

---

<sup>9</sup> U. IM HOF (Fn. 8); A. MÜLLER, Die Ratsverfassung der Stadt Basel von 1521 bis 1798, *ibid.* 1954/53, 5–98; H. BURCKHARDT/S. WERENFELS/J. C. ISELIN/J. L. FREY/J. H. GERNKER/J. J. FREY/F. BATTIER/T. GERNLER, Vorgetragen vor dem grossen Rat und dem Bürgermeister von Basel am 29. Oktober 1714 durch Geistliche und Professoren der Universität Basel Place 1720.

<sup>10</sup> DÖHNE/GEWEKE/ROST (Fn. 3).

Vertrauen und Behaglichkeit, erzeugen Begeisterung und verbinden Personen miteinander.<sup>11</sup> Kulturelle Gemeinsamkeiten wiegen daher oft stärker als der Verdienst und die Leistung der Kandidierenden. Muss sich eine Kommission auf drei oder gar sechs Kandidierende einigen, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass der soziale Hintergrund hochgradig homogen ist.

[13] *Zweitens* bewerben sich bei fokussierter Zufallsauswahl nachweislich mehr hochqualifizierte Aussenseiter\*innen auf freie Positionen. Mehrere Untersuchungen zeigen, dass Personen mit elitärem Hintergrund und die jeweiligen Insider besonders offen gegenüber Risiken sind.<sup>12</sup> Personen mit nicht-elitärem Hintergrund und Aussenseiter trauen sich hingegen weniger zu und bewerben sich deshalb seltener in kompetitiven Auswahlverfahren. Weil bei der fokussierten Losauswahl neben Leistung auch eine Portion Glück notwendig ist, erleichtert dies Personen mit geringen Wahlchancen, das Gesicht zu wahren: ein Misserfolg kann auf externe Faktoren ausserhalb des persönlichen Einflussbereichs zurückgeführt werden. Risikoscheue Personen werden durch die fokussierte Zufallsauswahl folglich ermutigt, sich für Spitzenpositionen zu bewerben.

### 3.2. Vergrößerung des Pools hochqualifizierter Kandidierender

[14] Im zuletzt aufgeführten Mechanismus zeigt sich ein weiterer Vorzug des Einsatzes fokussierter Losverfahren: Personen, die Minderheiten angehören, werden eher zur Bewerbung motiviert. Dies konnten wir in einem Laborexperiment am Beispiel hochqualifizierter Frauen aufzeigen.<sup>13</sup> Im Vergleich zu herkömmlichen, kompetitiven Verfahren verdreifachte sich in fokussierten Losverfahren der Anteil der Frauen, die am Wettbewerb um eine Führungsposition teilnahmen und der Anteil leistungsstarker Frauen verdoppelte sich. Eine fokussierte Zufallsauswahl schliesst damit die geschlechtsspezifische Lücke, die im Wettbewerb um Spitzenpositionen weiterhin besteht. Analoge Resultate sind für andere unterrepräsentierte Gruppen zu erwarten, beispielsweise sprachliche, geographische, religiöse, sexuelle Minderheiten oder (Enkel)Kinder von Einwanderern.

[15] Die höhere Beteiligung solcher Personengruppen lässt sich darauf zurückführen, dass die Zufallskomponente die Abneigung unterrepräsentierter Gruppen reduziert, an Wettbewerben teilzunehmen. Dies aus mehreren Gründen. Erstens rechnen sich diese Personengruppen geringere Erfolgchancen aus. Der Einfluss von Glück hilft, die psychologischen Kosten einer riskanten Entscheidungsfindung zu verringern. Zweitens neigen unterrepräsentierte Personengruppen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen. Negative Erfahrungen mit kompetitiven Leistungsbewertungen führen dazu, dass sie sich selbst als unterlegen einschätzen. Drittens sind unterrepräsentierte Gruppen stärker von negativem Feedback beeinflusst. Sie neigen eher dazu, nach einem Rückschlag aufzugeben. Wenn die Gewinner\*in hauptsächlich durch Glück bestimmt wird, wird die Bedeutung von negativem Feedback reduziert. Viertens verhindert fokussierte Zufallsaus-

---

<sup>11</sup> P. BOURDIEU, Cultural reproduction and social reproduction, Place 1973; D. GIGONE/R. HASTIE, The common knowledge effect: Information sharing and group judgment, *Journal of Personality and social Psychology* 1993/65(5), 959; P. DiMAGGIO, Classification in art, *American sociological review* 1987, 440–455.

<sup>12</sup> M. W. KRAUS/P. K. PIFF/R. MENDOZA-DENTON/M. L. RHEINSCHEIDT/D. KELTNER, Social class, solipsism, and contextualism: how the rich are different from the poor, *Psychological review* 2012/119(3), 546; S. T. FISKE/H. R. MARKUS, Facing social class: How societal rank influences interaction, Place 2012; N. M. STEPHENS/H. R. MARKUS/S. S. TOWNSEND, Choice as an act of meaning: the case of social class, *Journal of personality and social psychology* 2007/93(5), 814.

<sup>13</sup> BERGER/OSTERLOH/ROST (Fn. 4).

wahl tatsächliche Diskriminierung sowie die Erwartung, diskriminiert zu werden. Und schliesslich: Während überrepräsentierte Gruppen in Führungspositionen (Männer, Deutschschweizer, Repräsentanten grosser Volksparteien oder die gesellschaftliche Elite) für ihre Wettbewerbsfähigkeit geschätzt werden, laufen unterrepräsentierte Minderheiten Gefahr, als unsympathisch zu gelten, sofern sie sich im Wettbewerb durchsetzen. Sie weichen von sozialen Identitätsnormen ab, was zu psychologischen Kosten und öffentlichen und privaten Anfeindungen führt. Zahlreiche Studien bestätigen, dass Minderheiten, beispielsweise Frauen in Top-Positionen, diese Kosten antizipieren.<sup>14</sup> Die Zufallsauswahl reduziert die psychologischen Kosten für Vertreter\*innen unterrepräsentierter Gruppen. Ihr Erfolg kann nicht auf die Abweichung von sozialen Identitätsnormen zurückgeführt werden. Ein wichtiger Vorteil ist darüber hinaus, dass die Verlierer aus den bisher überrepräsentierten – und einflussreichen – Gruppen im Falle einer Niederlage vor Gesichtsverlust geschützt sind.

### **3.3. Eindämmung von Machtmissbrauch und Selbstüberschätzung der Gewinner**

[16] Ein letzter Vorzug des Einsatzes fokussierter Losverfahren ist, dass diese dem Machtmissbrauch und der Selbstüberschätzung der späteren Amtsinhaber\*innen vorbeugen. Machtmissbrauch und Selbstüberschätzung von Führungskräften, kurz Hybris, sind ein ernstzunehmendes Problem in Organisationen und Staaten. Von Hybris betroffene Führungskräfte neigen dazu, ihre Grenzen zu überschätzen und Entscheidungen zu treffen, die für die Gemeinschaft schädlich sind. Man denke an die teilweise exorbitanten Bonuszahlungen für Top-Manager in Krisenjahren, an die durch die Panama-Papers publik gewordenen Fälle der Steuerhinterziehung durch Staats- und Regierungschefs, an den Wirecard-Skandal oder auch an die oft willkürliche Politik von Donald Trump. In einem Laborexperiment konnten wir zeigen, dass fokussierte Zufallsauswahl im Vergleich zu herkömmlichen, kompetitiven Verfahren die Hybris der Gewinner\*innen erheblich eindämmt.<sup>15</sup> Nur eine von zehn Führungskräften, die mittels eines fokussierten Losverfahren gewählt wurden, nutzte ihre Macht auf Kosten der Gemeinschaft aus. In herkömmlichen, kompetitiven Verfahren beobachteten wir dieses Verhalten bei vier von zehn Führungspersonen.

[17] Herkömmliche, kompetitive Verfahren zur Auswahl von Führungspersonen verstärken die Hybris der Gewinner: Zum einen besitzen einige Personen eine Prädisposition für Hybris. Diese Personen neigen dazu, Erfolge ihrer eigenen Disposition zuzuschreiben und den Einfluss von situativen Kräften und Glück zu unterschätzen. Machtpositionen werden überdurchschnittlich oft von diesen Personen besetzt, u.a. weil diese häufiger an Wettbewerben teilnehmen und sich in Wettbewerben gut darstellen.<sup>16</sup> Zweitens bestätigen kompetitive Selektionsverfahren Führungskräfte mit einer Prädisposition für Hybris in ihrem Gefühl, dass sie aussergewöhnlich seien und

---

<sup>14</sup> M. BERTRAND/E. KAMENICA/J. PAN, Gender identity and relative income within households, *The Quarterly Journal of Economics* 2015/130(2), 571–614; L. BURSZTYN/T. FUJIWARA/A. PALLAIS, «Acting Wife»: Marriage Market Incentives and Labor Market Investments, *American Economic Review* 2017/107(11), 3288–3319; J. SYRDA, Spousal Relative Income and Male Psychological Distress, *Personality and Social Psychology Bulletin* 2020/ 46(6), 0146167219883611.

<sup>15</sup> BERGER/OSTERLOH/ROST/EHRMANN (Fn. 5).

<sup>16</sup> A. B. BRUNELL/W. A. GENTRY/W. K. CAMPBELL/B. J. HOFFMAN/K. W. KUHNERT/K. G. DEMARREE, Leader emergence: The case of the narcissistic leader, *Personality and Social Psychology Bulletin* 2008/34(12), 1663–1676; S.V. PAUNONEN/J.-E. LÖNNQVIST/M. VERKASALO/S. LEIKAS/V. NISSINEN, Narcissism and emergent leadership in military cadets, *The Leadership Quarterly* 2006/17(5), 475–486; B. NEVICKA/F. S. TEN VELDEN/A. H. DE HOOGH/

weit «über dem Durchschnitt» der anderen Kandidierenden liegen.<sup>17</sup> Sie fühlen sich ihren Untergebenen überlegen und sehen diese als Mittel zur Befriedigung ihrer persönlichen Ziele an. Kompetitive Selektionsverfahren können bei Menschen mit einer entsprechenden Disposition latente Tendenzen zur Hybris auslösen. Im Gegensatz dazu senden Auswahlverfahren mit einer Zufallskomponente diese Signale nicht aus, weil sie die Führungskraft durch mathematische Gesetze ernennen. Es ist klar, dass auch das Glück und nicht nur die individuelle Leistung eine entscheidende Rolle für die Auswahlentscheidung spielte. Fundamentale Attributionsfehler, bei denen Personen Ergebnisse und Leistungen übermäßig ihrer eigenen Fähigkeit zuschreiben, werden dadurch vermindert. Personen mit Selbstüberschätzung werden nicht in ihrem Glauben bestätigt, dass sie weit über dem Durchschnitt liegen und ein daraus folgender Machtmissbrauch wird nicht aktiviert.

#### 4. Vorschläge zur Präzisierung der Justizinitiative

[18] Abschliessend schlagen wir basierend auf unserer Forschung drei Präzisierungen der Justizinitiative vor, die in der jetzigen Formulierung zu kurz kommen.

[19] *Erstens* empfiehlt sich eine Festlegung der Anzahl der Kandidierenden, die nach Vorauswahl in den Losentscheid gelangen, um einerseits der stillschweigenden Losziehung *einer* Kandidat\*in als auch einer willkürlichen Losziehung aus dem Pool *aller* Kandidat\*innen vorzubeugen. In vielen geschichtlichen Beispielen wurden drei bis sechs Kandidierende zum Losentscheid zugelassen; die effektive Zahl hängt von der Verteilung der abzubildenden demographischen Kriterien sowie von der zu erwartenden Anzahl hochqualifizierter Bewerber\*innen ab. Grundsätzlich gilt, eine möglichst hohe Zahl auszuwählen bei gleichzeitig hoher Qualität der Kandidat\*innen. Beispielsweise zeigten unsere Analysen zur Stadt Basel, dass die *Wahl zu Sechsen* der *Wahl zu Dreien* bei der Überwindung nepotistischer Strukturen im politischen System Basels des 18. Jahrhunderts überlegen war. Bis dato überrepräsentierte Familien büssten ihren Vorsprung erst nach Einführung der *Wahl zu Sechsen* vollumfänglich ein.<sup>18</sup> Die *Wahl zu Sechsen* gewährleistete somit höhere Chancengleichheit hinsichtlich der familiären Herkunft. Eine *Wahl zu Sechsen* empfiehlt sich allerdings nur dann, wenn die zu besetzende Position begehrt ist und entsprechend mit einem hinreichend grossen Kreis qualifizierter Bewerber zu rechnen ist. Beim Amt der Bundesrichter\*in ist hiervon auszugehen. Zudem muss berücksichtigt werden, dass sich die Anzahl qualifizierter Bewerbungen bei einem fokussierten Losentscheid im Gegensatz zum heutigen kompetitiven Verfahren deutlich erhöhen wird. Viele Personen, die sich bei herkömmlichen Verfahren nicht bewerben, beispielsweise weil sie sich keine Chancen ausrechnen oder einen Gesichtsverlust vermeiden wollen, bewerben sich in fokussierten Losverfahren.<sup>19</sup> Es besteht somit keine unmittelbare Vergleichbarkeit mit der Grösse des Pools bei rein kompetitivem Verfahren.

---

A. E. VAN VIANEN, Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance, *Psychological Science* 2011/22(10), 1259–1264.

<sup>17</sup> M. D. ALICKE, Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives, *Journal of personality and social psychology* 1985/49(6), 1621; D. T. MILLER/M. ROSS, Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction, *Psychological bulletin* 1975/82(2), 213–225; J. D. BROWN, Evaluations of self and others: Self-enhancement biases in social judgments, *Social cognition* 1986/4(4), 353–376; U. MALMENDIER/T. TAYLOR, On the Verges of Overconfidence, *The Journal of Economic Perspectives* 2015/29(4), 3–8.

<sup>18</sup> DÖHNE/GEWEKE/ROST (Fn. 3).

<sup>19</sup> BERGER/OSTERLOH/ROST (Fn. 4).



[20] *Zweitens* empfiehlt sich eine *Ballotage* der Auswahlkommission, also die zufällige Auslosung der Hälfte der feststehenden Kommissionsmitglieder, welche die endgültige Wahlkommission für eine spezifische, vakante Position stellt. Per *Ballotage* werden Absprachen innerhalb der Kommission verhindert und eingefahrene Verhaltensmuster aufgelöst – beispielsweise indem lautstarke Meinungsführer oder stillschweigende Koalitionen eingegrenzt werden. Eine fortlaufende Veränderung der Zusammensetzung der Kommission sorgt dafür, dass sich die Kommissionsmitglieder unabhängiger auf ihre eigene Meinung stützen und weniger mit dem Gruppenkonsens übereinstimmen. Hierdurch erhalten qualifizierte Aussenseiter eine höhere Chance, zum Losentscheid zugelassen zu werden.

[21] *Drittens* empfiehlt sich keine Stratifizierung der einzelnen Shortlist nach Sprachregionen, politischen Meinungen oder anderen vordefinierten Kriterien. Die Vorteile des Zufallsmechanismus bestehen gerade darin, dass im Losverfahren selbst sowohl die vordefinierten als auch die nichtdefinierten Merkmale der Kandidierenden gleichermaßen – nämlich gar nicht – berücksichtigt werden. Die Einführung von mitunter willkürlichen Quoten auf der Ebene des einzelnen Wahlvorganges würde diesen Mechanismus erodieren lassen. Jedoch plädieren wir für eine substantielle Begründung der Shortlist seitens der Auswahlkommission. Die Sicherung einer proportionalen Repräsentation hingegen sollte und kann nur über mehrere Wahlvorgänge hinweg sichergestellt werden. Sie ergibt sich erst über die Durchführung einer Mehrzahl an per Los vergebenen Positionen. Es ist also durchaus möglich, dass die Shortlist zu einem singulären Zeitpunkt eines spezifischen Losverfahrens z.B. die politische Orientierung, das Geschlecht oder die Amtssprachen in der Schweiz nicht ausgeglichen repräsentiert, dafür aber Merkmale wie die soziale Herkunft, die Wertehaltung oder das Alter. Im darauf folgenden Losverfahren mag die Shortlist der Kandidierenden zwar die politische Orientierung, das Geschlecht oder die Amtssprachen gut abbilden, dafür aber keines der vorgenannten Merkmale. Die Judikative hat in diesem Verfahren darzustellen, dass die proportionale Repräsentanz im Zeitablauf, d.h. über eine zu bestimmende Anzahl an Wahlvorgängen hinweg gegeben ist. Die Grundlage für diesen Prozess stellt eine nach demographischen Kriterien aufgeschlüsselte Gegenüberstellung der Bewerber\*innen zu den Shortlists sowie zur Gesamtbevölkerung dar, und nicht der Shortlists zu den einzelnen Losentscheiden. Der Zufall sorgt dafür, dass bei einer hinreichenden hohen Anzahl an Beobachtungen Repräsentativität erreicht wird. Auf der Ebene des einzelnen Wahlvorganges empfehlen sich Quoten oder ein Proporzsystem – also eine Stratifizierung des finalen Pools der Kandidierenden – nur dann, wenn ausreichend viele qualifizierte Kandidat\*innen vorliegen und bestimmte Gesellschaftsgruppen ganz bewusst überrepräsentiert werden sollen; wenn beispielsweise Kandidierende aus der französischen oder italienischen Schweiz gemessen an der Einwohnerzahl vorübergehend eine höhere Chance im Vergleich zu Kandidierenden aus der deutschsprachigen Schweiz erhalten sollen. Dies zu begründen wäre Aufgabe der Politik.

---

Prof. Dr. KATJA ROST, Professorin der Soziologie, Universität Zürich, rost@soziologie.uzh.ch.

Dr. MALTE DOEHNE, Oberassistent, Institut für Soziologie, Universität Zürich, doehne@soziologie.uzh.ch.

Prof. Dr. Dr. h.c. MARGIT OSTERLOH, Ständige Gastprofessorin, Universität Basel, emeritierte Professorin Universität Zürich, Forschungsdirektorin, CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Zürich, margit.osterloh@business.uzh.ch.