

**Deutsche Sektion des Internationalen Instituts  
für Verwaltungswissenschaften**

## **Verwaltungswissenschaftliche Informationen**

38. Jahrgang  
Heft 1/2 - 2010

Alt-Moabit 101 D – 10559 Berlin  
[www.deutschesektion-iias.de](http://www.deutschesektion-iias.de)

## **Verwaltungswissenschaftliche Informationen**

**Herausgegeben von der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für  
Verwaltungswissenschaften, Alt-Moabit 101 D, 10559 Berlin.**

### **Mitarbeiter dieses Heftes:**

Dr. Dominik Böllhoff	Bö
Dr. Gisbert Brinkmann	Br
Dr. Christoph Hauschild	Ha
Klaus Pfeiffer	Pf
Marion Weick Saucy	We

ISSN 0722-5059

Redaktionsschluß: Juli 2010

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH

**Deutsche Sektion des Internationalen Instituts  
für Verwaltungswissenschaften**

**Verwaltungswissenschaftliche Informationen**

38. Jahrgang  
Heft 1/2 - 2010

## **Inhalt**

### **I. Inhaltsangaben fremdsprachiger Zeitschriften\*)**

1. Revue Internationale des Sciences Administratives/International Review of Administrative Sciences, Brüssel
2. Administration publique, Brüssel
3. Revue française d'administration publique, Paris
4. Public Administration – an international quarterly, London
5. Governance, An International Journal of Policy, Administration and Institutions
6. Australian Journal of Public Administration
7. Public Administration Review, Washington
8. Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, Toronto

### **II. Berichte, Gutachten, Untersuchungen**

1. Aus dem Bereich des Bundes
2. Aus dem Bereich der Länder
3. Aus weiteren Bereichen

### **III. Aus Bundestag und Bundesrat**

### **IV. Deutsche Kurzfassung fremdsprachiger Aufsätze**

1. Die Reform der Personaleinstellungsverfahren in den Institutionen der Europäischen Union: Die Abschaffung heiliger Kühe Ha
2. Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis als wichtige Quelle zum Verständnis der "guten Verwaltung" im Gemeinschaftsrecht Pf
3. Neue Sichtweisen asiatischer Regierungen auf aktuelle Herausforderungen des Regierungshandelns Bö
4. Haltung von Beschäftigten des öffentlichen Sektors, die durch den privaten Sektor geprägt sind Br

### **V. Hinweis**

\*) Bezugsquellennachweis auf der III. Umschlagseite

## I. Inhaltsangaben fremdsprachiger Zeitschriften

### 1. International Review of Administrative Sciences, Brüssel Revue Internationale des Sciences Administratives, Brüssel

#### Band 75, Heft 2, 2009

Technical cooperation within the context of foreign aid: trends for the CEE countries in transition (1991-2004) (Iwona Sobis, Michiel S. de Vries)

Technische Kooperation im Zusammenhang mit auswärtiger Hilfe: Entwicklungen in den neuen EU-Staaten (1991-2004). (S. 565-584)

Decentralized local governance in fragile states: learning from Iraq (Derick W. Brinkerhoff and Ronald W. Johnson)

Dezentralisierte Ausübung von Regierungsaufgaben in schwachen Staaten: Erkenntnisse aus dem Irak. (S. 585-608)

Public administration and governance: A sector-level analysis of World Bank aid (Kim Moloney)

Öffentliche Verwaltung und Regierungshandeln: Eine sektorbezogene Untersuchung zur Weltbank. (S. 609-628)

Measuring aid governance in developing countries: an application to post-tsunami Aceh, Indonesia (Caroline Brassard)

Die Messung von Hilfgewährung in Entwicklungsländern am Beispiel der Auswirkungen des Tsunami in Aceh, Indonesien. (S. 629-648)

Social conflicts and policy-making in Korea: interpretation of policy failures through a public disclosure perspective (Yeonseob Ha, Jaehyun Joo, Minah Kang, T.J. Lah and Jiho Jang)

Soziale Konflikte und Politikgestaltung in Korea: Die Interpretation von Misserfolgen durch Öffentlichmachung. (S. 649-664)

Goal ambiguity and informal discretion in the implementation of public policies: the case of the Spanish immigration policy (Joelle Bastien)

Zielkonflikte und informelles Ermessen bei der Umsetzung von Politiken am Beispiel der spanischen Einwanderungspolitik. (S. 665-686)

Modernization routes and relations between political and administrative spheres in Switzerland (David Giauque, Fabien Resenterra and Michel Siggen)

Modernisierungswege und die Beziehungen zwischen der politischen und administrativen Sphäre in der Schweiz. (S. 687-714)

Public financial reporting in true and fair terms – discussion on shortfalls in Germany and recommendations for the reform agenda (Ulf Papenfuß and Christina Schaefer)

Zu den Versäumnissen des Haushaltsberichtswesens in Deutschland: Empfehlungen für eine Reformagenda. (S. 715-726)

#### Band 76, Heft 1, 2010

*Reforming the staffing process in the European Union institutions: moving the sacred Cow out of the road (Carolyn Ban)*

*Die Reform der Personaleinstellungsverfahren in den Institutionen der Europäischen Union: Die Abschaffung heiliger Kühe. (S. 5-24)*

Welcome to the court... (Danielle Morin)

Willkommen bei Gericht... (S. 25-46)

Pre-Napoleonic centralization in a decentralized polity: the case of the Dutch Republic (Simon Groenveld, Pieter Wagenaar, Frits van der Meer)  
Vor-napoleonische Zentralisierung in einem dezentralisierten Gemeinwesen: Das Beispiel der holländischen Republik. (S. 47-64)

Are we being served? A critical perspective on Canada's *Citizen's First* satisfaction survey research (Ed Bruning)  
Sind wir Kunden? Eine kritische Betrachtung von Kanadas "Bürger zuerst" Zufriedenheitsbefragung. (S. 65-84)

A methodological assessment of ten years of Canada's Citizen's First satisfaction survey research (Ed Bruning)  
Eine Bewertung der Methode zur zehnjährigen Forschung zu Kanadas "Bürger zuerst" Zufriedenheitsbefragung. (S. 85-92)

Rejoinder to Ed Bruning (Cosmo Howard)  
Erwiderung zu Ed Bruning (S. 93-96)

Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations (Arturo Melián-González, Rosa Batista-Canino and Augustin Sánchez-Medina)  
Die Identifizierung und Bewertung wertvoller Ressourcen und Kernfähigkeiten in öffentlichen Organisationen. (S. 97-114)

The new Charter System in Ghana: The „holy grail“ of public service delivery? (Frank Louis Kwaku Ohereng)  
Das Charter-System in Ghana: Der "heilige Gral" öffentlicher Versorgung? (S. 115-136)

To what extent does deprivation affect the performance of English local authorities? (Roxana Gutiérrez Romero, Dirk Haubrich and Iain McLean)  
Wie wirkt sich der Mangel auf die Leistung englischer Kommunalbehörden aus? (S. 137-170)

Local government citizen participation and rural development: reflections on Uganda's decentralization system (Umar Kakumba)  
Kommunale Bürgerbeteiligung und ländliche Entwicklung: Betrachtungen zur Dezentralisierung in Uganda. (S. 171-186)

## **2. Administration publique, Brüssel**

### **Nummer 2/2009**

Protection des monuments et sites et urbanisme (Michel QUINTIN)  
Denkmal- und Landschaftsschutz und Städteplanung (S. 87-99)

Actualités de la jurisprudence de la section du contentieux administratif du Conseil d'État relative aux marchés publics - année 2008 - (Eric THIBAUT)  
Die Rechtsprechung der Kammer für verwaltungsgerichtliche Angelegenheiten des Conseil d'Etat in Streitverfahren um öffentliche Aufträge im Jahre 2008  
(S. 100-153)

Le régime juridique belge du retrait des actes administratifs face aux exigences du droit communautaire (Yves HOUYET)  
Die Regelungen im belgischen Recht über die Rücknahme von Verwaltungsakten angesichts der Anforderungen des Gemeinschaftsrechts  
(S. 154-175)

### 3. Revue française d'administration publique, Paris

#### Nummer 131

Réformer sous contrainte d'injonctions contradictoires: l'exemple du Comité Balladur sur la réforme des collectivités locales (Patrick Le Lidec)

Reformieren unter dem Zwang widersprüchlicher Aufträge am Beispiel des von dem ehem. Premierminister Balladur geleiteten Ausschusses zur Reform der kommunalen Gebietskörperschaften (S. 477-496)

Former ensemble les cadres supérieurs de l'État et des collectivités territoriales? Les enjeux du difficile rapprochement de l'ENA et de l'INET (Natacha Gally)

Gemeinsame Ausbildung der höheren Verwaltungsbeamten des Staates und der Gebietskörperschaften? Die Probleme der schwierigen Annäherung zwischen ENA<sup>1</sup> und INET<sup>2</sup> (S. 497-512)

Quand la direction du Budget faisait appel à un cabinet de conseil privé pour sa propre réorganisation... 1950-1952 (Florence Descamps)

Als die Haushaltsabteilung des Finanzministeriums sich von einer privaten Consultingfirma in Bezug auf ihre eigene Reorganisation beraten ließ – Ausflug in die Verwaltungsgeschichte der Jahre 1950-1952 (S. 513-525)

Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique - l'ère des réseaux: l'exemple québécois (Christian Boudreau)

Qualität, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des E-Government im Zeitalter der Netzwerke am Beispiel der kanadischen Provinz Quebec (S. 527-539)

L'influence de l'*administrative behavior* de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du *public choice* (Massimo Balducci)

Der Einfluss des Entscheidungsverhaltens nach H. Simon<sup>3</sup> auf die Untersuchung von Organisationen und die Public-Choice-Theorie (S. 541-554)

*La bonne administration en droit communautaire et le code européen de bonne conduite administrative* (Joana Mendes)

*Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis als wichtige Quelle zum Verständnis der "guten Verwaltung" im Gemeinschaftsrecht* (S. 555-571)

Une politique des ressources humaines liée à la démographie: le «management diversifié» (Beatrix Behrens)

Demographieorientierte Personalpolitik: das "Diversity Management" der Bundesanstalt für Arbeit (S. 573-582)

Du technicien au gestionnaire: regard sur les mutations de la filière sportive territoriale (Denis Bernardeau Moreau/Fabrice Bolot)

Vom Techniker zum Manager: Blick auf den Wandel der Aufgaben der mit der Sportförderung in den Gebietskörperschaften befassten Beamten (S. 583-594)

---

<sup>1</sup> Nationale Verwaltungshochschule

<sup>2</sup> Institut national des études territoriales = Nationales Institut für die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte der großen Städte (mehr als 40.000 Ew.) und der Gebietskörperschaften (Regionen, Departements)

<sup>3</sup> Herbert A. Simon (1916-2001), einer der einflussreichsten Sozialwissenschaftler des 20. Jahrhunderts, erhielt 1978 den Wirtschaftsnobelpreis „für seine bahnbrechende Erforschung der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsorganisationen“.



## LE POINT SUR...

Le futur visage de l'État dans le département: une organisation resserrée et modulaire des services déconcentrés (Wassim Kamel)

Streiflicht auf ...

Das zukünftige Erscheinungsbild des Staates auf der Ebene des Départements: eine zahlenmäßig reduzierte und den jeweiligen Erfordernissen angepasste Organisation der dezentrierten Dienststellen (S. 595-600)

Performance et fonction publique de l'État: les récentes réformes (Jim Lapin)

Leistungsprinzip und Staatsverwaltung im Lichte der seit 2001 durchgeführten Reformen (S. 601-614)

## **Nr. 132: Changer la fonction publique**

Introduction: Changer la fonction publique (Gilles Jeannot/Luc Rouban)

Einführung: Die Aufgabe der Veränderung des öffentlichen Dienstes (S. 665-672)

Le statut des fonctionnaires comme enjeu socio-historique (Luc Rouban)

Das Beamtenrecht als soziohistorisches Problem (S. 673-687)

L'emploi dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique (Marcel Pochard)

Der Dienstposten in der Personalverwaltung des öffentlichen Dienstes (S. 689-700)

Quelle influence communautaire sur l'avenir du modèle français de fonction publique? (Jean-Michel Lemoyne de Forges)

Welchen Einfluss wird die EU auf die zukünftige Entwicklung des französischen Modells des öffentlichen Dienstes haben? (S. 701-710)

Les aléas de la diversité dans la fonction publique territoriale (Bernard Perrin)

Die Risiken der Vielfalt des öffentlichen Dienstes der Gebietskörperschaften (S. 711-726)

Santé, contrat social et marché: la fonction publique hospitalière en réformes (François-Xavier Schweyer)

Freier und gleicher Zugang zu Krankenhausleistungen, Einfluss des Wettbewerbs zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen, staatliche Regulierung des Arbeitsmarktes: die Reformen des öffentlichen Dienstes in den Krankenhäusern (S. 727-744)

Les syndicats de la fonction publique et les réformes managériales depuis 2002 (Jeanne Siwek-Pouydesseau)

Die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes und die Management-Reformen seit 2002 (S. 745-756)

La gestion des hommes dans l'administration territoriale de l'État: entre bricolage gestionnaire et travail sur le sens (Anne Debar)

Personalmanagement der Staatsverwaltungen auf der Ebene der Gebietskörperschaften: zwischen Bastelei und zielgerichteter Arbeit (S. 757-770)

L'univers axiologique des fonctionnaires (Luc Rouban)

Das an Werten orientierte Universum der Beamten (S. 771-788)

Travail du public, travail du privé: similitudes et différences (Danièle Guillemot/Aurélien Peyrin/Gilles Jeannot)

Ähnlichkeiten und Unterschiede der Tätigkeit im öffentlichen und im privaten Dienst (S. 789-803)

Le succès des agences privées d'enseignants intérimaires en Angleterre: une forme aboutie de flexibilisation externe (Jean-Philippe Fons)

Der Erfolg der privaten Zeitarbeitsfirmen für Lehrer: eine gelungene externe Flexibilisierung im Primar- und Sekundarschulwesen in England (S. 805-816)

Réforme de la fonction publique et introduction de la rémunération liée à la performance en Italie (Edoardo Ongaro/Nicola Belle)

Reform des öffentlichen Dienstes und Einführung leistungsbezogener Vergütung in Italien (S. 817-839)

L'expérience des «rescapés» des réformes néolibérales de la fonction publique au Québec (Natalie Rinfret/Christiane Ngo Manguelle/Monique Lortie-Lussier)

Die Erfahrungen der "Überlebenden" der neoliberalen Reformen des öffentlichen Dienstes in der kanadischen Provinz Quebec (S. 841-853)

L'emploi public espagnol: entre publicisation des salariés contractuels et privatisation du statut des fonctionnaires (Elisenda Malaret Garcia/Joan Mauri Majos)

Beschäftigung im öffentlichen Dienst Spaniens: zwischen öffentlich-rechtlichen Regelungen für Vertragsbedienstete und Privatisierung des Beamtenrechts (S. 855-872)

Le point sur...

Les chiffres de l'emploi public: une analyse des tendances internationales (Annick Guilloux/Olivier Passet)

Streiflicht auf...

Die Statistiken der Beschäftigung im öffentlichen Dienst: Analyse der internationalen Trends (S. 873-885)

#### **4. Public Administration – an international quarterly, London**

**Band 87, Nummer 4, 2009**

Articles/Aufsätze

Privacy as Roguery: Personal Finance Information in an Age of Transparency (J.C. Sharman)  
Personenbezogene Finanzinformationen in Zeitalter zunehmender Transparenz (S. 717-731)

Strategy, Structure and Process in the Public Sector: A Test of the Miles and Snow Model (Rhys Andrews, George A Boyne, Jennifer Law, Richard M. Walker)  
Strategie, Struktur und Prozesse im öffentlichen Sektor: Ein Test des von den Wissenschaftlern Miles und Snow entwickelten Modells (S. 732-749)

Private Legislation as a Strategy of Political Negotiation (Anat Maor)  
Private Rechtsetzung als Strategie politischer Verhandlungen (S. 750-761)

Tackling Health Inequality in Post-Devolution Britain: Do Targets Matter? (Tim Blackman, Eva Elliott et al.)  
Lösungsansätze zur Überwindung von Ungleichheiten im britischen Gesundheitswesen: Kann Steuerung über Ziele helfen? (S. 762-778)

National Agencies in the European Administrative Space: Government Driven, Commission Driven or Networked? (Morten Egeberg/ Jarle Trondal)  
Nationale Agenturen im Europäischen Raum: Einflussnahme durch nationale Regierungen, die EU-Kommission oder Netzwerke? (S. 779-790)

The Role of External Inspections in the Public Services: The Case of the UK Training Market (Paul Lewis/ Paul Ryan)  
Die Funktion externer Inspektionen im öffentlichen Dienst dargestellt am Beispiel des britischen Fortbildungsmarkts (S. 791-817)

Meta-Governance: Value, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices (Jan Kooiman/ Svein Jentoft)  
Meta-Governance: Werte, Normen und Prinzipien und komplexe Entscheidungsprozesse (S. 818-836)

Renewing Policy to Support Evidence-based Health Care (Ewan Ferlie, Sue Dopson et al.)  
Neue Strategien für Evidenz-basierte Entscheidungsfindung im Gesundheitssektor (S. 837-852)

Strengthening the Link Between Performance Measurement and Decision Making (Jeanette Taylor)  
Stärkung der Verbindung zwischen Leistungsmessung und Entscheidungsfindung (S. 853-871)

Strategy Formation in Public Agencies (Jan-Erik Johanson)  
Strategie-Formulierung in öffentlichen Agenturen (S. 872-891)

New Public Management in the Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic "Enlightenment" (Thomas Diefenbach)  
New Public Management im öffentlichen Sektor: Herausforderungen durch erhöhte Freiheitsgrade für das Management (S. 892-909)

The Governance of Financial Regulatory Reform: The Australian Experience (Caner Bakir)  
Reformen der Finanzmarkt-Gesetzgebung am Beispiel Australiens (S. 910-922)

Europeanization and Bureaucratic Autonomy in the Member States: A Case Study of the Agricultural Paying Agency in Slovakia (Miroslav Beblavy)  
Europäisierung und Autonomie in den EU-Mitgliedsstaaten: Eine Fallstudie zur Transferstelle von Subventionen in die Landwirtschaft der Slowakei (S. 923-937)

Policy Implementation in an African State: An Extension of Kingdon's Multiple-Stream Approach (Valery Ridde)  
Politik-Implementierung in afrikanischen Staaten: Eine Weiterentwicklung des „Multiple-Stream“-Ansatzes von Kingdon (S. 938-954)

Review Article: Theory and Method of the Study of Delegation: Three Dominant Traditions (Matthew Flinders)  
Review-Artikel: Drei zentrale Traditionen zur Theorie und Methode des Themas „Delegation“ (S. 955-971)

## **Band 88, Nummer 1, 2010**

### Symposium

The Impact of EU Legislation on National Legislation: Denmark, The Netherlands and Austria Compared  
Der Einfluss von Rechtsetzung der Europäischen Union auf die nationale Rechtsetzung dargestellt an den EU-Mitgliedsstaaten Dänemark, Niederlande und Österreich

Introduction: EU Legislation and National Regulation: Uncertain Steps Towards an European Public Policy (Jorgen Grooegaard Christensen)  
Einführung: EU-Rechtsetzung und nationale Rechtsetzung: Unsichere Schritte hin zu einer europäischen Politikgestaltung (S. 3-17)

Keeping in Control: The Modest Impact of the EU on Danish Legislation (Jorgen Grooegaard Christensen)  
Die Kontrolle behalten: Der beschränkte Einfluss der EU auf die dänische Rechtsetzung (S. 18-35)

From the Europeanization of Lawmaking to the Europeanization of National Legal Orders: The Case of Austria (Marcelo Jenny/ Wolfgang C. Müller)  
Von der Europäisierung der Rechtsetzung zur Europäisierung nationalen Rechts dargestellt am Beispiel Österreichs (S. 36-56)

The EU as Lawmaker: The Impact of EC Directives on National Regulation in The Netherlands (Mark Bovens/ Kutsal Yesilkagit)  
Die Europäische Union als Rechtsetzer: Der Einfluss von EU-Direktiven auf das nationale Recht in den Niederlanden (S. 57-74)

Legal Europeanization: Comparative Perspectives (Wolfgang C. Müller,/Marc Bovens et al.)  
Rechtliche Europäisierung in vergleichender Perspektive (S. 75-89)

### Articles/Artikel

Towards Standards for the Publication of Performance Indicators in the Public Sector: The Case of Schools (Sjoerd Karsten, Andrie J. Visscher et al.)  
Standardsetzung zur Veröffentlichung von Leistungskennzahlen im öffentlichen Sektor dargestellt am Schulwesen (S. 90-112)

- The Standards Challenge: A Comment on Karsten et al (Helen M. Gunter)  
Herausforderungen bei der Standardsetzung: Eine Antwort auf den Beitrag von Karsten et al. (S. 113-117)
- The Standards Challenge: A Reply to Helen M. Gunter (Sjoerd Karsten/ Andrie J. Visscher)  
Standardsetzung: Eine Antwort auf den Beitrag von Helen M. Gunter (S. 118-119)
- Outcome-based Public Management and the Balance of Powers in the Context of Direct Democracy (Adrian Ritz/ Fritz Sager)  
Ergebnisorientiertes öffentliches Management und Machtsteuerung bei der Ausübung direkter Demokratie (S. 120-135)
- Does Political Change Affect Senior Management Turnover? An Empirical Analysis of Top-tier Local Authorities in England (George A Boyne, Oliver James et. al.)  
Führen Politikwechsel zum Austausch der Verwaltungsspitzen? Eine empirische Analyse in Kommunalverwaltungen in England (S. 136-153)
- Time for EU Matters: The Europeanization of Dutch Central Government (Ellen Masterbroek/ Sebastian Princen)  
Die Europäisierung der Zentralverwaltung in den Niederlanden (S. 154-169)
- Governance as Polity: An Institutional Approach to the Evolution of State Functions in Ireland (Niamh Hardiman/ Colin Scott)  
Eine institutionelle Analyse der Staatsfunktion in Irland (S. 170-189)
- Converging Under Pressure? Counterterrorism Policy Developments in the European Union Member States (Daniel Nohrstedt/ Dan Hansen)  
Konvergenz unter Druck? Politikgestaltung zur Terrorismusbekämpfung in den EU-Mitgliedsstaaten (S. 190-210)
- Agents of Influence: Country Directors at the World Bank (Patrick Weller/ Xu Yi-Chong)  
Der Einfluss von Länder-Direktoren der Weltbank (S. 211-231)
- How to Assess Administrative Reform? Investigating the Adoption and Preliminary Impacts of the Norwegian Welfare Administration Reform (Josten Askim/ Tom Christensen/ Anne Lise Fimreite)  
Wie bewertet man Verwaltungsreformen? Analyse der Reform der Verwaltung des Wohlfahrtssystems in Norwegen (S. 232-246)
- Dodgy Kebabs Everywhere? Variety of Worldviews and Regulatory Change (Martin Lodge/ Kai Wegrich/ Gail McElroy)  
Regulierung der Lebensmittelkontrolle im weltweiten Wandel (S. 247-266)

## **5. Governance, An International Journal of Policy, Administration and Institutions**

### **Band 23, Nummer 1, Januar 2010**

#### Commentary/Kommentar

The Liberal State in a Digital World (Paul Starr)  
Der liberale Staat in der digitalen Welt (S. 1-6)

#### Articles/Aufsätze

Good Government Means Different Things in Different Countries (Matt Andrews)  
Gute Regierungsführung – eine Übersicht unterschiedlicher Definitionen und im  
Ländervergleich (S. 7-36)

Social Rights, Civil Rights, and Health Reform in Canada (Vandna Bhatia)  
Soziale Rechte, bürgerliche Rechte und die Gesundheitsreform in Kanada (S. 37-58)

When Experts Do Politics: Introducing Water Policy Reform in Brazil (Ricardo A. Gutiérrez)  
Wenn Experten Politik betreiben: Reform der Wasserpolitik in Brasilien (S. 59-88)

Regulating Rule-Making via Impact Assessment (Claudio M. Radaelli)  
Regulierung der Rechtssetzung durch Gesetzesfolgenabschätzung (S. 89-108)

Testing Structuralist and Interpretative Explanations of Policy Change: The Case of Italy's  
Budget Reform (Francesco Stolfi)  
Politikwandel erklärt durch strukturalistische und interpretative Ansätze dargestellt am  
Beispiel der Reform des Haushaltswesens in Italien (S. 109-132)

Organizational Reputation and Jurisdictional Claims: The Case of the U.S. Food Drug  
Administration (Moshe Maor)  
Das Ansehen von Institutionen und rechtliche Anfechtung: Der Fall der US-  
amerikanischen Bundesbehörde zur Überwachung von Nahrungs- und Arzneimitteln (S.  
133-160)

Transition Management for Sustainable Development: A Perspective, Complexity-Based  
Governance Framework (Derk Loorbach)  
Übergangsmanagement für die nachhaltige Umsetzung politischer Vorgaben:  
Darstellung eines Vorgehensmodells für Regierungen (S. 161- 184)

### **Band 23, Nummer 2, April 2010**

#### Commentary/Kommentar

*New Asian Perspectives on Governance (Kishore Mahbubani)*  
*Die Sicht asiatischer Regierungen auf aktuelle Herausforderungen der Politikgestaltung*  
*(S. 205-208)*

#### Symposium/Symposium

The Comparative Historical Analysis of Public Management Policy Cycle in France, Italy, and  
Spain: Symposium Introduction (Michael Barzelay/ Raquel Gallego)  
Vergleichende historische Analyse von Reformprozessen im öffentlichen Management in  
Frankreich, Italien und Spanien – eine Einführung in das Symposium (S. 209-224)

Public Management Policymaking in France: Legislating the Organic Law on Laws of Finance (LOLF), 1998-2001 (Anne Corbett)  
Verwaltungsreformen in Frankreich: Rechtsetzung zur Reform der Haushaltsrechts  
1998-2001 (S. 225-250)

Innovation Policy in Italy (1993-2001): Understanding the Invention and Persistence of a Public Management Reform (Valentina Mele)  
Innovationspolitik in Italien (1993-2001): Analyse der erreichten Effekte der initiierten Verwaltungsreformen (S. 251-276)

Public Management Policy Making in Spain: The Politics of Legislative Reform of Administrative Structures, 1991-1997 (Raquel Gallego/ Michael Barzelay)  
Verwaltungsreformen in Spanien: Umsetzung einer Verwaltungsstrukturreform in den Jahren 1991 bis 1997 (S. 277-296)

The Comparative Historical Analysis of Public Management Policy Cycle in France, Italy, and Spain: Symposium Conclusion (Michael Barzelay/ Raquel Gallego)  
Vergleichende historische Analyse von Reformprozessen im öffentlichen Management in Frankreich, Italien und Spanien – eine abschließende Bewertung und Zusammenfassung des Symposiums (S. 297-308)

#### Articles/Artikel

The Usage of Scientific Knowledge by Independent Regulatory Agencies (Lorna Schrefler)  
Die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse durch unabhängige Regulierungsbehörden (S. 309-330)

Explaining Regional and Local Government: An Empirical Test of the Decentralization Theorem (Arjan H. Schakel)  
Erklärungsansätze für regionale und lokale Institutionen: Ein empirischer Test der Dezentralisierungstheorie (S. 331-356)

## **6. Australian Journal of Public Administration**

### **Band 68, Nr. 4 (Dezember 2009)**

Parliament Scrutiny of Government Performance in Australia (Paul G. Thomas)

Untersuchung des Regierungshandelns durch das Parlament in Australien (S. 373-398)

Dilemmas of Policy Innovation in the Public Sector: A Case Study of the National Innovation Summit (Ian Marsh/Lindy Edwards)

Dilemmata der Politikerneuerung im öffentlichen Sektor: Eine Fallstudie des Nationalen Erneuerungsgipfels – ohne substantielle Änderungen auf die Politikentwicklung (S. 399-413)

What Makes an Aboriginal Council Successful? Case Studies of Aboriginal Community Government Performance in Far North Queensland Community (Michael Limerick)

Fallstudien zu Räten der Urbewohner im entlegenen nördlichen Queensland (S. 414-428)

We're Not all Happy Yet: Attitudes to Work, Leadership and High Performance Work Practices among Managers in the Public Sector Community (Margaret Lindorff)

Untersuchung der Haltung von männlichen und weiblichen Führungskräften der öffentlichen Verwaltung über die bestmögliche Personalpolitik im Vergleich zum privaten Sektor (S. 429-445)

Outsourcing Myths and Workers' Compensation Claims Administration (Kevin Purse)

Auslagerung von Schadensersatzbeschwerden der Beschäftigten im öffentlichen Sektor an private Organisationen (S. 446-458)

Deinstitutionalisation and Managerialism in Queensland's Public Psychiatric Institutions: Challenging 'Rhetoric' with Empirical Results (D.P. Doessel/Ruth F.G. Williams/H.Whitford)

Untersuchung (unter Anwendung der Theorien von „New Public Management“) der öffentlichen psychiatrischen Institutionen für die Langzeitgeisteskranken (S. 459-483)

Review Essay „Arenas of Power“ by Theodore J. Lowi (Aynsley Kellow)

Besprechungsaufsatz des Buches „Arenas of Power“ (S. 484-491)

Book Reviews

Buchbesprechungen (S. 492-496)

### **Band 69, Nr. 1 (März 2010)**

Equipping the Australian Public Service for Australia's Future Challenges (Kevin Rudd)

Vorbereitung des australischen öffentlichen Dienstes auf zukünftige Herausforderungen (S. 1-8)

An Evaluation of the Economic Approaches Used by Policy Actors towards Investment in Place-Based Partnerships in Victoria (Chris McDonald/Lionel Frost/Andrea Kirk-Brown/A Rainnie/Peter Van Dijk)

Örtlich verankerte Partnerschaften zur Planung und Koordinierung von Zielen der öffentlichen Verwaltung zur wirtschaftlichen Entwicklung und sozialen Einschließung in Victoria (S. 9-21)

A Tale of two Leaders: Leadership and Cultural Change at the New Zealand Treasury (Joe Williams)

Unterschiede in der Leitung des neuseeländischen Finanzministeriums bei zwei Ministern (S. 22-33)



Federal Implications of Northern Territory Statehood (Jeffrey Harwod/John Phillimore/Alan Fenna)

Föderale Auswirkungen der Schaffung des Bundesstaates Northern Territory (S. 34-46)

Workplace Bullying Policy in the Australian Public Sector: Why Has Gender Been Ignored? (Jacquie Hutchinson/Joan Eveling)

Nichtberücksichtigung des Geschlechtes bei der Politik über die Einschüchterung am Arbeitsplatz im australischen öffentlichen Dienst (S. 47-60)

The Review of Victoria's Guardianship Legislation: State Policy Development in an Age of Human Rights (John Chesterman)

Überprüfung der Gesetzgebung von Victoria zur Pflegschaft unter Berücksichtigung der Menschenrechte (S. 61-65)

Valuing Public Value: Recognising and Applying Knowledge About the Government Process (H.K. Colebatch)

Untersuchung der These von Moore zum öffentlichen Wert und der Kritik von Rhodes und Wanna über die Geeignetheit im australischen Regierungssystem (S. 66-78)

The Queensland Health Royal Commission (Scott Prasser)

Zwei Untersuchungsausschüsse in Queensland zur Anwerbung von ausländischen Ärzten als Beispiel für den Wert von Untersuchungsausschüssen (S. 79-97)

Struggle for Hegemony: A Reply to Aynsley Kellow's Review of *Arena of Power* (Theodore J. Lowi)

Erwiderung auf den Besprechungsaufsatz von Aynsley Kellow (S. 98-102)

Book Reviews

Buchbesprechungen (S. 103-112)

## **7. Public Administration Review (Washington)**

### **Band 69, Nr. 6 (November/Dezember 2009)**

Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century (Ali Farazmand)

Aufbau von Verwaltungsfunktionen im 21. Jahrhundert in einem Zeitalter der schnellen Globalisierung (S. 1007-1020)

Building Administrative Capacity: Lessons Learned From China (King Kwun Tsao)

Aufbau von Verwaltungsfunktionen: Erfahrungen aus China (S. 1021-1024)

An Administrative Manifesto for Survival in the Twenty-First Century (Hasan Danaee Ford)

Ein Manifest für das Überleben der Verwaltung im 21. Jahrhundert durch Ali Farazmand (S. 1025-1027)

Building Administrative Capacity in Developing Countries: SWAT Teams or Beat Cops? (Sunil Tankha)

Aufbau von Verwaltungsfunktionen in Entwicklungsländern (S. 1028-1030)

The Need to Build Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A „Modest“ Prescription or a Major Blueprint? (Bidhya Bownwathana)

Notwendigkeit des Aufbaus von Verwaltungsfunktionen im 21. Jahrhundert in einem Zeitalter der schnellen Globalisierung: Ein vorsichtiger Vorschlag oder ein wichtiger Plan? (S. 1031-1033)

A Response to „Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century“ (Anthony B.L. Cheung)

Erwiderung auf Farazmand (S. 1034-1036)

Introduction to the Symposium: The Nature of Public Professionalism and the Future of ASPA (James H. Svara)

Einführung in das Symposium zu öffentlichem Professionalismus und zur Zukunft der amerikanischen Gesellschaft für öffentliche Verwaltung (S. 1037-1039)

- Good Work, Honestly Done: ASPA at 70 (Jeremy F. Plant)

Geschichte der ASPA (S. 1040-1049)

- The Present Challenges to ASPA as an Association That Promotes Public Professionalism (James H. Svara/Larry D. Terry II)

ASPAs Rolle zwischen Berufsorganisationen und Vereinigungen von öffentlich Bediensteten (S. 1050-1059)

- The Present and (Normative) Future of Public Administration and Implications for ASPA (Angela M. Elkenberry)

ASPAs Zukunft hängt von institutionellen Trends ab (S. 1060-1067)

When a Career Public Servant Sues the Agency He Loves: Claude Ferguson, the Forest Service, and Off-Road Vehicles in the Hoosier National Forest (Rosemary O'Leary)

Claude Ferguson und der Konflikt mit der Forstverwaltung (S. 1068-1076)

Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age (Philip H. Jos/Mark E. Tompkins)

Verteidigung von Werten des öffentlichen Dienstes in Zeiten des Dienstes am Kunden (S.1077-1086)

Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature (Tobias Jung/Tim Scott/Huw T.O. Davies/Peter Bower/Diana Whally/Rosalind McNally/Russel Mannion)

Überblick über die Literatur zur Organisationskultur, die als wichtig für die Reform des öffentlichen Dienstes betrachtet wird (S. 1087-1096)

How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives (Donald P. Moynihan/Noel Landuyt)

Die Literatur, wie Organisationen lernen, nämlich auf unterschiedlichem kulturellem und strukturellem Wege, ist zu einfach; vielmehr sind beide Aspekte zu verbinden (S. 1097-1105)

Dynamics of Sector Switching: Hazard Models Predicting Changes from Private Sector Jobs to Public and Nonprofit Sector Jobs (Xuhong Su/Barry Bozeman)

Wahrscheinlichkeit des Wechsels von Stelleninhabern im privaten Sektor in Stellen des öffentlichen oder gemeinnützigen Sektors (S. 1106-1114)

The „Efficient“ Public Administrator: Pareto and a Well-Rounded Approach to Public Administration (Christopher Grandy)

Eine „leistungsfähige“ Verwaltung orientiert sich nicht an Methoden der Wirtschaft sondern an Gerechtigkeit, Bürgerbeteiligung und Demokratie (S. 1115-1123)

Reducing the Adversarial Burden on Presidential Appointees: Feasible Strategies for Fixing the Presidential Appointments (Terry Sullivan)

Verbesserung der Ernennung von Amtsträgern durch den Präsidenten (S. 1124-1135)

Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy (Terry Sullivan)

Auswirkungen der gegenwärtigen Vergleiche in den Verwaltungswissenschaften durch die Gedanken von Max Weber, Woodrow Wilson und W. Hegel (S. 1136-1147)

Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg (Craig Matheson)

Der Beitrag von Henry Mintzberg zum Verständnis des Politikprozesses (S. 1148-1161)

Drafting the BOLERO Plan (Gene A. Brewer)

Die Vorbereitung der Invasion der Alliierten am 6.6.1944 durch den BOLERO Plan (S. 1162-1171)

Book Reviews

Buchbesprechungen (S. 1172-1199)

### **Sonderheft (*Supplement*) zu Band 69**

Introduction to the Special Issue on Comparative Chinese/American Public Administration (Mark Holzer/Mengzhong Zhang)

Einführung zu dem Sonderheft über den Vergleich von chinesischer und amerikanischer öffentlicher Verwaltung (S. S5-S12)

Of Sustainability and Excellence: Chinese Academia at a Crossroads (Arie Halachmi/Kinglun Ngok)

Kräfte, die das gegenwärtige Wachstum der chinesischen Universitätsausbildung beeinflussen (S. S13-S20)

Paradigm Shift in Public Administration: Implications for Teaching in Professional Training Programs (Xun Wu/Jingwei He)

Auswirkungen des Paradigmenwechsels in der öffentlichen Verwaltung auf die Ausbildung in USA und China (S. S21-S28)

Local Economic Development in China and the United States: Strategies and Issues (Kuotsai Tom Liou)

Strategien und Themen der örtlichen Wirtschaftsentwicklung in China und den Vereinigten Staaten (S. S29-S37)

Public Enterprise Reforms in the United States and the Peoples Republic of China: A Drift toward Constitutionalization and Departmentalization of Enterprise Management (Hon S. Chan/David H. Rosenbloom)

Gravierende Unterschiede zwischen den Vereinigten Staaten und der Volksrepublik China bei der Reform von öffentlichen Unternehmen (S. S38-S45)

A Comparison of China's State-Owned Enterprises and Their Counterparts in the United States: Performance and Regulatory Policy (Yunhua Liu)

Vergleich von Leistung und Regulierungspolitik bei staatlichen Unternehmen in den Vereinigten Staaten und China (S. S46-S52)

Budgeting for Accountability: A Comparative Study of Budget Reforms in the United States during the Progressive Era and in Contemporary China (Jun Ma/Yilin Hou)

Vergleich zwischen den Haushaltsreformen im den Vereinigten Staaten während der „Progressiven Zeit“ (S. S53-S59)

Assessing the Impact of Performance-Based Budgeting: A Comparative Analysis across the United States, Taiwan, and China (Jack Yun-jie Lee/XiaoHu Wang)

Vergleich der Auswirkungen von leistungsabhängiger Haushaltsaufstellung zwischen den Vereinigten Staaten, Taiwan und China (S. S60-S66)

Fiscal Decentralization and Provincial-Level Fiscal Disparities in China: A Sino-U.S. Comparative Perspective (Zhirong Jerry Zhao)

Entwicklung der Beziehungen zwischen der Zentral- und Provinzialgewalt seit 1978, insbesondere der Finanzreform von 1994 in China und den U.S.A. (S. S67-S74)

Personal Income Tax Policy in China and the United States: A Comparative Analysis (Hus Xu/Huiyu Cui)

Vergleich der persönlichen Einkommenssteuer in China und den Vereinigten Staaten (S. S75-S81)

Crossing the River by Touching Stones: A Comparative Study of Administrative Reforms in China and the United States (Mengzhong Zhang)

Zeitversetzte Verwaltungsreformen in China und den Vereinigten Staates (S. S82-S87)

Civil Service Development in China and America: A Comparative Perspective (King Kwun Tsao/John Abbott Worthley)

Auswirkungen der Reformen der öffentlich Bediensteten in China von 1993 und der Vereinigten Staaten von 1883 (S. S88-S94)

Governing Technological Entrepreneurship in China and the West (Junbo Yu/Roger R. Stough/Peter Nijkamp)

Bedeutung der Zentralregierung in China und im Westen bei der Politik hinsichtlich der Forschung, Entwicklung und Kommerzialisierung von Technik (S. S95-S100)

Managing Collaborative Service Delivery: Comparing China and the United States (Yijia Jing/E.S. Savas)

Vergleich der höchstunterschiedlichen Systeme in China und den Vereinigten Staaten bei der mit Privaten zusammenwirkenden Leistungsgewährung der öffentlichen Hand (S. S101-S107)

Spontaneous or Constructed? Neighborhood Governance Reforms in Los Angeles and Shanghai (Bin Chen/Terry L. Cooper/Rong Sun)

Vergleich von Reformen der Nachbarschaftsräte in Los Angeles und Bewohnerausschüsse in Schanghai (S. S108-S115)

Regional Government and Governance in China and the United States (Lin Ye)

Regionale Regierungsführung in China und den Vereinigten Staaten (S. S116-S121)

The State of the State: Comparing Governance in China and the United States (Yongfei Zhao/B. Guy Peters)

Ähnliche Verantwortungsthemen trotz unterschiedlicher Regierungsführung in China und den Vereinigten Staaten (S. S122-S128)

Key Issues for Implementation of Chinese Open Government Information Regulations (Suzanne J. Piotrowsky/Yahong Zhang/Weiwei Lin/Wenxuan Yu)

Schlüsselthemen der Ausführung der chinesischen Regelungen zur Informationsfreiheit (S. S129-S135)

Chinese Foreign Policy Making: A Comparative Perspective (Yufan Hao/Ying hou)

Chinesische Außenpolitik aus vergleichender Sicht (S. S136-S141)

Institutional Congruence, Ideas, and Anticorruption Policy: The Case of China and the United States (Kaifeng Yang)

Institutioneller Rahmen für die Antikorruptionspolitik in China und den Vereinigten Staaten (S. S142-S150)

Advancing E-Governance: Comparing Taiwan and the United States (Yu-Che Chen/Jun-Yi Hsieh)

Vergleich zwischen Taiwan und den Vereinigten Staaten bei dem Einsatz von elektronischen Mitteln in der Regierungsführung (S. S151-S158)

## **Band 70, Nr. 1 (Januar/Februar 2010)**

Guerrilla Employees: Should Managers Nurture, Tolerate, or Terminate Them? (Rosemary O'Leary)

Sollen Führungskräfte Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die gegen die Wünsche ihrer Vorgesetzten handeln, nähren, tolerieren oder ihre Beschäftigung beenden? (S.8-19)

Comments on „Guerrilla Employees: Should Managers Nurture, Tolerate, or Terminate Them?“ (Karl Sleight, David Wurm, Ralph R. Bauer)

Kommentare zum vorherigen Aufsatz (S. 20-21, 22-23, 24)

The „Revolt in Dullsville“ Revisited: Lessons for Theory, Practice and Research from the American State Administrators Project, 1964-2008 (Jeffrey L. Brudney/Deil S. Wright)

Die „Revolt in Dullsville“, ein neuer Weg zum Verständnis der Verwaltung von Bundesstaaten von ca. 1966 von Deil S. Wright, wird erneut aus der Sicht des Projektes der amerikanischen Vereinigung von Beschäftigten von Bundesstaaten untersucht (S. 26-37)

Strategic Human Resources Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector (Jungin Kim)

Untersuchung, ob Organisationen des öffentlichen Sektors ihre Produktivität durch Wettbewerb erhöhen können trotz Beschränkungen z.B. durch den Haushalt (S. 38-49)

*Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Managers' Work Attitudes (Craig Boardman/Barry Bozeman/Branco Ponomarev)*  
*Haltung von Beschäftigten des öffentlichen Sektors, die durch den privaten Sektor geprägt sind (S. 50-59)*

One Standard Fits All? The Pros and Cons of Performance Standard Adjustments (Burt S. Barnow/Caroly J. Heinrich)  
Das Für und Wider der Anpassung von Leistungsmessung (S. 60-71)

Emotions in Management and the Management of Emotions The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees (Eran Vigoda-Gadot/Galit Meister)  
Auswirkungen emotionaler Intelligenz und der Politik von Organisationen auf Beschäftigte des öffentlichen Sektors (S. 72-86)

Equity in Federal Contracting: Examining the Link between Minority Representation and Federal Procurement Decisions (Craig R. Smith/Sergio Fernandez)  
Die zunehmende Abhängigkeit der Bundesregierung von Nicht-Regierungsorganisationen bei der Leistung von Waren und Dienstleistungen kann den Verlust von Gleichberechtigungswerten der Demokratie bedeuten (S. 87-96)

Trouble Keeping Promises? An Analysis of Underfunding State Retiree Benefits (Jerrell D. Cogburn/Richard C. Kearney)  
Unzureichende Geldmittel für Renten und andere Zuschläge von Rentnern der Bundesstaatsverwaltungen (S. 97-108)

Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance (Sungjoo Choi/Hal G Rainey)  
Auswirkungen von Unterschiedlichkeitspolitiken in Bundesagenturen auf die Einstellung von Beschäftigten hinsichtlich der Leistungsfähigkeit ihrer Organisation (S. 109-121)

The Rituals of Public Meetings (Katherine McComas/John C. Besley/Laura W. Black)  
Die Rituale von öffentlichen Veranstaltungen, deren Auswirkungen auf Teilnehmer und die Ergebnisse (S. 122-130)

Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior (Jon Aarum Andersen)  
Untersuchung der Unterschiede zwischen schwedischen Führungskräften des öffentlichen und privaten Sektors hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit (S. 131-141)

The Pracademic and the Fed: The Leadership of Benjamin Bernanke (Anne M. Khademian)  
Die Führungsfähigkeit von Benjamin Bernanke, dem Vorsitzenden der amerikanischen Bundesbank, während der Finanzkrise von 2008-2009 (S. 142-150)

Exploring Space: NASA at 50 and Beyond (W. Henry Lambright)  
50 Jahre der nationalen Raumfahrtagentur im Jahr 2008 (S. 151-157)

Book Review  
Buchbesprechungen (S. 158-183)

In Memory of Deil S. Wright: It Was never „Dullsville“ (Jeffrey L. Brudney)  
Zum Gedächtnis von Deil S. Wright (S. 184-185)

**Band 70, Nr. 2 (März/April 2010)**

Resilience in Public Administration: The Work of Elinor and Vincent Ostrom from a Public Administration Perspective (Theo Toonen)

Würdigung des Werkes von Elinor and Vincent Ostrom, die in den späten 50er Jahren des letzten Jahrhunderts neuen Schwung in die Verwaltungswissenschaft gebracht haben (S. 193-202)

Challenges Confronting Contemporary Public Budgeting: Retrospectives/Prospectives from Allen Schlick (Naomi Caiden)

Allen Schlick untersuchte während eines halben Jahrhunderts zentrale Themen der Haushaltsaufstellung (S. 203-210)

Introduction to „Spanning 'Bleeding' Boundaries“ (Robert F. Durant/Williem G. Resh)

Einführung zum Aufsatz von Nancy C. Roberts, wie friedenserhaltende Maßnahmen am besten strukturiert werden (S. 211)

Spanning „Bleeding“ Boundaries: Humanitarianism, NGOs, and the Civilian-Military Nexus in Post-Cold War (Nancy C. Roberts)

Wie Nichtregierungsorganisationen, internationale Organisationen und das Militär mit ihren Mitteln umgehen und wie sie ihr Vorgehen koordinieren (S. 212-222)

Examining Small Town Revenues: To What Extent Are they Diversified? (Deborah A. Carroll/Terri Johnson)

Untersuchung, ob und wie Steuern kleiner Städte variiert werden (S. 223-235)

Evaluating Local Government Emergency Programs: What Framework Should Public Managers Adopt? (Daniel Henstra)

Politiken von und Verfahren bei Notfällen der Lokalverwaltungen (S. 236-246)

Understanding Street-Level Bureaucrats' Decision Making: Determining Eligibility in the Social Security Disability Program (Lael R. Keiser)

Wie „vor Ort“-Beschäftigte ihre Entscheidungen über die Auswahl bei Behindertenprogrammen der sozialen Sicherheit fällen (S. 247-275)

What Influences City Council Adoption and Support for Reinventing Government?

Environmental or Institutional Factors? (Timothy B. Krebs/John P. Pelissero)

Überwiegend institutionelle Faktoren sind der Grund für Entscheidungen von Stadträten (S. 258-267)

Interlocal Service Cooperation in U.S. Cities: A Social Network Explanation (Kelly LeRoux/Paul W. Brandenburger/Sanjay K. Pandey)

Zusammenarbeit bei der Leistungsgewährung von Städten der USA (S. 268-278)

The Effect of Problem Severity, Managerial and Organizational Capacity, and Agency Structure on Intergovernmental Collaboration: Evidence from Local Emergency Management (Michael McGuire/Chris Silvia)

Bei Beschäftigten der Kreisverwaltungen, die für Notfälle zuständig sind, hängt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit von der Schwere des Notfalls, ihren eigenen Führungsmöglichkeiten und strukturellen Faktoren ab (S. 279-288)

Brenda Bryant: There Is Nothing More Practical than a Good Theory (Beryl A. Radin)

Brenda Bryants Verbindung von Theorie und Praxis (S. 289-294)

The Conditions of Care: Reframing the Debate about Public Sector Ethics (Helena Olofsdotter Stensöta)

Die Bedeutung von öffentlicher Moral bei der Pflege ist nützlich für die Verwaltung in Wohlfahrtsstaaten (S. 295-303)

Did Max Weber's Agony and Ecstasy Influence His Scholarship? (Jos C.N. Raadscheiders)  
Inwieweit wurden Max Webers Arbeiten von persönlichen Erfahrungen beeinflusst -  
Besprechungsaufsatz einer Biographie über Max Weber von Joachim Radkau (S. 304-316)

Book Reviews

Buchbesprechungen (S. 317-335)



## **8. Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, Toronto**

### **Band 52, Heft 4, 2009**

Speaking truth to academics: The wisdom of the practitioners (K. Kernaghan)

Den Akademikern die Wahrheit sagen: die Weisheit der Praktiker. (S. 503-524)

The adoption of the accounting officer system in Canada: changing relationships? (M.D. Jarvis)

Die Einführung des Systems des Prüfungsbeamten in Kanada: Veränderungen in den Beziehungen? (S. 525-548)

Clients, citizens and federalism: A critical appraisal of integrated service delivery in Canada (F. Fafard, F. Rocher, C. Côté)

Kunden, Bürger und Föderalismus: Eine kritische Bewertung integrierter Dienstleistungen in Kanada (S. 549-568)

The Canada Revenue Agency as separate employer: Anomaly or model for the future? (D. C. G. Brown)

Die kanadische Finanzagentur als eigenständiger Arbeitgeber: Anomalie oder Modell für die Zukunft? (S. 569-590)

Les déterminantes des recettes fiscales des gouvernements provinciaux canadiens: une étude empirique (G. Tellier)

Die Determinanten der Steuereinkünfte der kanadischen Provinzregierungen: eine empirische Studie. (S. 591-612)

## II. Berichte, Gutachten, Untersuchungen

### 1. AUS DEM BEREICH DES BUNDES

#### Bundesrechnungshof

Der Bundesrechnungshof legte seine **Bemerkungen 2009** zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes (einschließlich der Feststellungen zur Jahresrechnung 2008) vor.

Die Bemerkungen zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes bestehen aus drei Teilen. Der Allgemeine Teil (Teil I) enthält die Feststellungen zur Haushalts- und Vermögensrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2008 sowie Ausführungen zur finanzwirtschaftlichen Entwicklung des Bundes im Finanzplanungszeitraum (2009 bis 2013). Der Bundesrechnungshof stellt fest, dass sich die finanzielle Lage des Bundeshaushalts dramatisch verschlechtert hat und sieht derzeit keine Spielräume für schuldenfinanzierte Steuersenkungen oder Ausgabensteigerungen. In Teil II der Bemerkungen (Einzelne Prüfungsergebnisse) berichtet der Bundesrechnungshof über bedeutsame Prüfungserkenntnisse. Beispiele dafür sind: das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik vergibt den Großteil seiner Projekte freihändig ohne Wettbewerb. Die Deutsche Rentenversicherung Bund muss die Informations- und Kommunikationstechnik besser koordinieren und macht Millionenverluste bei Rehabilitationszentren. Eine notwendige Anpassung der Kostenverordnung der Luftfahrtverwaltung ist seit zehn Jahren überfällig. Über inzwischen ausgeräumte Beanstandungen sowie die Beratungstätigkeit des Bundesrechnungshofes und seines Präsidenten als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung informiert Teil III der Bemerkungen (Sonstige Prüfungs- und Beratungstätigkeiten).

Zu beziehen beim Bundesrechnungshof, Adenauerallee 81, 53113 Bonn, [www.bundesrechnungshof.de](http://www.bundesrechnungshof.de) oder als Bundesdrucksache 17/77

### 2. AUS DEM BEREICH DER LÄNDER

#### a. Bremen

Die **Jahresberichte 2010** des Rechnungshofes der Freien Hansestadt Bremen über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung und der Haushaltsrechnung 2008 der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadt) liegen vor.

Im **Jahresbericht für das Land Bremen** werden nach allgemeinen Vorbemerkungen zum Jahresbericht 2010 in Kapitel II Haushaltsgesetz (einschließlich Haushaltsplan) und Haushaltsrechnung 2008 vorgestellt. In Kapitel III geht es um die Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens. Mit dem neu geltenden Gesetz ist für Bund und Länder der Weg frei für neue Formen und Systeme im Rechnungswesen ihrer Haushalte. Kapitel IV beschäftigt sich mit der Entwicklung der Haushalte und ihrer Einnahme- und Ausgabearten. Die Schuldenentwicklung sowie das Verhältnis von Schulden und Zinsen zu den Steuern werden in Kapitel V behandelt. Kapitel VI zeigt die Entwicklung der Personalausgaben und der Beschäftigten auf. In Kapitel VII „Allgemeine Prüfungsergebnisse“ werden die Vergabe von Gutachten und Beratungsleistungen und speziell im Ressortbereich Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Beratungen im Kulturbereich sowie Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen geprüft. In Kapitel VIII werden einzelne Prüfungsergebnisse dargestellt. Zu den Prüfungsergebnissen gehören beispielsweise die Drittmittelverwaltung in der Hochschule Bremen, Eingliederungshilfe und Hilfebedarfsermittlung für Menschen mit Behinderungen,

Ausschreibungen von Dienstposten bzw. freiberuflicher Leistungen sowie die Prüfung der Stiftung Wohnliche Stadt.

Im **Jahresbericht 2010 für die Stadt Bremen** werden ebenfalls in Kapitel II Haushaltsgesetz (einschließlich Haushaltsplan) und Haushaltsrechnung 2008 zusammengefasst. Kapitel III befasst sich mit Schuldenentwicklung, Zinsen und Steueraufkommen. Einzelne Prüfungsergebnisse folgen in Kapitel IV. Dabei wurden u. a. der Bau einer Rettungsstation, Lehrerwochenstunden in der Primar- und Sekundarstufe I, der Neubau der Kaiserschleuse sowie ein Wechsel des Telekommunikationsanbieters untersucht.

Zu beziehen beim Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen, Kohlhöckerstraße 29, 28203 Bremen oder im Internet unter [www.bremen.de/rechnungshof](http://www.bremen.de/rechnungshof).

## **b. Hamburg**

- i) Der Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg veröffentlichte seinen **Jahresbericht 2010** über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung Hamburgs mit Bemerkungen zur Haushaltsrechnung 2008.

Das erste Kapitel befasst sich mit der Haushaltsrechnung 2008. Hier wird das Jahresergebnis vorgestellt sowie eine Übersicht über das Vermögen gegeben und Überschreitungen des Haushalts aufgezeigt. In Kapitel zwei wird auf die Anforderungen eines ordnungsmäßigen Kassenwesens hingewiesen. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit Zielsetzungen und Wirkungskontrolle staatlicher Leistungen. Der Rechnungshof stellt fest, dass oftmals Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung und Leistungsmaßstäbe für Erfolgskontrolle fehlen. Kapitel IV umfasst die Prüfungen bei einzelnen Behörden und Institutionen. Dabei wurden u.a. die Steuerung und Koordinierung beruflicher Integrationsangebote für Jugendliche, der Ressourceneinsatz in Gesamtschulen, die Rechnungslegung über die Zuschüsse an die Fraktionen der Bezirksversammlungen sowie die Finanzierung des hamburgischen Telekommunikationsnetzes geprüft. Mehrere Prüfungen beschäftigen sich auch mit Baumaßnahmen und Bauverwaltung. Der abschließende Anhang beinhaltet die Prüfung der Finanzanlagen beim Norddeutschen Rundfunk.

ii) Der Rechnungshof veröffentlichte seinen **Ergebnisbericht 2010**, mit dem er über zwischenzeitliche Fortentwicklungen bei Prüfungsfeststellungen und –empfehlungen insbesondere der Jahresberichte 2007, 2008 und 2009 informiert. Angesichts der Haushaltskrise sind vorrangig die finanziellen Auswirkungen der dargestellten Prüfungsergebnisse von Interesse. Allein die konkretisierbaren und in Prüfungsverfahren erhärteten Einsparmöglichkeiten ergeben einen Betrag von rund 60 Mio. Euro an jährlich wiederkehrenden Mehreinnahmen oder Minderausgaben für den hamburgischen Haushalt. Deutlich höher liegt das noch unsichere, aber bei günstigen Rahmenbedingungen erzielbare Einsparpotenzial von schätzungsweise rund 230 Mio. Euro, von dem immerhin auch rund 40 Mio. Euro jedes Jahr wiederkehrend zur Haushaltsentlastung beitragen könnte. Die mangelnde Ausgabendisziplin hat dazu geführt, dass die historisch hohen Einnahmen im Haushaltsjahr 2008 nicht zur Vorsorge für „schlechte Zeiten“ genutzt wurde. Die zusätzlichen Mittel wurden vielmehr weitgehend aufgezehrt. Die ab 2010 geplanten Einsparungen korrigieren die strukturelle Schieflage des Haushalts nur unzureichend.

Der Bericht zeigt zudem auf, dass es durch die Arbeit des Rechnungshofs durchweg gelungen ist, die Leistungen der Verwaltung für ihre „Kunden“, die Bürgerinnen und Bürger der Stadt, zu verbessern, die Kosten zu senken und die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zu erhöhen.

Zu beziehen beim Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg, Postfach 301741, 20306 Hamburg oder unter [www.rechnungshof.hamburg.de](http://www.rechnungshof.hamburg.de)

- iii) In der Schriftenreihe „**blickpunkt personal**“ des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg erschien das **Heft 2/2010** mit dem Thema „Wem gehört die Krone?“ In dieser Ausgabe von blickpunkt personal wird über die Kundenperspektive im Fokus von Verwaltungsaktivitäten berichtet. Der erste Beitrag informiert über das Hamburg Welcome Center (HWC). Hier werden aus einer Hand ausländischer-, melde- und lohnsteuerrechtliche

Anliegen bearbeitet sowie Informationen zu allen Fragen zum Leben in Deutschland und Hamburg bereitgehalten. Ein weiterer Beitrag erläutert die europäische Dienstleistungsrichtlinie und ihre Umsetzung in Hamburg. Was die Einführung einer einheitlichen Behördenrufnummer 115 für Umstellungen mit sich brachte und wie sie angenommen wurde ist Thema eines Interviews. Welche neuen Erkenntnisse das Zentrum für Aus- und Weiterbildung aus einer Kundenbefragung gewonnen hat ist in einem weiteren Artikel nachzulesen.

Zu beziehen bei Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Personalamt, Steckelhörn 12, 20457 Hamburg, E-Mail: [blickpunkt@personalamt.hamburg.de](mailto:blickpunkt@personalamt.hamburg.de), [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de)

### c. Hessen

Die **Bemerkungen 2009** des Hessischen Rechnungshofs zur Haushalts- und Wirtschaftsführung mit Bemerkungen zu der Landeshaushaltsrechnung 2008 wurden veröffentlicht

Die Bemerkungen enthalten eine finanzwirtschaftliche Analyse des Haushalts 2008. Die finanzwirtschaftliche Situation des Landes verschlechterte sich im Jahr 2008. Das Finanzierungsdefizit stieg gegenüber dem Vorjahr um 85,9% auf rund 920 Mio. Euro. Der Ansatz im Haushaltsplan wurde um 318 Mio. Euro überschritten.

Neu aufgenommen sind Ausführungen zu der ersten nach kaufmännischen Grundsätzen erstellten Gesamteröffnungsbilanz des Landes, die vom Rechnungshof festgestellt wurde. Die Bemerkungen geben Einblick in wesentliche Prüfungs- und Beratungsergebnisse des Rechnungshofs. Zahlreiche Einzelbeiträge – insbesondere in Teil III der Bemerkungen – belegen, dass Empfehlungen des Rechnungshofes oftmals im laufenden Prüfungsverfahren von den Ministerien aufgegriffen und umgesetzt wurden. In 2009 hat der Rechnungshof weiterhin 37 Berichte und Stellungnahmen an Parlament und Landesregierung abgegeben. Dazu gehört eine Stellungnahme und Empfehlung zur Umsetzung bei Maßnahmen zur Abwehr von Infektionsgefahren (hier: Pandemie) und die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit bei Wohngeldstellen.

Zu beziehen beim Hessischen Rechnungshof, Eschollbrücker Str. 27, 64295 Darmstadt, [www.rechnungshof-hessen.de](http://www.rechnungshof-hessen.de)

### d. Mecklenburg-Vorpommern

- i) Der Landesrechnungshof brachte den **Teil 2 des Jahresberichts 2009 – Kommunalfinanzbericht 2009-** heraus.

Der Kommunalfinanzbericht gibt einen Überblick über die Lage der kommunalen Finanzwirtschaft (Kapitel II). Die Kommunen sehen sich einem gesamtwirtschaftlichen Rückgang und damit verbundenen niedrigeren Steuereinnahmen gegenüber, die den Konsolidierungsdruck auf die Kommunen noch steigern. Auch die geplanten steuerpolitischen Maßnahmen der Bundesregierung werden voraussichtlich zu weiteren Einnahmeverlusten führen. Die daraus erwachsenden strukturellen Defizite der kommunalen Haushalte müssen durch fortgesetzte Konsolidierungsmaßnahmen abgebaut werden. In Kapitel III wird die Demographieabhängigkeit von kommunalen Ausgaben betrachtet. In Kapitel IV wird über die Umsetzung der Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Landeshauptstadt Schwerin berichtet. Die Ergebnisse der Prüfungen kommunaler Beteiligungen finden sich in Kapitel V.

Zu beziehen beim Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern, Mühlentwiete 4, 19059 Schwerin, [www.lrh-mv.de](http://www.lrh-mv.de)

### e. Niedersachsen

Der Niedersächsische Landesrechnungshof hat seinen **Jahresbericht 2010** zur Haushalts- und Wirtschaftsführung mit Bemerkungen und Denkschrift zur Haushaltsrechnung des Landes Niedersachsen für das Haushaltsjahr 2008 herausgegeben.

Nach dem einführenden Kapitel „Allgemeines“ folgen in Kapitel II die „Bemerkungen zur Haushaltsrechnung“. Darin sind der Abschluss der Landeshaushaltsrechnung für 2008 sowie über- und außerplanmäßige Ausgaben einschließlich der Haushaltsvorgriffe wiedergegeben. Kapitel III enthält den Nachweis über „Vermögen, Schulden und Verpflichtungen“. Kapitel IV befasst sich mit dem demografischen Wandel als Herausforderung für Niedersachsen. Der Beitrag Nr. 1 „Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Landesverwaltung - eine Bestandsaufnahme“ zeigt auf, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen das Land im Hinblick auf den prognostizierten Rückgang der Einwohnerzahl getroffen hat und was darüber hinaus nach Auffassung des LRH zu tun ist. In Ergänzung dazu thematisieren die Beiträge Nr. 2 „Lehrkräftebedarf an allgemeinbildenden Schulen unter dem Gesichtspunkt des demografischen Wandels“ und Nr. 3 „Fächerspezifische Lehrkräftebedarfsermittlung durch das Kultusministerium“ Auswirkungen des demografischen Wandels unter Berücksichtigung der Spezifika im Schulbereich.

In der anschließenden Denkschrift werden die Prüfungsergebnisse der Landesverwaltung wiedergegeben. Dazu gehören die Beiträge „Unzureichende Personaleinsparung bei Einführung der zentralen Beschaffung, Haushaltsentlastung durch Reform des Liegenschaftsmanagements und liegenschaftsbezogene Einsparquoten, strukturelle Mängel in der niedersächsischen Krankenhausplanung sowie problematisches Vergabeverfahren beim Förderfonds Bremen/Niedersachsen“.

Zu beziehen als Drucksache 15/1900 beim Niedersächsischen Landesrechnungshof, Postfach 10 10 52, 31110 Hildesheim oder im Internet unter [www.lrh.niedersachsen.de](http://www.lrh.niedersachsen.de)

## f. Nordrhein-Westfalen

Der **Jahresbericht 2010** des Landesrechnungshofs Nordrhein-Westfalen über das Ergebnis der Prüfungen im Geschäftsjahr 2009 liegt vor.

Nach Kapitel A „Allgemeines“ mit den Haushaltsplänen 2008, 2009 und 2010 sowie der Haushaltsrechnung 2008 werden in Kapitel B die Prüfungsergebnisse aus dem Bereich der Landesregierung wiedergegeben. Unter Organisations-, System- und Verfahrensprüfungen sowie Querschnittsuntersuchungen wurden die Einführung des Digitalfunks bei den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) NRW, IT-Einsatz beim Sondervermögen Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW sowie beim Landesbetrieb Wald und Holz NRW und die Wirtschaftlichkeit des Reisekostenmanagements geprüft. Weitere Prüfungsergebnisse befassen sich mit der Auslagenerstattung in Ordnungswidrigkeitenverfahren, Beteiligung der Studentenwerke an privatrechtlichen Unternehmen, Mängel bei der Planung und Umsetzung der Logistikkförderung, Förderung von kommunalen Straßenbaumaßnahmen, des Luftverkehrs, der Eisenbahnen und des öffentlichen Nahverkehrs, Integrationsförderung Zugewanderter sowie Ermäßigung der Einkommensteuer bei Einkünften aus Gewerbebetrieb.

Die finanziellen Auswirkungen der Prüfungstätigkeit und sonstige Prüfungen sind in Kapitel C „Anhang“ festgehalten.

Zu beziehen beim Landesrechnungshofs Nordrhein-Westfalen, Postfach 10 34 17, 40025 Düsseldorf oder im Internet abrufbar unter [www.lrh.nrw.de](http://www.lrh.nrw.de).

## g. Rheinland-Pfalz

i) Vom Rechnungshof in Rheinland-Pfalz erschien der **Jahresbericht 2010**.

In den Nummern 1-3 geht der Bericht auf die Bestätigung der Landeshaushaltrechnung 2008 und die Abwicklung des Landeshaushalts 2008 sowie auf die Haushaltslage des Landes und ihre voraussichtliche Entwicklung ein. Die finanzielle Lage des Landes ist durch einen dramatischen Schuldenanstieg gekennzeichnet, der sich infolge der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise weiter beschleunigt. Für 2010 wird eine weitere Verschärfung der Haushaltslage erwartet. In Nr. 4 werden Aufbau- und Ablauforganisation des

Landeskriminalamt untersucht. Ein erhebliches Optimierungspotenzial sieht der Rechnungshof bei der Beschaffung und Einsatz von Kraftfahrzeugen in Polizeibehörden (Nr. 5) und beim Polizeipräsidium Trier wurden Fehler bei der Ermittlung des Raumbedarfs festgestellt (Nr. 6). In der Steuerverwaltung ist die Qualitätssicherungsstelle noch nicht am Ziel und bei den Finanzämtern wurde eine unwirtschaftliche Bearbeitung von Stundungs- und Erlassanträgen festgestellt (Nr. 7+8). Beim Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung wurden Defizite bei der Überwachung von Zuwendungen und der Prüfung von Verwendungsnachweisen sowie vermeidbare Ausgaben bei der Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten bemängelt (Nr. 11+12). Bei der Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur wurden Mängel im Förderverfahren bemerkt (Nr. 15) und bei der Agentur für Qualitätssicherung, Evaluation und Selbständigkeit von Schulen kann der Evaluationsaufwand verringert werden (Nr. 21).

ii) Der Rechnungshof brachte ebenfalls den **Kommunalbericht 2010** heraus. Kapitel 1 gibt einen Überblick über die finanzielle Situation der Gemeinden und Gemeindeverbände in Rheinland-Pfalz. Kapitel 2 betrachtet die Einnahmenentwicklung und Kapitel 3 die Ausgabenentwicklung. Auf die Schulden der Kommunen geht Kapitel 4 ein. Die finanzielle Lage der Kommunen ist weiterhin schwierig. Infolge stark rückläufiger Steuereinnahmen bei steigenden Ausgaben erreicht das Finanzierungsdefizit mit 0.9 Mrd. Euro einen neuen Höchststand. Im Vergleich zu den Kommunen der anderen westlichen Flächenländer lagen die Steuereinnahmen unter dem Durchschnitt, die Pro-Kopf-Verschuldung dagegen um 46% über dem Durchschnitt. Damit sind die kommunalen Haushalte von der gebotenen Konsolidierung noch weit entfernt. Daran wird auch die geplante Kommunal- und Verwaltungsreform in ihrer derzeitigen Ausprägung nichts ändern.

Zu beziehen beim Rechnungshof Rheinland-Pfalz, Postfach 17 69, 67327 Speyer oder im Internet unter [www.rechnungshof-rlp.de](http://www.rechnungshof-rlp.de)

## **h. Saarland**

Der **Jahresbericht des Rechnungshofs des Saarlandes 2009** (mit Bemerkungen zur Landeshaushaltsrechnung für das Rechnungsjahr 2008) wurde veröffentlicht.

Nach einer kurzen Einleitung gibt Kapitel II des Berichts die Ergebnisse der Rechnungslegung 2008 wieder und Kapitel III berichtet über die finanzielle Entwicklung. Kapitel IV beinhaltet eine zusammenfassende Betrachtung des Haushalts. Das Rechnungsjahr 2008 ist gekennzeichnet durch gesunkene Einnahmen (bei leicht angestiegenen Steuereinnahmen) und nur geringfügig gestiegene Ausgaben. Der Fehlbetrag der laufenden Rechnung, die sog. Unterdeckung, und die Nettokreditaufnahme konnten 2008 im Haushaltsvollzug nicht mehr gegenüber dem Vorjahr gesenkt werden. Der Gesamtschuldenstand im Jahr 2010 wird voraussichtlich auf 11,8 Mrd. € anwachsen. Die wieder ansteigenden Defizite sowie ein kontinuierlicher Anstieg der Kapitalmarktverschuldung verdeutlichen das Fortbestehen der extremen Haushaltsnotlage des Saarlandes.

In Kapitel V sind die besonderen Prüfungsergebnisse zusammengefasst. Dabei wurden u. a. die Umsetzung des Personalvermittlungsförderungsgesetzes durch die Obersten Landesbehörden und das bei der Staatskanzlei gebildete Personal-Service-Center sowie die Bearbeitung der Steuerfälle mit ausländischen Einkünften aus nichtselbstständiger Arbeit untersucht. Im Rahmen einer Querschnittsprüfung wurde die Transparenz des luK-Einsatzes bei den Landesbetrieben und Landesämtern geprüft. Zum Abschluss folgt eine Übersicht über die unmittelbaren und mittelbaren Unternehmensbeteiligungen des Saarlandes.

Zu beziehen beim Rechnungshof des Saarlandes, Bismarckstr. 39-41, 66121 Saarbrücken oder im Internet [www.rechnungshof.saarland.de](http://www.rechnungshof.saarland.de).

## **i. Schleswig-Holstein**

- i) Die **Bemerkungen 2010** des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein mit dem Bericht zur Landeshaushaltsrechnung 2008 wurden veröffentlicht.

Das einleitende Kapitel enthält allgemeine Bemerkungen sowie einige besondere Prüfungsfälle wie die Prüfung der Eröffnungsbilanzen von 5 Kreisen sowie öffentlich-private Partnerschaften des Finanzministeriums. Daran schließt sich der Bericht zur Landeshaushaltsrechnung und Vermögensübersicht an. Der LRH stellt dabei fest, dass der Haushalt 2008 verfassungswidrig ist. Hohe Steuereinnahmen ermöglichten im Haushaltsvollzug Kreditaufnahmen unterhalb der Verfassungsgrenze. Obwohl das Land kein Geld hat, steigen die Rücklagen auf dem Papier um über 240 Mio. € auf 700 Mio. €. Künftige Ausgaben aus diesen Rücklagen sind noch nicht finanziert! Die Vermögensübersicht stellt die Vermögenslage des Landes noch nicht vollständig dar. Daran schließt sich eine Analyse der Haushaltslage an. Schleswig-Holsteins Haushaltslage ist ein „Desaster“. In 40 Jahren hat Schleswig-Holstein einen Schuldenberg von 24 Mrd. € aufgetürmt. Jedes Jahr kommen neue Schulden bis zu 1,5 Mrd. € dazu. Hierfür zahlt das Land jährlich 1 Mrd. € Zinsen; das sind gut 11 % der Landesausgaben - Tendenz steigend. Im Anschluss folgt die Prüfung des Landtags. Hierbei prüfte der LRH den Umgang der Fraktionen mit Steuergeldern. Bei den anschließenden Prüfungen in verschiedenen Ministerien stellt der Rechnungshof u.a. fest, dass die Lebensmittelüberwachung nicht den rechtlichen Vorgaben entspricht und die jährliche Folgekosten von Hochbaumaßnahmen des Landes bereits bei der Planung berücksichtigen werden müssen.

- ii) Der Rechnungshof von Schleswig-Holstein veröffentlichte seinen **Ergebnisbericht 2010** mit Empfehlungen für die 17. Legislaturperiode.

Der Ergebnisbericht informiert darüber, ob und in welchem Umfang Parlament und Regierung die Empfehlungen des LRH in Bemerkungen und Sonderberichten umgesetzt haben. Kapitel 2 befasst sich mit der Haushaltslage des Landes und untersucht, wie Schleswig-Holstein aus der Schuldenfalle entkommen kann. Die Haushaltslage des Landes ist katastrophal, seit 40 Jahren gibt das Land mehr Geld aus, als es einnimmt und schließt die Lücke mit immer neuen Krediten. Der Rechnungshof nennt daher einschneidende Maßnahmen, damit das Land aus der Schuldenfalle herauskommen kann. Im dritten Abschnitt werden einzelne Prüfungsergebnisse aus verschiedenen Ministerien aufgeführt und weitere Einsparvorschläge aufgezeigt. Beispiele hierfür sind: Polizei-Bigband auflösen, weitere Einsparung beim Statistikamt Nord, reduzieren der förstlichen Förderung, Zuweisungen an Landwirtschaftskammer verringern, Einsparungen beim Radwegebau.

Zu beziehen beim Landesrechnungshof Schleswig-Holstein, Postfach 3180, 24030 Kiel, [www.lrh.schleswig-holstein.de](http://www.lrh.schleswig-holstein.de)

### **3. AUS WEITEREN BEREICHEN**

#### **a. Bertelsmann-Stiftung**

Die Bertelsmann-Stiftung gab ihren **Jahresbericht 2009** heraus.

Nach einem Vorwort von Dr. Gunter Thielen, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann-Stiftung folgt ein gemeinsames Interview mit allen vier Vorstandsmitgliedern. Im Zentrum des Jahresberichts stehen dann die Berichte zu den Programmen und Arbeitsschwerpunkten. Darin werden wichtige Fragestellungen von Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur bearbeitet. Es gibt Bericht zur Zukunft Europas und Perspektiven für Deutschland nach der Krise sowie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und der Unternehmensstruktur in der Globalisierung. Ebenso gibt es einen Programmbericht zu Kommunen und Regionen und zur Zukunft der Zivilgesellschaft. Auch die Themen Integration und Bildung sowie wirksame Bildungsinvestitionen wurden aufgegriffen. Ebenso wird die Arbeit der Bertelsmann Stiftung International kurz behandelt. Desweiteren findet sich im Jahresabschluss 2009 eine genaue Darstellung der Personal- und Finanzsituation.

Zu beziehen bei der Bertelsmann-Stiftung, Postfach 6305, 33306 Gütersloh, [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## **b. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer**

### **Speyerer Forschungsberichte**

Speyerer Forschungsbericht 263: „**Theoretische Aspekte einer Zivilgesellschaftlichen Verwaltungskultur**“.

Der Forschungsbericht ist aus einem am Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung im Mai 2009 durchgeführten Symposium zum Thema „Theoretische Aspekte einer zivilgesellschaftlichen Verwaltungskultur“ hervorgegangen. Die Beiträge beleuchten das Thema der „zivilgesellschaftlichen Verwaltungskultur“ aus methodisch und disziplinär unterschiedlichen Perspektiven. Systematisierende rechts- und sozialwissenschaftliche Beiträge werden zudem durch empirische Studien ergänzt. Es gibt viele konzeptionelle Schnittstellen zwischen den verschiedenen theoretischen und disziplinären Zugängen. Jedoch zeigen die wiedergegebenen Darstellungen, dass diese Perspektiven bisher kaum konzeptionell zusammengebracht worden sind. Der Forschungsbericht versteht sich als ein Schritt in diese Richtung.

Zu beziehen beim Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Postfach 14 09, 67324 Speyer, Internet: [www.dhv-speyer.de](http://www.dhv-speyer.de) bzw. [www.foev-speyer.de](http://www.foev-speyer.de).

## **c. Gerichtshof der Europäischen Union**

Der Gerichtshof der Europäischen Union veröffentlichte seinen **Jahresbericht 2009**.

Der Bericht enthält einen Überblick über die Tätigkeiten des Gerichtshof, des Gerichts und des Gerichts für den öffentlichen Dienst. Die Darstellung der Rechtsprechungstätigkeit des vergangenen Jahres wird durch statistische Daten für die einzelnen Gerichte ergänzt und illustriert.

In Kapitel I „*Der Gerichtshof*“ wird erstens ein Überblick über die Entwicklung des Organs in diesem Jahr gegeben, wobei die den Gerichtshof betreffenden institutionellen Veränderungen und die Entwicklungen in Bezug auf seine interne Organisation und seine Arbeitsmethoden im Vordergrund stehen (Abschnitt 1). Zweitens enthält er eine Analyse der Statistiken zur Entwicklung der Arbeitsbelastung des Organs sowie zur durchschnittlichen Verfahrensdauer (Abschnitt 2). Drittens werden wie in jedem Jahr die wichtigsten Entwicklungen bei der Rechtsprechung, gegliedert nach Sachgebieten, dargestellt (Abschnitt 3). Wesentlichstes Ereignis in 2009 für den Gerichtshof war das Inkrafttreten des Vertrags von Lissabon. Er brachte einige Änderungen der Bestimmungen des EU-Vertrages über den Gerichtshof mit sich. Dies beinhaltet auch eine Namensänderung in Gerichtshof der Europäischen Union, der sich aus drei Gerichten zusammensetzt, die nunmehr Gerichtshof, Gericht und Gericht für den öffentlichen Dienst heißen.

In Kapitel II „*Das Gericht*“ befasst sich Abschnitt A mit der Tätigkeit des Gerichts im Jahr 2009 und in Abschnitt B mit der Zusammensetzung des Gerichts. Abschnitt C enthält wiederum die Rechtsprechungsstatistiken des Gerichts. Das Gericht feierte zudem in 2009 sein 20-jähriges Bestehen und veranstaltete aus diesem Anlass ein Kolloquium.

Kapitel III beschäftigt sich mit dem „*Gericht für den öffentlichen Dienst*“ und folgt den gleichen Gliederungspunkten. Die Zahl der in 2009 eingegangenen Klagen (113) war wie im Vorjahr rückläufig. Damit scheint sich die Umkehrung der Tendenz zur Zunahme der Rechtsstreitigkeiten zu bestätigen.

Kapitel IV enthält eine Übersicht über die Begegnungen und Besuche.



Zu beziehen beim Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften, L-2925 Luxemburg, Internet: [www.curia.eu.int](http://www.curia.eu.int).

#### **d. International Institut of Administrative Sciences (IIAS)**

i) Vom Internationalen Institut für öffentliche Verwaltung erschien die Publikation „**Winning the needed change: Saving our Planet Earth**“.

Der Bericht gliedert sich in zwei Hauptteile: ein Teil „thematisch“ und der andere „geographisch“. Teil 1 untersucht die geerbten Probleme des schwierigen 20. Jahrhunderts, deren Spuren sich in der Globalisierung wiederfinden. Die Schlussfolgerungen, die die Arbeitsgruppe, die sich mit diesen Problemen befasste, gezogen haben, werden in den vier Kapiteln des ersten Teils wiedergegeben. Kapitel I und II des ersten Teils untersuchen detailliert die wechselnden Dimensionen und Herausforderungen von globaler und regionaler Regierung. Kapitel III bietet eine tiefere Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen, von Personalentwicklung und dem idealen Karriereweg eines globalen Beamten. In Kapitel IV werden die ethischen und spirituellen Dimensionen der Beamten von verschiedenen Standpunkten aus beleuchtet.

In Teil II werden dann die regionalen Gesichtspunkte der Thematik der globalen Regierung betrachtet. Dabei wird das Hauptthema dieses Berichts hervorgehoben, nämlich dass die globalen Probleme auf verschiedenen Ebenen eine enge Verbindung und Zusammenarbeit von nationalen, regionalen und inter-regionalen Akteuren bedürfen, sowohl auf Regierungs- wie auf Nicht-Regierungsebene.

ii) In der IIAS-Reihe Governance and Public Management erschien der Beitrag „**Performance Information in the Public Sector**“

In diesem Buch wird von einem internationalen Team untersucht, wie und ob Politiker, Beamte und Bürger die performance information des öffentlichen Sektors nutzen. In der Kombination von praktischen Erfahrungen und akademischer Analyse erforscht das Buch die sozialen und organisatorischen Dynamiken von Leistungsindikatoren. Dabei behandeln die Kapitel im ersten Teil die Nutzung von performance information in Organisationen des öffentlichen Sektors und durch hohe Beamte. Die Kapitel im zweiten Teil schauen auf die Nutzung von performance information im Schnittpunkt dieser Organisationen mit Politikern und Gesellschaft. Es wird versucht, über die rein technische Betrachtung von Messungen und Indikatoren hinauszugehen und zu sehen, wie performance information den öffentlichen Sektor verändert.

iii) In der gleichen Reihe erschien ausserdem der Band „**Improving Local Government – Outcome of comparative research**“.

Lokale Regierungen, besonders in Entwicklungsländern, sehen sich einer Reihe von ernsten und drückenden Problemen gegenüber. Dazu gehören Armut, infrastrukturelle Defizite, Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen, die dazu führen, dass die lokalen Verwaltungen ihre eigentlichen Aufgaben nicht mehr ausführen können. In diesem Buch werden die Schlüsselprobleme der lokalen Regierungen in Lateinamerika, Afrika und Asien untersucht und Empfehlungen gegeben wie diese Probleme angegangen werden können. Die Beiträge gehen vom Standpunkt aus, dass es kein Allheilmittel für alle Probleme gibt, aber dass es Lösungen für spezielle Probleme unter bestimmten Umständen gibt.

Alle Beiträge zu beziehen beim IIAS, rue Defacqz 1, 1000 Brüssel, Belgien, e-mail: [iias@iiasisa.be](mailto:iias@iiasisa.be), [www.iiasisa.be](http://www.iiasisa.be)

### **III. Aus Bundestag und Bundesrat**

#### **1. Unterrichtung durch die Bundesregierung**

##### **a. Jahresgutachten 2009/2010 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung**

Das erste Kapitel trägt den Titel „Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen“. Die Bundesregierung wird in den nächsten Jahren mit großen wirtschaftspolitischen Herausforderungen konfrontiert sein. Konkret geht es darum eine Exit-Strategie vorzubereiten und umzusetzen, welche die konjunkturelle Stabilisierung nicht gefährdet, aber die durch die Krise bedingten staatlichen Eingriffe auf ein normales Maß zurückzuführen und Zukunftsinvestitionen zu fördern und zu tätigen, die Deutschland auf einen höheren Wachstumspfad bringt. Das zweite Kapitel befasst sich mit der wirtschaftlichen Lage und der Entwicklung in der Welt und in Deutschland. Mit den makroökonomischen Herausforderungen der Finanz- und Wirtschaftskrise für das nächste Jahrzehnt befasst sich das dritte Kapitel. Das vierte Kapitel behandelt das Finanzsystem und den notwendigen Regulierungsbedarf. Kapitel fünf thematisiert die Finanzpolitik in der Krise und die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte. Die Industriepolitik ist Thema von Kapitel sechs. Hier geht es darum die Marktprozesse wirken zu lassen und Innovationen durch die Förderung der Infrastruktur zu ermöglichen. Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit dem Arbeitsmarkt und der Sachverständigenrat fordert eine bildungspolitische Offensive um die Chancen für Wachstum und Beschäftigung zu fördern. Zum Abschluss folgt eine Analyse der Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland.

Bundesdrucksache 17/44

##### **b. Jahreswirtschaftsbericht 2010 der Bundesregierung**

Teil I des Berichts stellt die Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung, unterteilt in zentrale wirtschaftspolitische Themenschwerpunkte, dar. Dabei wird die Schaffung einer verlässlichen Grundlage für die Wirtschaftspolitik thematisiert sowie die zukünftige Ausrichtung der Finanz- und Steuerpolitik. Des weiteren geht der Bericht auf die ordnungspolitische Orientierung für die Märkte ein und auf die Verbesserung des unternehmerischen Umfelds. Weitere Schwerpunkte sind mehr Wachstumschancen durch Bildung, Forschung und neue Technologien, Arbeitsmarktpolitik, sichere und klimaverträgliche Energiepolitik sowie die europäischen und internationalen Weichenstellungen für Wohlstand und Wachstum. Ausserdem nimmt die Bundesregierung zum Jahresgutachten 2008/2009 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Stellung. In Teil II wird die Projektion der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung für das laufende Jahr erläutert. Eine ausführliche Bilanz der Maßnahmen der Bundesregierung seit Vorlage des Jahreswirtschaftsberichts 2009 sowie die für 2010 und darüber hinaus geplanten Maßnahmen enthält der Tabellenteil im Anhang.

BT-Drucksache 17/500

##### **c. Tätigkeitsbericht 2008/2009 der Bundesnetzagentur – Telekommunikation mit Sondergutachten der Monopolkommission - Telekommunikation 2009: Klaren Wettbewerbskurs halten**

Der Bericht gibt einen umfassenden Überblick über die Arbeit der Bundesnetzagentur innerhalb der vergangenen zwei Jahre. Dabei zeigt sich, dass mit Blick auf die Wahrung der Verbraucherinteressen, die Sicherstellung chancengleichen Wettbewerbs und die Förderung effizienter Infrastrukturinvestitionen auch in den letzten beiden Jahren bemerkenswerte Erfolge erzielt worden sind. Teil I des Berichts befasst sich mit der Wettbewerbsentwicklung. Dabei werden die Grundzüge der Marktentwicklung und Perspektiven des Wettbewerbs aufgezeigt. Der zweite Teil betrachtet die Tätigkeiten der Bundesnetzagentur. Es werden Grundsatzfragen und Entscheidungen im Rahmen der Marktregulierung behandelt, gerichtliche Verfahren erläutert sowie Nummerierung und Frequenzregulierung beschrieben. Weitere Tätigkeiten sind die technische Regulierung, Kunden- und Verbraucherschutz, Datenschutz und die qualifizierte elektronische Signatur. Der dritte Teil geht näher auf die Rolle und Organisation der

Bundesnetzagentur ein. Zum Abschluss des Berichts findet sich das Sondergutachten der Monopolkommission.

BT-Drucksache 17/285

**d. Verkehrsinvestitionsbericht 2009**

Seit dem Berichtsjahr 2007 werden die Informationen über den Ausbau der Schienenwege und der Bundesfernstraßen zusammengefasst im Verkehrsinfrastrukturbericht veröffentlicht und um einen Berichtsteil Bundeswasserstraßen ergänzt. Daher gliedert sich der Bericht in drei große Teile: Schienenwege der Eisenbahnen des Bundes, Bundesfernstraßen und Bundeswasserstraßen. In jedem Teil wird jeweils über die Finanzierung der Infrastruktur, über Bauleistungen und Bauvorhaben berichtet. Vorangestellt ist dem Bericht ein Teil mit verkehrsübergreifenden Informationen.

BT-Drucksache 17/444

## **IV. Deutsche Kurzfassung fremdsprachiger Aufsätze**

IV./1. Carolyn Ban

**Reforming the staffing process in the European Union institutions: moving the sacred Cow out of the road**

International Review of Administrative Sciences; Heft 1, 2010, S. 5-24.

### **Die Reform der Personaleinstellungsverfahren in den Institutionen der Europäischen Union: Die Abschaffung heiliger Kühe**

#### **Einleitung**

In jeder Organisation ist die Auswahl und Einstellung von Personal eine der wichtigsten Aufgaben der Personalverwaltung. Die Personalauswahl bei der Europäischen Kommission und den anderen europäischen Institutionen erfolgte seit den 1960er Jahre in einem offenen Wettbewerbsverfahren nach dem Vorbild des französischen Concours-Verfahrens. Seit seiner Einführung ist dieses System immer wieder angepasst worden, ohne dass aber seine Grundstruktur jemals in Frage gestellt worden ist. Es hatte den Anschein, dass es sich um eine heilige Kuh handeln würde und um ein Verfahren, dessen Schwächen bekannt waren, aber geschützt wurde, da es tief in der Organisationskultur verwurzelt war. Die jetzt eingeleiteten Reformen bei der Personalauswahl werden jedoch tiefgreifende Veränderungen bewirken.

#### **Hintergrund**

Über Jahrzehnte erfolgte die Personalauswahl durch diejenige europäische Institution, die einstellte. Erst als mit der 2004 Erweiterung der EU die Herausforderung entstand, tausende neuer Mitarbeiter zu rekrutieren, verständigten sich die Institutionen darauf, ein gemeinsames unabhängiges Amt zur Durchführung aller Einstellungsverfahren zu gründen. Das Europäische Amt für Personaleinstellungen (EPSO) wurde offiziell im Jahr 2002 gegründet. Aber erst im Jahr 2008 wurden Empfehlungen verabschiedet, die Personalauswahlverfahren zu reformieren.

Die Reformen betreffen die Ausschreibung der freien Stellen, die Vorauswahl der Kandidaten, die Bewertung der Qualifikationen der Kandidaten, die schriftlichen und mündlichen Tests und die sogenannte Reserveliste. Die Reformvorschläge wurden von EPSO auf der Basis der Erfahrungen mit dem hergebrachten Concours-System entwickelt.

#### **Gründe für die Reform**

Auslöser für die Reform dürften Beschwerden der „Kunden“ von EPSO – die europäischen Institutionen- gewesen sein, die sich darüber beklagten, dass das ausgewählte Personal nicht dem gewünschten Anforderungsprofil entsprach und nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügte. Die Notwendigkeit, tausende von neuen Mitarbeitern einzustellen, verstärkte die Wahrnehmung, dass die bisherigen Verfahren qualifizierte Bewerber eher abschrecke als motiviere.

Die Kritik betraf insbesondere die Praxis der Testverfahren; im Ergebnis konnten wenig qualifizierte Bewerber in eine Position gelangen, wenn sie im hergebrachten Concours-Verfahren erfolgreich waren. Die 2004 Erweiterung zeigte die Schwächen des Systems auf. Vor der Erweiterung waren Mitarbeiter aus den neuen Mitgliedstaaten mit Zeitverträgen beschäftigt worden. Eine Vielzahl von ihnen nahm am Concours teil, um in einem Dauerbeschäftigungsverhältnis eingestellt zu werden, aber nur 40 % waren hier erfolgreich. Unter denjenigen, die nicht erfolgreich waren, befanden sich auch Mitarbeiter, die aus Sicht der Institutionen sich auf ihrem Arbeitsplatz bewährt hatten.

Als kritische Schnittstelle im Auswahlverfahren erwies sich im hergebrachten Verfahren die Zusammensetzung des Auswahlgremiums für die schriftlichen und mündlichen Testverfahren. Es fehlte an professionellen Standards für die Mitwirkung an Auswahlentscheidungen. Im Rahmen dieser Studie berichtete ein Referatsleiter, dass Personen, die aus seiner Sicht selber nicht in der Lage gewesen seien, einen einzigen Satz zu schreiben, mit der Korrektur der schriftlichen Arbeiten beauftragt worden seien. Für die mündliche Prüfung habe es an Vorgaben gefehlt. So habe sich hier eine Vorsitzende für das Bestehen einer sehr nervösen Kandidatin ausgesprochen, da sie sie an ihre Nichte erinnert habe.

In Verbindung mit verschiedenen anderen Faktoren erwiesen sich die verschiedenen Stufen des Einstellungsverfahrens als zu schwerfällig und in den Ergebnissen als nicht zuverlässig, um den Anforderungen der europäischen Institutionen gerecht werden zu können. EPSO erkannte die Schwächen des Systems und reagierte mit eigenen Vorschlägen für Veränderung. Der wohl entscheidende Einflussfaktor war hier der Wechsel in der Leitung von EPSO. Im Jahr 2007 wurde David Bearfield zum neuen Direktor von EPSO ernannt, der eine Reihe von Verwendungen in der Europäischen Kommission aufweisen konnten u.a. in den Kabinetten von Kinnock und Kallas. Durch die Beteiligung aller wichtigen Akteure kann die Vorgehensweise von EPSO als Lehrbuchbeispiel bezeichnet werden für die Überwindung von Beharrungskräften, die einem komplexen System innewohnen. Es gelang insbesondere der Leitung von EPSO, die Unterstützung der Beschäftigtenorganisationen zu erlangen, die ihre Sichtweise über den sozialen Dialog einbringen konnten.

### **Die Umsetzung des neuen Auswahlverfahrens**

Das neue Auswahlverfahren gilt ab dem Jahr 2010. Es ist zweistufig angelegt mit einem computergestützten Zulassungstest und einem Assessment-Center. Neu sind kompetenzspezifische Prüfungen. Daneben werden Fertigkeiten und Kenntnisse verlangt, die zur Bewältigung komplexer Aufgaben in einem von der Zusammenarbeit mit vielen Nationalitäten geprägten Umfeld erforderlich sind.

Eine wesentliche Veränderung betrifft auch das Auswahlgremium. Die aktive Mitwirkung von EU-Mitarbeitern bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern ist im Beamtenstatut festgelegt und gilt als ein Kernpunkt des europäischen öffentlichen Dienstes. Eine größere Professionalisierung soll dadurch erreicht werden, dass die Besetzung durch eine Ausschreibung der Gremienposten erfolgen soll. Es ist geplant, dass die ausgewählten Beamten eine intensive Fortbildung erhalten bevor sie im Auswahlgremium mitwirken können. Die Mitgliedschaft im Auswahlgremium soll für zwei Jahre unter Freistellung von den bisherigen Aufgaben erfolgen. Diese Regelung soll gewährleisten, dass die neuen Standards einheitlich angewendet werden.

Die Frage bleibt, welchen Einfluss die neuen Verfahren auf die Organisationskultur in den europäischen Institutionen haben werden. Bei den stärker auf professionelle und soziale Kompetenzen ausgelegten Methoden wird zu beobachten sein, ob sie in gleicher Weise wie bisher Kenntnisse über die EU und den Grad des Bekenntnisses zu ihren Zielen im Test abbilden können.

### **Zusammenfassung**

Die Reform der Personalauswahl ist ein gutes Fallbeispiel für die Funktionsweise der europäischen Institutionen. Es handelt sich, wie stets bei der EU, um einen komplexen Mehrebenenprozess mit einer Vielzahl von Akteuren. Es bleibt z. Bsp. abzuwarten, wie sich die Einbeziehung externer Dienstleistungen im Auswahlverfahren auf die Auswahlentscheidungen auswirken wird. Zu den weiteren Herausforderungen bei der Umsetzung der neuen Verfahren gehört auch die Besetzung des neuen Auswahlgremiums. Aber mit einer starken Führung ist es EPSO bislang schon gelungen, eine heilige Kuh des europäischen öffentlichen Dienstes in Frage zu stellen und sie mit beachtlicher Geschwindigkeit aus dem Weg zu räumen.

## **Der Europäische Kodex für gute Verwaltungspraxis als wichtige Quelle zum Verständnis der "guten Verwaltung" im Gemeinschaftsrecht**

1999 hat der Europäische Bürgerbeauftragte (EB) den europäischen Institutionen, Agenturen und Organen den Europäischen Kodex für gute Verwaltungspraxis (im Folgenden: Kodex) als Modell für entsprechende Standards sowie die Verbesserung der Beziehungen zwischen den europäischen Verwaltungen und den Bürgern vorgelegt.

Der Kodex wurde 2001 vom Europäischen Parlament (EP) anerkannt. Die Regelung des Rechts auf gute Verwaltung in Art. 41 der EU-Grundrechtecharta (im Folgenden: Charta) hat den Weg bereitet für dessen verfassungsrechtliche Anerkennung. Die Definition der guten Verwaltung bleibt unbestimmt, weil die in Art. 41 der Charta aufgeführten Verfahrensregeln nicht abschließend, sondern für Rechtsentwicklungen offen sind.

### **Der Kodex, die Charta und das "europäische Verwaltungsrecht": historische Gemengelage**

Anfangs hatte der Kodex drei Hauptziele:

- Formalisierung von Regeln und Grundsätzen als Grundlage für die Beurteilung schlechter Verwaltung durch den EB,
- Richtschnur für die EU-Institutionen und -agenturen für deren Beziehungen zur Öffentlichkeit,
- Information der Bürger über ihre Rechte und die Normen der Verwaltungsführung, deren Beachtung sie erwarten können.

Frühzeitig wurde der Kodex in Verbindung gebracht mit dem Recht auf eine gute Verwaltung nach Art. 41 der Charta. Gegenüber dem ersten europäischen Konvent<sup>4</sup> regte der EB an, das Recht auf eine gute Verwaltung in die Charta aufzunehmen.

1999 hat der Europäische Rat die Charta angenommen. Der EB sah damit die Bedeutung des Verhältnisses zwischen europäischer Verwaltung und der Öffentlichkeit bestätigt. Die Verbindung des Kodex mit diesem Recht ist eine Aufforderung an die europäischen Institutionen und Agenturen, den Empfehlungen des EB zu folgen und Richtlinien über gute Verwaltungspraxis

zu erlassen. Im März 1999 hatte die Kommission einen den Empfehlungen des EB nicht entsprechenden Entwurf eines Kodex vorgelegt.

Unter diesen Umständen – ergänzend zu seinem Vorschlag, das Recht auf eine gute Verwaltung in die Charta aufzunehmen – entschied sich der EB zu einem Strategiewechsel: er befürwortete gegenüber dem Konvent<sup>5</sup> den Erlass einer Verordnung von Regeln über gute europäische Verwaltungspraxis sowie über den Zugang zu Informationen und Dokumenten.

Der Kodex ist zu einem Modell für die formelle Kodifikation europäischer Verfahrensregeln in Bezug auf die Konkretisierung eines Grundrechts geworden.

---

<sup>4</sup> Der erste europäische Konvent, geleitet von [Roman Herzog](#), erarbeitete zwischen Dezember 1999 und Oktober 2000 die [Charta der Grundrechte](#) der [Europäischen Union](#).

<sup>5</sup> s. Fußnote 1

Das EP hat die Empfehlung des EB berücksichtigt und in seiner EntschlieÙung über die Annahme des vom EB vorgeschlagenen Kodex ausdrücklich eine Verbindung von diesem zu einem Bürgerrecht auf gute Verwaltung gezogen und an die Kommission appelliert, den Entwurf einer auf Art. 308 EGV gegründeten Verordnung über einen Kodex für gute Verwaltungspraxis vorzulegen. Die Kommission teilte mit, dass sie den Kodex nicht als Verordnung erlassen wolle.

### **Die gute Verwaltung: Recht, Prinzip oder Verhaltensstandard**

Vor der Erhebung zum Grundrecht war die gute Verwaltung als allgemeiner Rechtsgrundsatz der europäischen Rechtsprechung anerkannt. Die Lehre hat den unbestimmten und vieldeutigen Sinngehalt dieses Prinzips betont und auf das Fehlen einer entsprechenden eigenständigen Rechtsregel hingewiesen.

### **Ein Recht mit noch unbestimmtem Inhalt**

Nach Art. 41 der Charta ist die gute Verwaltung ein allgemeines Prinzip, unter das eine Fülle subjektiver Rechte subsumiert werden kann, um die Willkür der EU-Verwaltung zu beschränken. Dennoch bleibt der Gehalt des Rechts unklar. Art. 41 beinhaltet verschiedene Rechte und Pflichten, die in der Rechtsprechung der europäischen Gerichte entwickelten Regeln entsprechen, im EU-Vertrag definiert waren oder zu den Verfahrensregeln der neugegründeten Gemeinschaft gehörten.

Der Kodex hat den terminologischen und begrifflichen Rahmen der guten Verwaltung verkompliziert. Trotz der Absicht, den Gehalt des Rechts auf eine gute Verwaltung zu verdeutlichen, verbergen sich dahinter sehr verschiedene Regeln, die jede für sich selbstständige Bedeutung für die gute Verwaltung haben, wie die Verhältnismäßigkeit und die Gleichbehandlung, aber auch vorher unbekannte Regeln. Der Kodex umfasst die zwei Aspekte der Kontrollbefugnisse des EB, nämlich die Kontrolle der Rechtmäßigkeit und die nicht-juristischen Aspekte des Verwaltungshandelns.

Die gute Verwaltung steht als vielgestaltiger Begriff für ein Verwaltungsmodell, das auf die angemessene und wirksame Befriedigung des öffentlichen Interesses gerichtet ist, wobei die Rechte und Interessen der Betroffenen gewahrt werden und der Gemeinschaft dadurch gedient wird, dass das Vertrauen in ihr Verwaltungshandeln und dessen Akzeptanz gefördert werden.

Die gute Verwaltung ist ein wichtiges programmatisches Ziel, das in der europäischen Rechtsprechung aufscheint, wenn diese die Beachtung bestimmter Regeln, Prinzipien oder Rechte als im "Interesse einer guten Verwaltung nach den Grundregeln des Vertrags" liegend erachtet. In verschiedenen Verfahren haben die europäischen Gerichte festgestellt, dass ein Fehlverhalten zwar gegen den Grundsatz der guten Verwaltung verstoßen kann, jedoch die Rechtmäßigkeit einer Entscheidung nicht berührt, oder dass die Regeln der guten Verwaltung nicht zwangsläufig Verfahrensgarantien sind, deren Verletzung vom einzelnen geltend gemacht werden kann.

### **Verbindung rechtlicher und nichtrechtlicher Garantien**

Man kann die gute Verwaltung als Verknüpfung verschiedener vernetzter Ebenen beschreiben. Sie umfasst Verfahrensgarantien zum Schutz wesentlicher Rechte der Bürger in ihren Beziehungen zur europäischen Verwaltung. Die Verletzung dieser Rechte kann Anlass für Gerichtsverfahren sein und zur Aufhebung eines Verwaltungsaktes oder zum Schadensersatz führen. Des weiteren umfasst die gute Verwaltung rechtliche Regeln in Bezug auf das objektive Interesse an einer guten Anwendung des EUV und die Definition des öffentlichen Interesses. Dritte Ebene der guten Verwaltung sind die nicht-rechtlichen Regeln, die Standards für die Effizienz und Qualität der Verwaltungsdienstleistungen gegenüber der Öffentlichkeit sicherstellen sollen.

Der EB hat im Einklang mit der europäischen Gerichtsbarkeit stets daran erinnert, dass die Prinzipien der guten Verwaltung die Gemeinschaftsinstitutionen verpflichten, nicht nur die ihnen obliegenden rechtlichen Verpflichtungen zu beachten, sondern auch hilfsbereit und auf eine gerechte Behandlung der Bürger und die volle Ausübung ihrer Rechte bedacht zu sein.

Die Systematisierung auf drei Ebenen spiegelt die Unterscheidung zwischen subjektiven und objektiven Funktionen der Verfahrensrechte wider: Schutz der wesentlichen subjektiven Rechte und Wahrung des öffentlichen Interesses. Das Gericht erster Instanz des EUGH hat bestätigt, dass das Prinzip der guten Verwaltung den einzelnen keine Rechte verleiht, sofern es nicht Ausdruck spezieller Rechte nach Art. 41 der Charta ist. Der EB hat es in Verfahren, in denen die Kläger sich auf das Recht auf eine gute Verwaltung berufen haben, indem sie es auf andere als die in Art. 41 genannten Regelungen gestützt haben, vorgezogen, sich in seiner Entscheidung auf das "Prinzip" der guten Verwaltung zu berufen. Das scheint darauf hinzudeuten, dass die dem Prinzip der guten Verwaltung zugerechneten Regeln nicht zwangsläufig als Bestandteil eines Rechts auf eine gute Verwaltung angesehen werden können und dass die Möglichkeit, sie als subjektiv-öffentliche Rechte und als Grundlage für individuelle Klagen heranzuziehen, nicht erwünscht ist.

Die Konzentration auf die gute Verwaltung unter dem Gesichtspunkt subjektiv-öffentlicher Rechte hat eine Zäsur gebracht zwischen einem streng juristischen und einem weiter gefassten Ansatz, der üblicherweise mit dem Begriff der guten Verwaltung assoziiert wird und sowohl juristische wie auch außerjuristische Regeln umfasst. Obwohl die Wahrnehmung der Regeln, die als subjektive Verfahrensrechte begriffen werden können, sich mit der Zeit ändern kann, scheinen sie gegenwärtig auf die Aufzählung in Art. 41 der Charta beschränkt zu sein.

Das Hauptmerkmal der guten Verwaltung besteht in der Verbindung und teilweisen Überschneidung von Fragen der Rechtmäßigkeit und außerrechtlichen Aspekten der guten Verwaltung. Der EB hat dies kürzlich unterstrichen, indem er darauf hinwies, wie wichtig es ist, über die reine Beurteilung der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns hinauszugehen. Der Kodex erfasst die verschiedenen Ausprägungen der guten Verwaltung und verweist auf bestimmte Regeln, die sich aus einer solchen Interaktion ergeben können. Es ist daher eine unzulässige Vereinfachung, dass der Kodex lediglich das Recht auf eine gute Verwaltung nach Art. 41 der Charta verdeutlicht.

## **Die Regeln des Kodex und die verschiedenen Standards der guten Verwaltung**

Die verschiedenen Ebenen der guten Verwaltung spiegeln sich im Inhalt des Kodex wider: Erstens eine Kodifikation der allgemeinen Prinzipien des europäischen Verwaltungsrechts (Gesetzmäßigkeit, Gleichbehandlung, Verhältnismäßigkeit, Beachtung der legitimen Erwartungen der Bürger, Transparenz). Zweitens: Verdeutlichung der verfahrensrechtlichen und wesentlichen Rechte und Pflichten, die sich aus dem Gemeinschaftsrecht ergeben. Darunter finden sich in der Charta enthaltene Grundrechte (Schutz persönlicher Daten und das Recht, den EB anzurufen). Ebenso findet man in Art. 41 der Charta aufgezählte Rechte: das Recht auf unvoreingenommene, gerechte Behandlung seiner Angelegenheiten innerhalb angemessener Frist, das Recht auf Gehör und die Abgabe von Erklärungen, die Verpflichtung zur Begründung von Entscheidungen zu begründen, die Sprachenrechte. Einige finden sich im Primärrecht der EU, auch wenn sie im Kodex genauer definiert sind, wie z.B. die Bekanntgabe von Entscheidungen. Eine dritte Ebene umfasst die Regeln der Verwaltungspraxis in Bezug auf den Gedanken der guten Dienstleistung für die Öffentlichkeit.

Prinzipiell handelt es sich dabei nicht um Rechte oder Regeln, die vor Gericht geltend gemacht werden könnten (Verpflichtung, die Öffentlichkeit über den Fortgang der Verfahren zu unterrichten, höfliche Behandlung, Bestätigung des Eingangs einer Eingabe oder Beschwerde, Informationen über den mit der Sache befasste Beamten und die Dienststelle, Abgabe der Sache an eine zuständige Dienststelle, Information über die Anfechtungsmöglichkeiten, ebenso Regeln über die Behandlung von Eingaben und die Einrichtung von Registraturen). Die in den einzelnen EU-Institutionen und -Organen erlassenen Kodexe enthalten ebenfalls rechtliche Prinzipien, subjektive Rechte, außerrechtliche Regeln, sie verwenden aber häufig andere Begriffe und sind weniger vollständig als der vom EB empfohlene Kodex.



## **Allgemeine Grundsätze, Verfahrensregeln und wesentliche Vorschriften**

Zwei Aspekte hängen mit den bereits erwähnten zwei Ebenen zusammen. Die Einbeziehung allgemeiner Prinzipien des Gemeinschaftsrechts sowie von Verfahrensregeln und wesentlichen Vorschriften verfolgt einen speziellen Zweck. Sie bekräftigt die vom EB vertretene Idee, wonach die Überprüfung der Fälle schlechter Verwaltung – der Begriff, der die Zuständigkeit des EB im Hinblick auf Art. 195 EGV abgrenzt – notwendigerweise die Überprüfung der Rechtmäßigkeit des Handelns der Institutionen erfordert. Dieses Verständnis des Begriffs der schlechten Verwaltung war früher von der Kommission bestritten worden. Daran zu erinnern, dass die Standards der Verwaltungsführung die Beachtung von Regeln und Verfahren beinhalteten, stand im Einklang mit dem Begriff der schlechten Verwaltung, wie ihn der EB konzipiert hatte. Auch wenn fast alle Regeln der ersten und zweiten Kategorie europäischen Regeln und Prinzipien entsprechen, die schon anderswo geregelt oder gerichtlich entschieden sind, sind die Bestimmungen des Kodex nicht immer nur eine Wiederholung. Zunächst verpflichten die meisten Regeln primär die Beamten, und nicht so sehr ihre Institutionen, was nicht bedeutet, dass die Institutionen durch die Pflichten des Kodex nicht gebunden sind: das wäre nicht nur unlogisch, sondern würde auch seinem Art. 1 zuwiderlaufen. Das bedeutet aber auch nicht, dass der Kodex durch seine Regeln die internen Beziehungen zwischen europäischen Beamten und Institutionen erfasst. Das ist in Zusammenhang mit Art. 3 Abs. 1 des Kodex zu lesen, wonach die hier definierten Grundsätze guter Verwaltungspraxis "auf die Gesamtheit der Beziehungen der Organe und ihrer Verwaltungen zur Öffentlichkeit Anwendung finden". Die Konzentration auf die Beamten als Adressaten der meisten Regeln des Kodex illustriert die Tatsache, dass die Standards der guten Verwaltungspraxis nicht nur auf Verfahren der Institutionen anwendbar sind, die zur Annahme formeller Akte führen, sondern ganz allgemein die Tätigkeit der Verwaltungen im Auge haben.

Darüber hinaus formulieren Vorschriften des Kodex Regeln, die den Gehalt der den Bürgern in ihren Beziehungen zur europäischen Verwaltung bereits zuerkannten rechtlichen Garantien erweitern, wie z.B. das Recht auf rechtliches Gehör. Während der Kodex die Verteidigungsrechte, auch das Recht angehört zu werden, in jeder Stufe des Beschlussfassungsverfahrens in denen die Rechte oder Interessen von Einzelpersonen berührt werden, gewährleistet, garantiert die Rechtsprechung dieses Recht nur für jedes Verfahren, dessen Ergebnis einen Bürger beschweren könnte, und für denjenigen, gegen den ein Verfahren eröffnet worden ist. Das Recht auf Anhörung muss jedem einzelnen gewährleistet sein in Fällen, in denen eine Entscheidung seine Rechte oder Interessen berührt. Des Weiteren müssen nach dem Kodex die Verteidigungsrechte auf jeder Stufe des Verfahrens garantiert sein, was bedeutet, dass der Bürger der Entwicklung des Entscheidungsverfahrens ununterbrochen folgen kann. Das widerspricht einigen Entscheidungen der europäischen Gerichte. Die Grenzen der Regel können verschieden interpretiert werden, je nachdem, ob man der Auffassung ist, dass "Entscheidungen" entweder zu individuellen Entscheidungen oder zu Handlungen in einer der in Art. 249 EGV vorgesehenen Formen führen oder sich – allgemeiner – auf jede Handlung beziehen, die negative Auswirkungen haben können, in Übereinstimmung mit der allgemeinen Vorschrift des Art. 1 des Kodex, wonach seine Bestimmungen auf alle Beziehungen der Organe zur Öffentlichkeit Anwendung finden.

Der Anwendungsbereich der Begründungspflicht unterscheidet ebenfalls zwischen den existierenden Regelungen und den Vorschriften des Kodex. Letztere beschränken die Verpflichtung auf Entscheidungen der Institutionen, die eine belastende Auswirkung auf die Rechte oder Interessen der Bürger haben könnten. Dennoch wird der Anwendungsbereich erweitert, weil nach Art. 18 Abs. 1 u. 3 des Kodex dem Bürger, der ausdrücklich darum bittet, eine individuelle Argumentation geliefert werden muss, wenn es wegen der großen Anzahl der von ähnlichen Entscheidungen Betroffenen nicht möglich ist, die Entscheidungsgründe detailliert mitzuteilen und deshalb Standardantworten erteilt werden. Die Rechtsprechung der Gemeinschaft ist nicht so weit gegangen. Die Vorschrift des Kodex darf nicht als Einschränkung der in Art. 253 EGV enthaltenen Regel, sondern als Weiterführung eines seiner Aspekte,

ähnlich der in Art. 41 Abs. 2, 3. Anstrich der Charta vorgenommenen Individualisierung, angesehen werden.

Der unterschiedliche Gehalt der verschiedenen Regeln des Kodex im Verhältnis zum bestehenden Recht kann für die möglichen Beschwerdeführer ein wichtiger Hinweis sein, welche Kontrollmöglichkeit im Hinblick auf die Umstände des Falles und die denkbaren Ausgleichsmaßnahmen ergriffen werden sollte: Gerichtsverfahren oder Beschwerde beim EB.

Ein weiterer Anwendungsbereich oder eine stärkere Schutzwirkung des Kodex könnte für den Beschwerdeführer ein Hinweis darauf sein, dass die Anwendung bestimmter Verfahrensgarantien für ihre Interessen günstiger sein könnte als die europäischen Gerichte. In dem Maße, wie der Anwendungsbereich der Bestimmungen des Kodex derselbe ist wie der durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätze und Regeln, ist es wenig wahrscheinlich, dass ihre Einbeziehung in den Kodex zu einem anderen juristischen Mehrwert führt als zu verdeutlichen, welche Prinzipien mit dem Grundsatz der guten Verwaltung assoziiert werden können.

### **Regeln für ethisches Verhalten und guten Verwaltungsservice**

Die gute Verwaltung umfasst Regeln über ethisches Verhalten im öffentlichen Dienst wie auch Verpflichtungen in Bezug auf das gute Funktionieren der öffentlichen Verwaltung, deren Beachtung eher dem Sinn einer "Kultur des öffentlichen Dienstes" als einer "Rechtspflicht" entspricht. Das trifft zu auf die Pflicht der Beamten, gewissenhaft zu sein, in den Beziehungen mit der Öffentlichkeit ansprechbar zu sein und sich für Fehler, die den Rechten oder Interessen einer Person Schaden zufügen, zu entschuldigen.

Die Grenze zwischen Rechtspflichten und ethischen außerjuristischen Verpflichtungen, die mehr mit dem Berufsethos zu tun haben, ist nicht immer leicht zu ziehen, denn die Regeln der guten Verwaltung können zugleich rechtliche und nicht-juristische Aspekte berühren. In allen Fällen des europäischen Rechts sind Regeln des Kodex, die nicht rechtlichen Prinzipien oder anerkannten Verfahrensrechten oder sonstigen wesentlichen Rechten entsprechen, prinzipiell keine verbindlichen Regeln der guten Verwaltungspraxis; sie sind auch nur in dem vom EB empfohlenen Kodex und den von den europäischen Institutionen und Organen erlassenen Kodexen verankert.

Diese internen Maßnahmen können für ihre Autoren als verbindlich nur angesehen werden nach dem Grundsatz *patere legem quam ipse fecisti* (Die Regel einhalten, die man sich selbst auferlegt hat). Diese Feststellung gilt für den Kodex für die Beamten des Rates wie auch für den Verhaltenskodex des EP. Der erstere stellt klar, dass die Beachtung der Vorschriften des Kodex intern sichergestellt werden muss. Der Generalsekretär des Rates hat ausdrücklich ausgeschlossen, dass die Bestimmungen des Kodex zusätzliche Rechte schaffen, ihr Ziel sei nur die Erleichterung der Umsetzung der Rechte und Pflichten des EUV sowie des abgeleiteten Rechts. Der Verhaltenskodex des EP enthält die Vorschriften über die allgemeinen Pflichten und den Dienst der Beamten und anderen Bediensteten und schließt ausdrücklich jeden verbindlichen Charakter aus: er sei lediglich eine Anleitung und ethische Richtschnur für die Beamten und anderen Mandatsträger.

Der Kodex der Kommission wurde als einziger in der Reihe L (Rechtsvorschriften) des Amtsblatts der EU veröffentlicht. Er ist in Begriffen formuliert, die seinen verbindlichen Charakter bekräftigen, und als Anhang in die Verfahrensregeln der Kommission eingefügt worden, teilt somit deren obligatorische Wirkungen. Diese Regeln können daher, in dem Maße, wie sie darauf abzielen, den einzelnen Schutzgarantien zu geben, von natürlichen und juristischen Personen geltend gemacht werden. Sie sind also nicht nur dazu bestimmt, den internen Dienstbetrieb im Interesse einer guten Verwaltung zu regeln. Während der vom EB empfohlene Kodex Regelungen beiderlei Art enthält, tendiert der Kodex der Kommission dazu, den Bereich der Regeln, die den Anschein haben könnten, dem Schutz der einzelnen Bürger zu dienen, einzuschränken.

### **Ziele und Aussichten des Kodex**

Der Kodex hat sein unmittelbares Ziel teilweise erreicht, dadurch dass die Kommission, der Rat und das Parlament - und zwar mit unterschiedlichen Inhalten - Kodizes über gute Verwaltungspraxis erlassen haben und zahlreiche europäische Agenturen den Kodex des EB oder den Kodex der Kommission als Vorlage für ihren eigenen Kodex benutzt haben. Sein Endziel, ein Gesetz mit gemeinsamen Regeln für gute Verwaltungspraxis für alle Institutionen und Organe der Gemeinschaft ist nicht erreicht worden, und in naher Zukunft wird das wohl auch so bleiben.

Der Kodex zeugt von dem Beitrag des EB für die Beachtung der bereits etablierten Regeln und Grundsätze wie auch für die Aufstellung neuer Standards der guten Verwaltungspraxis mit dem Ziel der Förderung der Dienst(leistungs-)gesinnung. Er ist ein nützlicher Hinweis für die europäischen Institutionen und Organe und die Öffentlichkeit darauf, welche Verstöße vom EB aufgegriffen werden. Die Beschwerdeführer berufen sich auf den Kodex, wenn sie sich an den EB wenden. Ein quantitativer Blick in Bezug auf die Heranziehung des Kodex in den Entscheidungen und Empfehlungen des EB scheint darauf hinzuweisen, dass die Berufung auf den Kodex nicht die Regel ist: zwischen Januar 2001 und Juni 2009 nehmen nur 320 von 1319 Entscheidungen und 23 von 99 Empfehlungen in Angelegenheiten schlechter Verwaltung Bezug auf den Kodex. Und es gibt Anlass zur Annahme, dass die Institutionen nur die Regeln ihres eigenen Kodex akzeptieren. Des Weiteren wird der Kodex von den Organen und Institutionen nicht in vollem Umfang geteilt. Die eigenen Kodizes über gute Verwaltungspraxis bewegen sich inhaltlich von der kompletten Übernahme des vom EB verfassten Kodexes und seiner Anerkennung als ihre Hauptquelle einerseits bis zur Weglassung zahlreicher seiner Regeln und jeder Bezugnahme auf ihn andererseits. Die Tatsache, dass im Dezember 2008 nur zwei Institutionen dem EB entsprechend Art. 27 die Ausführung des Kodex gemeldet haben, könnte auf seine schwache Akzeptanz durch die europäischen Institutionen hindeuten. Schließlich weist der Kodex auf Regeln guter Verwaltungspraxis hin, die auch ohne unmittelbar rechtsverbindlichen Gehalt juristisch relevant werden können, wenn ihre Verletzung im europäischen Recht anerkannte Verfahrensrechte berührt.

Normativ betrachtet, könnte der Kodex mögliche Entwicklungen des europäischen Verwaltungsrechts andeuten, insbesondere soweit es um Regeln geht, deren einzige europäische Rechtsquelle der Kodex und die Entscheidungen des EB sind. Der Kodex selbst schöpft aus dem Verwaltungsrecht der Mitgliedstaaten und internationalen Rechtstexten, dies könnte ihn zu einer privilegierten Quelle für künftige Normierungen werden lassen. Die europäischen Gerichte könnten argumentieren, dass einige dieser Regeln Rechtsnormen geworden sind, weil sie von den Mitgliedstaaten geteilt werden oder weil sie in neuen politisch-juristischen Zusammenhängen für die Lösung spezieller Probleme im Gemeinschaftsrecht rechtsrelevant werden können.

Die Regeln der dritten Ebene (s.o.) sind in einigen nationalen Systemen zwingende Rechtsvorschriften, andere sind Bestandteil der den Beamten bei ihrer Tätigkeit obliegenden Informations- und Verhaltenspflichten, die herkömmlich den öffentlichen Dienst charakterisieren und deren Verletzung disziplinarisch geahndet werden kann. Andere Verwaltungspflichten (Abgabe eines [Beschwerde-]Schreibens an die zuständige Behörde, Erfassung und Archivierung von Eingängen) sind allgemeine Regeln des Verwaltungsverfahrens. Andere Regeln der dritten Ebene sind in einigen Systemen zwingendes Recht, das den Bürgern Rechte oder Befugnisse verleiht (Recht auf Eingangsbestätigung, das Recht auf Mitteilung der zuständigen Behörde, Recht auf Beratung über das in einer bestimmten Situation einzuschlagende Verfahren).

Schließlich kann der Kodex mögliche Entwicklungstendenzen für Verfahrensrechte nach Art. 41 der Charta andeuten, insbesondere wenn diese durch das Inkrafttreten des Vertrages von Lissabon obligatorisch und die europäische Rechtsprechung geneigter wird, auf diese Vorschrift zurückzugreifen und neue Entwicklungen anzustoßen. Die Bestimmungen des Kodex können gegenwärtig nur als außerrechtliche Verfahrensgarantien Berücksichtigung finden, soweit sie vom EB empfohlen, auch wenn sie von den Institutionen nicht notwendigerweise geteilt werden. Die Entscheidung, ob diese Regelungen den "juristischen Filter" passieren können oder sollen, obliegt den juristischen Akteuren, nämlich ob bestimmte Interessen rechtlich geschützt werden sollten und ob bestimmte Verhaltensweisen geeignet sind, diese nachhaltig zu beeinflussen.

Die mehrschichtige Natur des Begriffes der guten Verwaltung und seiner programmatischen Ziele gibt einen Hinweis auf die Grenzen einer eventuellen Verrechtlichung.

### **Neue Sichtweisen asiatischer Regierungen auf aktuelle Herausforderungen des Regierungshandelns**

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat auf die politischen Entscheidungsträger in Asien einen profunden Einfluss. Nur durch ein global koordiniertes Zusammenspiel der Regierungen konnte ein Kollaps der Finanzmärkte und damit der Wirtschaftssysteme in den Jahren 2008 und 2009 verhindert werden. Wie hat sich nach dieser Grenzerfahrung bei den politischen Entscheidungsträgern die Sicht auf das Regierungshandeln im Allgemeinen und die Regulierung der Finanzmärkte im Speziellen verändert?

Nach Ansicht von Kishore Mahbubani, Professor für Politikwissenschaft an der Nationalen Universität von Singapur, hat die Krise die letzten Reste des Glaubens an einen liberalisierten und privatisierten Staat, wie er unter der Ägide der Regierungen von Reagan und Thatcher propagiert wurden, ausgetrieben. Die Aussage, nach der die Regierung nicht die Lösung des Problems, sondern das Problem selber sei (Reagan), wird spätestens jetzt nicht mehr als zeitgemäß angesehen.

Schon vor der Krise haben asiatische Regierungschefs Staat und Regierung nicht als Problem an sich gesehen. So hat die chinesische Regierung in Zeiten des Staatsrückbaus in den USA die Leistungsfähigkeit und Leistungsorientierung ihrer Verwaltung massiv gesteigert. Auch wenn die Gehälter im öffentlichen Sektor weiter relativ gering sind, so hat sich die Attraktivität, politische Prozesse mit zu gestalten, genauso gesteigert wie die Anzahl junger, gut ausgebildeter und motivierter Mitarbeiter. Diese Strategie werden asiatische Regierungen durch die Erfahrung der Finanz- und Wirtschaftskrise weiter ausbauen um die besten Köpfe für den Regierungsapparat zu rekrutieren.

Die Annahme, nachdem der Markt bessere Entscheidungen hervorbringen würde als Regulierungsentscheidungen öffentlicher Institutionen, wird weiter massiv in Frage gestellt. Dies wurde durch die unzureichende Steuerung der Finanzmärkte, hier insbesondere von Derivaten und anderen Finanzinstrumenten, verstärkt. Der Staat muss weniger auf die Kompetenz von Bankangestellten, sondern auf die von Bankregulierern vertrauen.

Dabei sollen Entscheidungen zur Einbeziehung des Staates nicht auf Basis von Ideologien wie der des Neo-Liberalismus getroffen werden, sondern basierende auf realen Bedürfnissen und Notwendigkeiten. Bei Vertretern asiatischer Regierungen dominiert eine pragmatische, wenig (Wirtschafts-)Ideologie-getriebene Sichtweise auf staatliches Handeln. Ziel ist es, eine Balance zwischen der „unsichtbaren Hand“ freier Märkte und der „sichtbaren Hand“ auf Basis guter Regierungsführung zu identifizieren und umzusetzen.

Hierbei sollten öffentliche Institutionen eher gestärkt werden. Die US-amerikanische Erfahrung zeige, wie schwer es sei, staatliche Autorität nach der Schwächung von öffentlichen Institutionen wiederzugewinnen. Auch ist sicherzustellen, dass eine „Capture“ durch private Interessen verhindert wird.

Die Herausforderung asiatischer Regierungen wird darin gesehen, Regulierungsinstitutionen weiter mit Macht und ausreichenden Ressourcen auszustatten, dabei aber nicht überregulierend einzugreifen. Hier sei eine bessere Balance zu finden. Vor der Krise wurden Vorbildern in Washington, New York, London oder Basel gefolgt. Dies ist nun nicht mehr der Fall. Der Glaube in die angelsächsische Regulierungskompetenz insbesondere bei der Steuerung der Finanzmärkte ist verloren.

Nur wenige Regierungen in Asien sind der Ansicht, dass staatliche Institutionen ihren Einfluss reduzieren sollen. Vielmehr müssten sie ihre Führungsrolle insbesondere bei der Sicherung der Balance zwischen sichtbarer und unsichtbarer Hand zur Steuerung von Wirtschaft und Finanzmärkten weiter ausbauen. Dabei ist ein asiatischer „goldener Mittelweg“ zu suchen und zu finden.

### **Haltung von Beschäftigten des öffentlichen Sektors, die durch den privaten Sektor geprägt sind**

Eine Untersuchung der Unterschiede zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor umfasst verschiedene organisatorische Aspekte auch die von Beschäftigten, insbesondere die Struktur und Bereitschaft zu Neuerungen in der Organisation, Führungsfähigkeit, Anreize und Motivation, Haltungen und Wahrnehmungen, Verhalten wie Abwesenheit, Ergebnisse, Erledigung der Arbeit und Identifikation mit der Organisation. Die meisten Untersuchungen beschränken sich auf den Unterschied zwischen öffentlichem und privatem Sektor, einige nehmen auch noch gemeinnützige Organisationen dazu oder andere geben dem Begriff der "Öffentlichkeit" eine unterschiedliche Bedeutung. Diese Untersuchungen kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen, wobei sie sich allerdings hinsichtlich der Beschäftigten annähern. Verglichen mit Beschäftigten des privaten Sektors legen die des öffentlichen Sektors weniger Wert auf geldliche Anreize, sind weniger risikofreudig, sind aufgeschlossener für soziale Ziele und für das öffentliche Interesse und haben geringere Erwartungen, dass sich gute Leistungen am Arbeitsplatz in Belohnungen umsetzen.

Die meisten der Untersuchungen beruhen auf der Gegenüberstellung von Einstellungen der Beschäftigten im öffentlichen und privaten Sektor. Diese Studien sind zwar in vieler Hinsicht nützlich, vielfach gibt es nur historische Untersuchungen, es fehlt aber eine systematische Untersuchung über die Auswirkungen des Wechsels vom privaten zum öffentlichen Sektor (und umgekehrt). Die vorliegende Untersuchung ist Teil der zunehmenden Forschung, die sich mit "Sektorwechslern" beschäftigt; sie beschäftigt sich mit dem Wechsel vom privaten zum öffentlichen Sektor, der von Paul Light, als wohl dem ersten, untersucht wurde.

Die Schlüsselfragen dieses Artikels betreffen die Erfahrungen im privaten Sektor, insbesondere Zufriedenheit und Verbundenheit (involvement) mit der Arbeit, wodurch grundsätzliche Fragen der Sozialpsychologie der Arbeit berührt werden. Dieser Artikel geht von der Annahme aus, dass die grundsätzlichen Erfahrungen im privaten Sektor nicht beim Wechsel zum öffentlichen Sektor vergessen sind.

#### **Daten**

Die Daten dieser Untersuchung finden sich im *National Administrative Studies Project (NASP-III)*. Von 1853 angeschriebenen willkürlich ausgewählten Staatsbediensteten unterschiedlicher Beschäftigungen in Georgia und Illinois kamen 787 Antworten. Zusätzlich zu den Fragen über Demographie, Einstellungs- und Motivationsfragen wurden sie befragt nach den letzten vier Beschäftigungen, einschließlich der jetzigen, wobei u.a. Dauer, Häufigkeit der Beschäftigung im privaten Sektor anzugeben war. 28% der Antworten sagten, dass sie eine oder mehrere Beschäftigung im privaten Sektor gehabt haben. 12% verbrachten die dem Wechsel vorhergehende Beschäftigung im privaten Sektor. Dies deutet darauf hin, dass ein Wechsel nicht unüblich ist. Andere Faktoren, wie Dauer der jetzigen und früheren Beschäftigung sowie Wahrnehmungen unterschieden sich bei den beiden Sektoren und wirken sich auf die Zufriedenheit und Verbundenheit aus.

## **Literatur und Hypothesen**

Die Hypothesen hinsichtlich der Erfahrungen der Beschäftigten über die frühere Arbeit im privaten Sektor und deren Auswirkungen auf Beschäftigte im öffentlichen Sektor hinsichtlich ihrer Zufriedenheit und Verbundenheit hängen nicht nur von Untersuchungen über die Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor sondern auch von Untersuchungen der angewandten und beruflichen Psychologie, die sich mit der Bildung von Einstellungen und der Sozialisation am Arbeitsplatz beschäftigten, ab. Vor der Aufstellung der Hypothesen sollen die verschiedenen Untersuchungen zunächst kurz vorgestellt werden.

### *Frühere Erfahrungen, gegenwärtige Wahrnehmungen, Haltungsbildung und Wechsel*

Die Einstellungsbildung (wie Personen zu einer bestimmten Einstellung kommen) bestimmt unsere Ideen. Nach angewandter Psychologie werden Einstellungen wie "gut-schlecht", "schädlich-nützlich" oder "angenehm-unangenehm" gebildet. So wird die Arbeitszufriedenheit mit "ich bin (nicht) zufrieden mit meiner Arbeit" gemessen. Eine frühere Erfahrung, nicht notwendigerweise am Arbeitsplatz, kann eine bedeutende Rolle bei der Einstellungsbildung spielen.

### *Sozialisierung am Arbeitsplatz*

In der Berufspsychologie gibt es den zusätzlichen Hinweis, dass die früheren Erfahrungen am Arbeitsplatz die Einstellung zur gegenwärtigen Arbeit beeinflusst. Der Wechsel zu einer Arbeit mit Rollen- und Verhaltenserwartungen, die unvereinbar mit der früheren Arbeit sind, kann negative Auswirkungen haben, insbesondere wenn die gegenwärtige Arbeit nicht eine "Bestätigung" der früheren Arbeit ist. Sie müssen proaktive Sozialisierungsstrategien anwenden.

### *Hypothesen für Arbeitszufriedenheit*

Je länger die vorhergehende Zeit war, desto mehr können die persönlichen Einstellungen bei der gegenwärtigen Arbeit beeinflusst werden; die vorhergehenden Erfahrungen werden internalisiert. Drei Maßstäbe werden an die früheren Erfahrungen im Privatsektor angelegt:

Erstens, ob die vorhergehende Arbeit im Privatsektor war. Im öffentlichen Sektor gibt es vielfach ein höheres Maß an Zentralisierung und Förmlichkeiten. So können Dissonanzen zwischen den internalisierten Normen und Erwartungen auftreten, was sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Der Wechsel vom privaten zum öffentlichen Sektor kann motiviert sein durch Unzufriedenheit mit der Arbeit im privaten Sektor, eine Beförderung, Einkommensunterschiede, größere Herausforderungen oder dem öffentlichen Wohl zu dienen; im umgekehrten Fall, d.h. ein Wechsel vom öffentlichen zum privaten Sektor, können Einkommensunterschiede von Bedeutung sein. Auch wenn eine größere Zufriedenheit erwartet wird, besteht hierfür keine Garantie.

Zweitens, je mehr Arbeitsstellen im Privatsektor, wobei die übrigen Variablen gleich sind, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Sektor.

Drittens, je höher die Prozentzahl der verbrachten Jahre im Privatsektor, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Sektor.

Die vorhergehenden Hypothesen deuten auf eine negative Korrelation zur Arbeitszufriedenheit hin. Es ist zu vermuten, dass bei einer Vielzahl von Beschäftigten im privaten Sektor weniger Normen und Regeln internalisiert werden.

### *Hypothesen für Arbeitsverbundenheit*

Arbeitsverbundenheit (involvement) meint hauptsächlich die psychologische Identifizierung mit der Arbeit und ist zu unterscheiden von der Zufriedenheit. Die weiteren Hypothesen sind:

Viertens, war die unmittelbar vorhergehende Arbeit im privaten Sektor, ist die Verbundenheit umso größer; andere Variable sind gleich.



Fünftens, je mehr Beschäftigungen im öffentlichen Sektor waren, desto größer ist die Verbundenheit.

Sechstens, je höher die Prozentzahl der Arbeit im privaten Sektor, desto größer ist die Verbundenheit.

#### *Divergenz der Auswirkungen der Erfahrungen im privaten Sektor auf die Arbeitszufriedenheit und -verbundenheit*

Nach den Hypothesen ist zwar die Arbeitszufriedenheit geringer, allerdings ist die Verbundenheit umso größer. Zwar werden von einigen gleiche Korrelationen bei Arbeitszufriedenheit und -verbundenheit angenommen, aber es sind unterschiedliche Konzepte, die von unterschiedlichen Faktoren bestimmt werden. In der Forschung wurde festgestellt, dass Arbeitnehmer "hoch zufrieden, aber nicht verbunden" und "unzufrieden aber hoch verbunden" sind. Wenn viel persönliche Zeit auf arbeitsbezogene Aufgaben verwendet wird, kann die Verbundenheit zwar groß sein, allerdings mag sie keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit haben. Es wird auch berichtet, dass Arbeitnehmer mit einer großen Verbundenheit eher zu innovativem Verhalten bereit sind und als Ergebnis mit den Kollegen unzufrieden sind.

#### *Andere Variable*

Zusätzlich zu den Variablen, die die Erfahrung im privaten Sektor messen, fließen andere Variablen ein, z.B. die Dauer der gegenwärtigen und der unmittelbar vorhergehenden Arbeitsstelle, ob die Arbeit im öffentlichen Sektor häufigen Kontakt mit dem privaten Sektor verlangt, Erfahrung mit der gegenwärtigen Arbeit, (wie Organisationsregeln, Bürokratie, geringere Risikobereitschaft, Vertrauen in Kollegen), Geschlecht, Alter, Art der Ausbildung und ob die vorhergehende Arbeit in den Staaten Georgia oder Illinois war.

### **Ergebnisse**

Modell 1 gebraucht Arbeitszufriedenheit als einzigen Faktor, der auf Antworten zu "Alles in Allem, ich bin zufrieden" beruht, mit den Antworten zu "ich stimme voll überein", "ich stimme irgendwie überein", "ich stimme irgendwie nicht überein" und "ich stimme gar nicht überein". Ähnlich wurde bei Modell 2 zur Arbeitsverbundenheit vorgegangen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei Erfahrung im privaten Sektor die Arbeitszufriedenheit abnimmt und die Verbundenheit zunimmt. Wenn noch andere Variablen dazu genommen werden, ergibt sich, dass bei unmittelbar vorhergehender Arbeit im privaten Sektor die Zufriedenheit zunimmt, allerdings verursacht die Bürokratie einen abnehmenden Faktor. Zufriedenheit und Verbundenheit nehmen ab, wenn die Kollegen wenig risikobereit sind; allerdings ergibt sich eine Steigerung bei Vertrauen in die Kollegen.

Modell 1 zeigt, dass die Zufriedenheit abnimmt, wenn die letzte vorhergehende Arbeit im privaten Sektor war, wobei die Zahl der Arbeiten im privaten Sektor und die Prozentzahl der Jahre im privaten Sektor statistisch relevant sind. Modell 2 zur Verbundenheit ist auch statistisch verwertbar, allerdings hängt die Verbundenheit davon ab, welche prägenden Haltungen im privaten Sektor eingenommen wurden.

Für die Personalverwaltung sind die Ergebnisse nicht einfach. Obwohl die Erfahrung im privaten Sektor bewirkt, dass die Zufriedenheit abnimmt, aber nur bei denjenigen, die unmittelbar vom privaten zum öffentlichen Sektor wechseln. Auch nimmt die Zufriedenheit mit der Länge der Zeit im öffentlichen Sektor zu, insbesondere auch wenn die Person befördert wird.

### **Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse stimmen mit den anfänglichen Hypothesen überein. Trotz ihrer Unzulänglichkeiten enthält diese Untersuchung einige gewichtige Hinweise, um die Auswirkungen vorheriger privater Beschäftigung auf die Beschäftigung im öffentlichen Sektor zu

verstehen. Es ergibt sich zumindest vorläufig, dass Beschäftigte im öffentlichen Sektor mit Vorerfahrung im privaten Sektor wahrscheinlich weniger Zufriedenheit aufweisen im Vergleich zu ihren Kollegen, die niemals im privaten Sektor gearbeitet haben. Allgemein kann aber gesagt werden, dass öffentlich Bedienstete mit Erfahrungen im privaten Sektor ihrer Arbeit mehr verbunden sind. Auch haben die Erfahrungen im privaten Sektor einen starken Einfluss auf die Haltung im öffentlichen Sektor, allerdings sind sie nicht die einzigen Faktoren. Dies unterscheidet sich von einer starken verwaltungswissenschaftlichen Strömung, die annimmt, dass Zufriedenheit und Verbundenheit zuallererst aus den gegenwärtigen Annahmen und damit zusammenhängenden Faktoren resultieren. Viele der früheren Untersuchungen haben nicht die früheren Erfahrungen, ihre Prägungen durch den privaten Sektor, die Länge der verbrachten Zeit im privaten Sektor berücksichtigt, wobei Light die einzig erkennbare Ausnahme ist.

Viel Arbeit muss noch geschehen, um die Auswirkungen der beruflichen Karriere auf die Haltung von öffentlich Bediensteten zu erfassen. In dieser Untersuchung wird nur die einfache Quantifizierung der Erfahrungen im privaten Sektor unternommen, wobei kein Einblick in die zweifellos reicheren weiteren Faktoren berücksichtigt wurde. Nicht jede Erfahrung im privaten Sektor ist identisch: Die Erfahrung der Arbeit für ein großes multinationales Unternehmen unterscheidet sich von der für ein kleines Familienunternehmen. Hier sind zukünftig detailliertere Untersuchungen notwendig.

Die unvermeidliche Beschränkung dieser Untersuchung zeigt den Weg für zukünftige Untersuchungen auf. Bei der Anlage dieser Untersuchung und beim Fehlen vergleichbarer Daten über den privaten Sektor können die Auswirkungen nicht bestimmt werden, d.h., obwohl eine Prägung durch den privaten Sektor sicherlich besteht, ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass die Personen, die vom privaten zum öffentlichen Sektor gewechselt sind, dies aus verschiedenen Gründen (z.B. Interesse am öffentlichen Dienst oder aber auch fehlende Möglichkeiten bei marktwirtschaftlichen Unternehmen) tun und sich wahrscheinlich von denen unterscheiden, die im privaten Sektor bleiben. Nur mit einer Langzeituntersuchung, einschließlich der Karrierelaufbahn, und Daten über die Lebensläufe von Beschäftigten im privaten und öffentlichen Sektor wird es möglich sein, eine wirklich zufriedenstellende Theorie der Prägung im privaten (und öffentlichen) Sektor aufzustellen.

## V. Hinweis

### Dreiländertagung

Die Deutsche Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften, die Österreichische Verwaltungswissenschaftliche Gesellschaft und die Schweizer Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften veranstalten in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium des Innern am 18. und 19. November 2010 in Berlin, Rathaus Schöneberg eine Tagung zum Thema:

#### **Die Rolle des Staates in der Informationsgesellschaft**

Die drei Themenblöcke mit Länderberichten aus jedem Land sind:

- Staatliche und regulative Rahmenbedingungen für E-Government
- Internet als Reformmotor für die Verwaltungsorganisation
- Staat-Bürger-Beziehungen in der Informationsgesellschaft – Was bringt die Zukunft?

Ein aktualisiertes Tagungsprogramm (mit Registrierungsmöglichkeit) finden Sie ab Mitte September unter: [www.deutschesektion-iias.de](http://www.deutschesektion-iias.de)

Ein Zimmerkontingent ist für Tagungsteilnehmer vorreserviert im:

BEST WESTERN Hotel President

An der Urania 16-18, 10787 Berlin

Einzelzimmer Standard: 79,00 Euro; Einzelzimmer Business: 94,00 Euro

Die Zimmer können reserviert werden unter dem Stichwort „Deutsche Sektion“.

Reservierungen bitte bis **06. Oktober 2010**.

[reservation@hotel-president-berlin.de](mailto:reservation@hotel-president-berlin.de)