I. Inhaltsangaben fremdsprachiger Zeitschriften

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

Band 68, Heft 3, 2002

The past and future of public administration (Guy Braibant)
Vergangenheit und Zukunft der öffentlichen Verwaltung (S. 333-344)

Symposium on governance and public administration research and training
Symposium zu Governance, Verwaltungsforschung und -ausbildung

Introduction – governance and public administration in the 21st century: a research and training prospectus (Dele Olowu)
Einführung – Governance und öffentliche Verwaltung im 21. Jahrhundert: ein Forschungs- und Ausbildungsausblick (S. 345-354)

Privatization and globalization: a critical analysis with implications for public management education and training (Ali Farazmand)
Privatisierung und Globalisierung: eine kritische Analyse mit Auswirkungen für die Verwaltungsaus- und -fortbildung (S. 355-372)

Africa's evolving career civil service systems: three challenges – state continuity, efficient service delivery and accountability (Ladipo Adamolekum)
Die drei Herausforderungen für die Laufbahnsysteme in den öffentlichen Diensten Afrikas: Kontinuität, Verwaltungseffizienz und Verantwortlichkeit (S. 373-388)

Civil service reform in Japan and Korea: toward competitiveness and competency (Pan S. Kim)
Verwaltungsreformen in Japan und Korea: Die Entwicklung zu Wettbewerb und Professionalität (S. 389-404)

Britain's „5 percent" local government revolution: the faltering impact of New Labour's modernization agenda (Chris Game)
Die "5-Prozent"-Revolution in der britischen Kommunalverwaltung: die schwindende Bedeutung der Modernisierungsagenda von „New Labour" (S. 405-418)

Trust and power in land politics in South Africa (Thorvald Gran)
Vertrauen und Macht in der südafrikanischen Bodenpolitik (S. 419-440)

Training strategies and the new generation (Michel Legros)
Ausbildungsstrategien für die neue Generation (S. 441-454)

Band 68, Heft 4, 2002

Governance reforms and failed states: challenges and implications (Derick W. Brinkerhoff/Jennifer M. Brinkerhoff)
Regierungsreformen und Staatsversagen (S. 511-532)

The democratization and development agenda and the African civil service: issues resolved or matters arising? (M. J. Balogun)
Demokratisierung, Entwicklungsziele und der afrikanische öffentliche Dienst : Sind Lösungen erfolgt oder gibt es neue Themen? (S. 533-556)

Fiscal federalism and local government finance in Nigeria: an examination of revenue rights and fiscal jurisdiction (S.T. Akindele/O.R. Olaopa/A. Sat. Obiyan)
Finanzföderalismus und Kommunalfinanzen in Nigeria: eine Untersuchung zu Steuererhebungsrechten und Finanzkompetenzen (S. 557-578)

The unanticipated consequences of decentralization and reinvention: the case of the Province of South Holland (A.K. Yesilkagit/J. de Vries)
Die unerwarteten Folgen von Dezentralisierung und Managementreformen: der Fall der Provinz Südholland (S. 579-598)

The changing functions of laws and its implication for government and governance (Michiel S. de Vries)
Die veränderten Funktionen von Gesetzen und die Auswirkungen für die Regierung und das Regierungshandeln (S. 599-618)

Managing through measurement or meaning? Lessons from experience with New Zealand's public sector performance management systems (Richard Norman)
Verwaltungsmanagement im Wege der Leistungsmessung oder durch Ziele? Erfahrungen mit dem neuseeländischen Leistungsmanagement-System im öffentlichen Sektor (S. 619-628)

Japanese bureaucracy in transition: regulating deregulation (Francesco Paolo Cerase)
Die japanische Bürokratie im Übergang: Die Regelung der Deregulierung (S. 629-648)

2. Administration publique, Brüssel

Nummer 4/2001

Discours prononcé à l'occasion de la Fête du Roi (Armand De Decker)
Ansprache aus Anlass des Königsfestes am 15.November 2001 (S. 249-251)

Rôle et signification de la monarchie. «Monarchie ou démocratie»: un faux dilemme (Herman De Croo)
Rolle und Bedeutung der Monarchie. « Monarchie oder Demokratie»: eine falsche Alternative (S. 252-256)

Les élections communales du 8 octobre 2000 (Bourgaux/Delvax/Gosselin/ Marique/Sohier/Van Laer)
Die Anfechtung der Kommunalwahlen vom 8.10.2000 vor dem Conseil d'Etat (S. 257-280)

Revirement de jurisprudence au Conseil d'Etat: un «considérant» pour retirer en toute circonstance la qualité d'autorité administrative aux établissements d'enseignement libre. À propos de l'arrêt Duschutter du 13 février 2001 (Isabelle Rorive)
Wandel der Rechtsprechung des Conseil d'État: eine Urteilsbegründung, um den Einrichtungen des Privatschulwesens unter allen Umständen die Eigenschaft einer Verwaltungsbehörde zu erhalten (S. 281-287)

Jurisprudence / Rechtsprechungsübersicht

Le Conseil d'État, juge de cassation administrative: incidence de la loi du 25 mai 1999 (Colette Debroux)

Der Conseil d'État als verwaltungsgerichtliche Revisionsinstanz: Auswirkungen des Gesetzes vom 25.5.1999 über seinen auf Rechtsfragen beschränkten Prüfungsumfang (S. 288-301)

Procédure négociée: sélection et motivation (Pierre Nihoul)
Freihändige Vergabe öffentlicher Aufträge durch Verhandlungen mit ausgewählten Unternehmen und Vergabe an eines von ihnen: Anforderungen an die Auswahl und deren Begründung - Wiedergabe eines Urteils des Conseil d'État vom 27.2.2002 (S. 302-313)

Le retrait d'un permis peut-il être interprété comme un refus? (Imre Kovalovszky)
Kann die Rücknahme einer Erlaubnis als Ablehnung der Erlaubnis interpretiert werden? Wiedergabe eines Urteils des Conseil d'État vom 25.9.2001 (S. 314-318)

3. Revue française d'administration publique, Paris

Nummer 100 (Okt. – Dez. 2001)

La coopération administrative internationale / Die internationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Verwaltung

Exposé des motifs du décret N° 66-893 du 2 décembre 1966
Die Gründe des Erlasses des Präsidenten der Republik vom 02.12.1966 über die Errichtung eines Internationalen Instituts für öffentliche Verwaltung vom 02.12.1966 (S. 577-579)

La contribution de la France à la formation des élites administratives de l'étranger (Jean Baillou)
Der Beitrag Frankreichs zur Ausbildung ausländischer Verwaltungsführungskräfte (S. 581-583)

L'Institut international d'administration publique (2 décembre1966 – 10 janvier 2002) – Philipp Ratte
Rückblick auf die Entwicklung des Internationalen Instituts für öffentliche Verwaltung von der Gründung bis zum 10.01.2002 (S. 585-597)

Témoignages d'anciens directeurs de l'IIAP (Henri Roson/Jean-Pierre Puissochet/ Michel Franc/Didier Maus)
Erfahrungen ehemaliger Direktoren des Internationalen Instituts für öffentliche Verwaltung (S. 599-612)

Témoignages d'anciens auditeurs de l'IIAP (Arcurio Romulo/Stoyan Bantchev/ Surendra S. Yadav/Carolina Becerril/Mohameden Ould Bah/Hanna Simon)
Erfahrungen ehemaliger Hörer des Internationalen Instituts für öffentliche Verwaltung (S. 613-621)

L'évolution de la demande et des enjeux de la coopération administrative (Bruno Delaye)
Die Entwicklung der Nachfrage und der Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Verwaltung (S. 625-635)

La fusion de l'ENA et de l'IIAP, un nouvel élan pour la coopération internationale (Marie-Françoise Bechtel)

Die Vereinigung von ENA und IIAP - neuer Schwung für die internationale Zusammenarbeit Frankreichs (S. 637-641)

Le rôle des acteurs publics et privés dans la coopération administrative internationale (Marie-Aimée Latournerie)
Die Rolle der öffentlichen und privaten Akteure bei der internationalen Verwaltungszusammenarbeit (S. 643-649)

Acteurs privés: le cas des cabinets d'avocats d'affaires (Michel Durupty)

Die Anwaltskanzleien für Wirtschaftsrecht als Beispiel der Beteiligung privater Akteure an der internationalen Verwaltungszusammenarbeit (S. 651-658)

Coopération administrative et État de droit (Michel Gentot)
Verwaltungszusammenarbeit und Rechtsstaat (S. 659-662)

La place de la réforme de l'État dans la coopération administrative internationale (Jacky Richard)
Die Rolle der Staatsreform in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit (S. 663-672)

Construire les capacités institutionnelles dans les pays en développement : le nouveau défi de la coopération administrative dans la mondialisation (Jean-Michel Severino)
Der Aufbau der institutionellen Kapazitäten in den Entwicklungsländern als neue Herausforderung der Verwaltungszusammenarbeit im Zeitalter der Globalisierung (S. 673-682)

La Commission européenne et la coopération administrative (Bernard Zahra)
Die Europäische Kommission und die Verwaltungszusammenarbeit (S. 683-694)

Le rôle des réseaux (Turkia Ould Daddah)
Die Rolle der Netzwerke in der internationalen Verwaltungszusammenarbeit (S. 695-703)

Le point de vue des pays partenaires – témoignages – La coopération internationale: un facteur indispensable de développement (Maria Gintowt-Jankowicz)
Die Standpunkte der Partnerländer: Stellungnahmen - Die internationale Verwaltungszusammenarbeit als unerlässlicher Faktor der Entwicklung

Motivations cachées et contradictions des programmes de promotion da la bonne gouvernance (Jean-Pierre Elong Mbassi)
Verborgene Motive und Widersprüche in den Programmen zur Förderung der verantwortungsbewussten Staatsführung (S. 705-712)

Le rôle des fondations politiques en République fédérale d'Allemagne (Benedikt Speer)
Die Rolle der politischen Stiftungen in Deutschland (S. 713-720)

La coopération administrative au Royaume-Uni et la formation (Michael Duggett/ Adam Steinhouse/Andrew Wyatt)
Die Verwaltungszusammenarbeit im Vereinigten Königreich und die Fortbildung des öffentlichen Dienstes (S. 721-728)

La coopération administrative québécoise: le rôle de l'École nationale d'administration publique (Marcel Proulx)
Die Verwaltungszusammenarbeit in Quebec: die Rolle der Nationalen Verwaltungsakademie (S. 729-737)

Nummer 101 (Jan. – März 2002)

Les outre-mers entre décentralisation, intégration européenne et mondialisation / Die überseeischen Gebiete zwischen Dezentralisierung, europäischer Integration und Globalisierung

La réforme constitutionnelle et l'outre-mer (Brigitte Girardin)
Die Verfassungsreform und die überseeischen Gebiete – Vorwort der Ministerin für die überseeischen Gebiete (S. 3-5)

Introduction (Jean-Yves Faberon/Jacques Ziller)
Einführung (S.7-8)

L'outre-mer français aujourd'hui (François Luchaire)
Der gegenwärtige Status der französischen überseeischen Gebiete (S. 9-13)

La décentralisation dans les DOM entre continuité et renouvellement (Dominique Custos)
Die Dezentralisierung in den überseeischen Departements zwischen Kontinuität und Erneuerung (S. 15-24)

De la décentralisation à l'autonomie: la Guyane (Maude Elfort)
Von der Dezentralisierung zur Autonomie: Französisch-Guayana (S.25-37)

La Nouvelle-Calédonie: vivre l'accord de Nouméa (Jean-Yves Faberon)
Neukaledonien: Inhalt und Ausfüllung des Abkommens von Noumea vom 5.5.98 (S. 39-57)

L'administration des îles désertes (François Garde)
Die Verwaltung der unbewohnten Inseln (S. 59-67)

La citoyenneté dans l'outre-mer français (Olivier Gohin)
Die Staatsangehörigkeit der französischen überseeischen Gebiete (S.69-82)

Le ministère de l'outre-mer : les raisons de la permanence et les besoins de réforme (Gérard Bélorgey)
Das Ministerium für die überseeischen Gebiete: die Gründe für seine Dauerexistenz und die Reformnotwendigkeiten (S. 83-96)

La justice outre-mer: justice du lointain, justice de proximité (Régis Lafargue)
Die Justiz in den überseeischen Gebieten: Ferne Justiz, nahe Justiz (S. 97-109)

Le dernier commandant du cercle? Témoignage: sous-préfet à Saint-Laurent du Maroni (Marc Vizy)
Der letzte Kommandant des Kreises? Der Unterpräfekt von Saint-Laurent du Maroni in Französisch-Guayana (S. 111-114)

Les régions ultra-périphériques entre assimilation et différenciation (Christian Vitalien)
Die Regionen in extremer Randlage zwischen Assimilation und Differenzierung (S. 115-126)

L'association des pays et territoires d'outre-mer à la Communauté européenne (Jacques Ziller)

Die Assoziierung der überseeischen Gebiete und Territorien mit der Europäischen Union (S. 127-136)

Les relations entre les départements français d'Amérique et les Cara_bes: une histoire en construction (Éric Nabajoth)

Zum Stand der Beziehungen zwischen den französischen Departements in Amerika und den karibischen Ländern (S. 137-148)

L'Océan Indien: la difficile intégration dans l'espace régional (Laurent Sermet)

Der Indische Ozean: die schwierige Integration im regionalen Raum (S. 149-156)

Le Pacifique: à la recherche du développement dans un espace émietté (Paul de Deckker)

Der Pazifik: auf der Suche nach der Entwicklung in einem zersplitterten Raum (S. 157-168)

4. Public Administration – an international quarterly, London

Band 80, Nummer 3, 2002

Articles / Aufsätze

Life is a lottery: New Labour's strategy for the reform of devolved governance (G. Stoker)

Das Leben als Lotterie: Die fatalistische Strategie von New Labour für die Reform der dezentralisierten Regierung (S. 417-433)

Public service responsiveness to users' demands and needs: theory, practice and primary healthcare in England (Rod Sheaff/Susan Pickard/Keri Smith)

Die Reaktion der öffentlichen Dienstleistungsunternehmen auf die Nachfragen und Bedürfnisse der Benutzer: Theorie, Praxis und medizinische Grundversorgung in England (S. 435-452)

Policy networks and policy change in organic agriculture: a comparative analysis of the UK and Ireland (Alan Greer)

Fachbezogene Politiknetzwerke und Politikwandel in der Bio-Landwirtschaft : vergleichende Untersuchung in Großbritannien und Irland (S. 453-473)

Going privately: partnership and outsourcing in UK public services (Damian Grimshaw/Steve Vincent/Hugh Willmott)

Der privatwirtschaftliche Ansatz bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen in Großbritannien: Partnerschaft zwischen privaten und öffentlichen Trägern und Vergabe an private Träger (S. 475-502)

Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations (Andrew Erridge/Jonathan Greer)

Partnerschaften im öffentlichen Beschaffungswesen: Aufbau vertrauensvoller Zusammenarbeit durch langfristige Beziehungen zwischen Verwaltung und Leistungserbringern (S. 503-522)

Leading and learning? Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme (Lindsay Rashman/Jean Hartley)

Führen und Lernen? Wissenstransfer nach dem Leuchtfeuermodell der britischen Regierung für hervorragende Leistungen und Innovation in der Kommunalverwaltung (S. 523-542)

European Forum / Europäisches Forum

Public-private transformations. Institutional shifts, cultural changes and altering identities: two case studies (Marcel B. Veenswijk/Jan L.M. Hakvoort)
Zwei Fallstudien über die Veränderungen der Organisationskultur und der Identität bei der Privatisierung öffentlicher Einrichtungen (S. 543-555)

Vote early, vote often? Tele-democracy in European Cities (Tony Kinder)
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Bürgerbeteiligung mittels elektronischer Medien in 31 europäischen Städten aus 14 Ländern (S. 557-582)

Public Management / Verwaltungsmanagement

"Sir Douglas in Euroland". Treasury officials and the European Union, 1997-2001 (Craig Pickering)
"Sir Douglas (= fiktiver ehemaliger Schatzkanzler aus einer Serie des "Observer") im Euroland". Europäische Einflüsse auf die Kultur des Schatzministeriums und seiner Beamten (S. 583-599)

Band 80, Nummer 4, 2002

Articles / Aufsätze

Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems (Tom Ling)
Zusammenarbeitsorientiertes Regierungshandeln in Großbritannien: Reichweite, Streitfragen und Probleme (S. 615-642)

Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales (S.P. Bate/ G. Robert)
Wissensverwaltung und Praxisgemeinschaften in der Privatwirtschaft als Lehren für die Modernisierung des staatlichen britischen Gesundheitsdienstes (S. 643-636)

Rethinking local political leadership (Steve Leach/David Wilson)
Die Auswirkungen des Wandels der Kommunalverwaltung auf die kommunalen politischen Führungskräfte (S. 665-689)

Plans, performance information and accountability: the case of Best Value (George Boyne/Julian Gould-Williams/Jennifer Law/Richard Walker)
Planung, Leistungsinformation und Verantwortlichkeit der öffentlichen Verwaltung im Lichte der "Best Value Performance Plan"-Initiative der britischen Regierung (S.691-710)

Higher Education Funding Council (HEFC) methods in the 1990s: national and regional developments and policy implications (David R. Stiles)

Die Methoden der Räte zur Finanzierung der Hochschulausbildung in den 90er Jahren: nationale und regionale Entwicklungen und politische Einflüsse (S. 711-731)

European Forum / Europäisches Forum

The relationship between politicians and administrators - a logic of disharmony (Kasper M. Hansen/Niels Ejersbo)
Das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern – eine Logik der Disharmonie (S. 733-750)

The health care state in the information age (Richard Freeman)
Der Gesundheitsfürsorgestaat im Informationszeitalter (S. 751-767)

The EU "partnership principle": still a sustainable governance device across multiple administrative arenas? (Michael W. Bauer)
Ist das EU-Partnerschaftsprinzip noch ein tragfähiges Handlungsinstrument für die Politikgestaltung in der mehrstufigen Verwaltung? - Untersuchung am Beispiel der Durchführung der EU-Strukturpolitik in Deutschland (S. 769-789)

Public Management / Verwaltungsmanagement

Ministerial responsibility and the Scottish Qualifications Agency (Emma Clarence)
Ministerverantwortung im Verhältnis zur Schottischen Akkreditierungs- und Zertifizierungsbehörde für Bildungsabschlüsse unterhalb der Universitätsebene - Untersuchung der problematischen Rechenschafts- und Verantwortungsbeziehungen zwischen Nichtregierungsbehörden und Ministern (S. 791-803)

5. Australian Journal of Public Administration

Band 61, Nr. 4 (Dezember 2002)

Symposium on the Future of Regionalism
Symposium zur Zukunft des Regionalismus in Australien (S. 3-56)

- Introduction (AJ Brown)
  Einführung (S. 3-4)

- Inquiry into Local Government Responsibilities and Funding (Wilson Tuckey)
  Untersuchung zu Zuständigkeiten und Finanzierung von Lokalverwaltungen (S. 5-9)

- Preliminary Submission to the House of Representatives Economic, Finance and Public Administration Committee Inquiry into Cost Shifting by State Governments to Local Government (John Pritchard)
  Vorläufiger Beitrag der australischen Vereinigung der Lokalbehörden an den Ausschuss für Wirtschaft, Finanzen und öffentliche Verwaltung des Repräsentantenhauses zur wirtschaftlichen Situation und Kostenübertragung von Lokalbehörden (S. 10-13)

- Left on the Shelf: Local Government and the Australian Constitution (Chris Aulich/Rebecca Pietsch)
  Geringe Bedeutung der Lokalverwaltungen in der australischen Verfassung (S. 14-23)

- Subsidiarity or Subterfuge? Resolving the Future of Local Government in the Australian Federal System (AJ Brown)
  Verbreiteter Wunsch nach Veränderungen hinsichtlich der Lokalverwaltungen im australischen föderalen System (S. 24-42)

- Costing Constitutional Change: Estimating the Costs of Five Variations on Australia's Federal System (Mark Drummond)
  Kosten von fünf Modellen zur Änderung der gegenwärtigen höchst zentralisierten Struktur des australischen föderalen Systems (S. 43-56)

The Immediate Challege Regarding COAG Reform (Peter Beattie)
Notwendigkeit der Erleichterung von Koordination und Kooperation im föderalen System (S. 57-77)

Should We Abolish the Commonwealth Treasury? (John Forster)
Notwendigkeit von Reformen des australischen Finanzministeriums (S. 60-64)

Should the Treasury be Abolished? A Response (Ted Evans)
Erwiderung zum Artikel von Forster (S. 65-66)

Book Note on Treasury: The Centenary of Treasury 1901-2001: 100 Years of Public Service
Hinweis auf ein Buch zum 100jährigen Bestehen des Finanzministeriums (S. 67)

Knowing and Skilling in Contemporary Public Administration (Michael Hess/David Adams)
Veränderungen in der Ontologie und Erkenntnistheorie der öffentlichen Verwaltung, die zur Forderung nach neuen Fähigkeiten der gegenwärtigen öffentlichen Verwaltung führen (S. 68-79)

Pricing Outputs: A Case Study in Law Enforcement (Michael McFadden/Sue-Ellen Mwesigye/Gordon Williamson)
Eingeschränkte Nützlichkeit der Kosten-Nutzen Analyse hinsichtlich der Bekämpfung der Betrugs- und Drogenkriminalität durch die australische Bundespolizei (S. 80-88)

Poverty - A Precarious Public Policy Idea (David Adams)
Notwendigkeit einheitlicher Standards und Ziele hinsichtlich der Politik zur Bekämpfung der Armut (S. 89-98)

Review Articles and Book Reviews
Buchbesprechungen (S. 99-118)

The IPAA/University of Canberra Public Administration Research Trust Fund: A Further Five Years (Roger Wettenhall)
Weiterer Fünf-Jahres-Bericht über den Treuhandfonds (S. 118-123)

6. Public Administration Review (Washington)

Band 62, Nr. 5 (September/Oktober 2002)

The Securities and Exchange Commission: A Small Regulatory Agency with a Gargantuan Challenge (Anne M. Khademian)
Die Börsenaufsichtsbehörde: eine kleine Regulierungsbehörde mit einer riesigen Aufgabe (S. 515-526)

From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration (Eran Vigoda)
Vereinzelte Überbetonung der Verantwortlichkeit der öffentlichen Verwaltung gegenüber dem Bürger unter Vernachlässigung der Zusammenarbeit mit dem Bürger (S. 527-540)

To Manage is to Govern (Martha S. Feldman/Anne M. Khademian)
Einfluss öffentlicher Bediensteter auf Regierungsstrukturen, verstanden als durch Interaktionen zwischen Personen geschaffenes Beziehungsgeflecht (S. 541-554)

Public Management Reform: Competing Drivers of Change (Lois Recascino Wise)
An normativen Werten orientierte Reform der öffentlichen Verwaltung (S. 555-567)

What to Do When Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota (John M. Bryson/Gary L. Cunningham/Karen J. Lokkesmoe)
Lösungsansätze bei der Benachteiligung schwarzer amerikanischer Männer, dargestellt an einem Projekt in Hennepin County (S. 568-584)

Interlocal Agreements as Overlapping Social Networks: Picket-Fence Regionalism in Metropolitan Kansas City (Kurt Thurmaier/Curtis Wood)
Vereinbarungen zwischen Lokalverwaltungen zur Leistungserbringung als soziale Netzwerke (S. 585-598)

Managing Networks: Propositions on What Mangers Do and Why They Do It (Michael McGuire).
Verhalten von in Netzwerken arbeitenden Bediensteten (S. 599-609)

A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions (Janet M. Kelly/David Swindell)
Korrelierung von Leistungsbewertung und Bürgerzufriedenheit bei der Evaluierung städtischer Dienstleistungen (S. 610-621)

Long-Serving City Managers: Practical Applications of the Academic Literature (Wendy L. Hasset/Douglas J. Watson)
Mit Hilfe der wissenschaftlichen Literatur bewertete praktische Anregungen von mehr als 20 Jahre in derselben Stadt beschäftigten Bediensteten (S. 622-629)

Book Reviews
Buchbesprechungen (S. 630-637)

Book Notes
Buchanzeigen (S. 638-639)

Band 62, Nr. 6 (November/Dezember 2002)

Nonmission-Based Values in Results-Oriented Public Management: The Case of Freedom of Information (Suzanne J. Piotrowski/David H. Rosenbloom)
Wahrung der Informationsfreiheit als Beispiel für außerhalb des Zuständigkeitsbereichs liegende Aufgabe der auf Ergebnisse ausgerichteten öffentlichen Verwaltung (S. 643-657)

Keeping Public Officials Accountable through Dialogue: Resolving the Accountability Paradox (Nancy C. Roberts)
Vermeidung der Schwächen bestehender Verantwortungsmechanismen durch Dialog (S. 658-669)

Testing for Bias in the Impact of AmeriCorps Service on Volunteer Participants: Evidence of Success in Achieving a Neutrality Program Objective (Christopher A. Simon)
Untersuchung hinsichtlich möglicher Einseitigkeit des US-amerikanischen Freiwilligendienstes (S. 670-678)

Assessing the Effectiveness of Ececutive Order 12898: Environmental Justice for All? (Celeste Murphy-Greene/Leslie A. Leip)
Untersuchung der Einhaltung von Umweltgesetzen des Bundes und der Bundesstaaten in Florida (S. 679-687)

The Politics and Reality of Environmental Justice: A History and Considerations for Public Administrators and Policy Makers (William M. Bowan/Michael V. Wells)
Politik und Realität des Umweltschutzes (S. 688-698)

The Professional Researcher as Change Agent in the Government-Performance Movement (William D. Coplin/Astrid E. Merget/Carolyn Bourdeaux)
Notwendigkeit des Gebrauchs verschiedener Strategien hinsichtlich der Aufgabenerfüllung der Verwaltung untersuchende Wissenschaftler zur Anerkennung durch die Verwaltung (S. 699-711)

Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness (Carolyn J. Heinrich)
An Ergebnissen ausgerichtete Evaluierung der Aufgabenerfüllung der öffentlichen Verwaltung: Auswirkungen für die Verantwortlichkeit und die Wirksamkeit der öffentlichen Verwaltung (S. 712-725)

Race, Ethnicity, and Law Enforcement Profiling: Implications for Public Policy (James D. Ward)
Fragen zur Bewertung von Gesetzen zur Bekämpfung der angenommenen Voreingenommenheit von Verkehrspolizisten gegenüber Angehörigen von Minderheiten (S. 726-735)

Book Reviews
Buchbesprechungen (S. 736-743)

Book Notes
Buchanzeigen (S. 744-745)

7. Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, Toronto

Band 45, Heft 2, 2002

The challenge of change: Canadian universities in the 21st century (D.M. Cameron)
Die Herausforderung der Veränderung: Die kanadischen Universitäten im 21. Jahrhundert (S. 145-174)

Administrative discretion and the Access to Information Act: An „internal law“ on open government? (A. Roberts)
Verwaltungsermessen und das Informationszugangsgesetz: Ein „verwaltungsinternes Gesetz“ zur offenen Regierung? (S. 175-194)

Diversification des populations dans la region de Montréal: de nouveaux défis de la gestion urbaine (S. Paré/W. Frohn/M.-E. Laurin)

Die Diversifikation der Bevölkerung in der Region Montreal: neue Herausforderungen für die Stadtverwaltung (S. 195-216)

Public health-care provision in the Canadian provinces and American states (G. W. Boychuk)
Öffentliche Gesundheitsfürsorge in den kanadischen Provinzen und in den amerikanischen Staaten (S. 217-238)

Policy-making and administrative discretion: The case of immigration in Canada (G. Bouchard/B. W. Carroll)
Politikgestaltung und Verwaltungsermessen am Beispiel der Einwanderungspolitik in Kanada (S. 239-257)

Band 45; Heft 3, 2002

Designing a merit-based process for appointing boards of ABCs: Lessons from the Nova Scotia reform experience (P. Aucoin/E. Goodyear-Grant)
Neugestaltung leistungsbezogener Ernennungsverfahren für Mitglieder von Vorständen und Kommissionen öffentlicher Einrichtungen: Reformerfahrungen aus Neu-Schottland (S. 301-327)

The study of federalism 1960-1999: A content review of several leading Canadian academic journals (D. R. Cameron/J.D. Krikorian)
Föderalismusforschung von 1960 bis 1999: Eine Inhaltsbewertung der führenden kanadischen Fachzeitschriften (S. 328-363)

Le suivi de la performance, de l'incantatoire au passage à l'acte: une étude du suivi de performance de six programmes d'aide aux entreprises (J. Bourgault/I. Marsolais)
Das Instrument der Leistungsmessung in der Verwaltung: Eine Folgestudie zu sechs Wirtschaftsförderungsprogrammen (S. 364-388)

The governance of children with disabilities and their families: Charting the public-sector regime in Canada (M. J. Prince)
Verwaltungsstrukturen und Verantwortlichkeiten im Hinblick auf Regierungsprogramme für behinderte Kinder und deren Familien (S. 389-409)

II. Berichte, Gutachten, Untersuchungen

1. AUS DEM BEREICH DES BUNDES

Bundesministerium des Innern

Vom Bundesministerium des Innern erschien die Broschüre **„Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst“**
Die Broschüre enthält Informationen der öffentlichen Arbeitgeber zu den Tarifverhandlungen 2002/2003. Es werden dabei folgende Fragestellungen behandelt:

- Was passiert bei den Tarifverhandlungen?
- Wer verhandelt hier?
- Für wen wird verhandelt?
- Über was wird verhandelt?
- Warum wird jetzt verhandelt?
- Der Verhandlungsrahmen
- Was bedeutet 1% mehr Entgelt?
- Warum 90% nicht 90% sind.

Zu beziehen bei IBRo Funk und Marketing GmbH, Kastanienweg 1, 18184 Roggentin, Tel.: 038204-66-543, E-Mail: bmi@ibro.de

2. AUS DEM BEREICH DER LÄNDER

a) Bremen

Die **Berichte 2003** des Rechnungshofs der Freien Hansestadt Bremen über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung und der Haushaltsrechnung 2001 wurden vorgelegt.
Im ersten Teil ist der Jahresbericht 2003 für **Bremen (Land)** wiedergegeben. Hier wird nach Haushaltsgesetz und Haushaltsplan 2001 die Haushaltsrechnung 2001 vorgestellt. Im anschließenden Kapitel wird die Entwicklung der Haushaltslage des Landes und seiner beiden Städte bis Ende 2001 dargelegt. Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit der Festlegung zur Haushaltsbewirtschaftung und danach folgt ein Ausblick auf die nächsten Jahre. Die allgemeinen Prüfungsergebnisse umfassen Erfolgskontrollen, Einführung einer Standardsoftware in der bremischen Verwaltung, Umsetzung des Tarifvertrags zur Regelung der Altersteilzeitarbeit sowie die Reform der Stellenwirtschaft. Im Kapitel einzelne Prüfungsergebnisse sind sieben Prüfungsberichte aus verschiedenen Bereichen wiedergegeben. Und das letzte Kapitel gibt die Prüfung der Betätigung der Freien Hansestadt Bremen bei Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit wieder.
Im zweiten Teil folgt der Jahresbericht 2003 für Bremen (Stadt). Die ersten vier Kapitel befassen sich ebenfalls mit Haushaltsplan und Haushaltsrechnung sowie mit der Entwicklung der Haushaltslage. Danach folgen einzelne Prüfungsergebnisse, u.a. die Drogenhilfe, der Rettungsdienst und die

Umgestaltung des Bahnhofplatzes bzw. der Bremer Galopprennbahn. Das letzte Kapitel befasst sich ebenfalls mit der Prüfung der Betätigung bei Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit.
Zu beziehen beim Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen, Kohlhökerstraße 29, 28203 Bremen, E-Mail: office@rechnungshof.bremen.de

b) Hamburg

Der Rechungshof der Freien und Hansestadt Hamburg stellte seinen **Jahresbericht 2003** über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der Freien und Hansestadt Hamburg mit Bemerkungen zur Haushaltsrechnung 2001 vor.
Kapitel I gibt die Haushaltsrechnung 2001 wieder. Das Kapitel II befasst sich mit der Neuordnung des Managements öffentlicher Gebäude. Hierbei stellt der Rechnungshof fest, dass die prognostizierte Haushaltsentlastung durch die Neuordnung des Managements öffentlicher Gebäude noch nicht eingetreten ist und hält es von daher für erforderlich, eine weitere Tranche in das Gebäudemanagement einzubinden. Im Kapitel III „Einnahmeerhebungen in den Finanzämtern" bemängelt der Rechnungshof zu hohe Steuerausfälle aufgrund von zu hohen Fehlerquoten bei einfachen Veranlagungs- und Überwachungstätigkeiten und unzureichende Beachtung der Überwachungsregeln zur Bekämpfung des Umsatzsteuerbetrugs. In Kapitel IV „Querschnittsuntersuchungen" wurde das Zulagenwesen im Besoldungs- und Tarifrecht sowie die Einführung von Telearbeit geprüft. Kapitel V beinhaltet die Prüfungsergebnisse bei einzelnen oder mehreren Behörden.
Zu beziehen beim Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg, Postfach 30 17 41, 20306 Hamburg oder online unter www.hamburg.de/fhh/behoerden/rechnungshof

c) Hessen

i) Die **Bemerkungen 2002** zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Hessen vom Hessischen Rechungshof liegen vor.
In Teil I des Berichts Bemerkungen allgemeiner Art sind die Ausführungen zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes wiedergegeben. Das Kapitel unterteilt sich in folgende Einzelbeiträge: Haushaltsplan und Haushaltsrechnung 2001, zusammenfassende Darstellung von Rechnungsergebnissen, Entwicklung der Einnahmearten 2001, Entwicklung der Ausgabearten in 2001, Länderfinanzausgleich und kommunaler Finanzausgleich, Entwicklung der Landesschulden und des Schuldendienstes und Entwicklung des Landesvermögens. Den Ausführungen ist jeweils eine Zusammenfassung vorangestellt. Teil II enthält die Bemerkungen zu den Einzelplänen. Hierzu gehören: Instandsetzung, Wartung und Pflege von Polizeifahrzeugen, Organisation und Wirtschaftlichkeit der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main, Förderung von Biogasanlagen, Vergabe von Bauaufträgen durch Zuwendungsempfänge sowie Mängel und Schäden bei Gebäuden und baulichen Anlagen. In einem neuen Teil III berichtet der Rechnungshof über Ergebnisse seiner Prüfungs- und Beratungstätigkeit. Die hierbei erzielten Erfolge wurden z.T. schon in laufenden Prüfungsverfahren erreicht.

Zu beziehen beim Hessischen Rechnungshof, Eschollbrücker Str. 27, 64295 Darmstadt, E-Mail: pressestelle@rechnungshof.hessen.de, Internet: www.rechnungshof-hessen.de

ii) Der Hessische **Datenschutzbeauftragte** gab seinen **31. Tätigkeitsbericht** heraus.
Kernpunkte des Berichts sind u.a.:

- Datenschutzrechtlich umstritten ist das Thema der Rasterfahndung in Hessen. Der intensive Eingriff in die informationelle Selbstbestimmung derjenigen, die in die Rasterfahndung einbezogen werden, hätte es geboten, Verfahren und gesetzliche Anforderungen an Datenerhebungen und –abgleiche präziser und schärfer zu fassen (Ziff. 2).
- Die Videoüberwachung in Hessen ist im Berichtszeitraum weiter ausgeweitet worden. Sie ist dort erfolgreich, wo ihr Ziel auf eine Verlagerung von Kriminalitätsschwerpunkten ausgerichtet ist. Ob die Videoüberwachung die Zahl der Straftaten insgesamt eindämmt, ist nicht gesichert (Ziff 3.1).
- Die Pflicht zur Angabe der Steuernummer auf Rechnungen, die Pflichtangaben und der Umgang mit Freistellungsaufträgen des Baugewerbes und das Verlangen nach Gruppenauskünften über Subunternehmer geben zu datenschutzrechtlichen Bedenken Anlass (Ziff. 10.2).
- Deutliche Fortschritte sind bei der Umsetzung der datenschutzrechtlichen Anforderungen und Vorkehrungen zu verzeichnen, die der Einsatz der EDV in der Justiz gebietet (Ziff. 5.1).
- Die Prüfung des Projektes „Elektronische Fußfessel“ hat zu datenschutzfreundlicheren Lösungen geführt. Eine eigenständige gesetzliche Regelung wird aber weiter als notwendig erachtet (Ziff. 23.3).
- Neue Probleme schaffen mobile Datenspeicher und Chipkarten, wie sie im Gesundheitswesen geplant (Ziff. 17.1), in den Hochschulen eingesetzt (Ziff. 14.3) und für die biometrische Sicherheit der Personalausweise und Pässe (Ziff. 24.1) vorbereitet werden. Die Datensicherheit, die auch für mobile Datenspeicher dieser Art erfüllt werden muss, zwingt zu neuen Lösungen.
- Besonderes Augenmerk wurde der zunehmenden Internetanbindung öffentlicher Stellen gewidmet. Um Angriffe auf die Behördennetze zu unterbinden, wurde in der Dienststelle ein Verfahren erprobt, das mit einem vorgelagerten Server arbeitet. Die Untersuchung zeigt, dass Graphical Firewalls sichere und praktikable Lösungen bieten (Ziff. 12.4).

Zu beziehen beim Hessischen Datenschutzbeauftragten, Postfach 3163, 65021 Wiesbaden, E-Mail: poststelle@datenschutz.hessen.de, Internet: www.datenschutz.hessen.de

d) Mecklenburg-Vorpommern

Der **Jahresbericht 2003** des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern ist erschienen. Nach der Einleitung, in der auch auf die Haushaltslage des Landes eingegangen wird, gibt der Bericht die Haushaltsrechnung und Vermögensübersicht für das Haushaltsjahr 2001 wieder. Die Haushaltslage des Landes hat sich verschlechtert; sie ist gekennzeichnet durch Steuermindereinnahmen und Mehrausgaben. Danach folgt in Kapitel III „Prüfung des Präsidenten des Landesrechnungshofes“ die Prüfung der Zuschüsse an die Parlamentsfraktionen. In Kapitel IV „Prüfungsfeststellungen“ werden in 10 Einzelplänen Prüfungsergebnisse aus den Geschäftsbereichen verschiedener Ministerien wiedergegeben. Dazu gehören u.a. folgende Prüfungen: steuerliche

Betriebsprüfung, Neu bzw. Um- und Ausbau von Landesstraßen, Veröffentlichungswesen und statistische Auftragsarbeiten des Statistischen Landesamtes, Wahrnehmung von Prüfungsaufgaben bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften, Förderung der Stilllegung von Deponien sowie Sonderprogramme des Wohnungswesens und Wohnungsbauförderung. Bei der überörtlichen Kommunalprüfung wurden kommunale Fuhrparks und der Landkreis Müritz vom Rechnungshof überprüft.
Zu beziehen beim Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern, Postfach 21 15, 17011 Neubrandenburg.

e) Rheinland-Pfalz

Der Rechnungshof Rheinland-Pfalz legte seinen **Jahresbericht 2002** vor.
Der Bericht gliedert sich in 23 Teilbereiche. Die Teilziffern 1-3 geben die Bestätigung der Landeshaushaltsrechnung 2001, die Abwicklung des Landeshaushalts und die Haushaltslage des Landes sowie ihre voraussichtliche Entwicklung wieder. Die Tzn. 4 und 5 beschäftigen sich mit städtebaulichen Sanierungsmassnahmen bzw. Neubauten, Tzn. 8 und 9 mit Straßenbaumaßnahmen. Ferner wird in Tz. 6 die Förderung der Konversion ehemaliger militärischer Standorte und in Tz. 14 das Finanzmanagement von Gesellschaften mit Landesbeteiligung untersucht. Die Förderung des Tourismus und die Messe- und Außenwirtschaftsförderung werden in Tzn. 10 und 11 thematisiert. Tzn. 19-23 befassen sich mit der Organisation von Schulen, den Haushalt von Universitäten und der Staatsphilharmonie.
Zu beziehen beim Rechnungshof Rheinland-Pfalz, Postfach 17 69, 67327 Speyer oder online unter www.rechnungshof-rlp.de

f) Schleswig-Holstein

Von der **Informationsschrift „Grundlagen der Finanzkontrolle und der öffentlichen Haushaltswirtschaft in Schleswig-Holstein“** erschien die 4. Auflage.
Die Informationsschrift gibt eingangs einen kurzen Überblick über den verfassungsrechtlichen Auftrag und Stellung des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein. Außerdem werden die Aufgaben, die Organisation und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesrechnungshofs in jeweils einem Kapitel beschrieben. Desweiteren wird das Prüfungsverfahren des Landesrechnungshofs kurz erläutert. Die Zusammenarbeit mit dem Bundesrechnungshof und anderen Landesrechnungshöfen sowie der Erfahrungsaustausch zwischen den Rechnungshöfen werden in weiteren Kapitel erörtert. Das letzte Kapitel ist mit der Frage befasst „Wer kontrolliert die Finanzkontrolle?“. Die Schrift schließt mit einem umfangreichen Gesetzesanhang.
Zu beziehen beim Landesrechnungshof Schleswig-Holstein, Hopfenstr. 30, 24103 Kiel, E-Mail: poststelle@lrh.landsh.de

3. AUS WEITEREN BEREICHEN

a) Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

i) Der **Arbeitsplan 2003 und das Forschungsprogramm 2003-2007** des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung liegt vor.
Im Kapitel „Grundlagen des Forschungsinstituts“ werden kurz die Rechtsgrundlagen und Organisation des Forschungsinstituts, Aufgaben und Struktur sowie seine Mitglieder, Organe und Mitarbeiter vorgestellt. Kapitel 3 führt die Forschungsprojekte auf, deren Bearbeitung in den Jahren 2003 bis 2007 geplant ist. Die Forschungsprojekte sind in die drei Sektionen untergliedert:

- Sektion 1: Modernisierung in Staat und Verwaltung
- Sektion 2: Verwaltung in der Mehrebenenpolitik
- Sektion 3: Verwaltung zwischen Staat und Gesellschaft

Innerhalb der Schwerpunkte sind die Forschungsprojekte nach dem Beginn oder dem geplanten Beginn geordnet. Die Projekte, die innerhalb des Programmzeitraums bearbeitet werden, haben eine nähere inhaltliche Beschreibung.
Kapitel 4 ist der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gewidmet. Die eigenen Veranstaltungen des Forschungsinstituts sind in Kapitel 5 wiedergegeben. Auf die nationalen und internationalen Beziehungen geht Kapitel 6 ein. Kapitel 7 enthält eine Übersicht zu den Service-Elementen und Kapitel 8 befasst sich mit der Forschungsförderung durch Dritte und Auftragsforschung. Das letzte Kapitel beinhaltet den erforderlichen Personal- und Sachaufwand im Programmzeitraum.

ii) Forschungsberichte
Forschungsbericht 229: **Public Private Partnership – Projekte, Probleme, Perspektiven**
Im Oktober 2001 fand ein Workshop zum Thema „Kooperationsverhältnisse der öffentlichen Hand“ mit dem Schwerpunkt Zusammenwirken mit privaten Partnern statt. Ziel des Workshops war die Überprüfung der rechtlichen und organisatorischen Grundlagen für die Vertragsgestaltung bei Kooperationsverhältnissen. Die Präsentationen und Diskussionen werden in diesem Band dokumentiert mit dem Ziel, erste Hilfestellungen für die Identifizierung geeigneter Projekte, vorhandener Erfahrungen und eventuell auftretender Probleme zu geben.

Zu beziehen beim Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Postfach 14 09, 67324 Speyer, Tel.: 06232/654-0, Fax: 06232/654-290.

b) Freiherr-vom-Stein-Gesellschaft

Die Freiherr-vom-Stein-Gesellschaft gab eine Broschüre mit dem Beitrag **„Mehr Wettbewerb im Föderalismus wagen“** heraus.

Die Gesellschaft hielt am 27. Juni 2002 ihre ordentliche Mitgliederversammlung ab. In einer anschließenden öffentlichen Veranstaltung sprach nach der Begrüßung durch den Präsidenten der Gesellschaft, Prof. Dr. Dr. Hans Tietmeyer, Prof. Dr. Rolf Peffekoven, Direktor des Instituts für Finanzwissenschaften der Universität Mainz und Mitglied des wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, über das Thema: Mehr Wettbewerb im Föderalismus wagen. Das Schlusswort sprach Dr. Manfred Scholle, Vizepräsident der Freiherr-vom-Stein-Gesellschaft.

In der Reihe **Cappenberger Gespräche** erschien der 32. Band zum Thema: **„Bilder – Quoten – Events. Wie verändern die Medien die Demokratie?“**
Der Band gibt die Reden, die anlässlich der 32. Cappenberger Gespräche am 26. November 2001 gehalten wurden, wieder. Nach den Begrüßungsreden von Wolfram Weimer und Hans Tietmeyer, dem Präsidenten der Freiherr-vom-Stein-Gesellschaft, folgt ein Einführungsvortrag von Eckhard Fuhr. Daran schließt sich ein Vortrag von Jürgen W. Falter zur Politik in der Mediendemokratie an. Das Thema wird im anschließendem Vortrag von Wolfgang Schäuble wieder aufgegriffen, der Mediendemokratie aus der Sicht des Politikers behandelt. Mit den Beiträgen der Podiumsdiskussion und einem kurzem Schlusswort schließt der Band.
Zu beziehen bei der Freiherr-vom-Stein-Gesellschaft, Warendorfer Str. 14, 48145 Münster-Roxel.

c) Internationales Institut für Verwaltungswissenschaften
Der Band **„Die Rolle von Massenmedien und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für den Demokratisierungsprozess von mittel- und osteuropäischen Gesellschaften“** wurde vom Internationalen Institut für Verwaltungswissenschaften herausgegeben.
Der Band enthält die Beiträge, die auf einer Konferenz zum o.g. Thema vom 11.-14. Oktober 2001 in Oradea gehalten wurden. Die Analyse des Medieneinflusses auf die Demokratisierung der Gesellschaft in Mittel- und Osteuropa wurde dabei von zwei verschiedenen Standpunkten angegangen:
1. Historische, politische und soziale Dimension der Massenmedien in Mittel- und Osteuropa
2. Der Platz der Massenmedien im Demokratisierungsprozess von mittel- und osteuropäischen Gesellschaften.

„The Turning World: Globalisierung und Governance am Beginn des 21. Jahrhunderts“ ist der Titel einer weiteren Publikation, der vom IIAS zusammen mit INDESA veröffentlicht wurde.
Das Thema wird anhand von zwei verschiedenen Panels untersucht. Im ersten Panel geht es um Herausforderungen und Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung rund um die Welt. Dabei wird der Fall Afrika und Kontinentaleuropa behandelt sowie die öffentliche Verwaltung in Lateinamerika und der englischsprachigen Welt. Ein weiterer Beitrag betrachtet die Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung in Entwicklungsländern.

Das zweite Panel untersucht den Zusammenhang von Globalisierung und Staat. Ein Beitrag befasst sich dabei mit der Sicht der afrikanischen Staaten. Ein weiterer analysiert den Zusammenhang von Globalisierung und regionaler Integration. Als ein weiterer Aspekt der Globalisierung wird die technologische Lücke im gesellschaftlichen Sektor in Lateinamerika betrachtet. Der Wandel von Public Policy in einer globalisierten Welt ist Thema eines weiteren Beitrags in diesem Panel.

Vom IIAS erschien ebenfalls der **Band „Die Geschichte der Korruption in Zentralregierungen".** Der Band enthält neun nationale Beiträge sowie einen vergleichenden Bericht vom Herausgeber Seppe Tiihonen. Die Beiträge zeigen, wie und warum Korruption ein entscheidendes Phänomen in der Entwicklung von modernen öffentlichen Verwaltungen bleibt. Die nationalen Beiträge behandeln Korruption in der öffentlichen Verwaltung in Australien, Belgien, Kanada, Finnland, Deutschland, Griechenland, Italien, die Niederlande und die Vereinigten Staaten.

„Die moralische Stärkung des öffentlichen Dienstes in schwierigen Zeiten" ist der Titel einer kleinen Broschüre, die vom IIAS herausgegeben wurde.
Auf dem IIAS-Kongress 2001 in Athen wurde in einem Panel über das Thema Ethik und Werte in der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Die vorliegende Broschüre leitet sich daraus ab und enthält Beiträge zu folgenden Themen: Krisen, Herausforderungen und Aktionen; Die sich entwickelnde Welt im globalen Dorf, Existieren : Widerstehen; Der öffentliche Dienst unter Druck sowie Führerschaft und Werte.

Alle Beiträge zu beziehen beim Institut International des Sciences Administratives, Rue Defacqz 1, bte 11, 1000 Brüssel, Belgien.

d) Universität Trier
Der Fachbereich IV der Universität Trier veröffentlichte das Arbeitspapier Nr. 56 **„Sonderlasten im bundesstaatlichen Finanzausgleich. Dargestellt am Beispiel der durch Grenzpendler verursachten Mehrbedarfe des Saarlandes"**.
Sonderbedarfe und deren Berücksichtigung im bundesstaatlichen Finanzausgleich stellen ein umstrittenes Thema dar. In dem Beitrag werden die finanzausgleichstheoretische Beurteilung und technische Behandlung von Bedarfsunterschieden zwischen Gebietskörperschaften dargelegt. Anschließend werden die entwickelten Grundsätze auf die Grenzpendlerproblematik des Saarlandes als Beispiel für Mehrbedarfe angewendet.
Zu beziehen bei Prof. Dr. Dietrich Dickertmann, Fachbereich IV, Universität Trier, 54286 Trier, E-Mail: dickertm@uni-trier.de

III. AUS BUNDESTAG UND BUNDESRAT

Unterrichtung durch die Bundesregierung

Jahreswirtschaftsbericht 2003 der Bundesregierung
Allianz für Erneuerung – Reformen gemeinsam voranbringen
Teil I des Berichts gibt eine Projektion der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung für Deutschland. Teil II enthält eine Darstellung der von der Bundesregierung verfolgten Wirtschafts- und Finanzpolitik. Kapitel A befasst sich dabei mit der Stärkung von Wachstumskräften, um Impulse für mehr Beschäftigung zu geben. Kapitel B beschäftigt sich mit der Fortsetzung von Arbeitsmarktreformen und den Vorschlägen der Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“. Eine Stellungnahme der Bundesregierung zum Jahresgutachten 2002/3 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ist in die Teile I und II integriert.
BT-Drucksache 15/372

Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2002 und Stellungnahme der Bundesregierung
Aufgabe des jährlichen Berichtes zur Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands ist es, die Konstitution der deutschen Wirtschaft im internationalen Technologiewettbewerb zu durchleuchten. In Abschnitt 2 wird dabei auf das deutsche Bildungssystem eingegangen. Untersucht wurden dabei Bildungsstand, Bildungsinvestitionen und –ergebnisse auf den einzelnen Ebenen des Bildungssystems von der Grundbildung über den Hochschulbereich bis zur Weiterbildung. Besonderes Gewicht lag auf der beruflichen Ausbildung, die betriebliche Weiterbildung und die tertiäre Ausbildung. Die industrielle Forschung und Entwicklung, die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems, die Förderung von FuE durch den Staat sowie der Markt für FuE-Dienstleistungen werden in Abschnitt 3 betrachtet. In Abschnitt 4 stehen Analysen zur Umsetzung des Wissens mit intensiven Auswertungen von Daten über Innovationsverhalten, -impulse, -hemmnisse und –erfolge, über Patente, Unternehmensgründungen und die Diffusion von IuK-Technologie im Vordergrund. In Abschnitt 5 wird dargestellt, wie die internationalen Märkte die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands bewerten. Abschnitt 6 befasst sich mit der Chemischen Industrie mit ihren Sparten Grundstoff- und Spezialchemikalien. Die besonderen Bedingungen, unter denen sich die Wirtschaft in den östlichen Bundesländern im internationalen Wettbewerb behaupten muss, ist Thema von Abschnitt 7 und Innovationspolitische Hinweise, die sich aus diesem Bericht ergeben, sind in Anschnitt 8 gebündelt worden.
BT-Drucksache 15/788

Jahresbericht 2002 des Wehrbeauftragten
Die Rahmenbedingungen der Arbeit des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages werden in Kapitel 1 dargelegt. Kapitel 2 beschreibt die Situation der Bundeswehr heute. Die beiden

bestimmenden Faktoren im Veränderungsprozess der Bundeswehr waren im Berichtszeitraum die Umsetzung der im Jahr 2000 eingeleiteten Reform der Streitkräfte und das erweiterte Aufgabenspektrum im Rahmen internationaler Einsätze. In Kapitel 3 werden weitere Themenfelder behandelt. Dazu gehören u.a. Allgemeine Wehrpflicht, Mobbing, Rechtsextremismus, Besoldung und Nebengebührnisse, Strahlenexposition und Militärseelsorge.
BT-Drucksache 15/500

Unterrichtung über die aktualisierten Stabilitäts- und Konvergenzprogramme der EU-Mitgliedstaaten

Nach allgemeinen Bemerkungen zur diesjährigen Runde der Aktualisierung und Beurteilung der Stabilitäts- und Konvergenzprogramme findet eine Betrachtung der einzelnen EU-Mitgliedstaaten statt. In Anlage 1 sind Links angegeben, über die direkt die Stabilitäts- und Konvergenzprogramme eingesehen werden können. In Anlage 2 sind die Stellungnahmen des Rates zu den einzelnen Stabilitäts- und Konvergenzprogrammen der Länder wiedergegeben. In Anlage 3 sind für alle Mitgliedstaaten das BIP-Wachstum, die Finanzierungssalden und die Bruttostaatsschulden aufgeführt. Die aktuellen Eurostat-Meldungen zum vorläufigen Jahresabschluss 2002 finden sich in Anlage 4.
BT-Drucksache 15/798

IV. Deutsche Kurzfassung fremdsprachiger Aufsätze

IV./1. Geneviève Bouchard/Barbara Wake Carroll

Policy-making and administrative discretion: The case of immigration in Canada

Canadian public Administration/
Administration publique du Canada,
Band 45, Heft 2, S. 239-257.

Politikgestaltung und Verwaltungsermessen am Beispiel der Einwanderungspolitik in Kanada

Die Studie befasst sich mit der Ausübung des Verwaltungsermessens durch die kanadischen Einwanderungsbehörden. Hierzu wurden in den Jahren 1994 und 1995 mit 35 Beamten der Einbürgerungs- und Einwanderungsbehörde Kanadas (Citizenship and Immigration Canada), des Ministeriums für Bürgerbeziehungen und für Einwanderung (Quebec) und in den Jahren 1997 und 1998 mit 28 Beamten der Einwanderungsbehörden Kanadas und Quebecs, die in den USA Dienst getan haben, Interviews durchgeführt. Bei diesen Interviews wurden die Beamten nach den Arbeitsabläufen, ihrer Ermessensfreiheit, den Aufsichtsbefugnissen und über ihre Vorstellung befragt, was nach ihrer Ansicht die Ziele der kanadischen Einwanderungspolitik sind. Sie wurden überdies um konkrete Beispiele für eine Ermessenausübung gebeten. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden nochmals verglichen mit einer Befragung von Beratern im Bereich der Einwanderung und mit Führungskräften in den Einwanderungsbehörden, die 1998 und 1999 durchgeführt wurde.

Die Entscheidung über einen Einwanderungsantrag kann durch eine regionale, lokale oder überseeische Behörde bzw. durch ein Grenzschutzamt getroffen werden. Wenn jemand die Einreise durch ein Grenzschutzamt oder durch eine Dienststelle, die nicht in Kanada liegt, verweigert wird, bestehen keine Rechtsmittel gegen diese Entscheidung. Rechtsmittel können nur Personen einlegen, die sich legal oder illegal in Kanada aufhalten. In der Praxis ist es oft nicht möglich, eine Einreisegewährung, die auf falschen Angaben beruht, rückgängig zu machen. Deshalb kommt es entscheidend darauf an, wie das Ermessen ausgeübt wird. Der Artikel geht überdies der Frage nach, inwieweit der Prozess der Ermessensausübung zu einem Kontrollverlust in der Einwanderungspolitik geführt hat.

Jüngste Entwicklungen in der kanadischen Einwanderungspolitik und der Verlust von Kontrolle

In Kanada war die Einwanderung immer ein kompliziertes und umstrittenes Thema. Es gab stets widerstreitende Interessen im Hinblick auf die Notwendigkeit der Arbeitsmigration, die unterschiedlichen Ansprüche der ethnischen Gruppen und im Hinblick auf das Ziel zur kulturellen Eingliederung. Auch die Frage, in welchem Maße die Einwanderung zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, war umstritten. Nach der Einführung des Punktesystems im Jahr 1967 hatte das kanadische Einwanderungsgesetz dafür gesorgt, dass Zuwanderung nach den Arbeitsmarktbedürfnissen statt nach diskriminierenden Faktoren wie Geschlecht, Rasse, Nationalität und Religion erfolgt. Auf der Grundlage eines im Jahr 1998 vorgelegten Berichts zur Einwanderungspolitik wurde im November 2001 ein neues Einwanderungsgesetz verabschiedet (*An Act Respecting Immigration to Canada and the Granting of Refugee Protection to Persons who are Displaced, Persecuted or in Danger, Bill C-11*). Dieses Gesetz, das nach den Ereignissen des 11. Septembers auf Druck der USA noch um Vorschriften zur Verschärfung der Einreise ergänzt wurde, hat zum Ziel die Beschleunigung der Sicherheitsüberprüfung von Flüchtlingen und die Vereinfachung der Abschiebung von Personen, die als Sicherheitsrisiko definiert werden. Das neue Gesetz reduziert überdies die Einspruchsmöglichkeiten und präzisiert die Regeln für die Abschiebehaft und die Abschiebung. Während für Personen, die als Sicherheitsrisiko angesehen werden, die Rechtsschutzmöglichkeiten

eingeschränkt wurden, ist für Flüchtlinge als neuer Rechtsschutz eine Risikobewertung vor Rückführung eingeführt worden. Ziel des Gesetzes ist, ein besseres Gleichgewicht im Hinblick auf den Zugang von „guten“ Einwanderern und die Verhinderung ungewollter Einwanderung herzustellen. Die Grundwerte der kanadischen Einwanderungspolitik bleiben vom Gesetz unberührt: Familienzusammenführung, Nicht-Diskriminierung, Schutz von Flüchtlingen und die Förderung der demographischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Anliegen Kanadas.

Es ist indes in Kanada umstritten, ob das neue Gesetz die Erwartungen erfüllen kann. Mehrere ehemalige Führungsbeamte der Einwanderungsbehörden befürchten, dass die neuen Rechtsmittel in Verbindung mit der Grundrechtecharta dazu führen werden, dass es einfacher wird, nach Kanada hineinzukommen, es aber schwieriger wird sie zurückzuführen, auch wenn ihre Anträge zurückgewiesen werden. Die Kritiker behaupten, dass die Flüchtlingsanerkennungsverfahren erschwert und die Abschiebungsverfahren verzögert werden und damit Auswirkungen sowohl auf die innere Sicherheit als auch auf das Sozialsystem Kanadas zu befürchten seien. Von anderer Seite wird behauptet, dass das Gesetz C-11 die sowieso knappen Ressourcen noch stärker in Anspruch nehmen werde.

Es scheint indes kaum möglich, alle Interessen im Bereich der Einwanderung zufrieden zu stellen. Mehr und mehr Kanadier befürworten strengere Einwanderungsregelungen und die Reduzierung der Einwanderungsquoten für Migranten aus Nordafrika und den Mittleren Osten. Dies ist jedoch keine Entwicklung, die sich auf Kanada beschränkt. Nicht nur in der Wissenschaft wird gefordert, dass Lösungen für Einwanderungsfragen auf multilateraler Basis gesucht werden müssen, da potenzielle Migranten wie in einem Shop nach dem Staat mit den meisten Zugangsmöglichkeiten suchen, d.h. einem Staat mit den durchlässigsten Grenzen, einer Vielzahl von Grenzübergängen und dessen Großzügigkeit als Schwäche verstanden wird. Andere Experten sind der Auffassung, dass die Probleme auf bestehende Klientelpolitiken zurückzuführen sind: Arbeitgeber, die billige Arbeitskräfte suchen, ethnische Gruppen, die großzügige Familienzusammenführungsregeln verlangen. Hierin sei auch die Erklärung für das Versagen, die illegale hispanische Einwanderung in die USA zu stoppen, zu suchen.

Ein weiterer Erklärungsgrund für den Verlust der Kontrolle im Bereich der Einwanderung könne jedoch auch im Bereich der Umsetzung der Einwanderungsregeln und in der Weise, wie Einwanderungsbeamte ihr Ermessen ausüben, gesehen werden.

Einwanderungspolitik und Ermessen

Auch im Bereich der Einwanderungspolitik besteht eine Distanz zwischen Gesetzgeber und Verwaltungspraxis. Die meisten Einwanderungsbeamten üben ihren Dienst in überseeischen Stellen, Grenzschutzämtern oder regionalen Behörden aus. Die überseeischen Stellen sind oft die Stellen, die die Anträge entgegen nehmen. Die Beamten der Grenzschutzstellen können Einreisende zurückweisen und sind oft die Anlaufstellen für Asylbewerber in manchen Fällen auch von allgemeinen Migranten. Die inländischen Regionalbüros bearbeiten die Anträge auf Familienzusammenführung und Anträge von denjenigen, die ihren Aufenthaltsstatus ändern wollen einschließlich Anträgen von Asylbewerbern und von Illegalen.

Diese Strukturen bedeuten nicht, dass Einwanderungsbehörden unkontrollierbar sind. Nach einer bekannten Anekdote habe Ottawa die Einwanderungszahlen dadurch kontrolliert, indem nur eine begrenzte Anzahl von Anträgen zur Verfügung gestellt worden seien. Eine andere Methode die gebraucht wurde, um die Zahl der Anträge zu begrenzen, sei es gewesen, weniger Beamte den Einwanderungsbehörden zur Verfügung zu stellen bzw. den überseeischen Stellen in den Botschaften kein Personal zuzuweisen. Über eine Reihe von Jahren gab es in Asien nur in den kanadischen Botschaften in Indien, Thailand und Hong Kong Personal in den Einwanderungsstellen.

Historisch gesehen war die Frage der Ermessensausübung im Bereich der Einwanderung aufgrund der Organisationskultur kein Thema. Die Einwanderungsbehörden wurden stärker als andere Behörden nach Ende des 2. Weltkrieges mit Kriegsveteranen besetzt. Diese Einwanderungsbeamten teilten gemeinsame Erfahrungen und Werte und die Ausübung des Ermessens verlief in konsistenter Form. Dies wurde noch verstärkt durch die Form der Einwanderung in der Nachkriegszeit. Die meisten Einwanderer stammten aus Nord- oder Osteuropa und ihr Hintergrund unterschied sich damit kaum von dem der zuständigen Beamten.

Diese Situation begann sich während der siebziger Jahren zu verändern und die Veränderungen wurden in den neunziger Jahren besonders spürbar. Die Einwanderer waren zunehmend nicht-christlich und kamen aus nicht-europäischen Staaten. Sie spiegelten damit nicht mehr die ethnisch-religiöse Zusammensetzung der Einwanderungsbeamten wider, die zu entscheiden hatten, ob der Einwanderer ein guter Kanadier werden könne. Die Organisationskultur und die demographische Zusammensetzung änderte sich in den Einwanderungsbehörden nicht. (Die Interviewpartner dieser Studie waren alle weiß und überwiegend männlich.) In der Ermessensausübung kamen neben der bisherigen Beurteilung aufgrund der beruflichen Erfahrung zunehmend persönliche Erwägungsgründe des Beamten zum Tragen. Das bekannteste Beispiel aus einer Filmdokumentation ist das eines Einwanderungsbeamten, der als Entscheidungskriterium für die Auswahl zu Grunde legte, ob der Einwanderer ein guter Nachbar für seine Mutter werden könne.

Nach kanadischem Recht haben Einwanderungsbeamte einen sehr weit reichenden Beurteilungs- und Ermessensspielraum. Ihre eigene Sichtweise und ihre Werte können eine Auswirkung auf die Ergebnisse der Einwanderungspolitik haben. Die meisten Entscheidungen werden in Kanada auf der Grundlage des Punktesystems getroffen. Dabei können die Beamten bis zu zehn Punkte auf der Basis ihrer Einschätzung, inwiefern der Einwanderer über persönliche Fähigkeiten verfügt, sich an das Leben in Kanada anzupassen. In den Einwanderungsbehörden von Quebec können bei einem vergleichbaren Kriterium sogar bis zu vierzehn Punkten vergeben werden. Abhängig von der Kategorie des Antragssteller können die Ermessenspunkte insgesamt über 75 % der in dem Punktesystem zu vergebenden Gesamtpunktzahl ausmachen. Die Gesetze enthalten entsprechende Ermächtigungen wie Zufriedenheit des Beamten mit der Antwort oder ob der Beamte die Auskunft glaubt.

Entscheidungsermessen

Wie bereits erwähnt, nutzen die kanadischen Einwanderungsbehörden ein Punktesystem, um den Antrag eines Migranten zu beurteilen. Die Kandidaten müssen eine Mindestpunktzahl erreichen, um von den Einwanderungsbehörden von Kanada oder Quebec akzeptiert zu werden. Trotz Nutzung des Punktesystems hat der Einwanderungsbeamte die Befugnis, Kandidaten zu empfehlen oder zu akzeptieren, die nicht die Mindestpunktzahl von 70 Punkten erreicht haben. In gleicher Weise kann der Einwanderungsbeamte sein Ermessen bei Erreichen der Mindestpunktzahl negativ ausüben, wenn er der Auffassung ist, dass die Gewährung des Aufenthalts zu Problemen führen könnte.

Die Einwanderungsbehörden haben in den letzten Jahren zielgerichtet Mitarbeiter aus den Migrantengruppen rekrutiert. Als strategisches Ziel wurde das Ziel einer kulturellen Sensibilisierung der Mitarbeiter formuliert. Die Entscheidung des Obersten Gerichtshofes von Kanada im Fall Baker vs. Canada[1] wird überdies dazu führen, dass Entscheidungen transparenter und nachvollziehbarer werden. Nach dieser Entscheidungen müssen alle Entscheidungen, die auf Ermessenserwägungen gestützt werden, schriftlich begründet werden. Dies betrifft allerdings nicht Entscheidungen, die außerhalb von Kanada getroffen werden.

Im mittleren Management der kanadischen Einwanderungsbehörde sind die ethnischen Gruppen weitgehend gut repräsentiert. In den USA haben Studien nachgewiesen, dass eine derartige Repräsentativität sich im Ergebnis von Ermessensentscheidungen widerspiegeln. Diese Vielfalt in den demographischen Strukturen hat indes auch dazu geführt, dass die ursprüngliche Homogenität in der Organisationskultur nicht mehr besteht. Es fehlt die entsprechende Ausbildung, um diesen Verlust in den professionellen Abläufen auszugleichen. Der genannte Baker-Fall wird von den Einwanderungsbehörden auf einen Verwaltungsfehler zurückgeführt, der zumindest teilweise die Ursache in einer fehlenden Kommunikation zwischen Verwaltungsbeamten gehabt hat.

Zusammenfassung

Wie jeder andere Politikbereich auch, wird die Einwanderungspolitik von den Werten und Auffassungen der in diesem Bereich handelnden Personen geprägt. Das neue Einwanderungsgesetz betont Aspekte wie Sprach- und Anpassungsfähigkeit, also Kriterien, die stark im Ermessen liegen. Obwohl es keine Anhaltspunkte gibt, dass zwischen denjenigen, die das World Trade Center und den

[1] Baker vs. Canada (1999) S.C.R. 817

Pentagon attackiert haben, eine Verbindung mit Kanada besteht, haben diese Ereignisse doch tiefgreifende Auswirkungen auf die kanadische Einwanderungspolitik. Jedoch sollte statt der Harmonisierung der gesetzlichen und administrativen Regeln mit den USA eher eine nationale Debatte darüber geführt werden, was Kanada sein will. Dies wäre dann eine geeignete Grundlage, um die Beamten in den Einwanderungsbehörden entsprechend auszubilden, damit sie ihr Ermessen in der Weise ausüben, Einwanderer auszuwählen, die den kanadischen Bedürfnissen am besten nützen.

IV./2. Turkia Ould Daddah Le rôle des réseaux

Revue française d'administration publique
Nummer 100, S. 695-703

DIE ROLLE DER NETZWERKE IN DER INTERNATIONALEN VERWALTUNGSZUSAMMENARBEIT

Man könnte meinen, dass die traditionell von den Staaten wahrgenommene Verwaltungszusammenarbeit durch diese ausreichend abgedeckt sei, so dass es der Einbeziehung anderer Akteure nicht bedürfe. Die Untersuchung staatlicher Kooperationsprogramme zeigt indessen, dass sowohl im nationalen wie im internationalen Bereich die Verwaltung nur einen geringen Platz einnimmt. In den letzten Jahren hat sich das vor allem seit dem relativen Fehlschlag der Strukturanpassungsprogramme der Weltbank und der Propagierung des Governance-Begriffs etwas gebessert.
Wegen der Komplexität des Umfelds der Verwaltungszusammenarbeit erkennen die meisten Entwicklungshilfe leistenden Staaten die Bedeutung der Verwaltung bei der Entwicklung nicht. Man ist sich zwar darüber im klaren, dass die Verwaltung eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung und sogar für die Demokratie ist. Aber man tut sich schwer mit der korrekten Einordnung der Probleme und Bedürfnisse, man zögert in Bezug auf die Art der zu führenden Verhandlungen und den Dialog mit den Nutznießern der Verwaltungszusammenarbeit. Als Ergebnis bleibt diese irgendwie ungreifbar; man verfügt nicht über präzise oder ausreichende Kriterien, um den Fortschritt zu messen. Diese Unzulänglichkeiten eröffnen Vereinigungen und NGOs, die sich der Verwaltung widmen und in Netzwerken arbeiten, ein Betätigungsfeld. Um die Entwicklung ihrer Beteiligung aufzuzeigen, kann man die Jahre 1960-1980 – die den Triumph des Vorsorgestaates widerspiegeln – von den 90er Jahren unterscheiden, die von der Globalisierung der Austauschverhältnisse gekennzeichnet sind.

DIE JAHRE 1960-1980: DIE HERRSCHAFT DES VORSORGESTAATES

Geringer Anteil der Verwaltungszusammenarbeit

Während dieser Zeit erhalten die meisten Länder der dritten Welt ihre Unabhängigkeit und bauen ihre Staaten und die notwendigen administrativen Strukturen auf. Entgegen der Annahme gibt es jedoch keine Verwaltungszusammenarbeit als Gegenstand umfangreicher, vielfältiger und zahlreicher Programme.

Die entsprechenden Aktivitäten sind punktuell begrenzt und beschränken sich zumeist auf den Bereich Wirtschaft und Finanzen, z.B. die Haushaltsabteilung des Finanzministeriums, wo man ohne Rücksicht auf die lokalen Gegebenheiten eine Kopie des Originals des Hilfe leistenden Staats zu errichten versucht, also allein auf die Funktionalität der Verwaltung abstellt; zu diesem Ansatz gesellt sich dann noch das Fehlen geeigneten Personals in den Entwicklungsländern.
Die Verwaltungszusammenarbeit beschränkt sich auf eine Unterstützung, die mit wenigen Ausnahmen auf die lokalen Gegebenheiten keine Rücksicht nimmt noch den Wissenstransfer und die Vermittlung von Verwaltungstechnik beinhaltet. Entwicklung wurde damals kaum anders als wirtschaftlich begriffen, während die Reflexion über die Probleme von Staat und Verwaltung noch nicht den vielschichtigen, heute nicht mehr wegzudenkenden Ansatz erreichte.

Mangelnde Berücksichtigung des administrativen Elements in der Entwicklung

Während des obigen Zeitraums wird die Entwicklung noch nicht auf die Realisierung politischer, sozialer oder kultureller Ziele ausgedehnt. Die Aspekte der Verwaltung spielen bei der Aushandlung und Formulierung der sozioökonomischen Maßnahmen keine Rolle. Selbst dort, wo ein begleitendes Projekt zur institutionellen Entwicklung existiert, sind die Koordinierungs- und Synergie-Mechanismen zu schwach, um wirksam zu sein, oder gar nicht vorhanden.
Dieser engen Konzeption der Rolle der Verwaltung in der Entwicklung ent-spricht eine im wesentlichen bürokratische Vision der Funktion der Verwaltung in den Geberländern einerseits sowie der Zustand der Verwaltungswissenschaft andererseits.

Es herrscht der die Gesellschaft überwölbende allmächtige Vorsorgestaat vor (ein "Sonnenstaat" nach Prof. Gérard Timsit), während der Bürger nur Untertan ist und die Verwaltung ein reiner Durchführungsapparat. In den politischen Wissenschaften und durch das Recht wird die Verwaltung eher indirekt und beiläufig behandelt. Eine selbstständige Verwaltungswissenschaft, die interdisziplinäre Forschung betreibt, existiert noch nicht.
Das gesamte Umfeld war für die Entwicklung wissenschaftlicher, der Verwaltung gewidmeter und in Netzwerken arbeitender NGOs nicht günstig.

VON DEN 80ER JAHREN BIS HEUTE: IM GEFOLGE DER GLOBALISIERUNG

Ein neues Umfeld für Staats- und Verwaltungsreformstrategien

Die raschen und tiefgreifenden Veränderungen in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts erforderten eine Neubestimmung der Rolle des Staates in seinen Beziehungen zu den Märkten und zur Gesellschaft. Um den Herausforderungen der Globalisierung der Wirtschaft und der beschleunigten Internationalisierung der Finanzströme, der Entwicklung neuer Informationstechnologien, der Dezentralisierung und Regionalisierung zu begegnen, werden neue Konzepte für Regierung und Verwaltung wie auch neue Verwaltungsinstrumente erforderlich. Viele Probleme lassen sich nicht mehr im nationalen Rahmen lösen, eine globale oder eine regionale Dimension muss in die Arbeit der Verwaltungen einbezogen werden.
Umfangreiche Strategien zur Staatsmodernisierung und Verwaltungsreform werden überall auf der Welt entwickelt. Dabei wächst ein verschärftes Bewusstsein für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Handelns, aber auch für die wissenschaftliche Forschung und Reflexion.
Wegen der Art und Größe der Probleme und der Notwendigkeit zur Innovation und Voraussicht kann sich die wissenschaftliche Arbeit und die Auswertung der Erfahrungen nicht mehr auf die nationale Ebene beschränken. Es ist erforderlich, über das, was bei den anderen vorgeht, informiert zu sein, deren Erfahrungen und Ergebnisse zu vergleichen, das neue Wissen nutzbar zu machen, Wissenschaftler und Praktiker zusammenzubringen.
Nun gibt es ein günstiges Umfeld für die Entwicklung der Verwaltungszusammenarbeit, die nicht mehr alleinige Domäne der Staaten oder internationaler Regierungsorganisationen bleibt. Jetzt wird der Beitrag wissenschaftlicher Einrichtungen und der öffentlichen Verwaltung gewidmeter NGOs anerkannt und gefordert. Auch die Bedeutung des Elements Verwaltung in der Entwicklung wird schließlich zutreffend beurteilt.

Die Renaissance des Verwaltungselements in der Entwicklung

Es ist unstreitig, dass die meisten Strukturanpassungsprogramme der internationalen Finanzinstitute in den Entwicklungsländern fehlgeschlagen sind.
Es ist offenkundig, dass es keinen sozio-ökonomische Fortschritt geben kann ohne verantwortlichen Staat und ohne kompetenten, integren und professionellen öffentlichen Dienst.
Für die Entwicklungshilfe leistenden Regierungen und internationalen Organisationen sind die Wirtschaftsentwicklungsprojekte nicht mehr losgelöst von dem allgemeinen Kontext der institutionellen Entwicklung. Die Programme zur Unterstützung verantwortungsbewusster Staatsführung, zur Einführung der Demokratie und der Dezentralisierung vervielfältigen sich. Es wird zunehmend erkannt, dass der Reformerfolg in eine Gesamtschau des Beziehungssystems der Verwaltung einbezogen werden muss. Statt Reformen unabhängig voneinander durchzuführen, wird es notwendig, die einen auf die anderen abzustimmen, sie in ein umfassendes Gesamtprojekt und in eine Gesamtreformstrategie zu integrieren.
Der Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen und der Transfer von Techniken werden bei der Verwaltungszusammenarbeit notwendig. Dabei ist es auch erforderlich, Kultur und Geschichte der Empfängerländer zu berücksichtigen. Mangels eines universell einsetzbaren Modells kann die Verwaltungszusammenarbeit nur Erfolg haben, wenn sie an die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse in den Empfängerländern angepasst ist. Es geht um mehr als um eine bloße Übertragung von Techniken:
erforderlich ist eine Problemanalyse und eine Suche nach Lösungen im Rahmen einer multidisziplinären Reflexion, die Praktiker und Wissenschaftler aus Industrieländern und anderen Ländern vereint. Der Erfolg der Verwaltungszusammenarbeit hängt grundlegend von dem Verständnis der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen der Problematik der Verwaltung und der Entwicklung ab.
Die Staaten und die Regierungsorganisationen besitzen nicht die entscheidenden Mittel, da sie

unmittelbare kurzfristige Interessen verfolgen. Die vernetzten Organisationen haben dagegen nach Maßgabe ihrer Mittel den ihnen international eingeräumten Spielraum genutzt und besitzen größere Erfolgschancen. Die Globalisierung hat damit einer Gruppe von Akteuren ein Betätigungsfeld eröffnet, deren Aufstieg und Dynamik sich in der Zivilgesellschaft entwickelt hat, die als solche eine der Säulen verantwortungsbewusster Staatsführung und des neuen Verwaltungsmanagements geworden ist.

DER BEITRAG DER NETZWERKE

Die in Netzwerken arbeitenden Organisationen und Vereinigungen betätigen sich auf nationaler *(National Academy of Public Administration)* oder regionaler (in Afrika: *Office des fonctions publiques africaines, Development Policy Management Forum, African Association for Public Administration,* in Europa: *Europäische Gruppe für öffentliche Verwaltung)* Ebene. Einige betätigen sich in einem vorgegebenen sprachlichen (wie die *Commonwealth Association for Public Administration*) oder politisch-kulturellen Raum. Da sie in Netzwerken organisiert sind und arbeiten, erweisen sie sich insoweit als besser qualifiziert als Staaten. Sie sind wirksame Träger der Verwaltungszusammenarbeit in einer globalisierten Welt, die durch eine unendliche Vielfalt von Interaktionen auf dem Gebiet der Technik, der Werte, der Kulturen und Ideologien gekennzeichnet ist.
Das auf internationaler Ebene tätige Internationale Institut für Verwaltungswissenschaften (IIAS) besitzt in diesem Rahmen eine besondere Stellung und kann den Rang als Anführer der Netzwerke beanspruchen.

Das Beispiel des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften (IIAS)

Das 1930 gegründete IIAS betreibt seit mehr als einem halben Jahrhundert vergleichende und mehrdimensionale Untersuchungen der Verwaltung als Disziplin und Daueraufgabe und genießt aufgrund dieser langjährigen Erfahrung große Autorität. Selbst eine kurze Analyse seiner Arbeiten erweist die außergewöhnliche Rolle, die ihm im Lauf der Zeit auf dem Gebiet der Verwaltungszusammenarbeit zukommt. Auch sein Beitrag zur Ideen- und Praxisentwicklung auf dem Gebiet der Verwaltung und zur grundlegenden Veränderung der Auffassungen über die Art und Zwecke der Verwaltung ist beträchtlich.
Das IIAS war einer der ersten Partner der UNO, als diese sich entschied, zur Verbesserung des Funktionierens der Verwaltung in den neuen unabhängigen Ländern tätig zu werden. Anfang der 60er Jahre ist das IIAS an den meisten der von der UNO konzipierten und unterstützten Verwaltungskooperationsprogramme beteiligt, für die es die notwendigen didaktischen Instrumente liefert.
Heute ist es über Verbindungen und Partnerschaften mit den großen Organisationen der industrialisierten Länder (UNESCO, EU, OECD usw.) wie auch mit allen regionalen Organisationen der Dritten Welt ein ständiger Träger der Verwaltungszusammenarbeit geworden. Um das weite Feld der öffentlichen Verwaltung gründlich abzudecken, hat sich das Institut zwei spezielle Vereinigungen zugelegt: die Internationale Vereinigung von Schulen und Instituten für Verwaltung (IASIA) für die Fragen der Aus- und Fortbildung sowie die Europäische Gruppe für öffentliche Verwaltung (EGPA) für europaspezifische Probleme.

Kennzeichen und Besonderheiten der Verwaltungsnetzwerke

Juristisch gesehen handelt es sich um wissenschaftliche, nicht gewinnorientierte Vereinigungen und NGOs mit dem Zweck der Verbesserung des Funktionierens der öffentlichen Verwaltung, der Verbesserung ihrer Methoden und der Entwicklung der Verwaltungswissenschaften. Dieser Status bringt ihnen für ihre Arbeit zwei Vorteile.
Zum einen fällt es ihnen leicht, große Netzwerke von freien Mitarbeitern und Mitgliedern zu mobilisieren, deren freiwillige unbezahlte, auch wissenschaftliche Beiträge es ihnen ermöglichen, ein Wissens- und Erfahrungskapital aufzubauen, das alle Aspekte der öffentlichen Verwaltung abdeckt und ständig auf den neuesten Stand gebracht wird.
So unterhält das IIAS ständige Beziehungen mit einem Netz von Sympathisanten und Korrespondenten aus praktisch allen Ländern und Regionen der Welt. Dadurch kann es Informationen aus einem viel größeren Raum sammeln als es bei der traditionellen Sammlung auf offiziellem Wege der Fall wäre.
Zweitens bevorzugen diese wissenschaftlichen und technischen NGOs keine Ideologie, Erfahrung, kein Verwaltungssystem zu Lasten eines anderen. Sie bezwecken eine objektive Analyse von

Probleme und die Suche nach vernünftigen technischen Lösungen. Konsequenterweise sind die Berichte, Studien und anderen Dokumente, die sie anregen, fördern und herausgeben nicht von politischen Zwängen und Rücksichtnahmen beeinflusst.
Die in den Netzwerken vertretenen Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtung stellen einen weiteren Vorteil für erfolgreiche Aktionen auf dem Gebiet der Verwaltungszusammenarbeit dar. Dazu gehören Wissenschaftler und Verwaltungspraktiker, Entscheidungsträger und Forscher, Universitätsprofessoren und Beamte. Das Kompetenz- und Expertennetzwerk des IIAS umfasst die Gesamtheit der Humanwissenschaften (juristisch, politisch, wirtschaftlich, psychosozial und sozial) wie auch politische Verantwortungsträger und Verwaltungsführer. Es kann daher qualifizierte Teams mobilisieren, um Aktionen der Verwaltungszusammenarbeit zu starten. Die sich aus ihrem unbürokratischen Charakter ergebende Flexibilität der Aktivitäten dieser Organisationen begünstigt die Schnelligkeit ihrer Entscheidungen und Aktionen und trägt zur Erleichterung der Verfahren sowie zur Verringerung der Kosten bei.

Anpassung der Ziele an die Bedürfnisse der Verwaltungszusammenarbeit

Die Organisationen definieren sich als Dialogzentren, als Foren des Austauschs von Informationen, Erfahrungen und Ideen, als Orte der Wissensvermehrung und Fortbildung. Die Zeitläufe werden markiert durch die von ihnen organisierten großen Konferenzen, in deren Rahmen sich Verwaltungsforscher, Juristen, Soziologen und Spezialisten anderer verwaltungsbezogener Fachrichtungen mit Verwaltungspraktikern und Spezialisten der Organisationsentwicklung treffen. Die Organisationen befassen sich mit der Gesamtheit der Verwaltungsphänomene in allen Regionen der Welt, wobei den Schnittstellen zwischen Verwaltung und Entwicklung und den durch aktuelle Veränderungen geforderten Innovationen besondere Aufmerksamkeit gilt. Als Ergebnis können sie Erfahrungen mit Verwaltungsinnovationen, Schlussfolgerungen und geeignete Vorschläge Wissenschaftlern, politischen Entscheidungsträgern und Verwaltungsführern zur Kenntnis bringen. Aus den genannten Gründen sind diese in Netzwerken tätigen Organisationen fortschreitend zu glaubwürdigen Partnern der großen internationalen Organisationen geworden. Sie werden mit der Problemermittlung und Erarbeitung geeigneter Lösungsvorschläge zum Zwecke von Initiativen und Projekten oder der Evaluierung von Ergebnissen beauftragt. Die Tatsache, dass die Weltbank ihren ersten Bericht ausschließlich der Problematik von Staat, Verwaltung und Entwicklung im Rahmen der jährlichen IIAS-Konferenz 1997 in Quebec gewidmet hat, hat insofern Symbolwert.

Handlungsfelder und –prinzipien der Netzwerke

Die Verwaltungsmodernisierungs- und Verwaltungsreformprogramme müssen von multidisziplinären und vergleichenden Forschungen, durch Diskussionen und Dokumentationen der in Netzwerken arbeitenden Organisationen angetrieben und begleitet werden. Studien werden von Arbeitsgruppen aus Wissenschaftlern und Praktikern durchgeführt, entweder im Rahmen der Vorbereitung der großen jährlichen Konferenzen oder im Rahmen von Seminaren, die eine beschränkte Zahl von Spezialisten zu einem bestimmten Thema vereinen.
Der vergleichende Ansatz der kleineren Gruppen ermöglicht Reflexionen und Diskussionen; als Ergebnis der analysierten Erfahrungen und Fallstudien werden die Lehren aus Erfolgen und Misserfolgen deutlich. Diese Analysemethode ist auch für die Jahreskonferenzen von großem Interesse, indem sie Markierungspunkte für die Entwicklungen und Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung, des Verwaltungsmanagements und der institutionellen Entwicklung auf regionaler oder globaler Ebene liefert.
Die regelmäßigen Publikationen über die Konferenzen, Seminare und Arbeitsgruppen, ebenso wie die Fülle der Informationen und Dokumente, die im Rahmen der Netzwerke von Mitgliedern und Korrespondenten gesammelt werden, machen diese Organisationen zur Quelle von ständig aktualisierten Datensammlungen über das umfangreiche Gebiet der öffentlichen Verwaltung. Das Internet erleichtert den Zugang zu dieser reichhaltigen und vielfältigen Dokumentation und ist darüber hinaus konkurrenzlos billig.
Das IIAS verfügt wohl über den reichsten Dokumentationsbestand in vergleichender Verwaltung auf der Welt, während sein Informations- und Dokumentationsdienst ein gutes Beispiel für eine fruchtbare Verwaltungszusammenarbeit bietet.
Die Arbeitsmethoden der Netzwerke haben durch die sie kennzeichnenden Grundsätze gleichermaßen einen positiven Einfluss auf die Verwaltungszusammenarbeit. Der erste dieser Grundsätze ist, dass keine theoretische Norm, kein Verwaltungsmodell eins zu eins übertragen werden kann. Erforderlich ist vielmehr eine Analyse und ein vertieftes Verständnis der wirtschaftlichen

und soziokulturellen Besonderheiten der Länder, in denen ein Transfer von Verwaltungstechniken oder Studien stattfinden sollen. Als zweites Prinzip ist die Vorbereitungsphase jeder Aktion genau so wichtig wie die Aktion selbst und eine möglichst enge Abstimmung mit den Partnern vor Ort absolut notwendig.
Neben den wissenschaftlichen und dokumentarischen Tätigkeiten ist auch die Beratungstätigkeit wichtig. So hat das IIAS in den 90er Jahren in Partnerschaft mit der EU, der UNESCO und dem Commonwealth-Sekretariat und in zahlreichen Ländern Osteuropas, Asiens und Afrikas an der Verwaltungsberatung und –entwicklung mitgewirkt. Das ist eine noch begrenzte neue Aufgabe, die sich in den kommenden Jahren weiter entwickeln wird. Umfang und Komplexität der Staats- und Verwaltungsreformen auf der Welt begünstigen den Beitrag der in Netzwerken arbeitenden Organisationen. Diese werden auch Wege zur Verstärkung ihrer Ressourcen prüfen müssen, um ihre neuen Aufgaben besser erfüllen zu können.

Der spezifische Beitrag der in Netzwerken arbeitenden Organisationen

Dank der von ihnen angeregten oder unter ihrer Regie durchgeführten vergleichenden und multidimensionalen Arbeiten, sind die Organisationen in der Lage, geeignete Problemlösungen zu liefern. Die Staaten und Verwaltungen verdanken ihnen die meisten Innovationen und Reaktionen auf eingetretene Veränderungen, vor allem in Bezug auf neue Konzepte zu den Fragen des öffentlichen Dienstes und des Gemeinwohls.
Die Organisationen spielen daher eine unersetzbare Rolle bei der Umsetzung des wissenschaftlichen Fortschritts, insbesondere auf dem Gebiet der Verwaltungszusammenarbeit. Die Qualität ihres Beitrags entspringt in erster Linie dem wissenschaftlichen Dialog zwischen Forschern und Verwaltungspraktikern, den sie unabhängig von der politischen Orientierung in Gang halten. Der Ideen- und Informationsfluss trägt zum Erfolg des Transfers von Wissen und genau zugeschnittenen Verfahrenstechniken bei.
Das IIAS spielt weiter eine Hauptrolle. Es hat in den 60er Jahren als erstes zur Abkehr von der Illusion einer voluntaristischen Verwaltungsreform beigetragen, die für sich allein schon eine Änderung von Verhaltensweisen und Haltungen bewirken könne. Ebenso hat es aufgeräumt mit der unrealistischen Vorstellung, es gebe bestimmte universell anwendbare Modelle, die auf jeden ökonomischen und soziokulturellen Kontext übertragen werden können. Das IIAS spielt insofern eine Pionierrolle, und man könnte meinen, es erfülle auf dem Gebiet der Verwaltung und der Entwicklung für die internationale Gemeinschaft Aufgaben, die die einer Unterorganisation der Vereinten Nationen sein könnten. Aufgrund seiner Existenz und seiner Aktivitäten hat der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen während seiner Sitzung im Jahre 1948 im Palais de Chaillot in Paris die vorgeschlagene Gründung eines Internationalen Zentrums für öffentliche Verwaltung schließlich als entbehrlich angesehen.

IV./3. Lois Recascino Wise **Public Management Reform: Competing Drivers of Change**

Public Administration Review, Washington, Band 62, September/Oktober 2002, S. 555-567

An normativen Werten orientierte Reform der öffentlichen Verwaltung

Die Reform der öffentlichen Verwaltung wird häufig als eine weltumfassende Bewegung gesehen, wobei organisatorische Änderungen als Reaktion auf wirtschaftliche, institutionelle, politische und ideologische Veränderungen einem einheitlichen Muster, das auf Effizienz und marktwirtschaftlichen Prinzipien beruht, folgen. Die Wissenschaft hat allerdings nachgewiesen, dass die Reformen in den verschiedenen Ländern unterschiedlich sind, obgleich sie sich gegenseitig annähern. Die an marktwirtschaftlichen Prinzipien orientierten Reformen (*New Public Management - NPM*), wobei der Eindruck erweckt wird, dass an Effizienz und marktwirtschaftlichen Prinzipien orientierte Reformen den größten Anteil an gegenwärtigen Änderungen haben, haben den Blick für die Entwicklung der Praxis der öffentlichen Verwaltung verstellt, wobei zu viel Wert auf eine philosophische Herangehensweise der Reform des öffentlichen Dienstes gelegt und die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung voreingenommen gesehen wurde. Obwohl die auf NPM beruhenden Reformen auf rationalen Werten beruhen, gehen sie auf verschiedene geisteswissenschaftliche Traditionen zurück; unterschiedliches Handeln wird unter NPM verstanden, eine einheitliche Auffassung von NPM besteht nicht. Gegen NPM wird eingewandt, einen radikalen Bruch mit einer demokratischen Verwaltung zu bedeuten.

Nach Herbert Kaufman kehren bestimmte Lösungen bei Problemen wieder und bestimmen Veränderungen der öffentlichen Verwaltung. Wird bei Problemen nur ein Lösungsansatz verfolgt, werden andere Lösungsansätze unterdrückt, die bei späteren Reformen herangezogen werden. Daher kann angenommen werden, dass normative Werte als Antriebskräfte für Reformen zwar nicht vorherrschend sind, aber Reformen mitbeeinflussen.

Rahmen für Änderungen der öffentlichen Verwaltung

Hier sollen die Antriebskräfte für Verwaltungsreformen untersucht werden. Neben Haushaltseinschränkungen bestimmen nach Kaufman Änderungen in Werten, Vorlieben, der wirtschaftlichen Entwicklung, bestehende politische, soziale und Wirtschaftsstrukturen, das Wissen und die technologische Entwicklung die Art der Verwaltungsreformen. Umfangreiche Änderungen der Wertvorstellungen in der Gesellschaft wirken sich auf die Verwaltung aus. Auch wenn die Bewegung der Postmodernisten in Europa und Nordamerika unterschiedlich an Unterstützung gewinnt, so haben diese Länder gemeinsam Gerechtigkeit hinsichtlich verschiedener sozialer Gruppen, Humanisierung des Arbeitsplatzes, Befugnisse und erweiterte politische Teilhabe. Diese drei normativen Einflüsse auf die Verwaltungspraxis sind ein alternativer Rahmen, von dem aus gegenwärtige Verwaltungsreformen am Beispiel von drei Ländern, Norwegen, Schweden und USA, untersucht werden sollen. Diese drei Länder unterschieden sich hinsichtlich der Akzeptanz von NPM (Norwegen niedrig, Schweden hoch, USA gemäßigt) und der Beachtung postmoderner und materieller Werte.

Konkurrierende normative Antriebskräfte für eine Verwaltungsreform

Die drei normativen Antriebskräfte für eine Verwaltungsreform gehen nicht auf wirtschaftliche oder rationale intellektuelle Traditionen zurück. Sie sind miteinander verbunden und schwer voneinander zu trennen. Sie sind verbunden mit steigenden Erwartungen an die Lebensqualität und anderen sozialen Veränderungen, woraus eine neue Betonung postmoderner Bedürfnisse folgt. Hierbei werden amerikanische und europäische verwaltungswissenschaftliche Forschungsergebnisse berücksichtigt.

Forderung nach größerer sozialer Gerechtigkeit

In der amerikanischen Verwaltungstradition kann diese Forderung auf das frühe 20. Jahrhundert zurück verfolgt werden, erlangte aber erst Bedeutung in den frühen 60er Jahren. In den

skandinavischen Staaten entstand der Egalitarismus in den 30er Jahren als Basis des modernen Wohlfahrtstaates, als Gerechtigkeit und Gleichbehandlung grundlegende Werte wurden. Soziale Gerechtigkeit ist der Grundstein für eine gerechte Gesellschaft, sie dient als faktische und rechtliche Basis für die Verteilung öffentlicher Güter und Dienstleistungen. Die Annahme, dass die Regierung ein vorbildlicher Arbeitgeber, die Standards für eine gerechte Behandlung setzt, ist in den USA wohl bekannt und den nordischen Staaten gemein. Soziale Gerechtigkeit ist zwar eng mit der Forderung nach Demokratisierung verbunden, gründet sich aber in Theorien über Verteilungsgerechtigkeit. Dies drückt sich aus in Programmen zur Förderung der Gleichheit, in Indikatoren für sozioökonomische Unterschiede zwischen Gruppen und in öffentlichen Ausgaben zur Förderung sozioökonomischer Gleichheit. Da ein Arbeitsplatz in der Verwaltung ein öffentliches Gut ist, dienen gleichberechtigte Beschäftigungsmöglichkeiten und gerechte Bezahlung der sozialen Gerechtigkeit. Soziale Gerechtigkeit wird gefördert durch die Politik, Tarifverträge und Gesetzen, die Diskriminierungen verbieten und eine gerechte Behandlung bei der Beschäftigung in der Verwaltung sicherstellen sollen. Beschäftigungspolitik zur Förderung der Toleranz, zur positiven Einschätzung von Unterschieden und Einbeziehung aller Altersklassen dient der sozialen Gerechtigkeit. Gerechtigkeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor kann als Gruppengerechtigkeit gesehen werden, d.h. dass Bedienstete der öffentlichen Verwaltung gleiche Arbeitsbedingungen und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten wie im privaten Sektor haben sollen.

Forderung nach Demokratisierung und Befugnissen
Die Forderung nach größerer Demokratisierung des öffentlichen Dienstes und nach Ermächtigung des einzelnen Bediensteten mit Entscheidungsbefugnissen ist zu unterscheiden von Bemühungen zum Zugang von Entscheidungen und demokratischer Verantwortung. Die Annahme, dass erweiterte Partizipation von Bediensteten und geringere patriarchische und hierarchische Strukturen Organisationen nützen, ist den USA und Skandinavien gemein. Die Umsetzung der Forderung nach interner Demokratie kann die Aufhebung von Hierarchieebenen, mehr informelle Koordinierung mit anderen Behörden, geringere Abhängigkeit von Weisungen und verstärkte Anstrengungen, dass sich die Bediensteten mit den Zielen der Behörde stärker identifizieren, bedeuten. Mitbestimmung ist für die skandinavischen Länder von besonderer Bedeutung. Anstrengungen zur Förderung von Frauen und Minderheiten in Leitungspositionen tragen zur Demokratisierung bei; derartige Programme sollen Unterschiede anerkennen, wobei ermöglicht wird, soziale Unterschiede beim Verständnis des Geschehens, der Formulierung von Politiken und der Erbringung der Leistungen des öffentlichen Dienstes auszugleichen.

Humanisierung des öffentlichen Dienstes
"Humanisierung" wurde als die wichtigste Richtung in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts genannt und wird in der gegenwärtigen verwaltungswissenschaftlichen Literatur wieder aufgegriffen. Die einzelnen Bediensteten werden als Personen mit unterschiedlichen auszugleichenden Interessen und Bedürfnissen gesehen und die Qualität des Arbeitslebens verbessert. Die verstärkte Einbeziehung und Bemühungen, demokratische Prinzipien in die öffentliche Verwaltung einzubeziehen, betonen die menschliche Seite des öffentlichen Dienstes. In den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde in der Verhaltensforschung der Wert der Beiträge des einzelnen und der Bedienstetenpartizipation betont. Derartige Theorien beeinflussten das Nachdenken über menschliche Beziehungen sowohl in privaten als auch öffentlichen Organisationen. In dem relativ neuen Gebiet der Personalentwicklung liegt die Betonung weniger auf aufgabenbezogenem als auf lebenslangem Lernen. Personalentwicklung ist eng verbunden mit Forderungen nach besserer Lebensqualität. Lernen liegt in der Verantwortung sowohl des Bediensteten als auch des Dienstherrn. Personalentwicklung wird als Abhilfe von Problemen im öffentlichen Dienst als auch als Menschenrecht gesehen.

Ländervergleich

Eine Untersuchung der drei Länder zeigt, in welchem Umfang jeweils die drei normativen Antriebskräfte in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts bestanden, in einer Zeit als Effizienz und marktwirtschaftliche Prinzipien, typisch für NPM, vorherrschten, auch wenn sie in den drei Ländern ein unterschiedliche Gewicht hatten. Dies bestätigt Kaufmans Annahme, dass normative Antriebskräfte auch dann einflussreich sind, selbst wenn sie nicht vorherrschen. In allen Ländern war eine Betonung sozialer Gerechtigkeit sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Öffentlichkeit zu beobachten. Gleiche Beschäftigungsmöglichkeiten wurden in den drei Ländern umgesetzt und auf weitere Gruppen ausgedehnt. In Norwegen und Schweden wurde der parlamentarische Ombudsman auch für den Schutz von Rechten und die Förderung von Interessen

benachteiligter Gruppen hinsichtlich des Zugangs zum öffentlichen Dienst und innerhalb dessen zuständig. Die beiden nordischen Staaten waren hinsichtlich der Lohngleichheit erfolgreicher als die USA. In allen drei Zentralverwaltungen wurden Politiken zur Betonung der Unterschiedlichkeit eingeführt oder verfolgt; während die USA stärker Politiken zur Unterschiedlichkeit betonten, sahen die nordischen Staaten dies eher als Ausdruck von demokratischen Werten und Verfahren. Ein offensichtlicher Unterschied besteht darin, dass in den nordischen Staaten mehr Frauen im öffentlichen Dienst beschäftigt sind; mit der Ausnahme vom hispanischen Amerikanern besteht eine geringere Ähnlichkeit mit Gruppenbenachteiligung in den USA.

Demokratisierung und größere Befugnisse des einzelnen Bediensteten werden unterschiedlich verfolgt. In Schweden und Norwegen sind die Regeln für größere Mitspracherechte am Arbeitsplatz stärker formalisiert und sind Ausdruck der historisch starken Gewerkschaftsbewegung in diesen Ländern, die nicht in den USA bestand. In allen drei Ländern besteht eine Tendenz zur Beteiligung von Bediensteten an Entscheidungen und Ermächtigung mit mehr Entscheidungsbefugnissen; ebenso gibt es in allen drei Ländern starke Bemühungen, dass Frauen gleichen Zugang zu Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung haben. Nach Statistiken sind Frauen in den nordischen Staaten allerdings besser vertreten als in den USA. In den Führungspositionen des öffentlichen Dienstes ist der Frauenanteil in Schweden und Norwegen ähnlich. Minderheiten haben ihren Anteil an den höheren Position in den USA bedeutend verstärkt. Ein Unterschied zwischen den drei Ländern besteht darin, dass Frauen in den USA eher mittlere und obere Verwaltungspositionen sowohl im öffentlichen als privaten Sektor innehaben.

Eine Tendenz zur Humanisierung im öffentlichen Dienst besteht in allen drei Ländern, wobei diese allerdings in den nordischen Ländern stärker zu sein scheint. Obwohl in den USA verschiedene Programme zum Erwerb neuer Fähigkeiten bestehen, sind diese eher auf den Arbeitsplatz oder die Institution bezogen, während in den nordischen Staaten der ganze Mensch auch außerhalb des Arbeitsplatzes gesehen wird.

Wie auch von anderen betont, ist es schwierig, die verschiedenen Antriebskräfte für Reformen genau zu trennen. Auf wirtschaftlichen und marktwirtschaftlichen beruhende Reformen können auch so gesehen werden, dass auch normativen Motiven beruhenden Bedürfnissen nachgekommen wird. So kann die Angleichung der Arbeitsbedingungen im öffentlichen und privaten Dienst als eine auf Herstellung der Gleichheit oder als durch Effizienz motivierte Reform gesehen werden. Ähnlich kann Personalentwicklung als auf humanistischen Werten beruhend oder zur Effizienzsteigerung gesehen werden. Die Auslegung kann kulturspezifisch sein, allerdings auch verdeckt sein durch Unterschiede zwischen angeblichen und symbolischen Reformen und tatsächlicher Umsetzung. Reformen können zwar in der Öffentlichkeit aus einem bestimmten Grund dargestellt werden, aber in etwas anderes umgesetzt werden.

Schlussfolgerungen

Werden Reformen in der öffentlichen Verwaltung als Bündel von normativen und rationalen Antriebskräften gesehen, so kann das Hin und Her zwischen den Reformwellen mit einer Schaukel verglichen werden. Eine Seite beherrscht zu einem bestimmten Zeitpunkt die andere, aber die Gewichte ändern sich wahrscheinlich. Beide Reformantriebskräfte bestehen, obgleich eine Seite von größerer Bedeutung ist. Bei der Dominanz rationaler Erwägungen lässt sich der Wechsel zu anderen Antriebskräften, wie soziale Gerechtigkeit, Demokratisierung und Humanisierung vorhersagen. Andere Antriebskräfte, wie Rechtsstaatlichkeit oder Informationstechnologie, können bei der nächsten Reformwelle bestimmend sein. Unabhängig davon, ob die einzelnen Reformmotive aufgespalten werden, ist der Ausgleich zwischen ihnen der Schlüssel zum Verständnis laufender oder zukünftiger Reformen in der öffentlichen Verwaltung.
Die Richtung der Verwaltungspraxis und der Verwaltungswissenschaft kann nicht nur als Ausdruck eines bestimmten Motivs gesehen werden. Normative Einflüsse schlagen sich innerhalb desselben Zeitabschnitts in unterschiedlichen Verwaltungen nieder. Eine vergleichende Untersuchung gewährt Einblick in Möglichkeiten für Änderungen durch verschiedene Reformwege in verschiedenen Ländern. Andere Untersuchungen mögen andere Antriebskräfte für Reformen beschreiben. Untersuchungen über einen längeren Zeitraum mögen die Antriebskräfte gegenwärtiger Reformen anders sehen. Untersuchungen über Reformen in anderen Ländern können neue Einsichten bringen.

Spezialisten der NPM Forschung entschieden sich vor kurzem den Begriff "New Public Management" aufzugeben, da es nicht mehr neu sei, nicht eindeutig bestimmt ist und eine wenig nützliche

Bezeichnung sei. Gleichzeitig ist bei Wissenschaftlern und Praktikern eine stärkere Betonung normativer Werte zu beobachten. Dies deutet darauf, dass eine neue Welle der Diskussion um Reformen des öffentlichen Dienstes im Anmarsch ist.

IV./4. Kasper M. Hansen/Niels Ejersbro **The Relationship between politicians and administrators – a logic of disharmony**

Public Administration Review
Nummer 4/2002, S. 733-750

Das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern – eine Logik der Disharmonie

Weg vom klassischen Modell

Das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern ist ein Dauerthema. Die Diskussion findet innerhalb und außerhalb des akademischen Bereichs statt. Webers klassisches Bürokratiemodell, insbesondere dessen Auswirkung auf das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern war hierfür zumeist die Grundlage. Webers Modell von Anfang des 20. Jahrhunderts ist ein Idealtyp, kein normatives Modell. Nach traditionellem Verständnis der Arbeitsteilung zwischen Politikern und Verwaltern haben beide Gruppen verschiedene Funktionen. Politiker sollen Zukunftsvorstellungen, Ziele und allgemeine Grundsätze für die Arbeit entwerfen und Strategien entwickeln, Verwalter sollen die Vorgaben der Politiker umsetzen und das Tagesgeschäft der Verwaltung besorgen. Die Verwaltung ist ein rein technisches Instrument. Die Tätigkeit der Verwaltung beruht auf Regeln und Vorschriften und wird neutral ausgeübt. Die Merkmale einer solchen Bürokratie sichern den Beamten das Amt und Beförderung nach formalen Qualifikationen und gewährleisten ihnen Unabhängigkeit gegenüber den Politikern.
Die Arbeitsteilung zwischen Politikern und Verwaltern ist in der westlichen Gesellschaft zu einem normativen Ideal geworden. Tatsächlich widerspricht dieses normative Idealbild empirischen Studien, die eine komplexere Interaktion zwischen Politikern und Verwaltern sowie verschiedenartigere Rollen für die beiden Gruppen aufzeigen. Verwalter sind in hohem Maße an der Formulierung von Zukunftsvorstellungen und Zielen auf politischer Ebene beteiligt. Ihre Beteiligung beschränkt sich nicht auf die Auswahl der Mittel, sondern schließt die Ziele ein. Verwalter spielen danach auf der politischen Ebene eine aktive Rolle. Entsprechend müssen Politiker sich um Verwaltungsanliegen ihrer Wähler kümmern und sind an der Durchführung politischer Maßnahmen stark beteiligt. Wegen der heftigen Kritik an dem klassischen Weber'schen Modell ist es unverständlich, dass das Verständnis der Arbeitsteilung zwischen Politikern und Verwaltern eine so starke normative Position bewahrt hat. Hierfür gibt es folgende Gründe: Das Modell ist einfach und leicht zu handhaben, zu erklären und zu vermitteln. Webers Gebrauch des Begriffs "idealtypisch" wurde vielleicht missverstanden und als normatives Ideal fehlinterpretiert. Drittens gibt es in der westlichen Gesellschaft ein starke Vorliebe für rationale Modelle. Ein Beispiel hierfür ist das zielorientierte Management ("management by objectives" – MBO), das unter dem Oberbegriff des New Public Management aus dem privaten Bereich übernommen wurde. Der Einklang zwischen MBO und Webers klassischem Modell hatte einen sich gegenseitig verstärkenden Effekt auf die beiden Modelle und förderte ihre Verbreitung im öffentlichen Bereich.
Das Auseinanderklaffen zwischen dem normativen Standard der verschiedenen Funktionen und empirischen Studien hat die Entwicklung anderer Modelle angeregt, um das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern besser zu verstehen.

DAS DUALITÄTSMODELL

Dieses Modell wurde entwickelt, um ein wirklichkeitsnäheres Verständnis des Verhältnisses zwischen Politikern und Verwaltern zu gewinnen als dies durch andere Modelle möglich ist. Das Modell anerkennt die Beschränkungen des klassischen Modells und das Bedürfnis nach einem auf realen Arbeitssituationen beruhenden Modell. Es ist inspiriert von der klassischen Entscheidungstheorie sowie von Webers Modell und hat vier Dimensionen: "Auftrag" und "Politik" sind eine Ausprägung der Vorherrschaft des Gesetzes nach Weber, während "Verwaltung" und "Management" eine Ausprägung von Webers Bürokratie-Funktion sind. Diese vier Dimensionen decken den gesamten Regierungs- und Verwaltungsprozess in jeder öffentlichen und privaten Organisation ab, ermöglichen eine Verbreiterung der klassischen Funktionen und machen die Übergänge wie auch die durch die empirischen Studien aufgezeigten Überlappungen fließender. Im öffentlichen Bereich werden diese Aufgaben von Politikern und Verwaltern wahrgenommen. Politiker und Verwalter teilen sich die "Macht" über jede dieser Dimensionen des Regierungsprozesses; das Modell verwirft die

Monopolisierung der Hegemonie des Gesetzes durch die Politiker ebenso wie eine Monopolisierung der Bürokratiefunktion durch die Verwalter. Der fließende Übergang zwischen den beiden Sphären quer durch alle vier Dimensionen ist eine Herausforderung für klare Verantwortlichkeiten und Kontrolle, insofern als es schwieriger wird, eine bestimmte Person für bestimmte Entscheidungen verantwortlich zu machen.
Die Dimension "Auftrag" beinhaltet die Aufgabe, die überwölbenden Zukunftsvorstellungen und Ziele für ein Unternehmen zu definieren und damit Zweck und Kompetenzbereich einer Organisation zu bestimmen. Beispiele sind etwa das Steuerniveau, die Einführung oder Beendigung staatlicher Dienstleistungen, Entwicklung von Strategien für Regionalentwicklung, Diskussion und Analyse von Zukunftsszenarien. Die zweite Dimension "Politik" beinhaltet die Mittel zur Konkretisierung der Ziele und Zukunftsvorstellungen: der Haushaltsentwurf wird formuliert, konkrete Entscheidungen über Programme und Umsetzungsmaßnahmen werden getroffen; dazu gehören auch die Grundsätze für öffentliche Leistungen. "Verwaltung" ist die dritte Dimension der Interaktion zwischen Politikern und Verwaltern, hier werden z.B. öffentliche Leistungen der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt, Beschwerden von Bürgern behandelt, Programme und Leistungen evaluiert. Die letzte Dimension "Management" beinhaltet interne Aktivitäten wie Personalkoordinierung, Einstellung von Hilfskräften, Umgang mit Beschwerden von Bediensteten sowie Personalverwaltung.
Das Modell kann als "Nullsummenspiel" kritisiert werden, weil in jeder Dimension die Aufgaben von Verwaltern und Politikern sich zum Wert "Eins" ergänzen. Wenn also ein Politiker es als seine Aufgabe betrachtet, sich intensiv um die Beschwerden seiner Wähler zu kümmern, so kann ein Manager nicht dasselbe tun. Entsprechend bedingt das Verhalten des Verwalters das Verhalten des Politikers und umgekehrt. Andererseits hat dieses Nullsummenspiel auch seine Vorteile. Zunächst zeigt es deutlich, dass das Verhältnis zwischen Politikern und Verwaltern ein Zusammenspiel ist und dass bei der Betrachtung des einen Teils auch der andere Teil betrachtet werden muss. Darüber hinaus zeigt das Modell, dass die wechselseitige Abhängigkeit in der Beziehung nicht exakt definiert werden kann, weil die Grenzen innerhalb der vier Dimensionen und zwischen ihnen fließend sind, einander überlappen und je nach Zeit und Fallgestaltung anders gezogen werden.
Das Modell fordert Kritik heraus, weil es die Politik vernachlässigt und sich zu sehr auf Merkmale des privaten Bereichs einlässt. Es legt zu wenig Gewicht auf die Politik als Kampf miteinander streitender Interessen, die Dimensionen sollten daher freier und offener diskutiert werden.

LOGIK DER DISHARMONIE

Es ist sinnlos, über den politischen Prozess zu sprechen, ohne die Verwaltung zu berücksichtigen und umgekehrt. Politik und Verwaltung sind zwar analytisch getrennt, jedoch in hohem Maße Bestandteil desselben politischen Prozesses. Benötigt wird ein Modell, das die Beziehung als ineinander verflochtenen Prozess mit fließenden Grenzen darstellt. Die Existenz einer logischen Disharmonie zwischen Politikern und Verwaltern beruht auf zwei unterschiedlichen Handlungsmaximen. Zunächst bedarf es eines tieferen Verständnisses der Grundannahmen über das Verhalten von Politikern und Verwaltern:

- Grundlage für politisches Handeln sind die Anliegen der Wählerschaft. Politiker gehen an Probleme fallweise heran, formen daraus generelle Einstellungen und konzentrieren sich auf widerstreitende Interessen. Politiker haben eine induktive Handlungslogik.
- Grundlage für administratives Handeln sind Gesetze, Regeln, Ziele und Wertvorstellungen. Verwalter behandeln Einzelfälle und Probleme auf dieser Grundlagen und konzentrieren sich auf einen Konsens zwischen den Zielen und Strategien innerhalb der Organisationshierarchie. Verwalter haben eine deduktive Handlungslogik.

Diese Handlungslogiken sind nicht ausschließlich zu verstehen, da zeitabhängig auch andere Faktoren die Beziehungen zwischen Politikern und Verwaltern beeinflussen können. Daneben hängt die Handlungslogik jeweils auch von der Persönlichkeit der Akteure ab und ändert sich je nach Zeit und institutionellem Rahmen, z.B. Zeitraum bis zur nächsten Wahl, politische Zusammensetzung des Parlaments, Aufmerksamkeit der Medien usw.

Zweckorientierte Entscheidungsfindung

Die Theorie der zweckorientierten Entscheidungsfindung beruht auf der Annahme rational gebundener Individuen mit festgefügten Präferenzen und dem Bestreben, deren Nutzen zu maximieren. Ihr Verhalten ist strategisch, berechnend und opportunistisch. Politik wird definiert durch viele rationale Entscheidungsmotive, wie z.B. Kampf um die Macht. Widerstreitende Interessen sind Dynamik und

Kern der Politik; Politik und Politiker werden als Mittel zur Vermittlung zwischen den vielen bestehenden Interessen angesehen. Politiker haben ein Interesse an ihrer Wiederwahl. In der Verfolgung dieses Ziels sind sie an einer deutlichen Präsenz bei den Wählern, in den Medien und bei anderen Politikern interessiert. Dadurch tragen Politiker zur Pluralisierung der Interessen bei, ja sie brauchen abweichende Interessen geradezu. Folglich müssen sie sich in die Probleme ihrer Wähler einmischen, um Entschlossenheit und Tatkraft zu demonstrieren. Sie müssen auch den Ruf erwerben, dass sie ihre Versprechungen gegenüber der Öffentlichkeit halten, wenn sie ihren "Vertrag" mit der Öffentlichkeit erneuern wollen. Indem sie Probleme ihrer Wähler aufgreifen, können sie wählen, mit welchen sie sich befassen wollen, und diejenigen aufgreifen, die die meisten Wählerstimmen bringen. Diese Sicht der Politiker kann man ebenso wie die ganze zweckorientierte Entscheidungsfindung kritisieren, weil altruistische Motive darin keine Rolle spielen. Einige Politiker verfolgen vielleicht nicht nur Eigeninteressen, sondern besitzen gegenüber dem Gemeinwesen und Zielen wie "der Stadt Bestes" einen breiteren Ansatz, was im Einzelfall möglicherweise nicht nur Showzwecken dient, jedoch auch Teil ihrer Politik sein kann. Vor allem Lokalpolitiker können verschiedene Rollen spielen, die verschiedene Werte abdecken. Es wird auch die Auffassung vertreten, dass die scharfe Unterscheidung zwischen Problemen aus der Wählerschaft und allgemeineren Zielen im täglichen politischen Leben irrelevant ist.
Das Interesse von Politikern an den Problemen ihrer Wähler ist nicht nur ein Mittel, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu erringen, sondern auch ein wirksames Mittel zur Ausübung von Kontrolle über die Verwaltung. Durch Aufgreifen solcher Fälle gewinnen Politiker Einsicht in die Verfahrensweise der Verwaltung und erhöhen die Möglichkeit, Machtmissbrauch der Verwaltung aufzudecken.
Die Verwalter sind gleichermaßen von Eigeninteresse getrieben. Downs [2] nennt fünf eigensüchtige Motive der Bürokraten: Macht, Einkommen, Ansehen, Bequemlichkeit und Sicherheit. Wie bei den Politikern gibt es auch andere, breitere Motive. Dies wird von Downs auch anerkannt, er besteht aber darauf, dass Verwalter meist von Eigeninteressen geleitet werden. Andere erwähnen, dass Verwalter in öffentlichen Organisationen versuchen, für ihre Organisation möglichst viele Haushaltsmittel zu kriegen. Wieder andere meinen, dass Verwalter eher daran interessiert sind, ihre Organisation so zu gestalten, dass sie möglichst interessante Aufgaben erhält.
Weitere Strategien bestehen darin, die Verwaltung so reibungslos und effektiv wie möglich zu gestalten. Konflikte und Vielfalt sind kontraproduktiv und stehen dem Handeln entgegen; daher versuchen die Verwalter, diese Faktoren zu minimieren und streben Konsens zwischen Strategien und Zielen an. Sie sind auch daran interessiert, die Politiker von der täglichen Arbeit fernzuhalten. Um ihre Position zu schützen, versuchen die Verwalter ihre Macht nach außen abzuschirmen, damit sie von der politischen Sphäre unabhängig handeln können. Dazu müssen sie sich in der Sphäre zwischen Politik und Verwaltung betätigen. Eine starke Partnerschaft zwischen Politikern und Verwaltern führt zu einem "Plussummenspiel", in dem beide durch Zusammenarbeit ihre Positionen stärken und durch dieses Zusammenspiel eine stärkere Machtbasis schaffen. Alle diese Bemühungen gehen allerdings nicht notwendigerweise Hand in Hand.
Die meisten öffentlichen Organisationen haben eine hierarchische Struktur und benötigen als Bedingung für ihr Funktionieren Regeln und Ziele, die von einer höheren Ebene gesetzt werden. Die Verfolgung der Ziele durch die tägliche Arbeit impliziert eine deduktive Denkungsart – vom Abstrakten zum Einzelnen.
Politiker benötigen die Dynamik zwischen widerstreitenden Zielen und Wähler-anliegen, um ihr Handeln zu rechtfertigen und gegenüber der Öffentlichkeit hervorzutreten. Verwalter brauchen demgegenüber den Top-down-Ansatz und Konsens, um Kontrolle auszuüben und Effektivität zu beweisen.

Sozialisation und Rekrutierung von Politikern und Verwaltern

Politiker und Verwalter durchlaufen einen Sozialisationsprozess bevor sie Politiker und Verwalter werden. Politiker werden in Parteigliederungen ausgewählt und müssen ihren Weg durch den Parteiapparat machen. Dadurch stellen die politischen Parteien eine spezielle Beeinflussung und Erziehung sicher. Bevor Politiker auf aussichtsreichen Plätzen zu Wahlen kandidieren dürfen, haben sie häufig eine lange Parteikarriere zurückgelegt, an verschiedenen Formen der Parteiarbeit teilgenommen und vor ihrer Wahl einige Mal erfolglos auf schlechteren Plätzen kandidiert. Der Sozialisierungsprozess hat einen erheblichen Einfluss auf ihre Art zu denken und zu handeln. Der Kampf nach oben durch den Parteiapparat trägt zur Verstärkung gegensätzlicher Wertvorstellungen

[2] A. Downs, Inside Bureaucracy, Little, Brown & Comp., Boston 1967

zwischen Politikern verschiedener Parteien bei. Während ihrer gesamten Karriere haben sie Probleme nur mit ihren Parteifreunden diskutiert; dies verstärkt ihre induktive Denkungsart vom Einzelnen zum Abstrakten.
Nach der Theorie werden Normen und Werte, die während der Ausbildung und im Lauf der Karriere vermittelt werden, in den Beruf und seine Ausübung übernommen. Die meisten leitenden Verwaltungsbeamten haben einen Universitätsabschluss in Rechts-, Wirtschafts- oder politischen Wissenschaften, sie stellen daher eine relativ homogene Gruppe dar. Im Rahmen des Studiums werden die künftigen Verwalter geschult, deduktiv zu denken, von der Theorie und auf der Grundlage der Theorie lernen die Studenten zu analysieren und einen Einzelfall zu erörtern. Diese deduktive Denkungsart beeinflusst die Wahrnehmung von Aufgaben und generell das Herangehen an die Tätigkeit.

DIE LOGIK DER DISHARMONIE IN AKTION

Grundlage der Untersuchung waren Erhebungen auf Kreisebene in Dänemark. Fragebögen wurden an alle 374 Kreisvertretungsmitglieder geschickt, die Antwortrate betrug 78%. Ebenso wurden den 545 Beamten der drei obersten Kreisverwaltungsebenen Fragebögen übersandt, hier betrug der Rücklauf 88%. Politiker und Verwalter wurden nach der von ihnen bevorzugten Rolle in den Kreisvertretungen befragt. Die Verwalter wurden auch nach ihrer Einschätzung des aktuellen Verhaltens der Politiker befragt.
Wenn die Kritik des klassischen Modells zutrifft, war zu erwarten, dass Politiker ein relativ hohes Engagement beim Aufgreifen von Fällen aus der Wählerschaft zeigen und Verwalter es vorziehen würden, dass Politiker sich aus diesen Fällen heraushalten. In Bezug auf die Zielsetzung haben Politiker und Verwalter ähnliche Präferenzen. Diese Ähnlichkeit kann durch die Reaktion der Politiker auf den Druck der starken Interessengruppen sowie seitens der Verwalter auf die Politiker, sich auf allgemeine Angelegenheiten zu konzentrieren, zurückgeführt werden. Bei der Beurteilung des Verhaltens der Politiker durch die Verwalter zeigt sich jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen den jeweiligen Präferenzen der Politiker und Verwalter und dem Verhalten der Politiker. Nach den Aussagen der Verwalter engagieren sich die Politiker nicht genug bei der Zielformulierung und viel zu sehr bei der Wahrnehmung von Anliegen aus der Wählerschaft. Dies entspricht der Logik der Disharmonie sowie der induktiven Denkungsart der Politiker und der deduktiven der Verwalter.

DIE LOGIK DER DISHARMONIE UND DAS ZIELORIENTIERTE MANAGEMENT (MBO)

Das auf Kreisebene intensiv genutzte Management-Instrument ist das MBO. Dahinter steckt das Ideal der klassischen Definition von Organisationen als soziale Einheiten, die besondere Ziele verfolgen. Nach MBO bestimmen die Politiker die allgemeinen Ziele, diese werden dann auf jeder Ebene der Organisation spezifiziert. Jeder Verwalter ist für die Erfüllung seiner Ziele und für die Einrichtung geeigneter Feedback-Verfahren verantwortlich. Die Zielerreichung wird als Mittel zur Belohnung bzw. Missbilligung der Verwalter benutzt. Die Prinzipien von MBO setzen ein hierarchisches Verständnis der Organisationen mit einer klaren Verteilung der Führungsaufgaben auf jeder Organisationsebene voraus und verstärken es. Die MBO-Prinzipien und die klassische Weber'sche Verteilung der Führungsaufgaben sind einander wechselseitig bestätigende Modelle mit denselben Annahmen.
Die durchgeführte Untersuchung auf Kreisverwaltungsebene zeigt, dass die Verwalter in den MBO praktizierenden Kreisen gegenüber denjenigen aus nicht MBO praktizierenden es vorziehen, dass Politiker sich weniger mit Wahlkreisproblemen befassen als dies tatsächlich geschieht. Diese Erwartung ist geprägt von den Maßstäben des MBO, mit denen auch das Verhalten von Politikern beurteilt wird. In allen anderen Fragen bewirkt MBO keinen Unterschied in Bezug auf das Verhalten oder die entsprechenden Erwartungen von Verwaltern und Politikern. Die Logik der Disharmonie bleibt insoweit auch bei der Praktizierung von Management-Methoden unverändert.
Die Untersuchung zeigte weiter, dass Politiker durch Praktizierung von MBO ihre eigene Präsenz gegenüber den Bürgern beeinträchtigt und den Einfluss der Verwaltung verstärkt sehen. Höhere Kreisverwaltungsbeamte waren zumeist nicht dieser Auffassung. Diejenigen mit den meisten Kontakten zu Politikern stimmten darin überein, dass die Politiker Schwierigkeiten bei der klaren Zielvorgabe haben. Politiker und Verwalter waren fast übereinstimmend der Auffassung, dass die Verwaltung in der Lage ist, die gesetzten Zielvorgaben umzusetzen. Politiker glauben darüber hinaus, dass das Aufgreifen von Fällen aus ihrer Wählerschaft notwendige Informationen für die Aufgabenfindung liefert. Politiker und Verwalter sind der Auffassung, dass MBO ein geeignetes Steuerungsinstrument ist. Der starke Druck von Interessengruppen, höheren Regierungsebenen und Beratern mag hierfür eine Erklärung sein. Auch sehen Politiker und Verwalter MBO unterschiedlich.

Die Verwaltung glaubt an eine hierarchische Organisation, in der Zukunftsvorstellungen und Ziele durch die Organisation implementiert werden. Es gibt aber keine einheitliche Auffassung darüber, ob MBO eine klare Trennung von Politik und Verwaltung herbeiführt.
Man kann also behaupten, dass das klassische Modell selbst unter dem sich darauf berufenden Management-Werkzeug nicht sichtbar wird.

SCHLUSSFOLGERUNG

Die Logik der Disharmonie ist kein umfassendes Modell, das über die Beziehungen zwischen Politikern und Verwaltern detailliert Auskunft gibt, sondern sie zeigt einige vorherrschende Merkmale in diesem Verhältnis. Die gewonnenen Erkenntnisse sind ein erster Schritt zur Entwicklung eines innovativen Modells, das ein klareres Verständnis dieses Verhältnisses ermöglicht.
Die Erkenntnisse und Gespräche beruhen auf Erhebungen in dänischen Landkreisen um das Jahr 2000. Von dem spezifischen Umfeld (Medien, politisches System und Wahlsystem, Einfluss der Interessengruppen) wie auch vom Grad der Sozialisation und der Homogenität der Politiker und Verwalter hängt es ab, inwieweit die aufgezeigten Argumente auf Politiker generell angewandt werden können. Dafür bedarf es weiterer systematischer empirischer Untersuchungen.

V. Hinweis

Dreiländertagung

Am 25. und 26. September 2003 in Berlin veranstaltet die Deutsche Sektion des IIVW zusammen mit der Österreichischen und Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften und der Unterstützung durch das Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge eine Fachtagung zum Thema „**Migration als verwaltungspolitische Herausforderung".**

Tagungsprogramm

Donnerstag, 25. September 2003

14.00 Uhr **Begrüßung**

Prof. Dr. *Hans Peter Bull*, Präsident der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften

Bundeskanzlerin *Annemarie Huber-Hotz*, Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften

Sektionsleiter Dr. *Theodor Thanner*, Generalsekretär der Österreichischen Verwaltungswissenschaftlichen Gesellschaft

14.30 Uhr **Eröffnung**
Bundesminister des Innern *Otto Schily*

15.00 Uhr **Integration als Aufgabe von Staat und Zivilgesellschaft**

Moderation: Dr. *Albert Hofmeister*, Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften

Länderbericht Deutschland
Prof. Dr. *Rita Süssmuth*, Präsidentin der Zuwanderungskommission

Länderbericht Schweiz
Peter Arbenz, Direktor der Helvetas

Länderbericht Österreich
Dr. *Alexander Janda*, Geschäftsführer des Fonds zur Integration von Flüchtlingen

16.00 Uhr Kaffeepause

16.30 Uhr Diskussion

17.30 Uhr Ende der Nachmittagsveranstaltung

18.00 Uhr Empfang (Foyer der Humboldt Universität zu Berlin)

Freitag, 26. September 2003

9.00 Uhr **Reformen in den Verwaltungsstrukturen für eine moderne Zuwanderungspolitik**

Moderation: Dr. *Gerd Heinrich Kemper*, Deutsche Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften

Länderbericht Schweiz
Jean-Daniel Gerber, Direktor des Bundesamtes für Flüchtlinge

Länderbericht Deutschland
Dr. *Albert Schmid*, Präsident des Bundesamtes für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge

Länderbericht Österreich
Mag. *Mathias Vogl*, Stellvertr. Sektionsleiter im Bundesministerium für Inneres

10.00 Uhr Diskussion

10.45 Uhr Kaffeepause

11.00 Uhr **Die Verwaltung als Dienstleister - am Beispiel der Arbeitsmigration**

***Moderation*: Dr. *Theodor Thanner*, Österreichische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften**

Länderbericht Österreich
Dr. *Gerhard Hammerschmid*, Wirtschaftsuniversität Wien

Länderbericht Schweiz
Jörg Schild, Vizepräsident der Regierung des Kantons Basel-Stadt

Länderbericht Deutschland
Christoph Kannengießer, Geschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

12.00 Uhr Diskussion

12.45 Uhr Schlusswort
Prof. Dr. Hans Peter Bull, Präsident der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften

13.00 Uhr Ende der Tagung

Tagungsort
Humboldt-Universität zu Berlin, Senatssaal, Unter den Linden 6, 10099 Berlin

Anmeldung
Tagungsunterlagen können angefordert werden bei:
Deutsche Sektion des IIVW, z.Hd. Frau Weick c/o BMI, Bonn, Graurheindorfer Straße 198, 53117 Bonn

Sie können sich auch elektronisch anmelden unter:
www.deutschesektion-iias.de> Tagungen

Ansprechpartner/Tagungsbüro
Deutsche Sektion des IIVW
Dr. Christoph Hauschild, Bundesministerium des Innern
Alt Moabit 101 D, 10559 Berlin
Tel.: 01888 681-1918
email: christoph.hauschild@bmi.bund.de