

In: Bogumil, Jörg/ Holtkamp, Lars/ Kuhlmann, Sabine/ Kißler, Leo/ Reichard, Christoph/ Schneider, Karsten/ Wollmann, Hellmut, 2007: Perspektiven lokaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin: Ed. Sigma, S. 75-84.

Leistungsmessung und evidenz-basierte Politik im internationalen Vergleich: was können die deutschen Kommunen lernen?

Sabine Kuhlmann

Im folgenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Lehren aus den internationalen Erfahrungen mit lokaler Leistungsmessung und Ergebnissteuerung für die weitere Verwaltungsmodernisierung in den deutschen Kommunen gezogen werden können. Hierzu wird auf drei Länderbeispiele, Großbritannien, Frankreich und Schweden Bezug genommen, da diese typische Varianten kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Westeuropa repräsentieren. Mit der gebotenen Vorsicht hinsichtlich eines Konzepttransfers zwischen unterschiedlichen politisch-institutionellen Kontexten und Verwaltungskulturen sollen im Folgenden Anregungen aus den Reform Erfahrungen anderer Kommunalsysteme für die deutsche Diskussion gewonnen werden.

1 Performance Management in westeuropäischen Ländern

In Fragen der Performanz- und Leistungsmessung sind zweifelsohne die britischen Ansätze am bekanntesten. Seit Ende der 1980er Jahre kennt Großbritannien ein zunehmend ausgefeiltes System von Leistungskennzahlen, Indikatoren und Performance-Rankings (Wegener 2004, S. 257), das sich mit der Gründung der *Audit Commission* im Jahre 1982 zu einem allumfassenden staatlichen Kontroll- und Interventionsinstrument entwickelt hat. Seit der Installierung des *Best Value* (BV) Regimes im Jahre 1999 und später des *Comprehensive Performance Assessment* (CPA) im Jahre 2002 sind Performance Measurement und Leistungsvergleiche verpflichtend für alle *local councils* vorgeschrieben und werden flächendeckend praktiziert (vgl. Stewart 2003, S. 121ff.)¹. Hintergrund ist das Bemühen der britischen Zentralregierung, die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltung in der Erbringung von Dienstleistungen dadurch zentral zu steuern und zu kontrollieren, dass die Erreichung und Einhaltung der (teils von der Zentralregierung vorgegebenen, teils von den Kommunen selbst definierten) Leistungsindikatoren laufend überprüft werden, wobei eine „5-Punkte-Skala“ verwendet wird („*excellent*“, „*good*“, „*fair*“, „*weak*“, „*poor*“). Der pointiert zentralistische Grundzug dieses Reforminstruments kommt darin zum Ausdruck, dass die Zentralregierung zur seiner Handhabung ein dichtes Geflecht von Kontroll- und Inspektionsinstanzen installiert hat. Zudem kann (vermeintlich) „schlechte“ Performanz dadurch bestraft werden, dass im schlimmsten Fall die Absetzung der gewählten kommunalen Führung und ihre Ersetzung durch externe Fachleute zentral verfügt wird, während die (vermeintlich) „guten“ Kommunalverwaltungen von der Zentralregierung „belohnt“ werden (durch Freistellung von gesetzlichen Bindungen, zusätzlichen Mitteln usw.; vgl. Kuhlmann/ Wollmann 2006: 385 f.).

¹ Im Jahre 2009 soll das CPA durch ein neues, noch umfassenderes System, das sog. *Comprehensive Area Assessment* (CAA), ersetzt werden (www.audit-commission.gov.uk/cpa, 26.4.2007).

Die britische Variante von Performance Measurement zeichnet sich durch hohe Transparenz und Zugänglichkeit der Daten, elaborierte Messinstrumentarien, flächendeckende Implementation und wirkungskräftige Sanktionen aus (Wegener 2004: 257 ff.). Eines der Hauptprobleme sind jedoch die enormen Transaktionskosten, die mit den permanenten und umfangreichen Leistungsinspektionen und mit der institutionellen Dichte staatlicher Audit- und Inspektionsinstanzen verbunden sind. So wurden die Inspektionskosten für Best Value allein für 2000/01 auf 600 Mill. £ geschätzt (Davis et al. 2001: 14), wobei der lokale Erhebungs- und Messaufwand noch nicht einmal eingerechnet ist. Darüber hinaus gibt es auf lokaler Ebene eine weit verbreitete Antipathie und wachsenden Widerstand gegen die permanenten Leistungskontrollen der zentralen „Auditors“, was zu subversiven Strategien führt und sich – entgegen den „Best Value“-Intentionen – qualitätsmindernd auswirken kann. Last but not least, scheinen die Inspektionen oftmals alles andere als „valide“ und „verlässliche“ Performanzinformationen zu generieren (Davis et al. 2001: 20).

In unmittelbarem Kontrast zum britischen Beispiel steht der französische „Fall“, wo inzwischen Ergebnissteuerung und Performanzmanagement ebenfalls zum Reformrepertoire der Kommunen zählen (zum Folgenden Kuhlmann 2007). Kennzeichnend ist jedoch, dass in Frankreich weder Zentralstaat, noch irgendeine übergreifende „Reforminstanz“ bei der Initiierung von Performance Management in den Kommunalverwaltungen bislang eine federführende Rolle gespielt hat. Ganz im Gegenteil hinkte die zentralstaatliche Gesetzgebung den lokalen Reforminitiativen deutlich hinterher. Eine Reihe von Städten hat bereits in den 1990er Jahren damit begonnen, aus eigener Initiative heraus Verfahren von Controlling, Qualitätsmanagement, Evaluation und Performance Measurement zu etablieren. Das Hauptproblem der französischen Verwaltungsmodernisierung ist in der ungleichen Verteilung dieser Reformaktivitäten im lokalen Raum zu sehen, was als „Frankreich der zwei Geschwindigkeiten“ bezeichnet worden ist und territorial in den kleinstgliedrigen kommunalen Gebietsstrukturen begründet liegt (37.000 Gemeinden davon 75% unter 1.000 Einwohner). Leistungsmessung und Performance Management sind bislang vor allem für die (wenigen) größeren Städte, die interkommunalen Zusammenschlüsse (CU, CA) und die Departementsverwaltungen ein Thema. Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die französischen lokalen Gebietskörperschaften auf ein übergreifendes Modell und Leitbild lokaler Reformpolitik (wie das NSM in Deutschland) nicht zurückgreifen und eher pragmatisch-inkrementell „herumexperimentieren“. So werden die Instrumente der Leistungs- und Qualitätsmessung nicht generalistisch eingeführt, sondern eher kontextsensibel von vornherein auf die aufgabenspezifischen Erfordernisse zugeschnitten. Trotz dieser Reformvorstöße französischer Kommunen in Richtung Performance Management fällt auf, dass kommunale Leistungsinformationen nach außen wenig sichtbar sind und die Öffentlichkeit kaum Zugang hat. Systematische interkommunale Leistungsvergleiche wurden bislang nicht praktiziert. Außerdem konnten Leistungs- und Qualitätsmessungen, obgleich von den französischen Kommunal- und Fachverbänden immer wieder als Instrument lokaler „Verbraucherdemokratie“ angemahnt, die geforderte disziplinierende und steuernde Wirkung gegenüber den privaten Konzernen, die kommunale Dienstleitungen als *délégateurs* erbringen, nicht erfüllen. Damit hält sich die Sanktionswirkung von Leistungsmessung und Qualitätskontrolle im französischen Kommunalmodell bislang in Grenzen.

Der „schwedische Fall“ steht einerseits dem französischen und deutschen Modell darin nahe, dass es keine, dem britischen Ansatz vergleichbare, zentralstaatliche Verpflichtung der Kommunen zur Leistungsmessung und Qualitätskontrolle gibt, sondern diese Initiativen ebenfalls *bottom up* entstanden sind, wobei der Verband Schwedischer Kommunen eine federführende Rolle einnimmt (Wollmann 2005, S. 273). Andererseits sticht das schwedische Beispiel dadurch hervor, dass lokales Performance Measurement (wie in Großbritannien) flächendeckend

installiert, hoch-transparent und stark „kundenorientiert“ ausgerichtet ist. Vor dem Hintergrund der schwedischen Evaluierungskultur haben Qualitätsvergleiche und Performanzmessungen in den schwedischen Kommunen eine relativ hohe Akzeptanz und wird *evidence based policy making* als durchaus kompatibel mit politischen Rationalitäten kommunaler Akteure angesehen, was auch in der konsensdemokratischen Ausrichtung des schwedischen Politik- und Verwaltungssystems insgesamt begründet liegt. Neben den schon zu Beginn der 1990er Jahre installierten Verfahren ergebnisorientierter Steuerung durch Einführung von *purchaser/provider-split*, Zielvereinbarungen, Kontrakten und Budgetierung (siehe Oppen 1997, S. 239), ist im Hinblick auf indikatorengestützten Performanzmessung und Leistungsvergleich auf zwei Handlungsbereiche hinzuweisen. Zum einen werden kommunale Leistungsdaten bereits seit 1987 für alle schwedischen Kommunen in einer vom Schwedischen Kommunalverband und dem staatlichen Statistikamt gemeinsam verwalteten Datenbank erhoben, zusammengestellt und in Jahresberichten veröffentlicht. Diese enthalten unter der Fragestellung „*Was kosten die kommunalen Tätigkeiten in Deiner Stadt?*“ „gemeindescharfe“ Kosteninformationen etwa über Vorschulen, Schulen, Alten- und Behinderteneinrichtungen etc., die für jedermann zugänglich sind und die einen direkten interkommunalen Kostenvergleich sowie Performanzvergleiche *over time* ermöglichen (Wollmann 2005, S. 273). Zum anderen wurde eine stärker qualitativ ausgerichtete Form von Leistungsvergleichen Ende der 1990er Jahre ebenfalls durch den Schwedischen Kommunalverband initiiert (siehe Strid 2004). Die skandinavischen NPM-Reformen waren von vornherein durch die Zweigleisigkeit von ergebnisorientierten (NPM-) Maßnahmen auf der einen Seite und Nutzerbeteiligung auf der anderen Seite gekennzeichnet (Oppen 1997, S. 239), so dass Leistungsmessung und -vergleich immer eine „kunden-“ und „bürgerbezogene“ außenwirksame Komponente haben. Die Funktion der indikatoren-gestützten Analyse- und Rückmeldeschleifen wird auch weniger in der Kontrolle als vielmehr darin gesehen, Lernprozesse und Leistungsverbesserungen zu fördern.

2 Perspektiven der performance-orientierten Verwaltungsmodernisierung in Deutschland

Versucht man die deutschen Ansätze zu verorten, so gibt es einerseits eine Nähe zum „schwedischen Modell“, insbesondere, was die bottom up-Logik und Freiwilligkeit von Performance Management angeht. Andererseits ist eine Ähnlichkeit zur französischen Variante darin zu erkennen, dass beide Lokalsysteme eine (kontinentaleuropäische) „Geheimhaltungspraxis“ von Leistungsdaten verfolgen und Leistungsmessungen nur wenig Sanktionskraft haben. Auch der Verbreitungsgrad performance-orientierter Steuerungsverfahren ist – im Vergleich zu Schweden und Großbritannien - in Kontinentaleuropa nach wie vor als geringer einzuschätzen, so dass man von einer Implementationslücke sprechen kann (vgl. Bogumil et al. 2007, S. 40f.; 50ff.). Dem britischen Modell stehen die deutschen Ansätze wiederum im Perfektionierungs- und Detaillierungsdrang sowie in der Hinsicht nahe, dass erhobene Leistungsdaten nur bedingt von internem Steuerungsnutzen sind und wenig zur kommunalen Entscheidungsfindung herangezogen werden. Die Probleme des bisherigen deutschen Reformmodells ergebnis- und performance-orientierter Steuerung im Blick (ebd.), lassen sich für die weitere kommunale Reformpraxis einige Lösungsansätze skizzieren, bei denen auf „Lehren“ aus den geschilderten internationalen Reformverfahren zurückgegriffen werden kann. Dabei wird auf drei Problemfelder des bisherigen Performance Management in deutschen Kommunen Bezug genommen.

2.1 Beseitigung der Implementations- und Transparenzlücke

Um den Verbreitungsgrad und die Öffentlichkeitswirkung von Leistungsmessung auf kommunaler Ebene zu erhöhen, sind für den deutschen Kontext bislang zwei Handlungsstrategien vorgeschlagen worden: eine top down-Strategie staatlicher Kontrolle und Regulierung (Nähe

zum britischen Modell) und eine bottom up-Strategie der bürgerschaftlichen Selbstorganisation und Nutzerbeteiligung (Nähe zum schwedischen, teils zum französischen Modell).

Dem ersten Ansatz ist die für die deutschen Kommunen vorgeschlagene Handlungsoption zuzurechnen, Performance Management und Leistungsvergleiche verpflichtend in den Kommunalverfassungen festzuschreiben (vgl. Adamaschek/Banner 1997; Wollmann 2005: 276). Dabei soll, so die Forderung, sowohl die Pflicht zur Durchführung von Leistungsvergleichen als auch zur Veröffentlichung der Ergebnisse in den Kommunalverfassungen gesetzlich verankert werden. Ebenfalls in die Richtung staatlich veranlasster lokaler Leistungsmessung geht die in NRW praktizierte Variante, Performance Measurement institutionell an die Kommunalaufsicht anzubinden, wofür die 2002 durch Landesgesetz gegründete Gemeindeprüfungsanstalt (GPA NRW; Anstalt öffentlichen Rechts) ein Beispiel bietet (vgl. Banner 2007). Die Variante regulativer Steuerung lokaler Performanz-Politik durch Landesgesetzgebung, übergeordnete staatliche Behörden oder halbstaatliche Agencies (wie die GPA) haben einerseits den Vorzug, dass sie bindende Handlungsvorgaben und einheitliche Richtlinien bereitstellen, die eine rasche Verhaltensanpassung der lokalen Akteure in Richtung Performance Management erwarten lassen, was – zumindest oberflächlich betrachtet – den Verbreitungsgrad und die Uniformität von Performance Management erhöhen dürfte. Die Gefahren liegen, wie am britischen Beispiel geschildert, darin, dass Leistungsmessung zur reinen „Kennzahlen-Show“ verkommen kann, kommunal-intern nur bedingt Steuerungsnutzen, dafür aber erhebliche Widerstände entfaltet, bisweilen eine blinde Uniformisierung und organisatorische Zentralisierung zu beobachten ist und zudem die Transaktionskosten steigen. Daher scheint eine ausschließlich oder auch nur überwiegend auf gesetzlicher Regelung und staatlicher Intervention basierende Variante von Performance Measurement nicht weiterführend, sondern ergibt sich erst aus der Kombination dieser mit anderen Regelungsmodi ein möglicher Steuerungserfolg.

Die zweite vorgeschlagene Variante zur Förderung von Performance Management in Kommunen setzt vor diesem Hintergrund stärker auf die Selbstorganisation lokaler Nutzerdemokratie (bottom up-Strategie) und fordert, dass sich analog zur Qualitätspolitik im privaten Sektor eine unabhängige Verbraucherkontrolle für den öffentlichen Sektor organisieren soll (vgl. Bogumil/ Kißler 1998). Dabei ist an den seit längerem bekannten, indes bislang nicht realisierten Vorschlag zu erinnern, als Pendant zu der erfolgreich tätigen Stiftung „Warentest“ eine auf den öffentlichen Bereich konzentrierte Stiftung „Verwaltungstest“ zu installieren. Ansätze einer Einbettung von Leistungsmessungen und -vergleichen in Formen von Nutzerdemokratie finden sich vor allem in Schweden und könnten insoweit Impulse für die deutsche Reformpraxis geben. Dem steht allerdings die Tatsache entgegen, dass der politikkulturelle Kontext für die Freiwilligkeit, mit der die schwedischen Kommunen – als Ausdruck der auf „Freiheit der Information“ gründenden politischen Kultur Schwedens– ihre Leistungsdaten für den Bürger zugänglich machen und laufend Einblicke in ihre Leistungsfähigkeit und Kostenwirksamkeit geben (Wollmann 2005: 276), nicht ohne weiteres transferierbar scheint.

Diese Bilanz zeigt, dass die verschiedenen Steuerungsmodi lokaler Performanz-Politik jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich bringen und die Grenzen der Transferierbarkeit von Reformkonzepten stets im Blick zu behalten sind. Vor diesem Hintergrund scheint die wirkungsvolle Installation von Performance Management im lokalen Raum nur über einen Mix der Steuerungsmodi erreichbar, womit an die aktuelle *governance*-Diskussion angeknüpft und für eine Kombination mehrerer Instrumente plädiert werden kann. So sollten die laufenden und teilweise durchaus erfolgreichen Eigeninitiativen der deutschen Kommunalverwaltungen im Bereich der Ergebnissteuerung und Leistungsvergleiche gefördert und ihnen hierzu sogar erweiterte Handlungs- und Experimentierspielräume gewährt werden. Dabei können die Länderregierungen auch (wie teils in Modellprojekten geschehen) auf Formen der positiven An-

reizsteuerung zurückgreifen, indem beispielsweise „Belohnungen“ für jene Kommunen in Aussicht gestellt werden, die ihren Bürgern und Nutzern relevante Leistungsdaten und Vergleichsergebnisse zugänglich machen. Darüber hinaus muss der Verbraucherschutz im Bereich öffentlicher Dienstleistungen stärker institutionell verankert, gefördert und überhaupt als Themenfeld des verbandlichen Engagements auf die Agenda gesetzt werden.

(2) Beseitigung der „Policy-Lücke“

Wie die internationalen und auch deutschen Erfahrungen zeigen, ist mit negativen Effekten von Leistungsmessungen dann zu rechnen, wenn diese „blind“ für Aufgaben-Spezifika und lokale Varianz sind. So muss etwa bei Output-Messungen und Leistungsbewertungen stärker berücksichtigt werden, inwieweit die Verwaltung überhaupt Einfluss auf das Volumen und die Qualität ihrer „Leistungsproduktion“ hat oder nicht. Hier wären z. B. in der Bauaufsicht oder bei der Bearbeitung von Sozialhilfeanträgen andere Bewertungsmaßstäbe anzulegen als bei Maßnahmen der Kinder- und Jugendförderung oder Stadtplanung. Diese Überlegungen zeigen auch, dass es unangemessen ist, eine Kommune – wie dies in Großbritannien mit Best Value und CPA der Fall ist – in ihrer Gesamtheit als „high“ oder „low performing“, „not improving adequately“ oder „improving strongly“ einzuordnen, nur um ein plakatives Ranking präsentieren zu können. Dem sind die dezentral-lokalen Ansätze der schwedischen Kommunen, die Qualitätsindikatoren selbst definieren, sowie die französischen Instrumente von Performance Measurement, die vom konkreten Aufgabenfeld her konzipiert werden und dem lokalen Kontext angepasst sind, gegenüberzustellen. Dass trotz dieser Kontext- und Policy-Sensibilität eine Vergleichbarkeit möglich und sinnvoll ist, kann von den schwedischen Erfahrungen „gelernt“ werden.

(3) Beseitigung der Nutzungslücke und Organisationslernen

Aus den britischen *audits* und *inspections*, die zwar dem Bemühen der Zentralregierung dienlich sind, herauszufinden, welche Kommunen „*unwilling or unable to work to the modern agenda*“ (Blair 1998) sind, um deren Aufgaben dann „anderen Partnern“ zu übertragen, wohingegen die kommunalen Akteure selbst kaum eigenen Steuerungsnutzen daraus ziehen können, sind eher wenig (positive) Anregungen für Deutschland zu gewinnen². Dagegen lohnt sich in der Frage, wie die „Nutzungslücke“ von Performanzmanagement in den deutschen Kommunen geschlossen werden könnte, ein vergleichender Blick nach Frankreich und Schweden. In Frankreich ist die „Nutzungslücke“ von Performanzinformationen in den Städten, die damit bereits umgehen, deshalb weniger virulent, weil die Indikatorensysteme von vornherein so aufgebaut sind, dass Generaldirektor und Verwaltungsführung „etwas damit anfangen“ können. *Tableaux de bord* enthalten keine tiefgegliederten Kennzahlenbatterien, sondern sind griffige und leicht verständliche Steuerungsinstrumente, die fachlichen Informationsbedürfnissen entsprechen und für diese „maßgeschneidert“ werden. Die schwedischen Reformansätze wiederum zeigen, dass Kennzahlenvergleiche die lokalen Akteure durchaus veranlassen können, voneinander zu lernen, indem die Bestimmungs-, Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines gegebenen Leistungsniveaus erkundet werden und es dann auf dieser Basis zum Transfer und zur Verbreitung von „*good practices*“ kommt. Ähnliches wurde auch aus einigen Vergleichsringen im deutschen IKO-Netz berichtet (siehe Kuhlmann 2004a).

² Eine Ausnahme bilden die inzwischen von der britischen *Local Government Association (LGA)* und der *Improvement and Development Agency (IDeA)* initiierten Benchmarkings zwischen *local councils*, die von der kommunalen Ebene selbst ausgehen und daher für kommunale Zwecke „steuerungstauglicher“ zu sein scheinen als die staatlichen Performanz-Prüfungen.

In der kommunalen Handlungspraxis wird Organisationslernen vor allem auf drei Wegen befördert. Zum einen hat sich der anwendungsbezogene interorganisatorische *Erfahrungsaustausch* als Katalysator des institutionellen Lernens in Kommunen erwiesen, wofür Frankreich ein Paradebeispiel bietet. Mangels übergreifender Steuerungsinstitutionen für kommunales Management erfolgt das lokale Organisationslernen dort fast ausschließlich über die experimentierfreudigen Großstädte, aus deren Erfahrungen andere Kommunen lernen. Lokale „Erfindungen“ dringen auf diesem Wege – auch befördert durch enge zentral-lokale Verflechtungen (Mandatskumulierung) - bis in die nationale Gesetzgebung vor. Damit ist die zweite wesentliche Lern-Variante, das *Experiment*, angesprochen, wofür wiederum Frankreich, mit der inzwischen verfassungsmäßig verankerten (wenngleich in ihrer Reichweite begrenzten) Experimentierklausel, aber auch Schweden, etwa mit dem „Freie-Kommunen-Experiment“, beispielgebend sind und zur Nachahmung anregen können. Drittens schließlich ist auf die innovierende Wirkung von *nicht-staatlichen Reformpromotoren* hinzuweisen. Hier sind die kommunalen Verbände (vor allem in Schweden, Deutschland, zunehmend auch in Großbritannien) ebenso zu nennen wie unabhängige Stiftungen (im deutschen Fall vor allem die Hans-Böckler-Stiftung, aber auch die Bertelsmann-Stiftung) sowie Zertifizierungs- und Qualitätsprüfungsinstitutionen (etwa in Frankreich „*France Qualité*“, *AFAQ*, *AFNOR*), die die institutionenpolitische Konzeptdiffusion in Gang gesetzt haben.

Hinsichtlich der Frage, wie die Politik für *evidence based policy making* „gewonnen“ werden und hieraus eigenen Nutzen ziehen kann, ist noch einmal an die doppelte politische „Rationalität“ zu erinnern (siehe Kuhlmann 2004b). Aufgrund der „Policy-Rationalität“ von Politik gibt es einerseits ein politisches Interesse an Ergebnistransparenz vor allem deshalb, weil Politiker ihr Handeln (auch) mit programmbezogenen Verpflichtungen und der Durchsetzung inhaltlicher Politikziele verbinden, die ja gerade eine unerlässliche Voraussetzung für die Wiederwahl sind. Andererseits haben performance-orientierte Verwaltungsreformen das Bestreben der politischen Akteure, sich unter den Bedingungen der Konkurrenzdemokratie zu behaupten und damit ihre Neigung im Blick zu behalten, das Ausmaß an Durchsichtigkeit im Politikprozess nach dessen Nützlichkeit für die eigene politische Profilierung, Wiederwahl, Stimmenmaximierung, „Marktsicherung“ etc. auszurichten, worin eher die „ökonomische Rationalität“ von Politik zu erkennen ist (siehe Bogumil in diesem Band). Nimmt man beide Perspektiven zusammen, so müssen Leistungsmessung und Ergebnissteuerung in den Kommunen sowohl die Funktion erfüllen zu informieren, Evidenz zu schaffen und Wissen zu generieren. Sie dürfen sich jedoch nicht hierauf beschränken und ausschließlich methodischen Qualitätskriterien von Korrektheit, Genauigkeit und Präzision („methodologischer Rigorismus“) folgen, sondern haben die politische Nützlichkeit - und potenzielle „Gefährlichkeit“ unter konkurrenzdemokratischen Bedingungen - im Blick zu behalten, um institutionell zu überleben.

Literatur

- Adamaschek, Bernd/Banner, Gerhard, 1997: Bertelsmannstiftung – Der interkommunale Leistungsvergleich. In: Pröhl, Marga (Hrsg.): Internationale Strategien und Techniken für die Kommunalverwaltung der Zukunft. Gütersloh, S. 205-231.
- Banner, Gerhard, 2007: Leistungstransparenz durch interkommunalen Haushaltsvergleich: Der Kommunalindex für Wirtschaftlichkeit (KIWI) der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen. In: Brüggemeier/Schauer/Schedler (Hrsg.), Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor, Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Dr. Dr. h.c. Dietrich Budäus.
- Blair, T., 1998: *Leading the Way: A New Vision for Local Government*. London.

- Bogumil, Jörg/ Kißler, Leo, 1998: Vom Untertan zum Kunden? Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung. Berlin.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna, 2007: Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin.
- Davis, Howard/Downe, James/Martin, Steve, 2001: External Inspection of local government. Driving improvement or drowning in detail? Layerthorpe, York.
- Jann, Werner/Reichard, Christoph, 2003: Evaluating Best Practice in Central Government Modernization. In: Wollmann, Hellmut (Hrsg.), 2003: Evaluation in Public Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective. Cheltenham etc, S. 36-55.
- Kuhlmann, Sabine, 2004a: Interkommunaler Leistungsvergleich in Deutschland: Zwischen Transparenzgebot und Politikprozess. In: Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Wiesbaden, S. 94-120.
- Kuhlmann, Sabine, 2004b: Evaluation lokaler Verwaltungspolitik: Umsetzung und Wirksamkeit des Neuen Steuerungsmodells in den deutschen Kommunen. In: Politische Vierteljahresschrift, Heft 3/2004, S. 370-394.
- Kuhlmann, Sabine, 2007: Politik- und Verwaltungsreform in Kontinentaleuropa. Subnationale Institutionenpolitik im deutsch-französischen Vergleich. Habilitationsschrift. Potsdam.
- Kuhlmann, Sabine/Wollmann, Hellmut, 2006: Transaktionskosten von Verwaltungsreformen - ein „missing link“ der Evaluationsforschung. In: Jann, Werner/Röber, Manfred/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Public Management. Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag. Wiesbaden, S. 371-390.
- Oppen, Maria, 1997: der Bürger und Kunde als Promotor im Modernisierungsprozess – kundenorientierte Dienstleistungspolitik in internationaler Perspektive. In: Naschold, Frieder/Oppen, Maria/Wegener, Alexander (Hrsg.): Innovative Kommunen. Stuttgart, S. 231-268.
- Richard, Pierre, 2006: Solidarité et Performance. Les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales. Rapport publié le 11/12/2006 (www.interieur.gouv.fr, 5.3.2007).
- Stewart, John, 2003: Modernising British Local Government. Houndmills.
- Strid, Lars, 2004: Comparative Municipal Quality Networks. In: Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Wiesbaden, S. 267-276.
- Wegener, Alexander, 2004: Benchmarking-Strategien im öffentlichen Sektor. Deutschland und Großbritannien im Vergleich. In: Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Wiesbaden, S. 251-266.
- Wollmann, Hellmut, 2002: Verwaltungspolitik und Evaluierung. Ansätze, Phasen und Beispiele im Ausland und in Deutschland. In: Zeitschrift für Evaluation, 1/2002, S. 75-99.
- Wollmann, Hellmut, 2005: Neue Handlungsansätze im Zusammenwirken von Kommunen, Bürgern, gesellschaftlichen und Marktakteuren in Großbritannien, Frankreich und Schweden. Was kann hieraus für Deutschland gelernt werden. In: Haus, Michael (Hrsg.): Institutionenwandel lokaler Politik in Deutschland. Wiesbaden, S. 256-284.