

Herausgeber: Univ.-Prof. em. Dr. **Heinrich Reinermann**, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer | Univ.-Prof. Dr. **Veith Mehde**, Mag. rer. publ., Leibniz Universität Hannover (geschäftsführend) | Prof. Dr. **Tino Schuppan**, IfG.CC – Institute for eGovernment, Potsdam (geschäftsführend)

Beirat: Dr. **Stephan Articus**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetages, Köln | Dr. **Hans Bernhard Beus**, Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen, Berlin | Prof. Dr. **Martin Brüggemeier**, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin | **Hans Jörg Duppré**, Landrat, Präsident des Deutschen Landkreistages, Berlin | Prof. Dr. **Dieter Engels**, Präsident des Bundesrechnungshofes, Bonn | Univ.-Prof. Dr. **Gisela Färber**, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer | Prof. Dr. **Gerhard Hammerschmid**, Hertie School of Governance GmbH, Berlin | **Peter Heesen**, Bundesvorsitzender des Deutschen Beamtenbundes, Bonn | Dr. **Gerd Landsberg**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Berlin | Prof. Dr. **Andreas Lasar**, Hochschule Osnabrück | Dr. **Johannes Meier**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh | Univ.-Prof. Dr. **Isabella Proeller**, Universität Potsdam | Prof. Dr. **Marga Pröhl**, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht | Dr. **Sebastian Saxe**, Mitglied der Geschäftsleitung der Hamburg Port Authority Anstalt des öffentlichen Rechts, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Christina Schaefer**, Helmut Schmidt Universität, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Reto Steiner**, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern | Prof. Dr. **Arthur Winter**, Donau-Universität Krems | **Christian Zahn**, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin

Vom Versuch, unerfreuliche Ergebnisse als normative Wissenschaft abzutun

Eine Replik auf die Replik von Christoph Reichard

Jörg Bogumil/Falk Ebinger/Lars Holtkamp

Christoph Reichard hat sich über unseren Beitrag in Heft 4/2011 zu den Wirkungen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) in NRW sehr geärgert¹ und dies in Heft 6/2011 deutlich zum Ausdruck gebracht. Nun kann Ärger manchmal zu übersteigerten Reaktionen führen, was wir wohlwollend berücksichtigen wollen. Ansonsten können wir uns nicht erklären, wie Reichard zu folgender Aussage kommt:

„Der hier diskutierte V&M-Aufsatz ist *normativ stark aufgeladen* und *über weite Strecken tendenziös*. Offenkundig haben die Verfasser das Ziel, kommunale Verwaltungsreformen im Sinne neuer Steuerung sowie eine Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens *um jeden Preis zu diskreditieren*.“² (Hervorhebungen d.V.)

Vom Überbringer schlechter Nachrichten

Wir haben in dem Aufsatz das vom Landesgesetzgeber in NRW verpflichtend

eingeführte Reformkonzept des NKF mit neuen empirischen Daten über Umsetzungserfahrungen konfrontiert und Parallelen zu dem ebenfalls von uns breit empirisch untersuchten Neuen Steuer-

rungsmodell gezogen. Wenn wir dabei Umsetzungsdefizite oder unzureichende Zielerreichung feststellen und versuchen, die Gründe zu erklären, so sind wir zwar möglicherweise die Überbringer schlechter Nachrichten für die Hoffnungen eines Teils der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Verwaltungswissenschaft, aber normative Wissenschaft ist dies nicht. Zugegebenermaßen interessieren wir uns als politikwissenschaftlich orientierte Verwaltungswissenschaftler weniger für die Konzeptentwicklung von Reformmaßnahmen, sondern für die Umsetzungserfahrungen und Wirkungen und was man daraus ler-

¹ Vgl. Reichard 2011, S. 283.

² Vgl. Reichard 2011, S. 286.



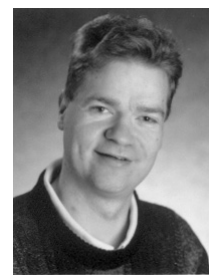
Prof. Dr. Jörg Bogumil

Professor für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik der Ruhr-Universität Bochum.



Falk Ebinger

(Dipl.-Verw.wiss.), Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik der Ruhr-Universität Bochum.



Prof. Dr. Lars Holtkamp

Professor für Politik und Verwaltung an der FernUniversität Hagen.

nen kann. Wir waren und sind der Auffassung, dass solche Hinweise produktiv aufgenommen werden können, wenngleich sie auch dazu führen können, bestimmte Konzepte und Glaubensannahmen kritisch zu hinterfragen. Möglicherweise ist auch unser Ansatz, insbesondere Umsetzungsdefizite zu betonen, da wir der Meinung sind, man lernt mehr aus Problemlagen als aus Best-Practice-Beispielen, kritisierenswert, da die Reformerfolge dabei manchmal etwas zu kurz kommen,³ normative Wissenschaft ist aber auch das nicht.

Nach unserem Verständnis zeichnet sich wissenschaftliches Arbeiten dadurch

grade eines Reformleitbilds in der Umsetzungsphase empirisch untersuchen.

Empirische Forschung oder schöne Konzepte?

Ob das New Public Management oder das Neue Steuerungsmodell oder das NKF adäquate moderne Formen der Verwaltungsführung sind, ist also eine empirisch zu beantwortende Frage. Wenn Implementationsstudien für Deutschland hier beachtliche Problemlagen bilanzieren,⁶ kann man zwar fragen, ob es noch zu früh ist, Bilanzen zu ziehen oder dies auf falsche Implementationsstrategien der Ver-

blem des Public-Management-Konzeptes als der Verwaltungspraxis. Insofern finden wir es sehr schade, dass auch die Replik von Christoph Reichard diesem bekannten Auseinandersetzungsmuster folgt, uns missversteht bzw. auf die eigentlich spannenden Fragen gar nicht eingeht. Wir möchten daher noch einmal einen kleinen Versuch starten, unser Anliegen zu erklären und dabei auf einige wesentliche Vorwürfe einzugehen.

NKF = NSM?

Natürlich ist uns bekannt, dass das NSM-Konzept als übergeordneter Sammelbegriff einen ganzen Strauß an Maßnahmen und Instrumenten umfasst, der über das NKF hinausgeht. Die Reform der finanzwirtschaftlichen Komponente, des Haushalts- und Rechnungssystems, wird jedoch generell als Schlüsselement der Modernisierung von politischer Führung, Management und Controlling des öffentlichen Sektors angesehen und nicht nur als reines Informationssystem, als financial reporting. In NRW wird die Einführung des NKF explizit damit begründet, dass sich mit dem NKF die „politische Steuerung in den Gemeinden (...) grundlegend ändern“ wird⁸. Das NKF zielt also nicht nur auf aussagefähigere Informationen über die reale Finanzlage in den Kommunen, sondern auf eine Modifizierung der gesamten Steuerung ab. In der Gesetzeserläuterung wird der Gesetzgeber noch deutlicher: „Die neue Steuerung in der Gemeinde bedarf regelmäßig mehrerer Kernelemente, die es umzusetzen gilt“.⁹ Enumerativ werden hier die Veränderung des Verhältnisses von Rat und Verwaltungsführung, Kontraktsteuerung, Produktorientierung mit Outputsteuerung, Budgetierung und dezentrale Ergebnisverantwortung sowie Controlling und Kosten-Leistungsrechnung genannt. Der Versuch von Reichard,

»Ob das Neue Steuerungsmodell oder das NKF adäquate moderne Formen der Verwaltungsführung sind, ist eine empirisch zu beantwortende Frage.«

aus, dass man bereit ist, die eigenen Hypothesen empirisch zu testen und auch scheitern zu lassen. Hierin grenzt sich die empirische Verwaltungswissenschaft grundlegend von normativen Konzeptentwicklern ab, die sich mit „Modellplatonismus“ gegen empirische Probleme und Kritik immunisieren⁴. Die Jahrhunderte lange Geschichte der Verwaltungsreformen – national und international – ist voll von ambitionierten Reformkonzepten, die sich wie ein Buschfeuer oder eine Modewelle verbreitet haben. Verwaltungen neigen dazu, sich an den jeweils neuen Leitbildern und den jeweiligen Nachbarn zu orientieren, um sich als besonders moderne Organisation gegenüber der Gesellschaft zu legitimieren⁵. Nicht selten erweisen sich nur wenige Jahre später manche Reformen als wenig effektiv und effizient und werden in der Verwaltungspraxis stillschweigend zu den „Akten gelegt“. Die bloße Existenz einer Modewelle oder der Verbreitung eines Konzeptes sagen also nichts darüber aus, ob es richtig, effektiv oder effizient ist. Man muss vielmehr die Zielerreichungs-

waltungspraktiker zurückführen.⁷ Man kann aber auch fragen, was wir des Öfteren gemacht haben, ob sich *bestimmte* (nicht alle) konzeptionelle Grundannahmen der betriebswirtschaftlich orientierten Verwaltungsmodernisierung, wie z.B. die Vorstellungen zur Veränderung der politischen Steuerung (Kontraktmanagement) nicht für die Übertragung auf die deutschen Kommunen eignen. Wir haben das Gefühl, dass es dieser Punkt ist, der Verärgerung und Abwehrreaktionen auslöst, weil er schlecht in das betriebswirtschaftliche Modernisierungskonzept zu integrieren ist. Das ist aber eher ein Pro-

3 Sie werden aber keinesfalls verschwiegen oder gering geachtet. So ist bei der Evaluation des NSM neben dem Hinweis auf die Problemlagen immer darauf hingewiesen worden, dass die NSM-Reform „deutliche Verbesserung im Bereich der Bürger- und Kundenorientierung (Servicequalität, Verfahrensdauer) in den Kommunen begünstigt hat“ (vgl. Bogumil/Holtkamp u.a. 2007, S. 10) und auch die vielfältigen Bemühungen um die verbesserte Outputsteuerung (...) die Transparenz des Verwaltungshandelns ohne Zweifel erhöht“ haben (vgl. ebd.).

4 Vgl. dazu bereits kritisch Reiner mann 2008; König 2008, S. 79.

5 Vgl. Holtkamp 2011; Brunsson 2005; DiMaggio/Powell 1991.

6 Vgl. Bogumil u.a. 2007.

7 Vgl. Banner 2008; S. 447.

8 Vgl. Innenministerium NRW 2010, § 12 GemHVO, S. 970, ausführliches Zitat vgl. Bogumil u.a. 2011, S. 174.

9 Vgl. Innenministerium NRW 2010, S. 970.

die Ersetzung des Geldverbrauchskonzepts der Kameralistik durch ein Ressourcenverbrauchskonzept als bloßen Austausch eines „Informationssystems“¹⁰ darzustellen und so aus dem NSM-basierten, integrierten Steuerungskreislauf herauszulösen, wirkt angesichts der steten Betonung der engen Verflechtungen zwischen den Reformkomponenten etwas bemüht. Wir argumentieren, dass eine empirische Bewertung des NKF im Rahmen dieses Gesamtzusammenhanges erfolgen muss.

Wir haben uns inhaltlich mit zwei wesentlichen Fragen auseinandergesetzt. Zum einen geht es darum, ob es aufgrund der *gesetzlich verpflichtenden* Einführung des NKF, die mit zentralen (wenn auch

der finanziellen Gesundheit einer Gemeinde zu zeichnen“ vermag als die Kameralistik.¹³ Es muss aber erlaubt sein zu fragen, welche weiteren Effekte gemessen an den Zielvorgaben und welche unerwünschten Effekte zu beobachten sind. Dazu gehört zum einen die Erkenntnis, dass auch das NKF, ähnlich wie das NSM, ganz erhebliche Transaktionskosten und „Datenfriedhöfe“ produziert, die in eine Kosten-Nutzen-Bilanz einbeziehen sind, und die – so unsere These – bei einer weniger rigiden Einführungsstrategie möglicherweise geringer ausgefallen wären.¹⁴ So stellt sich schon die Frage, warum ausgerechnet ein Bundesland mit vielen ärmeren Kommunen den aufwändigsten und kostenintensivsten NKF-Implementationsprozess ver-

in Form kleinteiliger Anträge der Ratsfraktionen im Haushaltsprozess durch das höher aggregierte Niveau der Haushaltsdaten schwieriger. Allerdings finden ansonsten keine nennenswerten Veränderungen im Haushaltsprozess statt und politisches Kontraktmanagement findet man äußerst selten. Die Strategiefähigkeit des Rates wird nicht erhöht, eher sinkt die Transparenz über die Haushaltsergebnisse für Rat und Öffentlichkeit durch die Doppik.¹⁶ Die Informationsfunktion des NKF kann natürlich durch Lernprozesse besser werden¹⁷, aber dies ändert nichts an dem grundlegenden Argument, dass bessere Informationen bestenfalls die halbe Miete sind, um politische Entscheidungsprozesse zu optimieren. Das Zusammenspiel von politischer Handlungslogik und institutionellen Eigenheiten schafft Konstellationen (Parteienwettbewerb, Wiederwahl des Bürgermeisters, unklare Ziel-Mittel-Hierarchien, zwangsläufige Zielkonflikte in öffentlichen Organisationen), die der schönen Managementlogik widersprechen.¹⁸ Diese Anreize lassen sich durch „Umerziehung“ von politischen Akteuren kaum verändern und es ist dementsprechend auch keine Frage der Zeit, dass Leistungs- und Ergebnissteuerung noch nicht akzeptiert sind. In der Einschätzung dieses Punktes gibt es in der Tat einen deutlichen Dissens zu Teilen der betriebswirtschaftlichen Verwaltungsforschung. Allerdings sind uns keine Studien bekannt, die bezogen auf deutsche Kommunen unsere Annahmen widerlegen.

»Das Zusammenspiel von politischer Handlungslogik und institutionellen Eigenheiten schafft Konstellationen, die der schönen Managementlogik widersprechen.«

nicht allen) Elementen des NSM verbunden ist,¹¹ zu geringeren Implementationsdefiziten kommt, als dies bei der freiwilligen Implementation des Neuen Steuerungsmodells der Fall war, eine These, die nicht wir, sondern eher normative Befürworter des NSM aufgestellt haben.¹² Dazu haben wir am Beispiel von NRW empirisch untersucht, ob die Einführung des NKF die Umsetzung des NSM beschleunigt und intensiviert hat. Unsere Antwort auf einer breiten, wenngleich vorläufigen, empirischen Basis war, dass dies nicht zutrifft. Auch im gesetzlich verpflichtenden Neuanlauf kann man nach gut zwei Jahrzehnten NSM in NRW-Kommunen feststellen, dass nach wie vor die outputorientierte Steuerung und das neue Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung kaum umsetzbar sind.

Die zweite Frage zielt auf die *bisherigen Wirkungen des NKF in NRW*. Wir bestreiten nicht, dass das NKF ein „wirklichkeitsnäheres und vollständigeres Bild von

ordnet, während andere Bundesländer mit eher konsolidierten Kommunen (Baden-Württemberg, Bayern) dies viel entspannter angehen.

Vor allem aber haben wir, in der Tat nicht zum ersten Mal¹⁵, darauf hingewiesen, dass auch der neue Versuch einer Verbesserung der politischen Steuerung durch outputorientierte Instrumente, in diesem Fall durch das NKF, weitgehend scheitert. Zwar werden die Detailinterventionen

Insofern hilft auch der Verweis Reichards auf unsere mangelnde Einbeziehung internationaler Erfahrungen (über erfolgreiche Umsetzungsprozesse in anderen Industriestaaten) wenig weiter, sondern ist eher ein verkapptes „Totschlagargument“ in Zeiten zunehmender Internationalisierung. Zwar wird auch in der internatio-

10 Vgl. Reichard 2011, S. 284.

11 Wir haben nicht behauptet, dass das NKF deshalb oder nur deshalb eingeführt wurde, um das NSM verpflichtend durchzusetzen, sondern, dass mit der Einführung des NKF in NRW faktisch wesentliche Elemente des NSM mit implementiert werden sollten, im Übrigen ohne dass man sich vorher die Erfahrungen und Problemlagen bei der freiwilligen Implementierung vergegenwärtigt hat.

12 Vgl. Banner 2008, S. 450; KGSt 2007.

13 Reichard 2011, S. 284.

14 Wir haben nicht empfohlen, die Einführung des NKF wieder rückgängig zu machen (so die im-

plizite Vermutung von Reichard 2011, S. 283), was angesichts der bereits vollzogenen Umstellung wenig sinnvoll wäre, sondern dass hier von Seiten des Landes keine weiteren unsinnigen Regulierungen erfolgen.

15 Vgl. z.B. Bogumil 2002.

16 Das schließt nicht aus, dass Amtsleiter eher von den vorhandenen Ergebniskennzahlen profitieren, wie Reichard berichtet.

17 Allerdings besteht nach wie vor ein großes Problem in der Steuerungsrelevanz der „outputorientierten“ Daten.

18 Vgl. im Detail Bogumil 2002, Bogumil 2011.

nalen bzw. international vergleichenden Literatur kritisch hinterfragt, ob New-Public-Management-Elemente tatsächlich zu einer Effizienzsteigerung beigetragen haben und diese damit auch zukunftsfähig sind¹⁹. Vor allem aber kann man internationale Erfahrungen *nicht einfach auf Deutschland übertragen*, ohne die speziellen Kontextfaktoren zu berücksichtigen (Rechtsstaatsmodell, Konkurrenzdemokratie in mittelgroßen und großen Kommunen, tiefgreifende kommunale Haushaltskrise, etc.). So sind Erfahrungen in Schweizer Kommunen, in denen es nahezu keinen Parteienwettbewerb gibt, für deutsche Kommunen wenig hilfreich. Institutionen-Shopping in anderen Ländern ohne kontextsensible Anpassungsleistungen mag nach Internationalität aussehen, sinnvoll ist es allein deshalb noch nicht.²⁰

In der Verwaltungspraxis zählen die tatsächlichen Effekte einer Reform, nicht das Kalkül oder die Wünsche der Konzeptentwickler. Die empirische Untersuchung von Reformergebnissen kann mit dazu beitragen, dass Reformkonzepte nicht bereits daran scheitern, dass aufgrund „enttäuschender“ Vorerfahrungen die Führungskräfte und Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen begründet vermuten können, dass das Engagement und die Investitionen in die Umsetzung von Reformleitbildern (mit immer kürzerer Halbwertszeiten) sich nicht auszahlen.

Literatur

- Andrews, R. (2011): NPM and the Search for Efficiency, in: Christensen, T./Laegreid, P. (Hg.): *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Farnham: 281-294.
- Arnaboldi, M./Lapsley, I. (2009): On the Implementation of Accrual Accounting: A Study of Conflict and Ambiguity. *European Accounting Review* 18 (4), S. 809-836.
- Banner, G. (2008): Logik des Scheiterns oder Scheitern an der Logik? in: *der moderne staat* 2/08: 447-455.
- Benz, A. (2004): Institutionentheorie und Institutionenpolitik, in: Benz, A./Siedentopf, H./Sommermann, K.-P. (Hg.): *Institutionenwandel in Regierung und Verwaltung*, Festschrift für Klaus König zum 70. Geburtstag, Berlin: 19-31.
- Bogumil, J. (2002): Die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Rat und Verwaltung – das Grundproblem der Verwaltungsmodernisierung, in: *Verwaltungsarchiv* 93 (1), S. 129-148.
- Bogumil, J. (2011): Die Umgestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung, in: Blanke, Bernhard/Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hg.), 2011: *Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. aktualisierte und ergänzte Auflage*. Wiesbaden, S. 536-545.
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S. (2006): Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland. Eine Evaluation nach 10 Jahren Praxiserfahrungen, in: Bogumil, J./Jann, W./Nullmeier, F. (Hg.): *Politik und Verwaltung*, PVS-Sonderheft 37/2006: 151-184.
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S./Ohm, A. K. (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 29, Berlin.
- Bogumil, J./Holtkamp, L., Kißler, L./Kuhlmann, S./Reichard, C./Schneider, K. / Wollmann, H. (2007): Konsequenzen aus der Evaluation des Neuen Steuerungsmodells, in: Dies. 2007: *Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Modernisierung des öffentlichen Sektors*, Band 30, Berlin, S. 7-10.
- Bogumil, J./Ebinger, F./Holtkamp, L. (2011): Vom Versuch das Neue Steuerungsmodell verpflichtend einzuführen. Wirkungen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in NRW, in: *Verwaltung & Management*, Heft 4, S. 171-180.
- Brunsson, N. (2005): Reform als Routine, in: Corsi, G./Esposito, E. (Hg.): *Reform und Innovation in einer instabilen Gesellschaft*, Stuttgart: 9-25.
- Chaharbaghi, K. (2011): The Audit Dilemma in Public Services, in: *International Journal of Critical Accounting* 3/11: 18-25.
- Connolly, C./Hyndman, N. (2006): The actual implementation of accruals accounting: Caveats from a case within the UK public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (2). S. 272-291.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991): The Iron Cage Revisited, in: ders (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: 63-82.
- Dunleavy, P./Margetts, H./Bastow, S./Tinkler, J. (2006): *New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance*, in: *Journal*

of Public Administration Research and Theory 03/06: 467-494.

Drechsler, W. (2008): Aufstieg und Untergang des New Public Management, *Kurswechsel* 2/08: 17-26.

Holtkamp, L. (2008): Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodell, in: *der moderne staat* 2/08: 423-446.

Holtkamp, L. (2010): Governance-Konzepte in der Verwaltungswissenschaft – Neue Perspektiven auf alte Probleme von Verwaltungsreformen, in: *Die Verwaltung* 2/10: 167-194.

Holtkamp, L. (2011): Verwaltungs- und Haushaltsreformen – Eine problemorientierte Einführung, FernUnikurs, Hagen.

Hyndman, N./Connolly, C. (2011): Accruals accounting in the public sector: A road not always taken. *Management Accounting Research* 22 (1), S. 36-45.

König, K. (2008): *Moderne öffentliche Verwaltung – Studium der Verwaltungswissenschaft*, Speyer.

Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) 2007: *Das Neue Steuerungsmodell: Bilanz der Umsetzung*, Köln.

Kuhlmann, S./Wollmann, H. (2011): *Verwaltungen im internationalen Vergleich*, Kurs-Nummer: 33904, FernUniversität Hagen.

Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): *Handreichung Neues Kommunales Finanzmanagement. 4. Auflage*. Düsseldorf.

Noll, S. (2007): *Bürger und Kommune – Reform für mehr Bürgernähe – Eine Geschichte des Scheiterns?* Marburg.

Rehm, H. (2004): Neuere Steuerungsmodelle zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Robert, R./Kevenhörster, P. (Hg.): *Kommunen in Not*, Münster: 91-118.

Reichard, C. (2011): Vom Versuch, NSM und NKF in einen Topf zu werfen, in: *Verwaltung & Management*, Heft 6, S. 283-287.

Reinermann, H. (2008): Über die Veränderbarkeit des Seins: Scheitern Verwaltungsreformen? in: Magiera, S./Sommermann, K.-P./Ziller, J. (Hg.): *Verwaltungswissenschaft und Verwaltungspraxis in nationaler und transnationaler Perspektive*, Berlin: 821-841

Wollmann, H. (2008): *Reformen in Kommunalpolitik und -verwaltung – England, Schweden, Deutschland und Frankreich im Vergleich*, Wiesbaden.

19 Vgl. Kuhlmann/Wollmann 2011; Hyndman/Connolly 2011; Andrews 2011; Chaharbaghi 2011, Arnaboldi/Lapsley 2009; Drechsler 2008; Connolly/Hyndman 2006; Dunleavy et al. 2005, S. 47f.

20 Natürlich bedeutet das nicht, dass man aus internationalen Erfahrungen nichts lernen kann, aber die Übertragbarkeit von Ergebnissen erfordert eine aufmerksame Betrachtung der jeweiligen institutionellen und akteurspezifischen Besonderheiten.