

„Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis“

herausgegeben von: Sabine Kuhlmann/Jörg Bogumil/Hellmut Wollmann
(Schriftenreihe „Stadtforschung aktuell“ bei VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber

Sabine Kuhlmann

Einleitung: Leistungsmessung und Evaluation in Politik und Verwaltung

Teil 1: Leistungsmessung in der öffentlicher Verwaltung: Konzepte, Instrumente, Akteure

Hellmut Wollmann

Leistungsmessung („performance measurement“) in Politik und Verwaltung. Phasen, Typen und Ansätze im internationalen Überblick

Frank Nullmeier

Zwischen Performance und Performanz. Funktionen und Konzepte der Evaluierung in öffentlichen Verwaltungen

Michael Bretschneider

Der Beitrag kommunaler Umfragen zu Leistungsmessung und Evaluation in öffentlichen Verwaltungen

Reiner Pokorny

Führungsinformationssysteme und Controlling: der Beitrag der Städtestatistik zu kommunalen Leistungsmessungen

Sabine Kuhlmann

Interkommunaler Leistungsvergleich in Deutschland: zwischen Transparenzgebot und Politikprozess

Teil 2: Varianten der Leistungsmessung in der Anwendungspraxis

Rainer Korte

Ziele, Aufwand und lokaler Nutzen von Kennzahlen und Kennzahlenvergleichen für Kommunen aus der Sicht interkommunaler Vergleichsringe – ein Praxisbericht

Günter Tebbe

Arbeiten mit Kennzahlen: Anwendungserfahrungen aus den Projekten kik und kompass der Bertelsmann Stiftung

Jutta Hollenrieder

Benchmarking für soziale Dienstleistungen im Rahmen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Stefan Diekwisch

Kosten- und Leistungsvergleiche für niedersächsische Kommunen

Wolfgang Roggel

Intraorganisatorische Kennzahlenvergleiche in der Münchener Bauaufsicht:
Praxiserfahrungen und lokaler Nutzen.

Udo Rienaß

Die wirkungsorientierte Steuerung im Landeseinwohneramt Berlin – Kennzahlen und
Leistungsvergleiche

Peter Seyfried

Zum Stellenwert von Leistungsmessung und Leistungsvergleich in der Reform der
Verwaltung des Landes Baden-Württemberg

Vera Silke Saatweber

Das europäische Selbstbewertungsinstrument Common Assessment Framework (CAF)

Teil 3: Internationale Erfahrungen mit Leistungsmessung

Alexander Wegener

Benchmarking Strategien im öffentlichen Sektor: Deutschland und Großbritannien im
Vergleich

Lars Strid

Comparative Municipal Quality Networks in Sweden

Jostein Askim

Benchmarking in Local Government Service Delivery: Window-dressing or Potent Driver for
Improvement? Evidence from Norway

Werner Pleschberger

Kommunale Leistungsvergleiche in Österreich. Erkundungen zu einem neuen Instrument
der lokalen Verwaltungsmodernisierung

Francesco Longo/ Harald Plamper

Italiens Staats- und Managementreformen am Beispiel der Controllingssysteme und der
Leistungsvergleiche

Teil 4: Bewertung und Perspektiven der Leistungsmessung

Christoph Reichard

Ansätze zu Performance Measurement in deutschen Kommunen - eine Bewertung ihres
Entwicklungsstandes und ihrer Wirksamkeit

Ferdinand Schuster

Nicht wie Feuer und Wasser: Leistungsvergleiche und Öffentlichkeit – ein Zwischenruf.

Thomas Herbing

Leistungsbemessung, Beteiligung und Motivation – Perspektiven für die gewerkschaftliche Politik

Martin Brüggemeier

Von der Kunst, erfolgreich zu scheitern - Wirkungsorientiertes Controlling in öffentlichen Verwaltungen

Jörg Bogumil

Probleme und Perspektiven der Leistungsmessung in Politik und Verwaltung

Autorenverzeichnis

Erschienen in: Kuhlmann, S./ Bogumil, J./ Wollmann, H. (Hrsg.), 2004: Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis. Reihe Stadtforschung aktuell. VS-Verlag, S. 11-20.

Sabine Kuhlmann

Einleitung: Leistungsmessung und Evaluation in Politik und Verwaltung

Hintergrund und Problemaufriss

Leistungsmessung (Performance Measurement) ist in der OECD-Staatenwelt nahezu durchgängig zu einem vorrangigen Tagesordnungspunkt bei der Modernisierung des Öffentlichen Sektors geworden (vgl. Wollmann 2003). Haben entsprechende Reformansätze zweifelsohne durch den betriebswirtschaftlichen Managerialismus, der unter dem Stichwort New Public Management (NPM) zunächst in den angelsächsischen Ländern Furore machte (vgl. Hood 1991) und seit den frühen 90er Jahren als „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) auch die Modernisierungsdiskussion in der Bundesrepublik ergriffen hat (vgl. KGSt 1993; Bogumil/Kuhlmann 2004), einen deutlichen Auftrieb erfahren, findet sich der strategische Grundgedanke von Leistungsmessung und Evaluation auch bereits in früheren Reformanläufen (siehe hierzu ausführlich Wollmann in diesem Band):

Ging es unter den Bedingungen wirtschaftlicher Prosperität und wachsender Budgets in den 60er Jahren vor allem darum, (kostspielige) Interventionsprogramme und Reformmaßnahmen, die im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und ihre Innovationskraft als ungesichert schienen und dadurch neue Informationsbedürfnisse auslösten, mittels indikatorengestützter Wirkungskontrollen *effektiver* zu gestalten, bestand in den 70er Jahren das Anliegen von Wirkungsanalysen angesichts veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen und der Notwendigkeit, mit knappen Ressourcen zu haushalten, zunehmend darin, ineffektive Programme zu erkennen und so zu legitimierbaren *Budgetkürzungen* zu gelangen (Derlien 1997: 6 f.). Indem die New Public Management-Bewegung der 80er und 90er Jahre darauf gerichtet war/ist, die Leistungsfähigkeit öffentlichen Handelns durch eine Steuerung über Ergebnisse/Resultate (Output-Steuerung, *management by results*) zu steigern, greift sie die für die Planungsdiskussion und Programmevaluation der 60er/70er Jahre charakteristische Forderung nach Ergebnis- und Wirkungstransparenz (wieder) auf. In der Modellvorstellung des NPM/NSM gewinnen Performanzmessungen und Leistungsindikatoren dadurch noch zusätzlich an Bedeutung, dass sie den (angemahnten) Übergang von der klassischen Regel- zur Ergebnis- und Produktsteuerung und von der hierarchischen zur kontraktuellen Verwaltungsführung (at arm's length) stützen und instrumentell bewerkstelligen sollen.

Mit dem Übergang von der betriebswirtschaftlich inspirierten Managementbewegung zu einer – unter dem Schlagwort „Governance“ – wieder stärker die Außenbeziehungen und das gesellschaftliche Umfeld von Politik und Verwaltung berücksichtigenden Reformdiskussion (vgl. Benz u.a. 2003; Klenk/Nullmeier 2003) hat sich in den letzten Jahren erneut der analytische Fokus und Gegenstandsbereich von Performance Measurement im öffentlichen Sektor verschoben. Angesichts der zunehmenden Kritik am ökonomischen Reduktionismus der NPM-Reformen, der dazu geführt hatte, dass sich Leistungsmessungen vielfach auf betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen beschränkten, treten nunmehr wieder die Verbindungslinien zwischen politisch-administrativem System und gesellschaftlichem Handlungs- und Wirkungsfeld in den Vordergrund. Darin, dass die Frage nach der

Wirksamkeit (impacts, outcomes) politischen Handelns, nach den Möglichkeiten (und Grenzen) politisch-strategischer Steuerung und wirkungsorientiertem Politik- und Verwaltungshandeln vermittelt Ziel- und Wirkungsindikatoren verstärkt auf die reformpolitische Agenda (weniger allerdings bislang in die konkrete praktische Umsetzung) tritt, deutet sich an, dass zumindest die Debatte um Performance Measurement und Evaluation wieder „politischer“ geworden ist (Jann 2002: 295).

Idee und Zielrichtung

Haben sich Leistungsmessung und Evaluation national wie international damit in vielen Bereichen von Politik und Verwaltung als Analyse- und Steuerungsinstrumente etablieren können, fehlt es nach wie vor an einer Zusammenschau der verschiedenen Konzepte und Umsetzungserfahrungen. Der Versuch, einer übergreifenden und ein Stück weit strukturierenden Darstellung von vorliegenden Ansätzen und Anwendungserfahrungen mit Performance Measurement und Performance Management ist bislang für Deutschland, soweit ersichtlich, nicht unternommen worden. Bezogen auf den deutschen Reformkontext dürfte dies sicher nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass die Kennzahlen- und Indikatordiskussion in den vielfältigen Reformarenen und -netzwerken bislang weitgehend isoliert verlief, so dass sich gegenseitige Lernimpulse und Synergieeffekte kaum ergeben konnten. Zudem zeigt sich nicht nur ein Defizit in der wechselseitigen Wahrnehmung, sondern auch ein mangelnder, wenn nicht fehlender Rückgriff auf bereits vorhandene, in früheren Reformperioden (siehe oben) entwickelte Ansätze von Evaluation, Kennzahlen- und Leistungsmessung. Dieser Umstand trägt dazu bei, dass es kaum zu einem „Lernen aus Erfahrung“ gekommen und stattdessen in weiten Teilen die Tendenz, das Rad immer wieder neu zu erfinden, zu verzeichnen ist.

Vor diesem Hintergrund hat sich der vorliegende Band die Aufgabe und das Ziel gestellt, einen Überblick über den „state of the art“ von Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung, schwerpunktartig für die Bundesrepublik, daneben (und teils zum Kontrast) auch für ausgewählte ausländische Beispiele, zu geben. Ein besonderes Anliegen besteht darin, in den einzelnen Beiträgen über die Konzept- und „Verlautbarungsebene“ von Reformansätzen hinauszugehen und die *empirische* Frage nach der konkreten Umsetzung, nach Implementationserfolgen und -fehlschlägen sowie nach ersten Ergebnissen und Wirkungen von Leistungsmessung und -vergleich im öffentlichen Sektor zu beantworten: Welche Mess- und Bewertungsverfahren werden praktiziert? Von wem werden die Aktivitäten initiiert, gefördert und/oder blockiert? Welche Akteure sind in welcher Form an der Umsetzung beteiligt? Welche Probleme und Hemmnisse tauchen (langfristig) bei der Anwendung auf? Welche Ergebnisse und auch nicht-intendierten Wirkungen lassen sich feststellen? Der Band zielt damit nicht vorrangig darauf, neue Konzepte und normative Forderungen zu formulieren, sondern verfolgt in erster Linie das Ziel einer möglichst konkreten Bestandsaufnahme der verschiedenen Ansätze, Implementationsstrategien und Umsetzungserfahrungen/-ergebnisse im Bereich von Performance Measurement und Leistungsvergleichen. In der Terminologie der Evaluationsforschung könnte man das Anliegen des Bandes auch als „Meta-Evaluation“ umschreiben, in der es darum geht, bestehende Formen und Verfahren von Evaluation selbst einer evaluierenden Betrachtung und Bilanz zu unterziehen, nicht zuletzt um hieraus „Lehren“ für die Zukunft abzuleiten.

Gliederung des Bandes

Im *ersten* Teil des Buches soll ein Überblick über die Entwicklung, die Konzepte und die Instrumente von Leistungsmessung und -vergleich sowie über die wichtigsten Akteure und Projekte in der Bundesrepublik gegeben werden, die sich – mit unterschiedlichem Erfolg – dem Ansatz des Performance Measurement „verschrieben“ haben. Dabei werden neben der historischen Betrachtung des Evaluationsansatzes im Zuge mehrerer „Reformwellen“ auch ein Ausblick auf die internationale Evaluationsbewegung gegeben und die vorhandenen Ansätze von (internem und externem; freiwilligem und „erzwungenem“) Performance Management einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen (*Hellmut Wollmann*). Die Diskussion um Performance Measurement setzt ferner eine Klärung der Frage voraus, was genau unter Performanz oder Performance zu verstehen ist, wobei deutlich wird, dass es sich um durchaus unterschiedliche Begriffsbestimmungen und Konnotationen handeln und Leistungsmessung somit jeweils variierende Funktionen und Instrumentierungen aufweisen kann (*Frank Nullmeier*). In der (empirischen) Frage nach der Umsetzung und Anwendung von Leistungsmessungen und -vergleichen in der (lokalen) Praxis tauchen eine Reihe von Problemen auf, denen sich die Beiträge von *Michael Bretschneider*, *Reiner Pokorny* und *Sabine Kuhlmann* zuwenden. Zum einen zeigt sich in den aktuellen Ansätzen kommunaler Leistungsmessung, dass nur in sehr geringem Umfang auf die bereits vorhandenen Kapazitäten und Wissensbestände über Kennzahlen und Indikatoren, die über viele Jahre im Zusammenhang mit der Stadtentwicklungsplanung, beispielsweise in den kommunalen Statistikstellen oder -ämtern, akkumuliert wurde, zurückgegriffen wird (*Reiner Pokorny*). Des Weiteren werden die von der NSM-Reform inspirierten Evaluationsansätze (z.B. kommunale Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen usw.), die einen wichtigen Beitrag zur Erfassung und Rückmeldung von Performanz-Daten leisten, kaum mit sektoralen oder anderen bereits geläufigen Politikevaluationen (z.B. im Kontext der integrierten Stadtentwicklungsplanung) verknüpft (*Michael Bretschneider*). Schließlich wird auch deutlich, dass trotz des augenscheinlichen „Booms“ von Performance Measurement und Leistungsvergleichen die Bereitschaft der Akteure, diese Aktivitäten längerfristig aufrechtzuerhalten, begrenzt ist, was – neben politischen Aspekten - mit steigenden Transaktionskosten und einer zunehmenden Schieflage im Kosten-Nutzen-Verhältnis solcher Bemühungen zu tun hat (*Sabine Kuhlmann*).

Der *zweite* Teil des vorliegenden Bandes ist den verschiedenen Varianten und Verfahren von Leistungsmessungen und -vergleichen und deren „Praxistest“ in ausgewählten Politikfeldern (z. B. Sozialpolitik, Bauaufsicht, Meldewesen) gewidmet, wobei unterschiedliche institutionelle und analytische Ebenen betrachtet werden. Zunächst stehen *interkommunale* Leistungsvergleiche, die in Deutschland mittlerweile von einer Vielzahl von Akteuren und Institutionen angeboten, vermarktet und begleitet werden, im Mittelpunkt. Dabei werden neben dem größten und bekanntesten kommunalen Vergleichsprojekt in Deutschland, dem IKO-Netz der KGSt (*Rainer Korte*), sowie den neueren Vergleichsprojekten der Bertelsmann Stiftung, die ja bekanntlich die Etablierung von Leistungsvergleichen auf der Kommunalebene in Deutschland seit Anfang der 90er Jahre maßgeblich vorangetrieben hat (*Günter Tebbe*), auch Projekte Berücksichtigung finden, die in geringerem Maße öffentlichkeitswirksam waren und in der Diskussion bislang weniger beachtet wurden. Dies betrifft zum einen von den kommunalen Landesverbänden initiierte Projekte, hier beispielhaft den vom Niedersächsischen Städte- und Gemeindebund moderierten Kosten- und Leistungsvergleich, der sich, in bewusster Abgrenzung zu „renommierten“ „Großprojekten“, vor allem durch seinen pragmatischen und auch in mittleren und kleineren Kommunen anwendungsfähigen Ansatz des Kennzahlenvergleichs auszeichnet (*Stefan Diekwisch*). Zum andern wird am Beispiel der kommunalen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik der

bemerkenswerte Versuch vorgestellt, vom „reinen“ Zahlenvergleich zu einem „echten“ Benchmarking im Sinne von tatsächlichen Lernprozessen vermittelt Kennzahlenmessungen überzugehen, wobei neben „Betriebsvergleichen“ auf der Produktebene vor allem Wirkungsvergleiche auf der „Outcome-Ebene“ angestrebt werden (*Jutta Hollenrieder*). Dieser Ansatz versucht dem Umstand Rechnung zu tragen, dass mit Verwaltungshänden auch bestimmte Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld von Politik und Verwaltung intendiert sind, die durch Leistungsmessungen und -vergleiche abgebildet und zum Anlass für organisatorische, personelle usw. Veränderungen in den betreffenden Behörden genommen werden können.

Neben den interorganisatorischen Leistungsvergleichen spielen vor allem in größeren Verwaltungen mit mehreren Untereinheiten ähnlichen Leistungsprofils zunehmend auch *intraorganisatorische* Kennzahlenvergleiche eine Rolle, die – wie exemplarisch für die lokale Bauaufsicht verdeutlicht wird – mit Hilfe weniger Schlüsselindikatoren ein erstaunliches Informations- und Steuerungspotenzial generieren können (*Wolfgang Roggel*). Am Beispiel des Landeseinwohneramtes Berlin wird ferner gezeigt, wie die intern erhobenen Kennzahlen anhand eines aufgabenbezogenen Zielsystems genutzt werden, um zu einer ziel- und wirkungsorientierten Steuerung über Kontrakte und Zielvereinbarungen zu gelangen (*Udo Rienaß*). Kommt den Kommunen bei der Etablierung von Vergleichsprojekten in Deutschland zweifelsohne eine Vorreiterrolle zu, sind jedoch auch zunehmend in den *Landesverwaltungen* Bemühungen zu beobachten, das Verwaltungshandeln mittels Kennzahlen und Indikatoren transparenter zu machen und entsprechende Kennzahlenvergleiche zwischen einzelnen Landesbehörden durchzuführen (*Peter Seyfried*). Während der Leistungsvergleich – sei er interorganisatorisch, sei er inneradministrativ angelegt – im Wesentlichen auf die Messung und den Vergleich von quantifizierbaren Performanzdaten abstellt, so dass das Fehlen *qualitativer* Bewertungskriterien häufig – zu Recht – kritisiert wurde, stellt das Bewertungssystem des „Common Assessment Framework“, dessen Einführung in allen EU-Mitgliedsstaaten von deren für den Öffentlichen Dienst zuständigen Ministern beschlossen worden ist, just einen Ansatz dar, der geeignet scheint, um solche qualitativen Aspekte des Politik- und Verwaltungshandelns zu erheben und vergleichend zu bewerten (*Vera Silke Saatweber*).

Im *dritten* Teil des Bandes wird am Beispiel von fünf ausgewählten europäischen Ländern – Großbritannien, Schweden, Norwegen, Österreich und Italien - Auskunft über Anwendungserfahrungen mit Performance Measurement und Leistungsvergleichen im internationalen Kontext gegeben. Den Auftakt bildet ein Benchmarking-Strategien in Deutschland und Großbritannien vergleichender Beitrag, in dem die britischen Erfahrungen mit Leistungs- und Qualitätsmessungen in lokalen Verwaltungen (Citizen's Charter, Best Value Performance Indicators, Public Service Agreements, Comprehensive Performance Assessment) im Zusammenhang mit der Frage nach dem Verhältnis von „Kontrolle“ und „Lernen“ im Rahmen von Performance Measurement diskutiert werden (*Alexander Wegener*). Spielt der Kontrollaspekt gerade im britischen Ansatz von Performance Measurement eine besonders dominante Rolle, zeigen die Erfahrungen der skandinavischen Länder – hier exemplarisch Schweden (*Lars Strid*) und Norwegen (*Jostein Askim*) -, dass kommunales Benchmarking auch auf der Basis von lokaler Selbstorganisation und Freiwilligkeit bei zugleich hohem Grad an Transparenz und Sichtbarkeit nach außen hin funktionieren kann. Bemerkenswert ist dabei, dass sowohl in den schwedischen als auch in den norwegischen Vergleichsprojekten Qualitätsaspekten lokaler Dienstleistungsproduktion und der Zielstellung, Benchmarking als „Lerninstrument“ zu nutzen, eine vergleichsweise hohe praktische Bedeutung beigemessen wird, wohingegen im deutschen Reformkontext – angesichts prekärer finanzieller Ausgangsbedingungen – die Diskussion um

Effizienzverbesserungen und Kosteneinsparungen dominiert. Diesem Ansatz eines freiwilligen, dezentralen und im Wesentlichen von den Kommunen selbst initiierten Leistungsvergleichs folgen auch die interkommunalen Projekte in Österreich. Im Beitrag von *Werner Pleschberger* wird – in dieser zusammenfassenden Form für Österreich erstmals – ein Überblick über die laufenden Projekte und zugleich eine kritische Bewertung hinsichtlich des Verhältnisses von tatsächlichem Nutzen und symbolischer Selbstdarstellung (marketing) gegeben. Ähnlich wie Österreich haben in der einschlägigen Literatur zur Verwaltungsmodernisierung auch die – durchaus bemerkenswerten – Reformanläufe auf der subnationalen Ebene in Italien nur wenig Beachtung gefunden. Diesem Defizit versucht der Beitrag von *Francesco Longo* und *Harald Plamper* zu Managementreformen und Controllingssystemen in den Kommunen, öffentlichen Unternehmen und regionalen Gesundheitsbetrieben Italiens Abhilfe zu verschaffen. Auch hier spielt die Frage nach dem Zusammenhang von formaler Einführung managerieller Verfahren und Controllinginstrumente und tatsächlichen Verhaltensänderungen auf Seiten der Politik- und Verwaltungsakteure eine prominente Rolle.

Im *vierten* Teil des Buches sollen Performance Measurement und Leistungsvergleiche unter der (meta)evaluativen Fragestellung diskutiert und bilanziert werden, wie ihre Wirksamkeit und ihr Nutzen in Politik, Verwaltung und Bürgerschaft einzuschätzen sind und welche Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt werden können bzw. (normativ) zu wünschen wären. Dabei wird zum einen Performance Measurement in den weiteren Kontext von NPM und NSM eingebettet und gefragt, in welchen Bereichen der kommunalen NSM-Reform bislang Leistungsmessungen zur Anwendung gekommen sind, als wie wirksam sich diese Instrumente erwiesen haben bzw. aus welchen Gründen manche Anläufe gescheitert sind (*Christoph Reichard*). Zum andern wird die Diskussion und Forderung aufgegriffen, Leistungsvergleiche in Deutschland zukünftig verstärkt der lokalen Öffentlichkeit zugänglich zu machen und damit – ausländische Erfahrungen nutzend - ihren politischen Impetus zu stärken (*Ferdinand Schuster*). Neben dem Problem mangelnder Transparenz und Öffentlichkeit stellt sich bei Leistungsmessungen und Performance Management auch regelmäßig das Problem von Motivationseinbrüchen und Reformblockaden auf Seiten der Beschäftigten. Vor dem Hintergrund verbreiteter Angst vor weiterem Stellenabbau und einer nachvollziehbaren Beschäftigtenkepsis gegenüber Leistungskontrollen werden in dem Beitrag von *Thomas Herbing* aus gewerkschaftlicher Sicht vor allem Fragen der Partizipation im Reformprozess, der Beschäftigtenmotivation und einer sinnvollen Verknüpfung von Performance Measurement und Personalmanagement (Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Entgeltsysteme) erörtert. Die Diskussion um Zukunftsperspektiven der Leistungsmessung im öffentlichen Sektor setzt sich auch im Beitrag von *Martin Brüggemeier* fort, in dem die Messung und Bewertung sowie die (nicht nur methodischen) Probleme bei der Erhebung von Wirkungen (impacts, outcomes) des Verwaltungshandelns im Mittelpunkt stehen. Da diese Bewertungsdimension in den bislang praktizierten, überwiegend auf Effizienzcontrolling konzentrierten Verfahren von Performance Measurement auffällig vernachlässigt wurde, wird für eine verstärkte Berücksichtigung von Outcome-Aspekten im Verwaltungscontrolling unter der Leitfrage plädiert: „Was ist für die Bürger und für das Gemeinwesen erreicht worden?“ Im Schlussbeitrag von *Jörg Bogumil* werden die in den Einzelbeiträgen dieses Bandes vorgetragenen Überlegungen und Vorschläge für eine Weiterentwicklung, Neuorientierung und Neukonzipierung von Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung noch einmal resümiert, kritisch geprüft und einer vorläufigen Bilanz und Bewertung unterzogen.

Literatur

- Benz, A. u.a., 2003: Governance – Eine Einführung. Polis-Heft. Hagen.
- Bogumil, J./Kuhlmann, S., 2004: 10 Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung. Ansätze einer Wirkungsanalyse. In: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Reichard, C./Wollmann, H.: Statusreport Verwaltungsreform – eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren. Berlin, S. 51-63.
- Derlien, U., 1997: Die Entwicklung von Evaluation im internationalen Kontext. In: Bussmann, W./Klöti, U./Knoepfel, P. (Hrsg.): Einführung in die Politikevaluation. Basel/Frankfurt am Main, S. 4-12.
- Hood, C., 1991: A Public Management for all Seasons? In: Public Administration (1991)1, S. 3-19.
- Jann, W., 2002: Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder: Von Management zu Governance? In: König, K. (Hrsg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden, S. 279-303.
- KGSt, 1993: Das neue Steuerungsmodell. Begründungen. Konturen. Umsetzungen, KGSt-Bericht Nr. 5/93, Köln.
- Klenk, T./Nullmeier, F., 2003: Public Governance als Reformstrategie. Düsseldorf.
- Wollmann, H. (Ed.), 2003: Evaluation in Public Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective. Cheltenham etc.