

Bachelorarbeit

New Public Management

Modernisierung von Kommunalverwaltungen in Deutschland und in den Niederlanden im Vergleich

Verfasserin:

Natalia Evdokimova

Matr.-Nr./ Students Number:

338178 / s1257447

E-mail:

ps.evdokimova@gmail.com

Erstgutachter:

Dr. Loek Geeraedts

E-Mail:

geeraed@uni-muenster.de

Zweitgutachterin:

Dr. Minna van Gerven-Haanpää

E-Mail:

minna.vangerven@utwente.nl

Abgabetermin:

6. August 2012

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
	1.1 Einführung in die Untersuchungsthematik.....	2
	1.2 Fragestellung.....	3
	1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	3
	1.4 Vorgehensweise und Forschungsdesign	4
2	New Public Management	5
	2.1 Begriffsdefinition	5
	2.2 Geschichte	5
	2.3 Leitsätze.....	6
	2.4 Kurze Zusammenfassung.....	7
3	Verwaltungsmodernisierung in Deutschland und in den Niederlanden im Vergleich	7
	3.1 Kontraktmanagement-Modell in den Niederlanden.....	7
	3.1.1 Begriffsdefinition.....	8
	3.1.2 Hintergrund.....	8
	3.1.3 Ziele der Reform.....	9
	3.1.4 Konzept.....	9
	3.1.5 Tilburger-Modell.....	10
	3.1.6 Kurze Zusammenfassung.....	11
	3.2 Neues Steuerungsmodell in Deutschland.....	11
	3.2.1 Begriffsdefinition.....	11
	3.2.2 Hintergrund.....	12
	3.2.3 Ziele der Reform.....	12
	3.2.4 Konzept.....	13
	3.2.5 Inwiefern beeinflusste das Tilburger-Modell das Neue Steuerungsmodell?.....	13
	3.2.6 Kurze Zusammenfassung.....	14
	3.3 Vergleich der Reformen in Deutschland und in den Niederlanden.....	15
	3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der angestrebten Ziele.....	15
	3.3.1.1 Gemeinsamkeiten.....	15
	3.3.1.2 Unterschiede.....	15
	3.3.2 Evaluation der Reformen.....	16
	3.3.3 Vergleich der Umsetzung.....	18
	3.3.3.1 Deutschland.....	19
	3.3.3.2 Die Niederlande.....	20
	3.3.4 Auswertung und Interpretation.....	21
4	Fazit.....	24
5	Literaturverzeichnis.....	26
6	Abkürzungsverzeichnis.....	31

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Methoden der Modernisierung von Kommunalverwaltungen in Deutschland und in den Niederlanden. Die Diskussion über Reformen im öffentlichen Sektor ist nicht neu – schon seit mehr als 30 Jahren befinden sich weltweit die Verwaltungen im Umbau. Ziel dieser Modernisierung war es, Ordnung in die chaotische Situation bezüglich überalterter Steuerungsmethoden in den Staats- und Kommunalverwaltungen zu bringen¹. Für seine Entwicklung braucht ein moderner Staat unbestritten eine zeitgemäß fortgeschrittene Verwaltung, die sich an politische und ökonomische Ereignisse anpassen kann.

1.1 Einführung in die Untersuchungsthematik

Gegenstand dieser Untersuchung ist ein deutsch-niederländischer Ländervergleich der Verwaltungsreformen auf kommunaler Ebene. Nach Thom ist eine Verwaltungsreform eine Problemlösungsstrategie, die dann angewandt wird, wenn öffentliche Institutionen sich in ihrer Struktur in der Krise befinden.² In solchen Situationen wird nach einem neuen Steuerungssystem gesucht, das die Effektivität und Effizienz des städtischen Handelns entscheidend verbessern kann. Als Ziel setzen sich diese Reformen, staatliche Ineffizienz und Kostenfaktoren zu reduzieren und Bürokratie abzubauen.³

Ursächlich für die europäische Reformbewegung der 80er und 90er Jahre waren die geänderten Anforderungen zu den staatlichen Apparaten und die gewachsenen Führungsdefizite. Auch finanzielle Probleme bei vielen Staaten⁴, Krisen der öffentlichen Haushalte und die Forderung nach einer Wirkungsorientierung haben zur Diskussion über Anwendung privatwirtschaftlicher Management-Konzepte auf den öffentlichen Sektor (hiernach: ÖS) beigetragen.⁵

Der Trend „New Public Management“ (hiernach: NPM) kommt aus den 80er Jahren aus dem anglo-sächsischen Raum und wird in der Folgezeit von den Niederländischen Verwaltungsorganisationen mit der neuen Überschrift „Kontraktmanagement“ (hiernach: KMM) übernommen. Deutschland schließt sich der Debatte erst 10 Jahre später an und entwickelt, beeindruckt von dem Erfolg der Nachbarn, in Anlehnung an das

¹ Vgl. Thom/ Ritz (2006), S. 25.

² Vgl. Ebd. S. 24.

³ Vgl. Voigt/Walkenhaus (2006), S. 59; Grüning (2000), S. 11.

⁴ Vgl. Voigt/Walkenhaus (2006), S. XI f.

⁵ Vgl. Thom/ Ritz (2006), S. V.

niederländischen „Kontraktmanagement“ das eigene „Neue Steuerungsmodell“ (hiernach: NSM).

1.2 Fragestellung

Aus der dargestellten Sachlage sollen die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit abgeleitet werden. Die Wissenschaftler sind sich ziemlich einig, dass das NSM auf dem niederländischen Kontraktmanagement-Modell basiert. Dies wird in zahlreichen Quellen wiederholt, dennoch wird wenig darauf eingegangen, inwiefern solche ausländischen Konzepte bzw. Teile davon in Deutschland anwendbar sind und zum Erfolg führen können. Hatte KMM tatsächlich so einen großen Einfluss auf NSM? Was ist wirklich neu, oder ist alles nur „nachgeahmt“? Was sind die Unterschiede in den Absichten und Auswirkungen von Verwaltungsreformen in den beiden Ländern? Welche Ausgangsbedingungen sind maßgeblich für die Reformen und welche Veränderungen sind in beiden Ländern zu beobachten? Diese Fragen sind bislang in der Forschung nicht systematisch bearbeitet worden. Um diese Forschungslücke zu beheben, wird in der vorliegenden Untersuchung versucht, einen Beitrag zur vergleichenden Verwaltungswissenschaft zu leisten. Um die Arbeit im Rahmen zu halten, wird auf institutionelle und politische Rahmenbedingungen der Kommunalpolitik in den beiden Ländern nicht eingegangen.

1.3 Aufbau der Arbeit

In dieser Arbeit geht es um die Entwicklung neuer Steuerungsmechanismen in den Kommunalverwaltungen und deren bisherigen Erfolgen. Nach der kurzen Einführung, geht Kapitel 2 das NPM-Konzept im Allgemeinen an. Die Ausgangstheorien der weltweiten Reformbewegung sollen helfen, den Zusammenhang zwischen Reformen in Deutschland und in den Niederlanden zu verstehen. Im Kapitel 3 werden die jeweiligen Reformen vertiefend betrachtet und deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt. Danach wird ein Einblick in die aktuelle Situation verschafft und, ausgehend von dieser Einsicht, die Antwort auf die Kernfrage über Ausmaß und Folgen der Übertragung des niederländischen Konzepts auf Deutschland gegeben.

Der Länderauswahl liegt die Überlegung zugrunde, dass Deutschland und die Niederlande durch ihre Geschichte und wirtschaftliche und kulturelle Beziehungen eng miteinander verbunden sind. In Europa werden die beiden Länder als Treibkraft der Union angesehen

und gelten als wichtige Prototypen europäischer Institutionengestaltung und Verwaltungsentwicklung.⁶ Außerdem gehören die Niederlande und Deutschland zu den Gründungsmitgliedern der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (hiernach: OECD) und wirken in vielen Arbeitsbereichen nach Richtlinien der OECD und unterschiedlichen Entwicklungsprogrammen (wie „Europäische territoriale Zusammenarbeit“⁷, INTERREG⁸, EUREGIO⁹, u.a.) mit.¹⁰ Deshalb bietet sich diese Länderkombination sehr gut für einen Vergleich an.

1.4 Vorgehensweise und Forschungsdesign

Ziel der Untersuchung ist zu zeigen, dass das ausländische Modell, das eine Erhöhung von Effektivität und Effizienz kommunaler Verwaltungsarbeit anstrebt, in deutschen Kommunen zwar nicht korrekturlos übernommen wurde, aber innerhalb deutscher Rahmenbedingungen in Grundzügen übertragen wurde. Diese Studie wird nach Prinzipien der Sekundäranalyse der Daten durchgeführt – die von den anderen Forschern zur Verfügung gestellten Daten werden in Richtung einer abweichenden eigenen Fragestellung reanalysiert.¹¹ Als Grundlage für diese Studie werden die von den deutschen, niederländischen und außereuropäischen Forschern verfassten Daten zum Thema „New Public Management“ untersucht. Anhand des Inhaltes der vorhandenen Literatur werden die qualitativen Unterschiede in den beiden untersuchten Fällen bestimmt. Bei dem Thema handelt es sich um ein stark expandierendes Forschungsgebiet. Vielfältige Aspekte sind in einer großen Anzahl der literarischen Werke thematisiert. In dieser Untersuchung werden nur wichtige Grundlagenwerke erforscht, die wesentliche Aspekte des internationalen Vergleichs Deutschland-Niederlande abdecken.

Als Basisdesign für diese Studie wird das Längsschnittdesign (Longitudinal Design) verwendet. Diese Strategie der qualitativen Forschung eignet sich sehr gut für die Analyse der Prozesse und Zustände. In dieser Arbeit werden der Ausgangszustand der Kommunalreformen, sowie deren Veränderungsprozesse über drei Jahrzehnte beschrieben, daher benötigt die Arbeit einen retrospektiven Fokus.¹² In zeitlicher Hinsicht bezieht sich

⁶ Vgl. Kuhlmann (2007), S. 24.; Bogt (2007).

⁷ Vgl. http://ec.europa.eu/regional_policy/

⁸ Vgl. <http://www.deutschland-nederland.eu/home/>

⁹ Vgl. <http://www.euregio.de/cms/publish/>

¹⁰ Vgl. <http://www.oecd.org/berlin/home/>

¹¹ Vgl. Micheel (2010), S. 56.

¹² Vgl. Flick (2005), S.256 f.

die Untersuchung auf den Zeitabschnitt von ca. 1970 bis ca. 2010. In diesem Zeitraum haben sich die untersuchten Reformen in Deutschland und in den Niederlanden sehr intensiv entwickelt. Darüber hinaus werden die Reformen als Veränderungen in den sozialen Verhältnissen gesehen.¹³ Am besten lassen sich solche soziale Prozesse über die Zeit erklären.¹⁴ Die Forschungsfragen dieser Studien setzen eine langfristige Beobachtung voraus, von daher kann man diese Arbeit als Längsschnittstudie bezeichnen.

2 New Public Management

In vielen Ländern wurden in den letzten Jahren systematisch wachsende Bestrebungen zur „Entbürokratisierung“ der Kommunalverwaltung und zum Abkehr vom „reinen Vollzug“ beobachtet.¹⁵ „New Public Management“ ist eine Leitvorstellung für den Umbau des ÖS, die weit über den englischsprachigen Raum bekannt ist. Es wird nicht nur in entwickelten Demokratien angewendet, sondern auch in den sogenannten Schwellen- und Entwicklungsländern.¹⁶

2.1 Begriffsdefinition

New Public Management ist ein umfassender Oberbegriff für die weltweite Reformbewegung der Modernisierung von Verwaltungen. Charakteristisch für NPM-Reformen ist der Wechsel der Steuerung von Input- und Outputsteuerung.¹⁷ Das Konzept umfasst international vier wichtige Reformfelder: Funktionen und Rollen des Staates, (internes-) Verwaltungsmanagement, Markt- und Wettbewerbsorientierung, Demokratisierung und Bürgerorientierung.¹⁸ NPM ist kein abgeschlossener Maßnahmenkatalog, enthält aber viele Vorschläge zur Verbesserung der Funktionsweise der öffentlichen Verwaltungen (hiernach: ÖV) in allen Bereichen.

2.2 Geschichte

Die verschiedenen Strategien formulierten sich ursprünglich zu Beginn der 80er Jahre in Ländern mit anglo-sächsischer Staats- und Verwaltungstradition (Canada, USA,

¹³ Vgl. <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/>

¹⁴ Vgl. Micheel (2010), S. 57 f.

¹⁵ Vgl. Gerhardt (1996), S. 17.

¹⁶ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 79.

¹⁷ Vgl. Schedler/Proeller (2006), S. 5.

¹⁸ Vgl. KGSt (2006), S. 3.

Großbritannien, Australien, Neuseeland)¹⁹. Später bildeten sich vergleichbare Reformbewegungen in skandinavischen Staaten und darauffolgend in den Niederlanden. In den ersten Jahren hat Deutschland kaum Teil an der Diskussion genommen. In den 90er Jahren, inspiriert von erfolgreichen Reformabläufen in den Nachbarstaaten, schließt sich die Bundesrepublik der Gesamtbewegung an. Die Verwaltungswissenschaftler berichten übereinstimmend von dem gemeinsamen Ursprung und Ähnlichkeit der Hauptbestandteile des NPM sowie dessen theoretischen Hintergrund in allen diesen Ländern.²⁰ Das Aufkommen der Reformbestrebungen in den Staaten wurde durch viele ökonomische, politische und gesellschaftliche Kontextbedingungen verursacht. Darunter fallen auch die ökonomische Krise der 80er Jahre, Globalisierung, Bürokratie und der gesellschaftliche Wertewandel.²¹

Seit Beginn der 80er Jahre spielt auch die OECD eine autoritative Rolle in der Entwicklung der Richtlinien für ÖV in vielen Mitgliedsstaaten. Für die Ökonomie der OECD-Staaten spielt der ÖS eine bedeutende Rolle.²² Die OECD „Public Management Development-Direktive“ erzeugte diesen Trend der Managementreform. In vielen OECD-Staaten befindet sich der öffentliche Sektor momentan in weitreichenden Umstrukturierungsprozessen.²³ Die Reformen entwickelten sich in allen europäischen OECD Ländern ungefähr gleich.²⁴

2.3 Leitsätze

Im Vordergrund stellt das NPM alle Maßnahmen, die zur Verselbständigung und Privatisierung der ÖV führen. Damit sollte sich eine effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung entwickeln. Außerdem sollte die Binnenorientierung der ÖV zu Kunden- bzw. Bürgerorientierung hin gewandelt werden. Diese Maßnahme sollte die „Kundenmacht“ der Bürger fördern. Entscheidend sind an dieser Stelle die Bemühungen, die traditionellen bürokratischen Strukturen abzulösen. Alleine das kann der Verwaltung im Großen und Ganzen zur Budgetmaximierung verhelfen.

NPM hat viele Ausprägungen. Die einzelnen Rahmenbedingungen haben in sehr unterschiedlichem Maße ihre Spuren hinterlassen. Dennoch lassen sich einige Leitsätze

¹⁹ Vgl. Kroker (1996), S. 29.

²⁰ Vgl. Grüning (2000), S. 23.

²¹ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 71 ff.

²² Vgl. Naschold (1998), S. 24.

²³ Vgl. Ebd., S. 13., <http://www.oecd.org/governance/>

²⁴ Vgl. Lane (1997), S. 125.

identifizieren. Erstens, die Aufgaben des ÖS sollen auf Aufgaben begrenzt sein, die nicht ebenso gut von nicht-öffentlichen Trägern erledigt werden können. Als nächstes soll sich die Steuerung des Verwaltungshandelns auf klare Ergebnisvorgaben ausrichten. Das Handeln der Verwaltung soll mithilfe der De- und Re-Regulierung flexibilisiert und vereinfacht werden. Weiterhin sind im ÖS erprobte Managementmethoden anzuwenden. Die monolithische Organisation ist durch dezentrale Strukturen zu ersetzen. Schließlich ist der Wettbewerbsgedanke innerhalb öffentlicher Organisationen zu fördern.²⁵

2.4 Kurze Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, NPM ist eine Art des Sammelbegriffs für alle Reformanläufe, die eine Reihe von Stichwörtern wie „Aufgabenkritik, Privatisierung, Entbürokratisierung, Funktionalreform, bürgernahe Verwaltung, Dezentralisierung, Programmhaushalte oder Evaluierung“ in verschiedenen Phasen behandelt haben. Dem NPM-Konzept scheint es endlich zu gelingen, ausreichend Reformenergie freizusetzen.

In Deutschland und in den Niederlanden wurde das Konzept in unterschiedlichem Maße übernommen. Dies wird in dem folgenden Kapitel behandelt.

3 Verwaltungsmodernisierung in Deutschland und in den Niederlanden im Vergleich

Deutschland und die Niederlande sind durch ihre Geschichte, langjährige wirtschaftliche, politische und kulturelle Beziehungen eng miteinander verbunden. Die gegenseitig vorteilhafte Partnerschaft bildet seit Jahrhunderten einen strapazierfähigen Grund für die Zusammenarbeit in vielen Bereichen – Verwaltungsmodernisierung ist davon nicht ausgeschlossen und bietet viele Ansätze für einen Vergleich.²⁶

3.1 Kontraktmanagement-Modell in den Niederlanden

Im Vergleich mit anderen Ländern fällt das niederländische Verwaltungssystem durch seine verhältnismäßig hohe Qualität positiv auf. Der hochwertige, nicht korruptierte Verwaltungsapparat ist durch Kontinuität, Stabilität und Offenheit gekennzeichnet.²⁷

²⁵ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S.75; Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S.80 ff.

²⁶ Vgl. Wielenga (2000), S. 9 ff.

²⁷ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 38.

3.1.1 Begriffsdefinition

Das Kontraktmanagement ist in den Niederlanden ein Oberbegriff für ein neues Steuerungsmodell der ÖV, das darauf abzielt, die Qualität der Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen zu erhöhen, Strukturen zu verbessern und eine konzernähnliche Organisation einzuführen.²⁸ Das ist „kein abgeschlossenes theoretisches Konzept(...), sondern eher ein Mix aus einer Vielzahl von Ideen aus der modernen Management- und Organisationstheorie“. ²⁹ Kontrakte in diesem Sinne sind die verbindlichen Elemente zwischen Zielabsprache über die zu erstellenden Leistungen nach Quantität und Qualität und das hierfür zugeteilte Budget sowie Inhalt und Art der Berichterstattung über das tatsächlich erzielte Ergebnis.³⁰ Zentrale Elemente des KMM sind: Kundenorientierung, Qualität der Dienstleistung, Outputsteuerung und moderne Management – und Budgetierungsmethoden.³¹

3.1.2 Hintergrund

Die niederländische Wirtschaft und besonderes die Management – und Führungslehre sind seit dem 2. Weltkrieg sehr stark an den englischsprachigen Ländern, insbesondere USA - das „Vaterland“ des „Neuen Business und Public Management“³², orientiert. Die Organisation der ÖV und Diskussion über die Verwaltungsmodernisierung wurde ebenfalls deutlich durch die Theorie und Praxis von den USA und Großbritannien beeinflusst.³³

Weiterhin wurde die Entstehung der Reformgedanken von einer Reihe der neuen sozialen und politischen „Probleme“ begünstigt. Zu Beginn der 80er Jahre verstärkte sich durch die angespannte Finanzlage der Druck auf das bürokratische System des Staates. Schon seit 1976 waren viele Städte zu drastischen Sparmaßnahmen gezwungen. Die Lage eskalierte, als im Jahr 1982 der Staat die Zuweisungen an die Kommunen um 10-15% kürzte. Damit verloren die Kommunen mehr als die Hälfte ihrer Einnahmen. Dies verursachte innere Unruhen in den ÖV. Nächster Schritt war im Jahr 1987 die vom Innenministerium organisierte Zusammenarbeit von Kommunalverwaltungen, Ministerien,

²⁸ Vgl. KGSt (1992), S. 42.

²⁹ Vgl. Ebd. S. 43.

³⁰ Vgl. Weiß (2002), S. 69; Banner, S. 142; KGSt (1996), S. 23.

³¹ Vgl. KGSt (1992), S. 44.

³² Vgl. Kickert (2002), S. 185.

³³ Vgl. KGSt (1992), S. 15.

Organisationsmanagern und dem niederländischen Gemeindeverband. Dieses Projekt wurde 1990 in eine Stiftung („Stichting BBI³⁴“) umgewandelt.³⁵

Ein weiterer Ansatz war die zunehmend schlechtere Meinung der Öffentlichkeit über Effizienz, Effektivität und Qualität der öffentlichen Dienstleistungen. Aus der Erfahrung vieler Gemeinden wurde die Konsequenz gezogen, dass herkömmliche bürokratische Ordnung in den Zeiten knapper werdender Finanzmittel nicht mehr funktionieren kann. Das alles schuf ein Klima, in dem die vorhandenen Ideen und Konzepte umgesetzt werden konnten.³⁶

3.1.3 Ziele der Reform

Bei der Erarbeitung des KMM ging es vor allem darum, ein starkes verwaltungstechnisches System zu schaffen.³⁷ Dabei stand die Senkung des Haushaltsdefizites im Vordergrund. Weiterhin wurden auch folgende Ziele angestrebt: neue Steuerungsinstrumente aus dem Bereich der Unternehmensführung testen, Eigenbetriebe aus dem Haushalt ausklinken, Vorteile der kaufmännischen Betriebsführung nutzen.³⁸

3.1.4 Konzept

Um das internationale Konzept zum Leben zu bringen und an die Niederlande anzupassen, setzten die zuständigen Ministerien die speziellen Kommissionen³⁹ ein, die eine Defizitanalyse der Verwaltung vornehmen sollte. Die Grundlagen des niederländischen KMM sind auf folgende wichtigste Einzelelemente konzentriert: betriebswirtschaftliche Verwaltung (Konzernstruktur), Steuerung nach Leitlinien, Kundenorientierung, Qualität der Dienstleistungen, produktorientierte Organisation, Controlling-System, Berichtswesen, Buchführung, informationstechnische Unterstützung, Personalwirtschaft und Personalpolitik und präventive Betriebsdurchleuchtung.⁴⁰

³⁴ Vgl. Kickert (2000), S. 33: BBI (auf Niederländisch: beleids- en beheersinstrumentarium).

³⁵ Vgl. Kroker (1996), S. 60.

³⁶ Vgl. KGSt (1992), S. 16 f.

³⁷ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 44.

³⁸ Vgl. Kroker (1996), S. 60.

³⁹ Vgl. KGSt (1992), S. 16 ff: Vonhoff-Kommission, Verbaan Kommission.

⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 42 ff.

3.1.5 Tilburger-Modell

An dieser Stelle ist es sehr wichtig, das Tilburger-Modell (hiernach: TM) vorzustellen. Dieses Modell ist deswegen sehr beachtenswert, weil es 10 Jahre nach seiner Einführung zum großen Vorbild der gesamten deutschen Verwaltungsmodernisierung wurde.

Die Stadt Tilburg befindet sich in der Provinz Nord-Brabant und hat ca. 200.000 Einwohner.⁴¹ Die Neuorganisation der lokalen Verwaltung begann dort schon im Jahr 1977. Am Anfang wurden in der internen Organisation der Verwaltungen mehr als 1000 Problemeinheiten, die behoben werden mussten, festgestellt. Innerhalb eines Jahres wurden die Leitlinien der Reorganisation ausgearbeitet, diese sollten bis zum Jahr 1983 weitgehend eingesetzt werden.⁴² Von Beginn an wurde die Reform in Tilburg auf Unumkehrbarkeit angelegt - nach den strategischen Beschlüssen konnte alles nicht mehr rückgängig gemacht werden.⁴³ Für den Erfolg der Reform war es wichtig, dass die Reorganisationsbeschlüsse möglichst schnell umgesetzt wurden. Im Laufe der Reform wurden schrittweise neue Methoden und Instrumente des Verwaltungsmanagements eingeführt. Der Veränderungsprozess beinhaltete auch Leistungsvereinbarungen auf Basis klarer Zielvorgaben und Budgets, Dezentralisierung von Organisationseinheiten, Privatisierung von Dienstleistungen, Personalmanagement, Konzernhaushalt-System und Produktausrechnung.⁴⁴

Die Umsetzung verlief relativ reibungslos. In weiten Teilen gelang dies ohne Hilfe der externen Organisationsberater. Der Zeitplan (von Ausarbeitung bis Umsetzung) wurde gut eingehalten. Nach der Reform sank die Zahl der Beschäftigten um das Doppelte. Die Reorganisation, den Einsatz von EDV, die natürliche Fluktuation und großzügige Vorruhestandsregelung ermöglichten diese positive Veränderung. Solche Maßnahmen erwiesen sich als sehr erfolgreich.⁴⁵ Mit all diesen Maßnahmen hat Tilburg ihren Jahresumsatz vergrößert. Das Modell ist damit viel stärker geworden, die „bürokratische Kultur“ wurde durch neue „Unternehmenskultur des Verhandeln“ ersetzt.⁴⁶

⁴¹ Vgl. <http://www.tilburg.nl>: Stand - 1. Januar 2011.

⁴² Vgl. KGSt (1992), S. 28 f.

⁴³ Vgl. Ebd., S. 36.

⁴⁴ Vgl. Kroker (1996), S. 63.

⁴⁵ Vgl. KGSt (1992), S. 38.

⁴⁶ Vgl. Kroker (1996), S. 62 f.

3.1.6 Kurze Zusammenfassung

Es bleibt festzuhalten: Die Niederlande besitzen viel verwaltungswissenschaftliche Praxis und das aktuelle Verwaltungssystem ist von hoher Qualität. Gemeinsames Vorgehen von Staat und Kommunen für die Anwendung innovativer Steuerungsmethoden trug viel dazu bei.⁴⁷ Die wirtschaftliche Krise der 80er Jahre war mit Sicherheit eine wichtige Triebfeder für fast alle Veränderungen im öffentlichen Dienst.⁴⁸ Die Kürzung der Zuwendungen an die Gemeinden⁴⁹ und gleichzeitig viel Kritik an der Qualität der Verwaltung zwangen die Kommunen zur Haushaltsreform. Es gab in dem Land einen breiten Konsens über die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Management-Methoden in der Kommunalverwaltung. Die Frage war nur, in welchem Ausmaß dies möglich wäre. Die Stadt Tilburg übernahm erfolgreich das ganze Konzept. Das TM war sehr bemerkenswert und zukunftsweisend, und davon ließen sich auch andere Länder, wie Deutschland, inspirieren.

3.2 Neues Steuerungsmodell in Deutschland

Zum Zeitpunkt der Entscheidung Deutschlands, die Verwaltungsmodernisierung anzugehen, gab es kein passendes Modell dafür. Als einzige vernünftige Alternative war deswegen das NSM in wenigen Jahren zu einem echten Leitbild der Verwaltungsveränderung geworden.⁵⁰

3.2.1 Begriffsdefinition

Das NSM entspricht dem internationalen Trend des NPM und kann guten Gewissens als dessen deutsche Version bezeichnet werden.⁵¹ Alle Modernisierungsstrategien sind unter dieser Überschrift zusammengefasst. Das Konzept wurde 1991 entscheidend durch die KGSt⁵² entwickelt und in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Seitdem wurde es als Grundlage der weiteren Reformdiskussion genommen.⁵³

⁴⁷ Vgl. Kroker (1996), S. 60.

⁴⁸ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 58.

⁴⁹ Vgl. Kroker (1996), S. 59.

⁵⁰ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 98 f.

⁵¹ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S. 83.

⁵² Vgl. <http://www.kgst.de/>: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung- eine zentrale Verwaltungsberatung; beschäftigt Gutachtern, Verwaltungswissenschaftlern und -praktikern.

⁵³ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 98 ff.

Ein Begriff „Kontraktmanagement“ existiert in Deutschland ebenfalls und bildet eine Grundlage für das Verständnis der aktuellen Reform, ist aber kein zentraler Punkt. In Rahmen des NSM wird dieser Begriff sowohl für die neue Beziehung zwischen Politik und Verwaltung, als auch für das Verhältnis zwischen Kernverwaltung und ausgegliederten Einheiten verwandt.⁵⁴

3.2.2 Hintergrund

NSM richtete sich gegen die klassische bürokratische Steuerung. Die Bewältigung der Probleme lag in der Verbesserung interner Steuerungsmechanismen des ÖS und in einer Modernisierung der Binnenstrukturen der ÖV. Die demokratische Kontrolle und Transparenz der Verwaltungen, sowie die Einsetzung betriebswirtschaftlicher Elemente waren für die moderne Steuerung essentiell.⁵⁵ Als nächster wichtiger Ausgangspunkt für die Reform galt die zunehmende Unzufriedenheit mit den Funktionsweisen und Ergebnissen der Kommunalverwaltung bei Bürgern, Politikern und sogar selbst bei Mitarbeitern der ÖV.⁵⁶

3.2.3 Ziele der Reform

Die Problembereiche wurden von KGSt zu einer Reihe von „Steuerlücken“ ausformuliert. Effizienz-, Strategie-, Management-, Attraktivitäts- und Legitimitätslücken und deren Ursachen mussten bekämpft werden. Unter diesen Lücken versteht sich eine breite Palette von fehlenden Merkmalen erfolgreicher Verwaltung, wie Anreize zur effizienten Mittelverwendung, Orientierung an klaren Entwicklungszielen, Instrumente zur Leistungsverbesserung, sinkende Attraktivität des ÖS für engagierte Mitarbeiter, unzureichende Nutzung der vorhandenen Bereitschaft zu Engagement und Kreativität und die Unfähigkeit nachzuweisen, dass Verwaltungsleistungen durchaus ihr Geld wert sind, usw.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Naschold (1998), S. 200 f.

⁵⁵ Vgl. Ebd. S. 107.

⁵⁶ Vgl. Ebd. S. 99.

⁵⁷ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 99 f.

3.2.4 Konzept

Nach dem von KGSt in den 90ern skizzierten Konzept besteht das NSM im Kern aus drei Kernelementen: Aufbau neuer unternehmensähnlicher Führungs- und Organisationsstruktur; Outputsteuerung (d.h. Instrumenten zur Steuerung der Verwaltung) und Aktivierung dieser neuen Struktur durch Wettbewerb und Kundenorientierung. Diesen drei Elementen wird die große Anzahl von Einzelementen (wie Kontraktmanagement, dezentrale Gesamtverantwortung, Controlling, Produkte, Rechnungswesen, Qualitätsmanagement, Markttest und Outsourcing) zugeordnet.⁵⁸

Das NSM Konzept hatte in Deutschland Erfolg, zumindest auf theoretischem und konzeptionellem Niveau. Popularität des NSM wurde durch Vielzahl von Beiträgen in etablierten Fachorganen, einschlägigen Konferenzen und Seminaren, als auch zunehmend vielen privaten Unternehmensberatungsfirmen bewiesen. Die spätere Implementations- und Evaluationsstudien zeigten allerdings relativ enttäuschende Ergebnisse, auf die im Teil 3.3.2. näher eingegangen wird.

3.2.5 Inwiefern beeinflusste das Tilburger-Modell das Neue Steuerungsmodell?

Auf der Suche nach der Möglichkeit einer „Reorganisation“ richtete Deutschland den Blick zu den Nachbarn. Die Verwaltungsreform „Made in the Netherlands“ genoss bei den deutschen Verwaltungswissenschaftlern einen sehr guten Ruf.⁵⁹ In den 90er Jahren wurde das Tilburger-Modell⁶⁰, sowie dessen positive Erfahrungen mit der Trennung der politischen und administrativen Ebene, zum großen Vorbild von Deutschland. Der Hauptgrund dafür lag in der besonders schnellen und weit fortgeschrittenen Entwicklung und Anwendung eines neuen Verwaltungsmanagements. Die Stadt hatte mit typischen bürokratischen Problemen (z.B. mit langen Durchlaufzeiten, schlechter Kommunikation und Koordination, unübersichtlicher Verteilung von Kompetenzen) zu kämpfen.⁶¹ Genau diese Probleme bereiteten Deutschland auch große Sorgen. Die Erhöhung von Effektivität und Effizienz kommunaler Verwaltungsarbeit in Tilburg war inspirierend. Darüber hinaus

⁵⁸ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 102 f.

⁵⁹ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 38 f.

⁶⁰ Vgl. KGSt (1992), S. 13 f; Kickert(2000), S. 42 ff: Der Auswahl der Stadt lagen keine umfassenden wissenschaftlichen Kriterien zugrunde. Auch andere reformfreudige niederländische Gemeinden (wie Groningen, Delft und Maastricht) waren Gegenstand der Untersuchung der KGSt. In weiteren stellte es sich heraus, dass Tilburg als erste Stadt das gesamte System des Kontraktmanagements übernommen hatte. Darüber hinaus war die Stadt auch bereit, alle vorhandenen Unterlagen zu dieser Reform vorbehaltlos zu Verfügung zu stellen.

⁶¹ Vgl. Kroker (1996), S. 61.

ähnelten sich die Verwaltungsstrukturen in Deutschland und in den Niederlanden sehr.⁶² Aus deutscher Sicht waren die Veränderungen von Tilburg „in jeder Hinsicht fortschrittlich und zum Teil nachahmenswert“.⁶³ Als Ziel wurde gesetzt, dieses ausländische Modell, zwar nicht korrekturlos, aber innerhalb deutscher Rahmenbedingungen in deutsche Kommunen zu übertragen.⁶⁴

Die Einzelmaßnahmen sind zum Teil unter unterschiedlichen Oberbegriffen oder Gruppen zusammengefasst, aber bei einer näheren Betrachtung fällt es auf, dass die deutschen „privatwirtschaftlichen Methoden“ komplett mit dem niederländischen „Konzernhaushalt“-Begriff übereinstimmen. Es ist sehr wichtig, dass der Kern des Tilburger-Modells mit seiner neuen Steuerung, die am Produkt ansetzt, den Finanz- und Leistungszielen und Leistungskosten einer Kommune, deutlich im NSM auffindbar ist.⁶⁵

Der KGSt Bericht vom Jahr 1992 ist ein Hauptbeweis dafür, dass die deutschen Reformbewegungen in dieselbe Richtung mit den Niederlanden gehen. Kroker zufolge, lässt ein Blick auf das NSM erkennen, dass es eben genau die Ansatzpunkte enthält, die hauptsächlich auch die niederländische Reform der öffentlichen Verwaltung geprägt haben.⁶⁶

3.2.6 Kurze Zusammenfassung

Wie erwähnt, dient das NSM als Sammelbegriff für alle erdenklichen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung, die einigermaßen aktuell und innovativ sind. Deutschland brauchte so ein Konzept, damit der ÖS effizient und nach wirtschaftlichen Prinzipien funktionieren konnte. Die neuen Ideen für die Verwaltungssteuerung wurden nicht nur als Alternative notwendig, sondern durchaus als Voraussetzung demokratischer und rechtsstaatlicher Verwaltung. Als Muster für das NSM galt das niederländische Tilburger-Modell, das von der KGSt an die deutschen Erfordernisse angepasst wurde⁶⁷. Es sprach einiges für die Adoption des ausländischen Modells – es war das bekannteste und am besten dokumentierte Modell mit nachweisbarem Erfolg. Außerdem ähnelten sich die Verwaltungsstrukturen in beiden Ländern sehr.⁶⁸ Das NSM hatte zwar viele Unschärfen

⁶² Vgl. Kroker (1996), S. 4.

⁶³ Vgl. Ebd., S. 65.

⁶⁴ Vgl. Ebd. S. 2.

⁶⁵ Vgl. Kroker (1996), S. 63.

⁶⁶ Vgl. Ebd. S.76.

⁶⁷ Vgl. Blanke/ Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 107.

⁶⁸ Vgl. Kroker (1996), S. 4.

und Kontroversen, seine Entwicklung wurde aber als „Revolution des Verwaltungsgeschäftes“ bezeichnet.⁶⁹

3.3 Vergleich der Reformen in Deutschland und in den Niederlanden

Der föderale Aufbau der beiden Länder unterscheidet sich sehr. Des Weiteren gehören die zwei Länder zu unterschiedlichen Verwaltungskulturen.⁷⁰ Deshalb bietet sich diese Länderkombination sehr gut für den Vergleich an.

3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der angestrebten Ziele

3.3.1.1 Gemeinsamkeiten

Die allgemeine Diskussion über eine effektive und effiziente Organisation der ÖV war sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland sehr verbreitet. Bedingt durch gleichartigen Druck nach mehr Transparenz und Produktivität, waren die verfolgten Ziele auch annähernd gleich. Beide hatten das Ziel, die Kommunalverwaltungen nicht von Aufgaben zu entlasten, sondern sie leistungsfähiger zu machen.⁷¹

Die Länder wiesen Übereinstimmungen vor allem in den Bestrebungen hin zum „schlanken Staat“ auf. Der Stellenabbau ist hier eine wichtige Sparmaßnahme, die aber nicht extrem sein sollte, sondern in beiden Fällen im demokratischen Rahmen bleibt. Verschiedene Problembereiche sollten mit den Reformen angegangen werden – sowohl Deutschland als auch die Niederlande strebten Flexibilität und Bürgerorientierung, Schärfung des Kostenbewusstseins und Effektivität an. Die Notwendigkeit der Reformen war ebenfalls bestimmt, strittig war nur das Ausmaß der Übernahme unterschiedlicher Management-Methoden.

3.3.1.2 Unterschiede

Der Unterschied lag darin, dass in den Niederlanden die verbreiteten Management-Konzepte als eine Antwort auf entsprechenden Bedarf erarbeitet wurden, in Deutschland handelte es sich eher um Anwendung verfügbarer Lösungsansätze zu den aktuellen Problemen.⁷² Sogar die Ziele wurden so formuliert, dass sie in den Niederlanden einen

⁶⁹ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 99.

⁷⁰ Vgl. <http://www.dhv-speyer.de>: Deutschland ist mit Österreich und der Schweiz gruppiert; Kickert (2002), S. 185; Vgl. KGSt (1992), S. 15: die Niederlande pro Atlantisch orientiert.

⁷¹ Vgl. Kroker (1996), S. 67.

⁷² Vgl. Thom/ Ritz (2006), S. 25.

Versuch des Entwurfs einer neuen administrativer Steuerung darstellten, Deutschland dagegen brachte mit seinen „Lücken“ primär das Gegenbild realer Mängel der damaligen Steuerungspraxis hervor.

Des Weiteren waren die Rechte der niederländischen Gemeinden nicht mehr eingeschränkt, somit durften sie über das Experiment „freiwillig“ hinausgehen und jeweils konkrete Problembereiche abdecken.⁷³ In Deutschland wurde aufgrund einer unklaren Rollentrennung zwischen Politik und Verwaltung, das NSM als Einheitsrezept für den gesamten ÖS angewendet. Es machte wenig Sinn, weil die Lösung „One size fits all“ in diesem Fall nicht funktioniert hat - die Ziele waren zu allgemein und abstrakt.⁷⁴ Man beobachtet auch die Unterschiede bei den Reformträgern: In den Niederlanden unterstützt der Staat die Gemeinden sehr, in Deutschland ist eher die Entkopplung von Zentralstaat und Gemeinden zu beobachten.⁷⁵

Ferner planten die Niederlande von Anfang an die Konzern-Instrumente in allen möglichen Bereichen anzuwenden. In Deutschland fehlte es an klaren Markt- und Wettbewerbsorientierungsansätzen; die Einführung eines modernen Personalmanagements war von vornherein aufgrund „bewährter“ Traditionen in Organisationsstrukturen recht problematisch.⁷⁶

3.3.2 Evaluation der Reformen

In der internationalen Reformdiskussion gewinnt die Frage nach Messung und Evaluation der Ergebnisse und Wirkungen öffentlichen Handelns immer mehr an Bedeutung. Die Bemühungen um Leistungsmessung und –vergleich in den Kommunen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen.⁷⁷ In der OECD-Staatenwelt ist Leistungsmessung zu einem vorrangigen Tagesordnung bei der Modernisierung des ÖS geworden.⁷⁸ Die Messung von Leistungen ist für die Effizienz im ÖS notwendig.⁷⁹

Eine genaue Methode der Messung hat sich bis heute noch nicht etabliert. Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat die Evaluation mehrere konzeptionelle, instrumentelle und

⁷³ Vgl. Kroker (1996), S. 60.

⁷⁴ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011); S. 106 f.

⁷⁵ Vgl. Naschold (1998), S. 30.

⁷⁶ Vgl. Ebd. S. 106 ff.

⁷⁷ Vgl. Kuhlmann (2004), S. 9.

⁷⁸ Vgl. Kuhlmann (2004), S. 11.

⁷⁹ Vgl. OECD (2011). S. 1.

institutionelle Stationen und Varianten durchlaufen. Die moderne Leistungsmessung erfolgt meistens durch Kombination von klassischen Verfahren (wie Beobachtung, Kritik, Planung und Diskussion)⁸⁰ mit neueren Instrumenten (wie Input-Steuerung, Output-Orientierung, management performance indicators, benchmarking, usw.) Datenerhebung und Arbeit mit Kennzahlen⁸¹ ist hier auch sehr wichtig, um Erfahrungen mit Leistungsvergleichen auszuwerten und Lösungen zur Qualitätsverbesserung zu entwickeln.⁸²

Für die meisten Länder stellt das eine große Herausforderung dar. Messen der Effektivität benötigt qualitative als auch quantitative Informationen über Input (Kosten) und Output (Volumen) der öffentlichen Leistungen. Es ist sehr schwierig Produktivität in quantitativen Daten zu messen.⁸³ Leistungsmessungen und Leistungsvergleich werden benutzt, um die Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit in der Verwaltung zu erhöhen.⁸⁴ Eine Reihe von ausländischen Beispielen, darunter befinden sich alle Länder mit anglo-sächsischer Verwaltungskultur⁸⁵, belegt, dass diese Praktik erfolgreich ist und unmittelbar zur Leistungserhöhung führt. In den Niederlanden ist Leistungsmessung seit den 80er Jahren zum Bestandteil der erfolgreichen Kommunensteuerung geworden. Die volle Palette der neuen Methoden wird weitgehend eingesetzt. Manche Städte und kleinere Kommunen haben bei der Evaluation sogar das volle Leistungsspektrum erreicht. Die Stadt Tilburg steht an der Spitze dieser Liste.⁸⁶ Deutsche Kommunen weisen in diesem Bereich auffällig Defizite auf. Nicht zum Besten steht dabei der Umgang mit Leistungsindikatoren und Vergleichsdaten. Bislang sind die Leistungsvergleiche in Deutschland kaum über ein traditionelles „Monitoring“ hinausgekommen, die Anwendung der neuen Methoden des Leistungsvergleichs ist kaum zu erkennen.⁸⁷

Die Literatur bezüglich der Leistungsmessung setzt sich intensiv mit Methodik der Evaluation auseinander, aber sehr wenig mit konkreten Zahlen und Fakten. Ausführliche Erfahrungsberichte sind aus temporären Gründen noch nicht zu finden - es ist noch zu früh, Leistungen zu vergleichen. Angesichts des Ausmaßes momentan stattfindender

⁸⁰ Vgl. Kuhlmann (2004), S. 21 ff.

⁸¹ Vgl. Gerhardt (1996), S. 25 f.

⁸² Vgl. Kuhlmann (2004), S. 138 ff.

⁸³ Vgl. Van Dooren (2007), S. 4.

⁸⁴ Vgl. Kuhlmann (2004), S.117.

⁸⁵ Vgl. Ebd., S. 27 f.

⁸⁶ Vgl. Haselbekke (1995), S. 35 ff.

⁸⁷ Vgl. Kuhlmann (2004), S.117.

Umstrukturierungsprozesse, vor allem auf kommunaler Ebene, ist das Ausmaß an begleitender Reflexion äußerst bescheiden.⁸⁸ International gibt es in dem ÖS bisher auch keine brauchbaren Effektivitäts- und Qualitätsvergleiche, im Gegensatz zum Privatsektor mit seiner relativ hohen Anzahl aussagekräftiger Leistungsvergleiche. Ein bedeutsamer Grund dafür ist das Fehlen eines Leistungsdrucks mangels internationalen Wettbewerbs. Internationaler Vergleich ist daher auf grobe Schätzungen und Extrapolationen auf der Basis unterschiedlicher Indikatoren angewiesen.⁸⁹

Aktuell laufen mehrere Projekte, die zu dem Gebiet der internationalen Verwaltungsforschung und Leistungsvergleichs des ÖS innerhalb der EU beitragen sollen. In 2005 hat die OECD das Projekt 'Government at a Glance' gelaunched, das als Ziel hat, neueste Daten zu sammeln und Indikatoren zu entwickeln, die Aktivität der Verwaltungen beschreiben können.⁹⁰ Auch ein europäisches Qualitätsbewertungssystem – Common Assessment Framework (CAF)⁹¹ - wurde im Jahr 2000 entwickelt. Dieses Instrument erfordert Selbstbewertung im Hinblick auf die Qualität der Leistungserstellung und -ergebnisse für Organisationen des ÖS in ganz Europa.⁹² Ein weiteres europäisches Project - The COCOPS Project (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future)- bemüht sich bis zum Jahr 2014 qualitative und quantitative Auswirkungen der NPM Reform in allen europäischen Ländern zu messen und zu vergleichen.⁹³ Das wird eine der größten Untersuchungen im NPM Bereich sein. Die beide hier untersuchten Länder haben an diesem Programm teilgenommen, es fehl aber an einem internationalen Vergleich. Ein Leistungsvergleich ist zurzeit wegen der „methodischen „Schwäche nur unter Vorbehalt möglich.

3.3.3 Vergleich der Umsetzung

Nach 30 Jahren Reformdiskussionen lässt es sich nur über die allgemeinen Erfahrungen reden. Es ist fast unmöglich, den Stand der letzten 5 Jahre festzuhalten- dafür gibt es zu wenig verlässliche Studien, aber schon vor 2007 ist es den Verwaltungswissenschaftlern einigermaßen gelungen, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Die Ergebnisse der

⁸⁸ Vgl. Naschold (1998), S. 188.

⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 27.

⁹⁰ Vgl. http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en_2649_33735_37688524_1_1_1_1,00.html

⁹¹ Vgl. European Institute of Public Administration (2005).

⁹² Vgl. Kuhlmann (2004), S. 225 f.

⁹³ Vgl. Christensen (2012), S. 1 f. , <http://www.cocops.eu/about-cocops/general-information>

Modernisierungen von Kommunalverwaltungen in Deutschland und in den Niederlanden unterscheiden sich drastisch.

3.3.3.1 Deutschland

In der Bundesrepublik handelt es sich immer noch um ein junges Thema. Die ausländischen Reformtätigkeiten waren zwar länger als vor 30 Jahren registriert, die deutschen Kommunen haben sich aber erst vor etwa 15 Jahren auf den Modernisierungsweg des NSM begeben.⁹⁴ NSM wird viel dafür kritisiert, dass es zwischen dessen Ankündigung und der tatsächlichen Umsetzung in vielen Fällen offenbar erhebliche Probleme gibt. Die Kommunalverwaltungen scheinen die Reform eher zu verhindern als zu befördern.⁹⁵ Die ÖV in Deutschland scheinen „reformresistent“ zu sein. Von der radikalen Reform ist freilich nicht zu sprechen⁹⁶, allerdings hat eine überraschend große Anzahl von Kommunen und Kreisen mit der Umsetzung des NSM schon in den 90er Jahren begonnen. Heute, laut Jann, gibt es keine einzige Kommunalverwaltung, die sich diesem Thema entzieht. Man kann ohne große Übertreibung von einer „Modernisierungsbewegung“ sprechen.⁹⁷ Schon am Ende 90er Jahren haben 98% der deutschen Großstädte mit Elementen eines NSM praktisch experimentiert.⁹⁸ Das Problem liegt lediglich in dem Ausmaß der Übernahme des Konzepts. Es gibt praktisch noch keine deutsche Kommune, wo das NSM aus einem Experimentierstadium herausgewachsen ist, sodass man von einem realisierten Gesamtkonzept nicht sprechen kann.⁹⁹

Betrachtet man die einzelnen Elemente, so muss man sehen, dass viele Instrumente, wie Budgetierung und Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft, Kosten- und Leistungsrechnungen, Berichtswesen und Controlling usw., weitgehend eingeführt sind.¹⁰⁰ Konkrete positive Umsetzungserfahrungen gibt es auch mit Produktkatalogen, Ressourcenverantwortung, der Durchführung von Bürger- und Mitarbeiterbefragungen und Experimente mit Leistungsentgelten.¹⁰¹ Personal-management und Kundenorientierung

⁹⁴ Vgl. KGSt (2006), S. 9; Vgl. Kroker (1996), S. 29.

⁹⁵ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 104 f.

⁹⁶ Vgl. Jann (2004), S. 19.

⁹⁷ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S. 88.

⁹⁸ Vgl. Naschold (1998), S. 130.

⁹⁹ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 105; KGSt(2006), S. 4.

¹⁰⁰ Vgl. Jann (2004), S. 15.

¹⁰¹ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S. 88 f.

sind leistungsstärker geworden. Es weisen sich auch positive finanzielle Veränderungen in den Verwaltungshaushalten auf.¹⁰²

Erhebliche Umsetzungsdefizite gibt es in der strategisch-politischen Steuerung der dezentralen Bereiche.¹⁰³ Nach den letzten Umfragen¹⁰⁴ von KGSt in der Praxis stellen die modernen personalwirtschaftlichen Instrumente - wie Finanzen und Ressourcen, Wettbewerb und Privatisierung- noch wesentliches Optimierungsfeld dar. Auf der Landesebene ist die Autonomie erkennbar, es werden auch noch viele alte Werte und Normen „respektiert“. Klassische Organisationsstrukturen der Verwaltung, die durch Werte wie Stabilität und Rechtsmäßigkeit geprägt sind, bleiben in erheblichem Maße unberührt.¹⁰⁵ Solche Aktivitäten wie Ausbildung, Forschung und Wissenstransfer¹⁰⁶ müssen im Bereich der ÖS auch stark erweitert werden.¹⁰⁷

3.3.3.2 Die Niederlande

Ganz andere Ergebnisse zeigen die in den Niederlanden durchgeführten Analysen - das Land schneidet bei vielen Aspekten der Integrität der Verwaltungen gut ab.¹⁰⁸ Schon seit ca.1985 entspricht die Organisation der Gemeindeverwaltung in vielen Städten einer Konzernstruktur mit einer Holding und ausführenden Diensten.¹⁰⁹ Von Anfang an waren alle Städte bereit, wenn auch teilweise schrittweise, neue Steuerungsmethoden zu übernehmen.¹¹⁰ Die Gemeinden hatten in weiten Teilen ohne externe Hilfe die neuen Managementinstrumente eingeführt¹¹¹ und sogar komplett neue Methoden auf eigene Initiative ausprobiert.¹¹²

¹⁰² Vgl. KGSt (2006), S. 25 ff.

¹⁰³ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S. 89.

¹⁰⁴ Die erste Umfrage wurde im Jahr 2004 vom Deutschen Institut für Urbanistik und dem Deutschen Städtetag unter dem Titel „Verwaltungsmodernisierung in deutschen Kommunalverwaltungen – Eine Bestandsaufnahme“ durchgeführt und die zweite „10 Jahre Neues Steuerungsmodell – Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung wurde im Jahr 2005 von der KGSt durchgeführt.

¹⁰⁵ Vgl. KGSt (2006), S. 58.

¹⁰⁶ Vgl. Schedler (2003), S. 139 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Budäus (1998), S. 85.

¹⁰⁸ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 60.

¹⁰⁹ Vgl. Emde/Mintken /Reese (2009), S. 69.

¹¹⁰ Vgl. KGSt (1992), S. 143.

¹¹¹ Vgl. Ebd. S. 40 f.

¹¹² Als Beispiel – „Zentraler Meldepunkt“ in Tilburg – das ist ein Call-Center im Dienst „Gebietsentwicklung“, Aufgaben – bearbeitet Beschwerden/Meldungen, ständig im Einsatz, -Erledigung wird dokumentiert und dem Bürger gemeldet. die Mitarbeiter werden jährlich mehrmals geschult dadurch, dass Schauspieler neue Situationen simulieren. (Aus dem Beitrag „Modernes Personalmanagement und Transparenz in Tilburg“ von F. Gutjahr.

Es erwies sich zunächst als günstig für die niederländischen „reformfreudigen“ Kommunen, zusammen mit der Staatsregierung vorzugehen, um eine innovative Verwaltung anzutreiben.¹¹³ Dabei haben die Kommunalverwaltungen möglichst viel Raum bekommen – größere Autonomie, die Kompetenzen auf den Gebieten Finanzen, Personal und Organisation wurden auf sie verlagert.¹¹⁴ Es gibt keine Einschränkung durch politische Kontrolle und auch keine Privatisierung.¹¹⁵

Als wesentliche Basis für die Umsetzung der angestrebten Ziele des Konzepts wird das konsequente und zielorientierte Personalmanagement genannt. Moderne personalwirtschaftliche Instrumente, effektive Umsetzungs- und Fortbildungsmaßnahmen fördern die Reform.¹¹⁶ Nach der Reform wurde die Zahl der Beschäftigten drastisch reduziert.¹¹⁷ In den anderen Bereichen erwiesen sich Einsparungsmaßnahmen auch als sehr erfolgreich. Controlling, Kontraktmanagement und Zielerreichung sind leistungsstarke Bereiche.¹¹⁸ Die finanzielle Transparenz nach innen und nach außen funktioniert sachgerecht. Es wurden gute Erfahrungen mit präventiven Betriebsdurchleuchtungen und Betriebsvergleichen gemacht.¹¹⁹ Der Haushalt niederländischer Kommunen ist seit Jahren wieder ausgeglichen und bietet mittelfristig eine günstige Perspektive.¹²⁰

Auf große Mängel in den niederländischen Kommunalverwaltungen gibt es in der Literatur keine Hinweise.

3.3.4 Auswertung und Interpretation

Das Gelingen der Reformen in den Ländern lässt sich nicht einheitlich interpretieren. Sowohl in den Niederlanden als auch in Deutschland wurden viele gesetzte Ziele erreicht. Über das Ausmaß des Erfolgs muss noch viel erforscht werden. Man darf natürlich nicht davon ausgehen, dass die Reformen, die schon durchgeführt sind, bereits den Endpunkt darstellen.

¹¹³ Vgl. Kroker (1996), S. 60.

¹¹⁴ Vgl. KGSt (1992), S. 39.

¹¹⁵ Vgl. Kroker (1996), S. 62.

¹¹⁶ Vgl. Emde/Mintken /Reese (2009), S. 70 f.

¹¹⁷ Vgl. KGSt (1992), S. 38.

¹¹⁸ Vgl. Emde/Mintken /Reese (2009), S. 73 ff.

¹¹⁹ Vgl. KGSt (1992), S. 141.

¹²⁰ Vgl. Ebd. S. 28.

Deutschland und die Niederlande werden manchmal als „zwei ungleiche Brüder“ bezeichnet.¹²¹ Wenn man über die Situation der Modernisierung von Kommunalverwaltungen spricht, scheint es so zu sein, dass „der kleine Bruder“ diesmal schneller und erfolgreicher war. Das KMM in den Niederlanden hat sich, nach Aussage mehrerer Autoren, als erfolgreich und sicher erwiesen. Eine harte Kritik an der Umsetzung des Konzepts ist nicht zu finden. Von Anfang an war der Rückgang der Reform nicht mehr möglich. Das sagt viel darüber aus, dass die Niederländer keine Alternative gesehen haben, weil sie mit dem KMM zufrieden waren. Der Fakt, dass die niederländischen Städte im Ausland als Vorbild gedient hatten, belegt dessen offensichtliches Gelingen. Fördernd für den niederländischen Erfolg ist möglicherweise die Größe des Landes: in einem kleinem Königreich verläuft die Implementation besser als in großem Deutschland.¹²²

Franz Gutjahr beschreibt das Funktionieren der Kommunalverwaltungen am Beispiel Tilburgs als konstruktiv, unkompliziert und gar „beeindruckend“. Dabei steht Tilburg nicht in den ersten Rängen, sondern nur im Mittelfeld niederländischer Kommunen.¹²³

Der Modernisierungsprozess in Deutschland, nach der Sicht der KGSt, war in der Gesamteinschätzung auch ein voller Erfolg.¹²⁴ Obwohl die Vorstellung einer Reformresistenz öffentlicher Verwaltungen weit verbreitet ist, ist es unbestreitbar, dass die Bundesrepublik in diesem Bereich große Fortschritte gemacht hat. Wenn man allerdings die Reformbemühungen im Detail betrachtet, so fällt das Bild nicht ganz so positiv aus. Im Allgemeinen kann man sagen, dass Deutschland auf eine konsequente und umfassende Reform verzichtet hat. Vieles ist als theoretische Spielerei nur auf Manuskripten geblieben. Viele Kommunen haben sich zwar der Rhetorik des Konzepts „geöffnet“, können aber kaum positive Erfahrungen im Bereich der Umsetzung nachweisen.¹²⁵ Das NSM scheint bei der Politik noch nicht in der nötigen Breite aufgenommen worden zu sein, wobei die Verwaltungschefs sich zunächst mit dem bisher Erreichten zufrieden gaben.¹²⁶

Das NSM Konzept war vielversprechend, aber wie die Kritiker sagen – „Stark in der Rhetorik und schwach in der Substanz“. Die einzelnen Elemente stellten bloß ideale Gegenentwürfe zu den behaupteten Mängeln der Steuerungspraxis dar. Dem NSM wird

¹²¹ Vgl. Wielenga (2000), S. 13 ff.

¹²² Vgl. Lane (1997), S. 186.

¹²³ Vgl. Emde/Mintken /Reese(2009), S. 69; Ebd., S.83.

¹²⁴ Vgl. KGSt (2006), S. 60 f.

¹²⁵ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 105.

¹²⁶ Vgl. KGSt (2006), S. 28.

vorgeworfen, es sei nur die Managementmode und Marketingbedürfnisse privater Unternehmensberater.¹²⁷

Die Ergebnisse der Reform in Deutschland sind eher ernüchternd. Die Elemente waren nur in sehr eingeschränktem Maße umgesetzt, manche neue Management-Instrumente konnten sich nicht durchsetzen. Die Umsetzungsprobleme förderten die Reform nicht, sondern umgekehrt, bremsten sie. Blanke ist der Meinung, dass das NSM nur neue Probleme geschaffen hat, indem es versucht hat, alte zu bewältigen.¹²⁸ „Es ist von einem „relativen“ Scheitern der Bemühungen auszugehen.“¹²⁹

Das heißt aber nicht, dass die Reform völlig sinnlos war. Auch wenn Deutschland eher als „Nachzügler“¹³⁰ im Vergleich zu anderen Staaten bezeichnet wird und das „eigene“ Konzept fast wortgetreu „abgeschrieben“ wurde, die Folgen dieser Übertragung auf Deutschland sind durchaus positiv. Viele Elemente der niederländischen Reform sind hier durchaus anwendbar und funktionieren ähnlich. Die Auseinandersetzung mit einer „fremden“ Praxis hat Deutschland geholfen, vieles zu verbessern und eigene Problemlösungsfähigkeiten zu erhöhen.

Man könnte annehmen, dass aufgrund politischer und kultureller Unterschiede und der Differenz in Eigenanforderungen der Länder, das Konzept nicht international übertragbar ist. Dafür fehlen aber die weiteren Studien über die Übertragung des Konzepts auf andere Länder. Die einheitliche richtige Lösung gibt es wahrscheinlich nicht. Vielmehr geht es um die Suche nach der jeweils richtig angepassten Lösung.¹³¹ Zugrunde liegt hier die wegweisende Idee, dass man aus ausländischen Beispielen viel lernen kann.¹³²

Die Frage, ob die Umsetzung des gesamten Konzepts ohne Ausnahmen die wesentliche Basis für den Erfolg ist, bleibt offen. Die Lösung für die Zukunft ist ebenfalls ein breites und interessantes Thema für weiter führende Studien.

¹²⁷ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 105.

¹²⁸ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2001), S. 90.

¹²⁹ Vgl. Jann(2004), S. 15.

¹³⁰ Vgl. <http://www.dhv-speyer.de>

¹³¹ Vgl. Kroker (1996), S. 79.

¹³² Vgl. Kroker (1996), S. 81.

4 Fazit

Diese Untersuchung befasste sich mit der Einführung des New Public Managements in Deutschland und in den Niederlanden und mit den Auswirkungen bzw. dem bisherigen Erfolg der Anwendung dieses Verwaltungsmodells in den beiden Staaten. Bei dem New Public Management handelt es sich um die Modernisierung der Kommunalverwaltung durch die Anwendung privatwirtschaftlicher Management-Konzepte auf den öffentlichen Sektor. Das Ziel ist einerseits die Reduzierung der Kosten für die Kommunalverwaltung durch eine mehr effiziente Gestaltung, andererseits das Herbeiführen einer größeren Bürgernähe („schlanker Staat“, der „Bürger als Kunde“). Im Hauptteil konzentrierte sich die Arbeit auf die Umsetzung des NPM in Deutschland und in den Niederlanden. Angeregt von angloamerikanischen Management-Theorien führten die Niederlande NPM in den 1980er Jahren als Reaktion auf eine Wirtschaftskrise ein. Deutschland führte das NPM erst später ein. Maßgeblich für die Einführung des neuen Systems in Deutschland wurde das sogenannte Tilburger-Modell aus den Niederlanden. Der deutsche Kommunalverband KGSt initiierte die Reformaktivität in Deutschland, indem Fragmente des Tilburger-Modells übernommen wurden.

Deutschland und die Niederlande können unbestritten zu der Gruppe der Länder zugeordnet werden, die sich grundsätzlich in den internationalen OECD-Trend der Dezentralisierung der Staatsaufgaben und Privatisierung kommunaler Leistungen einreihen. Dieser Gesamttrend lässt sich aber nicht vollständig auf die tatsächliche Umsetzungspraxis und die Reformwirkungen übertragen.¹³³ Es hat sich herausgestellt, dass die Ausgangsbedingungen und die Wirkungen für die Übereinstimmung der Reformabläufe zu unterschiedlich waren.

Die traditionelle deutsche Verwaltung hat sich als relativ änderungsresistent erwiesen, obwohl sie das Gegenteil erreichen wollte.¹³⁴ Nach Aussage von Blanke verschafft das deutsche System gelegentlich sogar den „Eindruck der Skepsis und Beharren“.¹³⁵ Die Übertragung des niederländischen Konzepts auf Deutschland hat nicht vollständig funktioniert, die Folgen sind jedenfalls positiv. Das Image der Kommunalverwaltungen hat sich in der Zeit des NSM nichtsdestotrotz deutlich verbessert.¹³⁶

¹³³ Vgl. Kuhlmann (2007), S. 320 f.

¹³⁴ Vgl. Kroker (1996), S. 79.

¹³⁵ Vgl. Blanke/von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer (2011), S. 105.

¹³⁶ Vgl. KGSt (2006), S. 54.

Um Bilanz zu ziehen, kann man sagen, dass die Kommunalverwaltungen in beiden Ländern durch die Reformen deutlich verbessert wurden. Bei der Modernisierung von Kommunalverwaltungen in Deutschland und in den Niederlanden lassen sich unzählige Unterschiede finden. Die Grundzüge des Konzepts, das die Deutschen von den Niederländern „abgeschaut“ haben, sind gleich.

Übereinstimmend lassen Deutschland und die Niederlande feststellen, dass Sparmaßnahmen auf dem Weg hin zum „schlanken Staat“ notwendig sind. In beiden Untersuchungsländern ist das Bestreben zur Effektivität, Produktivität und Kostenbewusstsein zu beobachten. Sowohl in den deutschen als auch in den niederländischen Kommunen können die neuen Management- und Konzernkonzepte hervorgehoben werden. Aber hier deutet sich an, dass in den Niederlanden die Anwendung neuester Methoden deutlich fortgeschrittener ist als in Deutschland. Die Umsetzung des Gesamtkonzepts trifft auf den niederländischen Fall auch stärker als auf den deutschen zu. Deutsche Verwaltungsmethoden sind viel mehr in der Tradition verankert.

Es bleibt festzustellen, dass die Modernisierung der Verwaltung in den Niederlanden erfolgreicher als in Deutschland über die Bühne gegangen ist. Dafür kann man verschiedene Gründe nennen, u. a. Unterschiede im Personalmanagement in beiden Ländern. Die Reform der Kommunalverwaltung ging in den Niederlanden auch unbestritten schneller. Das Kontraktmanagement-Modell hat sich als sehr vertrauenswürdig erwiesen.¹³⁷ Es werden kaum negative Aussagen in Richtung niederländischer Kommunalverwaltungen von den Autoren gemacht, im Gegenteil das System dort scheint mit Enthusiasmus aufgenommen zu sein.

Die vergleichende Verwaltungsforschung im deutsch-niederländischen Kontext befindet sich definitiv am Anfang. Eine ganze Reihe von Forschungsfragen und Evaluationsansätzen bieten sich für künftige Untersuchungen. Viele neue Perspektiven eröffnen sich auf dem Gebiet der Evaluation der Reformen in den beiden Ländern. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie die Bürger und Bürgerinnen in den Kommunen auf NMP reagiert haben. Von diesem Exkurs sollte sich die vergleichende Verwaltungsforschung diese Fragen keinesfalls verschließen.

¹³⁷ Vgl. Lademacher/Schleberger (2000), S. 60.

5 Literaturverzeichnis

Banner, Gerhad: Kommunale Verwaltungsmodernisierung und die Kommunalpolitiken, in Reichard, Christoph/ Wollmann, Hellmut (Hrsg.), Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub, S. 141-151.

Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/ Nullmeier, Frank/ Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 2.Aufl. Opladen 2001.

Blanke, Bernhard/von Bandemer, Stephan/ Nullmeier, Frank/ Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4.Aufl. Wiesbaden 2011.

Bogt, Henk J. ter: New Public Management und Management Veränderungen in der niederländischen lokalen Regierung: einige neuere Erfahrungen und zukünftige Themen. Groningen 2006. URL:

http://translate.google.de/translate?hl=de&langpair=en/de&u=http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeD/2006/06D04/06D04_terBogt.pdf (Letzter Zugriff am 03.08.2012).

Bogumil, Jörg/ Jann, Werner (Hrsg): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland – Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 2.Aufl. Wiesbaden 2009.

Budäus, Dietrich: Public Management – Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. In: Modernisierung des öffentlichen Sektors. Band 2. 4. Aufl. Scheßlitz 1998.

Buschhoff, Christian: Evaluation von Verwaltungsmodernisierung – Empirische Erkenntnisse auf Grundlage der Binnenmodernisierung in einer Landesverwaltung. Frankfurt am Main 2009.

Christensen, Tom / Laegreid, Per : Welfare Reform and ‘Wicked Issues’ - from Coupling to de-Coupling?- COCOPS Working Paper no. 5. 2012. URL: http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2012/06/COCOPS_workingpaper_No5.pdf (Letzter Zugriff am 05.08.2012).

Emde, Monika/ Mintken, Karl-Heinz/ Reese, Jürgen (Hrsg): Auslandsstudien als Anregungen für Reformer. Kassel 2009. (Schriftenreihe Moderne Verwaltungsentwicklung. Bd. 5.)

European Insitute of Public Administration: Study on Use of Common Assessment Framework in European Public Administration. Luxembourg 2005. URL: http://www.caf-netzwerk.de/cln_236/nn_2143540/CAF-Netzwerk/Deutsches_CAF_Zentrum/CAF_in_Europa/dokumente/Studie2005en,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Studie2005en.pdf (letzter Zugriff: 19.07.2012)

Flick, Uwe / von Kardhoff, Ernst / Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative forschung – Ein Handbuch. 4. Aufl. Reinbeck bei Hamburg 2005.

Gerhardt, Heinz-Peter / Schwöbel, Hans-Peter (Hrsg.): Verwaltungsreform – Stichworte, Einwürfe, Argumente. In: Berichte der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Bd. 20. Brühl/Rheinland 1996.

Grüning, Gernod: Grundlagen des New Public Management – Entwicklung, theoretischer Hintergrund und wissenschaftliche Bedeutung des New Public Management aus Sicht der politisch-administrativen Wissenschaften der USA. Münster 2000.

Haselbekke, Anthony G.J.: Public Policy and Performance Measurement in the Netherlands – Public Money and Management. London 1995. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09540969509387892> (Letzter Zugriff am 02.08.2012.)

Jann, Werner u.a. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren. Berlin 2004. (Modernisierung des öffentlichen Sektors. Bd.24.)

KGSt (Hrsg.): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung – Fallstudie Tilburg, bericht. Köln 1992.

KGSt (Hrsg.): Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell, Bericht Nr.10. Köln 1996.

KGSt(Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell – Bilanz der Umsetzung. Bericht Nr. 2/2007. Köln 2006.

Kickert, Walter J.M.: Public Management Reforms in The Netherlands – Social Reconstruction of Reform Ideas and Underflying Frames of Reference. Delft 2000.

Kickert, Walter: Public Governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American `managerialism`, in Osborne, Stephen P.(Hrsg.): Public Management – Critical Perspectives. Bd.2. London, New York 2002.

Kroker, Klaudius: Alles nur geklaut...? – Kommunale Verwaltungsreform am Beispiel der Personalproblematik im internationalen Vergleich / von Claudius Kroker. Bochum 1996. (Mobilität und Normenwandel. Bd. 20.)

Kuhlmann, Sabine / Bogumil, Jörg /Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und –vergleich in Politik und Verwaltung – Konzepte und Praxis. Wiesbaden 2004.

Kuhlmann, Sabine: Politik- und Verwaltungsreform in Kontinentaleuropa. In: Staatslehre und politische Verwaltung. Bd. 14. 1. Aufl. Potsdam 2007.

Lademacher, Horst/ Schleberger, Erwin (Hrsg.): Die deutsche und niederländische Verwaltung zwischen Tradition und Reform – Tagung der Deutschen Sektion der Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften und des Zentrums für Niederlande-Studien der Westfälischen Wilhelms-Universität. 1.Aufl., Baden-Baden 2000.

Lane, Jan-Erik (Hrsg.): Public Sector Reform – Rationale, Trends and Problems. London (u.a.) 1997.

Micheel, Heinz-Günter: Quantitative empirische Sozialforschung. München 2010.

Naschold, Frider / Bogumil, Jorg: Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform. Opladen 1998.

OECD 2011: Government at a Glance 2011. OECD 2011.

Schedler, Kuno / Kettiger, Daniel (Hrsg.): Modernisieren mit der Politik – Ansätze und Erfahrungen aus Staatsreformen. Bern (u.a.) 2003.

Schedler, Kuno / Proeller, Isabella: New Public Management. Bern [u.a.] 2006.

Thom, Norbert / Ritz, Adrian (Hrsg.): Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 3.Aufl. Wiesbaden 2006.

Van Dooren, Wouter / Lonti, Zsuzsanna, Sterck, Miekatrien/ Bouckaert, Geert: Institutional Drivers of Efficiency in the Public Sector. 36th Session of the Public Governance Committee. 2007.

Voigt, Rüdiger/ Walkenhaus, Ralf (Hrsg): Handwörterbuch zur Verwaltungsreform. 1.Aufl. Wiesbaden 2006.

Weiß, Karin: Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik? Opladen, 2002. (Reihe: Städte und Regionen in Europa. Bd.9.)

Wielenga, Friso: Vom Feind zum Partner – Die Niederlande und Deutschland seit 1945. Münster 2000.

Im Internet:

Vgl.: N.N.: COPCOPS – General Information. URL: <http://www.cocops.eu/about-cocops/general-information> (letzter Zugriff: 06.08.2012)

Vgl. N.N.: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer – Forschung. URL: <http://www.dhv-speyer.de/Forschung/Forschung.htm> (letzter Zugriff: 30.06.2012)

Vgl. N.N.: EUREGIO. URL.: <http://www.euregio.de/cms/publish/content/showpage.asp?themeid=30> (letzter Zugriff: 30.07.2012)

Vgl. N.N.: Europäische Kommission. Entwicklungs Programme „Deutschland-Niederlande“. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?LAN=4&gv_PAY=D&gv_reg=ALL&gv_PGM=1286&gv_defL=7 (letzter Zugriff: 01.08.2012)

Vgl. N.N.: European Public Management. URL: http://www.eipa.eu/en/units/European_Public_Management/ (Letzter Zugriff am 02.08.2012.)

Vgl. N.N.: Interreg-Programm Deutschland-Niederland! URL: <http://www.deutschland-nederland.eu/home/> (letzter Zugriff: 28.07.2012)

Vgl. N.N.: OECD. URL: <http://www.oecd.org/> (letzter Zugriff: 18.06.2012)

Vgl. N.N.: OECD – Development. URL: <http://www.oecd.org/development> (letzter Zugriff: 18.07.2012)

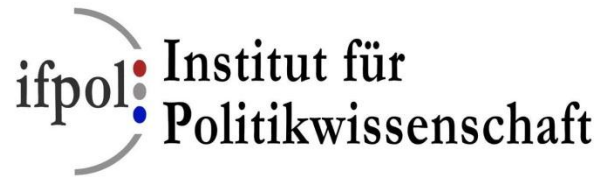
Vgl. N.N.: Reform – Definition. URL: <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/slex/seitendvd/konzepte/l53/l5348.htm> (letzter Zugriff: 16.07.2012)

Vgl. N.N.: Tilburg – Facts and Figures. URL: http://www.tilburg.nl/english/ep/channelView.do?channelId=-9811&displayPage=%2Fep%2Fchannel%2Fchannel_default_program.jsp&pageTypeId=10672 (letzter Zugriff: 11.06.2012)

Vgl. N.N.: Wer ist die KGSt. URL: <https://www.kgst.de/ueber-uns/> (letzter Zugriff: 18.06.2012)

6 Abkürzungsverzeichnis

CAF	„Common Assessment Framework“ System
COCOPS	„Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future“ Projekt
EU	Europäische Union
EUREGIO	Deutsch-niederländischer Kommunalverband
INTERREG	Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung für Förderung der Zusammenarbeit zwischen EU-Mitgliedstaaten und Nicht-EU-Ländern
KMM	Kontraktmanagement-Modell
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ÖS	Öffentlicher Sektor
ÖV	Öffentliche Verwaltung
TM	Tilburger-Modell



Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich die nachstehende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Name, Vorname:

Matrikelnummer:

Ort/ Datum:

Unterschrift: