

edition
sigma



edition sigma e.Kfm.
Karl-Marx-Str. 17
D-12043 Berlin

Verkehrsnr.: 10692 [BAG]

Tel. [030] 623 23 63

Fax [030] 623 93 93

Mail verlag@edition-sigma.de

Web www.edition-sigma.de

Besprechungs-Beleg / Review Cutting

Quelle:

Die Verwaltung 3/2008, S. 456-461

Bogumil, Jörg / Grohs, Stephan / Kuhlmann, Sabine / Ohm, Anna F., Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 29. Berlin 2007, edition sigma. 342 S.

1. Vor rund zwei Jahrzehnten hat die Idee einer weitreichenden Modernisierung der öffentlichen Verwaltung („New Public Management“) zahlreiche entwickelte Staaten ergriffen. Sie reagierten auf das geschwundene Vertrauen in die Leistungsfähigkeit traditionell ausgerichteter Administrationen. Auch wenn die Diskrepanz zwischen seriöser Diagnose einerseits und Zahl wie Reichweite von Therapievor schlägen andererseits nicht zu übersehen war, ließ sich in der Diskussion um die Verwaltungsmodernisierung doch ein weitgehend unstrittiger Kern der Kritik am überkommenen System feststellen: Hierzu gehörten die immer wieder geltend gemachten

Koordinationsstörungen infolge des Auseinanderfallens von *externer Aufgabenwahrnehmung* und *interner budgetärer Steuerung*. Dem entsprach eine in Politik und Verwaltung verbreitete Unzufriedenheit über die traditionelle Form der Arbeitsteilung in *Ressourcenbereitstellung* und *Ressourcenverwendung*. Sie machte sich ebenso an der *Informationsarmut* des herkömmlichen Finanzwesens wie an dessen *Intransparenz* fest. Daneben werden *Vagheit und Labilität der strategischen Ziele* beklagt, die unter den heute verbreiteten Bedingungen ein kontinuierliches und effizientes Verwaltungshandeln vielfach erschwerten. Schließlich wurden die bekannten Kritikpunkte an der bürokratischen Organisationsform der öffentlichen Verwaltung angeführt wie Ideenarmut, Entscheidungsschwäche oder Schwerfälligkeit des Apparats. Deutschland erreichte die Reformdiskussion, verglichen am internationalen Maßstab, relativ spät. Sie führte dann aber dazu, dass manche Verwaltungen geradezu den Eindruck eines Versuchslabors erweckten. Mittlerweile ist es um die Reformen etwas ruhiger geworden; teilweise hat die anfängliche Reform euphorie auch einer gewissen Ernüchterung Platz gemacht.

2. Vor diesem Hintergrund ziehen die Verfasser in der anzuzeigenden Schrift eine Bilanz der Modernisierungswelle, welche die kommunaler Ebene in der Bundesrepublik Deutschland vor gut zehn Jahren auf breiterer Front ergriffen hat. Antrieb hierzu war nicht zuletzt das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle in den 90er Jahren vorgestellte „Neue Steuerungsmodell“ (NSM), das sich seinerseits auf verschiedene Vorbilder, insbesondere in Neuseeland und den Niederlanden (sog. „Tilburger Modell“) stützen konnte. Die von den Verfassern vorgelegte „Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung“ gründet auf einer Datenbasis, die im Rahmen eines von der Hans Böckler Stiftung finanziell geförderten und von der KGSt unterstützten Forschungsprojekts gewonnen wurde. Schriftlich befragt wurden 1565 deutsche Kommunen. Der Rücklauf belief sich auf Werte zwischen 42 % und 55 % je nach Zielperson (Bürgermeister/Landräte, Personalratsvorsitzende, Jugendämter, untere Bauaufsicht). Aufgrund der methodischen Probleme, die ausschließlich quantitative Umfragedaten bei einer Evaluation bereiten, wurden zusätzlich qualitative Fallstudien in drei ausgewählten Städten durchgeführt. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, welche Ergebnisse und Wirkungen die deutschen Kommunen bei ihren Bemühungen um eine Modernisierung ihrer Verwaltungen erzielt haben und welche Erfolge, aber auch welche Schwierigkeiten die Einführung von Reforminstrumenten des „Neuen Steuerungsmodells“ mit sich gebracht hat.

Verwaltungsmodernisierung wird als „intendierte Veränderung von Verwaltungsstrukturen, als „polity-policy““ (S. 13 f.) beschrieben. Modernisierungen diesen Typs seien mit spezifischen Steuerungsproblemen verbunden. Für die Erfassung ihrer Wirkungen habe dies zur Folge, dass die Evaluation durch eine komplexere analytische Architektur gekennzeichnet sei. Konkret äußert sich diese in einem zweiphasigen Vorgehen: Einer Bestandsaufnahme der institutionellen Umsetzung von Modernisierungsmaßnahmen (Institutionenevaluation) folgt die Ermittlung der Wirkungen der Modernisierungsaktivitäten auf das Verwaltungshandeln, also beispielsweise die Leistungsfähigkeit, Bearbeitungszeiten, Kosteneffizienz, Qualitätsveränderungen sowie zunehmende Kunden- und Mitarbeiterorientierung (Performanzevaluation).

Dem folgt der Aufbau des Buches: Die Verfasser erläutern zunächst die der Evaluation zugrunde liegenden Modernisierungskonzepte. Anschließend folgt eine ausführliche Darstellung des Umsetzungsstandes lokaler Verwaltungsmodernisierung unter dem Vorzeichen des NSM. Im folgenden Kapitel werden die „Performanzveränderungen“ zusammenfassend betrachtet. Es folgt die Wiedergabe der drei Fallstudien. Diese befassen sich mit der Entwicklung von drei Kommunen, die jeweils durch

unterschiedliche Reformintensitäten gekennzeichnet sind: die eine durch „radikale“ Reformen auf der Grundlage des Neuen Steuerungsmodells, die zweite durch eine „aufgeklärte“ Reformphilosophie auf eben dieser Grundlage sowie die dritte, in Mecklenburg-Vorpommern gelegene Stadt, die angesichts der mit dem Transformationsprozess verbundenen Anpassungsaufgabe auf eine umfassende Einführung des Neuen Steuerungsmodells verzichtet hatte. Das Buch schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse.

3. Die Verfasser beschreiben als wesentliches Ziel des NSM, „von der ‚klassisch-bürokratischen‘ (weberianischen) Verwaltungsorganisation zu einer stärker an betriebswirtschaftlichen Vorbildern orientierten Organisations- und Steuerungsform überzugehen“ (S. 24). Als tragende Elemente des Modells werden genannt: die Dezentralisierung und Veränderung in der Organisationsstruktur durch Ablösung der kleinteiligen Ämterstruktur und Herstellung der Deckungsgleichheit von Fachbereichen, Budgets und Ausschüssen, die Auflösung bisheriger Querschnittsbereiche zu Servicestellen für interne Dienstleitungen, die Etablierung von Verfahren der Integration und Koordination mit einem zentralen Steuerungsdienst, die outputorientierte Steuerung und Kostentransparenz auf der Grundlage von Produktbeschreibungen sowie Kosten- und Leistungsrechnungen, die Einführung des Controllings als Steuerungsmechanismus, die Etablierung eines Personalentwicklungssystems sowie Veränderungen im Verhältnis von Politik und Verwaltung, schließlich und nicht zuletzt die Entwicklung einer „kundenorientierten Dienstleistungspolitik“.

Wie die empirische Untersuchung zeige, sei die Realisierung des NSM – trotz breiter Auseinandersetzung über mehr als ein Jahrzehnt hinweg – vielfach auf die Umsetzung von Kernelementen begrenzt geblieben oder habe sich auf „Modernisierungsinself“ beschränkt. Die Auswirkungen auf die kommunale Leistungskraft seien hinter den Erwartungen zurückgeblieben, gleichwohl habe die deutsche Kommunalverwaltung insgesamt eine bemerkenswerte Reform- und Veränderungsfähigkeit unter Beweis gestellt.

Im Bereich der Performanceevaluation müsse die These eines Effizienzgewinns durch das NSM zumindest deutlich angezweifelt werden. Dagegen sei die Steigerung der Bürger- und Kundenorientierung (z. B. durch Verfahrensverkürzung und Serviceverbesserung) im Gefolge des NSM nachhaltiger als zunächst angenommen. Hinsichtlich des Ausmaßes und der Reichweite der Verwaltungsmodernisierung seien vor allem die Größe und der Ost-West-Faktor signifikante exogene Faktoren, während der Zusammenhang zwischen Haushaltsslage und Modernisierungsaktivität nicht eindeutig und nicht linear sei. Vor allem die Einrichtung eines Modernisierungsmanagements mit freigestellten Personen und eine frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung seien neben der Einwohnerzahl die einflussreichsten Erklärungsvariablen (S. 316).

Lege man die Zieldimensionen „Wirtschaftlichkeitssteigerung, Kostenreduzierung und Einsparung“ zugrunde, so sei die Reformbilanz ernüchternd. Stelle man die erheblichen Transaktionskosten der Reform in Rechnung, so sei auch für die Bereiche der Kommunen von eher bescheidenen Einsparererfolgen auszugehen. Anders verhalte es sich bei der Bewertung der Output-Veränderungen. Am sichtbarsten sei die Wirkungskraft im Bereich der System- und Kulturveränderungen. Hier gebe es einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen der Reichweite der Umsetzung (Dezentralisierungsgrad, Managerialisierung) und dem Schwinden kommunaler Steuerungspotentiale. Je stärker dezentralisiert wurde, umso stärker sei es – bei zugleich fehlenden Gegengewichten – zu sektoraler Fragmentierung und institutioneller Desintegration der Gesamtverwaltung gekommen. Moderatere Dezentralisierungsschritte führ-

ten dagegen zu einer relativ guten Balance zwischen zentraler gesamtstädtischer und dezentraler Steuerung, so dass „alte“ Steuerungsmechanismen mit neuen „Managementinstrumenten“ hier vergleichsweise gut harmonisierten (S. 317).

Ein überaus bescheidener Umsetzungsstand sei im Bereich der Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung zu verzeichnen. Das Ausbleiben von Steuerungsgewinnen, ja sogar die Verstärkung von Steuerungsproblemen seien angesichts der verstärkten Dezentralisierung und Ausgliederungen und der damit verbundenen Fragmentierung der Gesamtverwaltung schon aufgrund von theoretischen Unzulänglichkeiten im Konzept des NSM zu erklären, welche den politischen Handlungslogiken letztlich immer „naiv“ gegenüber gestanden habe (S. 314). Wissenschaftler wie Praktiker hätten von vornherein auf einige konzeptionelle Problemlagen und überhöhte Zielvorstellungen des NSM aufmerksam gemacht, so dass dieser Befund wenig erstaunlich sei.

Gemessen an den Erkenntnissen über die Veränderungsresistenz öffentlicher Verwaltungen sehe die Bilanz im Zeitvergleich besser aus. Die Kommunalverwaltungen seien heute ohne jeden Zweifel bürger- und kundenorientierter. Die Verwirklichung der NSM-Kernelemente Dezentralisierung, Budgetierung, zentraler Steuerungsdienst schienen dagegen vielfach zu stocken und sich erst durch Interventionen von Seiten der Landesregierungen von oben, insbesondere im Bereich des Haushalts- und Kassenwesens, weiterzubewegen oder sich auf „Modernisierunginseln“ zu beschränken.

Als Fazit konstatieren die Verfasser, anstelle „neo-weberianischer Verwaltungsstrukturen“ sei in vielen Kommunen, die sich zwischenzeitlich auf diese zu bewegt hätten, „so etwas wie eine Rückkehr zu *Max Weber*“ festzustellen. Auf die (unbeabsichtigten) Folgeprobleme der NSM-Reform hätten die Pionierkommunen entweder dadurch reagiert, dass sie im Verwaltungsalltag sukzessive wieder auf altbewährte Alltagsroutinen zurückgreifen, was auch eine Art von „Subversion“ des Reformprozesses (im positiven Sinne) darstelle. Die deutschen Kommunen unterlägen derzeit – zumindest binnenorganisatorisch gesehen – eher einem Trend zur Rezentralisierung und Re-Hierarchisierung, zu welchem, neben den erkannten NSM-Funktionsstörungen, vor allem auch die sich zuspitzende Finanzkrise einen erheblichen Beitrag geleistet habe. In der Konsequenz rückten sie damit – und dies sei als ein wichtiger Lerneffekt zu interpretieren – von der „Reinform“ des NSM ab und dürften gerade dadurch in die Lage versetzt sein, die negativen Reformwirkungen zu bearbeiten und zu beheben und die positiven Wirkungen zu nutzen.

4. Die Studie ist empirisch angelegt. Sie liefert reiches Datenmaterial auf methodisch hinlänglich abgesicherter Grundlage und quantitativ breiter (schriftlicher) Erhebungsbasis. Ihre Ergebnisse bestätigen im Wesentlichen, was bisher nur vermutet werden konnte (etwa der geringe Umsetzungsstand im Bereich der Umgestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung oder die Tendenzen einer Fragmentierung der Verwaltung); in einigen Punkten führen sie auch darüber hinaus (etwa im Hinblick auf das Ost-West-Gefälle oder die Prozessbedingungen der Umsetzung). Im Vordergrund der Untersuchung stand die Frage nach Ergebnissen und Wirkungen von Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung. Auf der Grundlage der von ihnen ermittelten Daten ziehen die Verfasser eine gut nachvollziehbare Bilanz, die Begründungszusammenhänge weisen hohe Plausibilität auf. Mit ihrer Konzentration auf die Effekte eines breit angelegten Reformkonzepts liefert die Studie so einen wesentlichen Beitrag zur Implementationsforschung und schafft die dringend erwünschte Basis für eine zielgerechtere und differenziertere Weiterentwicklung von Konzepten der Verwaltungsmodernisierung.

Die neuen Steuerungsmodelle sind auf eine breite Rezeption gestoßen, die, wie die Studie zeigt, nicht unbedingt identisch mit einer entsprechenden Tiefenwirkung ist. Inwieweit hierbei der „Modellcharakter“ eine Rolle spielt, ist nicht ganz klar. Einerseits ist anzunehmen, dass die Praxis dem Modell eine eigene Produktqualität im Sinne eines geschlossenen Konzepts, eines „großen Wurfs“ beigemessen hat; dies mag durch das Sprechen von der (vor allem budgetär gedachten) „organisierten Unverantwortlichkeit“ bestärkt worden sein. Andererseits dürfte sich gerade dies als Nachteil des Konzepts erwiesen haben: Es nimmt wenig Rücksicht auf die Besonderheiten der einzelnen Kommune und fragt kaum nach Kosten und Nutzen einer Übernahme des gesamten Reformdesigns.

Tatsächlich hatte die Praxis die theoretische Fundierung einzelner Elemente des neuen Steuerungsmodells kaum hinterfragt. Die hier vorgestellte Untersuchung bringt – der thematischen und methodischen Selbstbeschränkung entsprechend – grundlegende Fragen zu (sei es auch nur hintergründig) leitenden organisationstheoretischen Zusammenhängen, zur Sinnhaftigkeit einheitlicher Reformansätze oder zur Angemessenheit einzelner Reformelemente ebenfalls eher am Rande zur Sprache (S. 29, 300 ff.). Dass die Praxis die theoretische Fundierung einzelner Elemente des neuen Steuerungsmodells jedenfalls anfänglich wenig reflektierte, konnte angesichts des weitgreifenden Reformansatzes nicht ohne Folgen bleiben. Das gilt etwa für die starke Orientierung an dem – aus der Neuen-Institutionen-Ökonomie erwachsenen – Prinzipal-Agent-Ansatz, die das Verhältnis von Vertretungskörperschaft und Verwaltung nicht ausspart: Auch wenn man mit dem neuen Steuerungsmodell den Schwerpunkt der Arbeit kommunaler Vertretungskörperschaften auf strategische Entscheidungen legt, bleibt das „Konkrete“ das Lebenselixier der unmittelbar gewählten Vertretung. Eben hierin gründen Ortsbezogenheit und -verbundenheit von Kommunalpolitik; und genau dies trägt dem in der kommunalen Selbstverwaltung mit angelegten antibürokratischen Affekt Rechnung. Ohnehin konnte das Kontraktmanagement, ein Kernelement innerhalb des NSM, auf ein Vorbild in Gestalt der „Führung durch Zielvereinbarung“ („management by objectives“) zurückblicken.

Es hätte nahe gelegen, vertiefter der Frage nachzugehen, warum diese sich nur sehr begrenzt in der öffentlichen Verwaltung hat durchsetzen können. Sollte das hierarchische Prinzip als Korrespondenzprinzip demokratischer Legitimation und Verantwortlichkeit der Verwaltungsspitze hier seinen Tribut fordern? Welchen Sinn machen umfassende Produktbeschreibungen sowie eine ausgreifende Kosten- und Leistungsrechnung, solange es nicht um eine gebührenfinanzierte Leistungserstellung geht? Zumindest die Organisation virtuellen Wettbewerbs ist auch ohne solche Instrumente möglich. Wie häufig hat man denn auch hier den Eindruck, als solle bürokratischen Auswüchsen mit neuer Bürokratie zu Leibe gerückt werden. Noch grundsätzlicher ist die Frage, ob organisatorische Gestaltungsmuster, die einer sich aus privatwirtschaftlichen Modellen speisenden ökonomischen Rationalität folgen, sinnvolle Analogien im Hinblick auf die Organisation politisch-administrativer Systeme erlauben. Ein solcher Einwurf will die Notwendigkeit eines wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes auch in der Verwaltung nicht in Frage stellen, aber er mahnt doch an, sich der spezifischen an Politik und Recht orientierten Anforderungen in diesem Bereich stärker zu vergewissern.

Dass die anfängliche Phase der Reformeuphorie zwischenzeitlich einer gewissen Ernüchterung gewichen ist, kann nach dem Vorstehenden nicht überraschen. Andererseits ist der Erfolg einer stärkeren Bürgerorientierung im Gefolge der Reformen nicht zu übersehen; schon dies wird man als großen Gewinn zu verbuchen haben. Dennoch ist eine Phase der Konsolidierung, die zugleich die Gelegenheit zur Refle-

xion bietet, notwendig und heilsam: Zu umfänglich ist der intendierte Wandel, als dass dieser in einem Schritt und ohne rückkoppelnden Prozess mit den Beteiligten bewältigt werden könnte. Die Phase der Konsolidierung ist freilich kein Freibrief für eine Reformverweigerung. Angesichts dessen kommt die hier vorgestellte Untersuchung zur rechten Zeit. Die weitere Entwicklung von Binnenreformen der Verwaltung wird an den in der Studie ausgebreiteten Ergebnissen und deren Bewertung nicht vorbei gehen können. Deren Lektüre kann jedem an Fragen einer Verwaltungs-erneuerung Interessierten nur empfohlen werden.

Besprechungs-Beleg / Review Cutting

Quelle:

458 LKV 2008, Heft 10

Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler verwaltungsmodernisierung. Von Jörg Bogumil, Stephan Grohs, Sabine Kuhlmann, Anna K. Ohm (Modernisierung des Öffentlichen Sektors, Sonderbd. 29). – Berlin, Edition Sigma 2007. 342 S., kart. Euro 21,90. ISBN 978-3-89404-779-5.

15 Jahre nach dem wirkmächtigen KGSt-Bericht 5/1993 „Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung.“ ist es zweifelsohne Zeit für eine Bilanz, da es kaum eine Kommune gibt, die nicht wenigstens intensiv über Reformmaßnahmen nach den Vorgaben des Neuen Steuerungsmodells (NSM) geführt oder auch einzelne Elemente umgesetzt hat. Zwischenzeitlich haben sich auch fast alle Landesverwaltungen bei Reformvorhaben ihrer Verwaltungen an dem NSM orientiert, und einzelne Landesgesetzgeber wie z. B. Schleswig-Holstein haben an dem NSM orientierte Änderungen des Kommunalrechts vorgenommen, um die Einführung neuer Steuerungselemente zu ermöglichen oder zu erleichtern. Dem Bedürfnis nach einer umfassender angelegten Zwischenbilanz kommt der hier vorzustellende Band nach, der den Abschlussbericht eines mehrjährigen Forschungsprojekts der Autoren darstellt. Im Mittelpunkt des Projektinteresses, das sich auf Kommunalverwaltungen beschränkt, standen drei Themenkomplexe: Zum einen ging es um institutionelle Veränderungen, d.h. welche organisatorischen, personellen und instrumentellen Veränderungen vorgenommen wurden, zum zweiten um die Veränderungen des Verwaltungshandelns und zum dritten um eine ergebnisorientierte Betrachtung. Antworten auf diese Fragen, die von berechtigten und zum Teil auch evidenten Hypothesen flankiert werden (S. 12 f.), gibt das Werk in mehreren Schritten: Nach der einführenden Darstellung von Untersuchungsziel, -konzept und -methodik werden im zweiten Kapitel die Konzepte des NSM näher beleuchtet, deren Umsetzung es zu evaluieren galt. In den Kapiteln 3 bis 5 wird der bundesweite Umsetzungsstand des NSM auf der Grundlage einer umfangreichen Erhebung bei deutschen Kommunen eingehend dargestellt. Breiten Raum nimmt dann die Untersuchung von

drei Beispielskommunen ein (S. 121 bis 278), anhand derer ein Modell einer umfassenden NSM-Umsetzung, einer gelungenen „aufgeklärten“, d.h. selektiv angepassten NSM-Umsetzung sowie schließlich auch ein Beispiel nachhaltiger und gelungener Modernisierung ohne NSM-Konzeptionen bzw. -Bausteine eingehend analysiert werden. Allen drei untersuchten Städten ist gemeinsam, dass verschiedene Phasen der Modernisierung festzustellen sind, bei denen allerdings jeweils unterschiedliche reformpolitische Leitbilder und Ziele im Vordergrund standen (S. 273 ff.), von denen einige der NSM-Konzeption zum Teil diametral entgegenstehen. Auf der Grundlage einer sehr genauen Analyse dieser drei Phasen der Verwaltungsmodernisierung zeigt sich, dass in den jeweils nachfolgenden Phasen in der Regel die vorrangige Richtung der Verwaltungsreform korrigiert wurde, die aber in den untersuchten Städten durchaus unterschiedlich ausfällt (S. 278). In ihrer Bewertung im siebten und letzten Kapitel arbeiten die Autoren interessante Erklärungsansätze für die analysierten Reformergebnisse und Modernisierungswirkungen heraus (S. 279 ff., insbes. S. 306 ff.). Die Gesamtbilanz fällt dabei differenziert aus und ist eher ernüchternd für all diejenigen, die immer noch ein NSM in „Reinform“ fordern. Legt man die ursprünglichen Konzepte und Ziele des NSM zu Grunde, so könnte man auf der Grundlage eines harten Soll-Ist-Vergleichs nach Ansicht der Autoren „von einem weitgehenden Scheitern sprechen“, wobei dabei dann die Beharrungskräfte öffentlicher Verwaltungen und die Widerstände gegenüber *allen* Reformvorhaben außer Betracht bleiben würden. Interessanter und verdienstvoller ist insoweit die differenzierende Bewertung der Autoren, die insbesondere die These eines Effizienzgewinns des Verwaltungshandelns durch das NSM erheblich in Frage zieht. Hingegen erscheint die Bürger- und Kundenorientierung als nachhaltiger und wirkungsvoller als zunächst angenommen. Zudem bestätigt die empirische Analyse die Ausgangshypothese, dass kaum eine Kommunalverwaltung in Deutschland die NSM-Konzeption in Reinform verwirklicht hat. Vielmehr ist es zu einem isolierten Herauspicken von Reformbausteinen gekommen, das einerseits dem Gesamtansatz nicht gerecht wird und andererseits zum Teil ungeahnte Nebenfolgen ausgelöst hat. Zudem darf nicht übersehen werden, dass einzelne Reformbestandteile wie z.B. die Doppik erst nach Gesetzesänderungen umgesetzt werden können. Mit Recht rügen die Autoren konzeptionelle Mängel und eine zu starke betriebswirtschaftliche Ausrichtung des NSM. Der Rezensent ist geneigt, eine gravierende und manchmal naiv anmutende Vernachlässigung der rechtlichen Rahmenbedingungen als weiteren Erklärungsfaktor für ein partielles Scheitern des NSM hinzuzufügen. So verwundert es nicht, dass zahlreiche Verwaltungen derzeit – im Sinne der „Pendeltheorie“ – auf einem Weg der Re-Zentralisierung und Re-Hierarchisierung sind, der von den Autoren als „Rückkehr zu Max Weber“ bezeichnet wird. Die empirischen Ergebnisse untermauern die Skepsis auch des Rechtswissenschaftlers gegenüber manchen Thesen des NSM und liefern eine fundierte Basis für die weitere Diskussion. Um es deutlich zu sagen: Reformbedarf besteht in Landes- und Kommunalverwaltungen nach wie vor, aber ein stures Festhalten an mittlerweile als falsch erkannten Einzelementen diskreditiert oftmals jegliche Reform. Weitere konzeptionelle Arbeit ist erforderlich, für die das Werk wesentliche Fingerzeige liefert. Die Lektüre dieser gelungenen Analyse kann jedem, der mit Verwaltungsmodernisierung befasst ist, nur nachdrücklich empfohlen werden.

- 13) GVBl 2008, S. 295
- 14) GVBl 2008, S. 296 v. 10. 7. 2008
- 15) ABl. EG Nr. 310, 28
- 16) GVBl 2008, S. 128
- 17) GVBl 2008, S. 145
- 18) GVBl 2008, S. 172
- 19) ABl. EU Nr. 64, 37
- 20) GVBl 2008, S. 230

Professor Dr. Utz Schliesky, Kiel



edition sigma e.Kfm.
Karl-Marx-Str. 17
D-12043 Berlin
Tel. (030) 623 23 63
Fax (030) 623 93 93
E-Mail verlag@edition-sigma.de
www.edition-sigma.de

Frau
Dr. Sabine Kuhlmann
Universität Potsdam
LS Politik und Regieren
August-Bebel-Str. 89

14482 Potsdam

Rezensions-Beleg | Review Cutting

24.10.2008

Besprochener Titel: <i>Title reviewed:</i>	Bogumil ua: 10 Jahre NSM
ISBN: 3-89404-...	779-5
Quelle: <i>Source:</i>	LKV - Landes- u. Komm.verw.
Ausgabe: <i>Issue:</i>	10/2008

Mit freundlichen Empfehlungen
With compliments,

edition sigma Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
edition sigma *Public Relations Department*