

Zur Vereinbarkeit produktorientierter Ziele und Kennzahlen mit kommunalpolitischer Handlungslogik

Eine empirische Zwischenbilanz zu § 12 GemHVO NRW

André Jethon

Die Reformdebatte über Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven „neuer“ Steuerungsmodelle im Bedingungsrahmen des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens¹ hat in der Fachöffentlichkeit zuletzt deutlich nachgelassen. Das Ausbleiben des Diskurses mag man allerdings kaum als Ausdruck der Tatsache werten, dass hinsichtlich potenzieller und tatsächlicher Wirkungen ergebnisorientierter Ziele und Kennzahlen in den Produkthaushalten und deren Vereinbarkeit mit kommunalpolitischer Handlungslogik keine Forschungsbedarfe bzw. Praxisprobleme mehr bestünden. Mit diesem Beitrag² wird zunächst eine sekundäranalytische Betrachtung zum Transparenzempfinden und zur Steuerungsrelevanz produktorientierter Ziele und Kennzahlen vorgelegt und für eine politikwissenschaftliche Fundierung um die Ergebnisse einer mikropolitischen Fallstudie ergänzt. Auf dieser Grundlage wird mit Blick auf die anstehende Evaluierung des nordrhein-westfälischen Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) argumentiert, dass eine kommunalpolitische Ergebnissteuerung über den NKF-Produkthaushalt im Sinne des § 12 GemHVO NRW weder wahrscheinlich noch notwendig ist.

Finanz- und Ergebnissteuerung im NKF

Zur Erinnerung: Die Idee der Ergebnissteuerung auf der Grundlage von Zielen und Kennzahlen ist als Versatzstück des

Neuen Steuerungsmodells (NSM) und vorheriger Verwaltungsreformkonzepte in das Konzept des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) überführt worden.³ Ausweislich des wegweisenden Doppelbeschlusses der

Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren im Jahre 2003 soll durch die Reform des Gemeindehaushaltsrechts nicht nur die traditionelle Verwaltungskameralistik auf eine ressourcenorientierte Darstellung ersetzt werden, sondern auch die Steuerung der Kommunalverwaltungen durch die Vorgabe von Zielen für die kommunalen Dienstleistungen ermöglicht werden.⁴ In den landesgesetzlichen Umsetzungen differiert der Verbindlichkeitsgrad produktorientierter Ziele und Kennzahlen, in NRW ist deren Bildung rechtlich verpflichtend. Hier bildet die programmatische „Soll“-Vorschrift des § 12 GemHVO NRW de lege lata den Dreh- und Angelpunkt einer zielorientierten Steuerung kommunaler Aufgaben im neuen kommunalen Haushaltsgesetz.⁵ Der kommunale Haushalt bleibt dabei das zentrale Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument⁶ und soll wie dergestinst im NSM den „Haupt“- bzw. „Managementkontrakt“ zwischen Politik und Verwaltung bilden.⁷

Der unterschiedlichen föderalen Umsetzung der kommunalen Haushaltsgesetze



Dr. André Jethon
Fachbereichsleiter
Finanzen beim Kreis
Recklinghausen.

- 1 Vgl. allein in dieser Zeitschrift den Diskurs zwischen Bogumil/Ebinger/Holtkamp 2011/2012 und Reichard 2011 sowie die beiden Schwerpunktthefte 3/2012 und 3/2014.
- 2 Es handelt sich hier um eine stark komprimierte Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Dissertationsschrift des Autors, die kürzlich unter dem Titel „Das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) zwischen Ergebnissteuerung und Mikropolitik“ im Kommunal- und Schul-Verlag erschienen ist.
- 3 Vgl. zu den Verbindungslien des NSM zum NKF die ausgewogene Darstellung von Weiß 2013, S. 241ff.
- 4 Vgl. IMK 2003, S. 19.
- 5 Für eine differenzierte Analyse der Vorschrift vgl. Klieve/Knirsch 2010.
- 6 Vgl. in diesem Sinne § 79 Abs. 3 Satz 1 GO NRW.
- 7 Vgl. allen voran KGSt 1993, S. 21; Bals 2008, S. 38.

	Raum	Empirische Studien zum Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)					
		Erkenntnisinteresse	Umfragezeitraum	Methode	Stichprobe	Adressat	Rücklaufquote
KGSt 2010	Bund	Stand der Einführung des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens	05-06/2010	Schriftl. Umfrage	Kommunen > 10.000 EW (n=1.858)	Verwaltungsspitze	30,9%
DST/PwC 2011	Bund	Evaluierung der Reform des kommunalen Haushalts- u. ReWe	04-06/2010	Schriftl. Umfrage, qualitative Interviews	Mitglieder (n=211)	OB/Kämmerer/ FinanzA-Vors.	88%
Burth/Hilgers 2011/2012	Bund	Der Mehrwert der kommunalen Doppik	10-11/2011; 05-06/2012	Schriftl. Umfrage	Kommunen > 20.000 EW	Kämmerer/ Finanzpolitiker	42,0% / 30,4%
Bogumil/Holtkamp/Junkernheinrich/Wagschal	BB, BW, NRW, SA	Ursachen kommunaler Haushaltsdefizite	06-10/2013	Schriftl. Umfrage, Fallstudien	Kommunen zw. 20.000-100.000 EW (n =120)	Gemeindevertreter	41,2%
IM NRW 2010	NRW	Evaluierung auf der Grundlage von § 10 des NKfEG	k. A.	Diverse eigene Umfragen sowie Umfragen Dritter	k. A.	k. A.	k. A.
Bogumil/Ebinger/Holtkamp 2011	NRW	Zwischenbilanz des NKF	05-06/2010	Schriftl. Umfrage, Fallstudien	Kommunen > 20.000 EW	BM/PR/Fraktionsvors. CDU/SPD	30% /k.A./ 55%
DST 2013	NRW	NKF aus Sicht der Adressaten	Frühjahr 2013	Schriftl. Umfrage	Städte	Verwaltungsspitze	k. A. (n=29)
Riemenschneider 2013	NRW	NKF aus Sicht der kommunalen Mandatsträger	04-05/2013	Schriftl. Umfrage	Räte (n=2.000)	Ratsmitglieder	22,6%
LRH Rheinland-Pfalz 2011	RP	Nutzen der Reform des kommunalen Haushaltsrechts	Ende 2010	Schriftl. Umfrage, Interviews	Kommunen	Verwaltungschefs/ Kämmerer Orts-BM/Rats-/ Kreistage /RPA	34%/58,7%/12% / k.A./k.A. (n=923)
Böhme/Blasch/Heindl 2013a	BY	Umsetzungsstand, Implementationsprobleme und Perspektiven der Reform des HH- u. ReWe	2013	Schriftl. Umfrage	Kommunen (n=2.065)	k. A.	31,5% (n=651)
Böhme/Blasch/Heindl 2013b	TH	Umsetzungsstand, Implementationsprobleme und Perspektiven der Reform des HH- u. ReWe	2013	Schriftl. Umfrage	Kommunen (n=897)	k. A.	14,8% (n=133)
Gärtner 2014	NDS	Die Effekte des NKR	2013	Qualitative Interviews	Kommunen (n=13)	Verwaltungs- und Ratsmitglieder	-
Weiβ et al. 2014	ST	Evaluation der Doppik-Einführung	2013/2014	Schriftl. Umfrage, Interviews	Kommunen (n=133)	Leitungskräfte	77,4% (n=103)
Fischer et al. 2015/2016	BW	Stand der Umsetzung und Nutzen des NKHR/ Leistungsinformationen im kommunalen HH	12/2014/ Ende 2015	Schriftl. Umfrage, Dokumentenanalyse	Kommunen (n=1.101)	Verwaltungsspitze und MA	28%

Tab. 1: Empirische Studien zum NKHR⁸

form und den zum Teil erheblichen zeitlichen Verzögerungen im Umstellungsprozess zum Trotz dürfte rund 15 Jahre nach dem IMK-Beschluss die Notwendigkeit einer ressourcenorientierten kommunalen Finanzsteuerung nicht mehr ernsthaft in Frage gestellt werden. Das Ressourcenverbrauchskonzept hat für eine stärker mittelfristige Orientierung der Haushaltswirtschaft gesorgt, vor allem durch die Berücksichtigung von Folgekosten bei großen Investitionsentscheidungen. Darüber hinaus haben finanzwirtschaftliche Analysen der Haushaltswirtschaft anhand passender Finanzkennzahlen spürbare Bedeutungszuwächse in den kommunalpolitischen Haushaltsdebatten und in der einschlägigen Fachliteratur erfahren, auch wenn der Entwicklungsprozess geeigneter Finanzkennzahlen noch nicht abgeschlossen ist.⁸ Es mag daher nicht verwundern, dass Finanzinformationen durch die kommunalen Akteure offensichtlich mehr beachtet und intensiver genutzt werden als Leistungsinformationen.⁹

Als Begründung für ein solches Schattendasein von produktorientierten Informationen wird häufig die Implementationsreihenfolge im Rahmen der kommunalen Haushaltsreform herangezogen – pointiert: Erst die handwerkliche Umstellung auf die kommunale Doppik, dann Entwicklung einer „neuen“ Steuerung“. Bislang jedenfalls scheint es unter Rückgriff auf die bis heute vorliegende Empirie in der kommunalen Landschaft chronisch nicht zu gelingen, steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen in den Produkthaushalten an betriebswirtschaft-

liche und kommunalpolitische Steuerungsgewohnheiten anzubinden.¹⁰ Derart ernüchternde Befunde wären aber dann hinnehmbar und unbedenklich, wenn sich in der Verwaltungspraxis bei Politik und Verwaltungsspitze im Laufe der Zeit eine Gewöhnung im Umgang mit Leistungsinformationen einstellen würde und sich dies durch sich im Zeitverlauf systematisch positiv entwickelnde Einschätzungen kommunaler Akteure zur Transparenz der Produkthaushalte und zur Steuerungsrelevanz der dort abgebildeten Ziele und Kennzahlen empirisch nachweisen ließe.

8 Vgl. IM NRW 2008 („NKF-Kennzahlenset NRW“); Deutscher Städtetag 2007; Deutscher Landkreistag 2011 sowie stellvertretend Burth 2011 für die Fülle an vorgelegten Finanzkennzahlensets in der Fachliteratur.

9 Vgl. hierzu die Fallstudienergebnisse von Grossi/ Reichard/Ruggiero 2012.

10 Vgl. KGSt 2010, S. 103ff.; DST/PwC 2011, S. 64; Bogumil/Ebinger/Holtkamp 2011, S. 174ff..

11 Dieser Überblick erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es sind darüber hinaus weitere aussagekräftige Studien zu Einzelaspekten des

NKHR veröffentlicht worden, wie beispielsweise zur Verwendung von Kennzahlen (vgl. Polzer/Kroll 2010; Kroll/Proeller 2012; Jürgens/Hackmann 2013; Schubert/Kirstein 2016), zur Erstellung kommunaler Jahresabschlüsse in NRW und Hessen (vgl. Preußer/Toll 2014) oder zur Konzernsteuerung (vgl. Lasar et al. 2014). Daneben hinaus sind Untersuchungen über die kommunale Ebene hinaus zu Verwaltungsreformen auf Bundes- und Landesverwaltungsebene beigesteuert worden (vgl. Schmid 2012; Institut für den öffentlichen Sektor 2012; Lüder 2013).

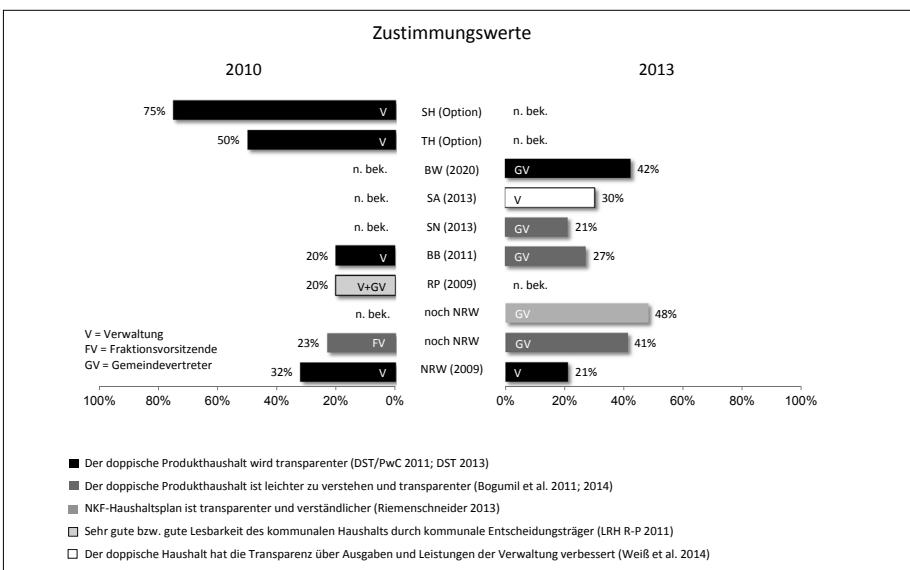


Abb. 1: Transparenz bzw. Lesbarkeit des Produkthaushaltes im Bundesländervergleich

Empirische Sekundäranalyse: Ergebnissesteuerung durch Gewöhnung?

Nach mehrjähriger Praxiserfahrung in der Einführung und Anwendung der Instrumente des NKHR steht mittlerweile eine recht beachtliche Anzahl an umfrage- und fallstudienbasierten Untersuchungen für eine sekundäranalytische Überprüfung der Gewöhnungsthese zur Verfügung (vgl. Tab. 1)¹², auch wenn zumindest bundesweit angelegte Umfragen spätestens seit dem Jahr 2014 weitgehend ausgeblieben sind und sich hinsichtlich der berücksichtigten Bundesländer ein lückenhaftes Bild ergibt.

Insgesamt betrachtet ist die Erhebungsdichte der quantitativen Umfragen in den Jahren 2010 und 2013 am höchsten, so dass nur für diese beiden Jahre und i.W. nur für das nordrhein-westfälische NKF vergleichstaugliche Ergebnisse für eine Längsschnittanalyse vorliegen. Neben der unvermeidbaren Schwerpunktsetzung auf NRW stößt eine sekundäranalytische Be trachtung der vorliegenden Empirie an weitere methodische Grenzen:

- Erkenntnisinteressen, Grundgesamtheiten, Stichproben, Items, Skalenniveaus und Rücklaufquoten variieren in den schriftlichen Umfragen zum Teil sehr stark. Darüber hinaus wird nur zum Teil eine trennscharfe Zuordnung der Einschätzungen zu einzelnen Akteuren bzw. Akteursgruppen (v.a. zur Verwaltungsspitze oder zur Gemeindevertretung) vorgenommen;

- Häufigkeitsauszählungen in schriftlichen Umfragen werden zumeist ohne Rückbezug auf wichtige Struktur- und Akteursfaktoren ausgewertet;
- Abfragen der hypothetischen Steuererwartung sind nur bedingt mit Abfragen der tatsächlichen Steuerungserfahrung vergleichbar;
- Fehlende Berücksichtigung von Implementationsrückständen oder noch nicht ausreichend lange Regelbetriebsroutinen kann die Aussagekraft schriftlicher Umfragen zu den Wirkungen der neuen Steuerungsinstrumente schmälern. Diese Einschränkung ist auch insoweit für die nachfolgende Sekundäranalyse in Rechnung zu stellen, als keine aktuellen Daten zum institutionellen Umsetzungsstand produktorientierter Ziele und Kennzahlen vorliegen. Die letzten systematisierten und bundesweit angelegten Erhebungen stammen aus dem Jahr 2010.¹³ Es bleibt daher lediglich vage festzuhalten, dass aufgrund der haushaltsrechtlichen Verankerung der formale Umsetzungsstand gegenüber der Kameralistik erheblich verbessert worden sein dürfte.¹⁴

Transparenz des Produkthaushaltes

Die Steuerungsrelevanz des Produkthaushaltes setzt dessen Transparenz voraus.¹⁵ Ein anfänglich wenig ausgeprägtes Transparenzempfinden in der Reformfrühphase könnte dabei durch den sukzessiven Aufbau des Haushaltes mit steuerungsrelevanten Zielen und Kennzahlen oder durch dessen Ausdünnung um überflüssige Detailinformationen allmählich zunehmen. Aus dem nachstehend abgebildeten Bundesländervergleich gleichlautender oder ähnlicher Items zur Transparenz bzw. Lesbarkeit kommunaler Produkthaushalte (vgl. Abb. 1) lässt sich jedoch weder durch den Querschnittsvergleich von NKHR-Bundesländern (von Einführungszeitpunkt früh unten bis spät oben) noch durch den Längsschnittvergleich der Jahre 2010 und 2013 verlässlich ableiten, dass mit zunehmender NKHR-Routine mehr Transparenz des Produkthaushaltes erreicht werden würde.

Es fällt zunächst auf, dass die Einschätzungen in den frühen NKHR-Bundesländern NRW und Rheinland-Pfalz (Einführungszeitpunkt jeweils 2009) im Jahr 2010 eher pessimistisch ausfallen. In Rheinland-Pfalz werden nach einem knapp zweijährigen Regelbetriebszeitraum zum Abfragezeitpunkt Transparenz und Steuerungsnutzen allein dadurch schon beeinträchtigt, dass die doppischen Haushaltspläne im Vergleich zu den kameralen deutlich umfangreicher sind; während ein rheinland-pfälzischer kameraler Haushaltspflicht noch mit einem Seitenumfang zwischen rd. 100 und 1.000 Seiten auskommt, ist ein doppischer mindestens 500, in der Spur über 1.600 Seiten stark.¹⁶ Aufgrund dieser deutlichen Ausweitung der Seitenzahl überrascht es nicht, dass die Lesbarkeit des Haushalts nur von 20 Prozent der befragten kom-

¹² Soweit ersichtlich sind auf der Grundlage eines Teils dieser Studien bislang zwei sekundäranalytische Zwischenbilanzen zur kommunalen Haushaltsumstellung vorgelegt worden. Reichard 2012 referiert in seiner Auswertung angesichts des seinerzeit noch dürftigen empirischen Forschungsstands zu den Steuerungswirkungen i.W. die Befragungsergebnisse zum institutionellen Umsetzungsstand einzelner Bausteine des NKHR. Seuberlich 2013 erweitert seine Auswertung um

Längsschnitt- und Querschnittsbetrachtungen, auf denen die hier dargestellte Analyse unter Einbezug weiterer Studien systematisch aufbauen kann.

¹³ Vgl. KGSt 2010, S. 89ff.; DST/PwC 2011, S. 2011, S. 27.

¹⁴ Vgl. Bogumil/Ebinger/Holtkamp 2011, S. 171.

¹⁵ Vgl. Lüder 2013, S. 274ff.

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden LRH Rh-Pf 2011, S. 54ff.

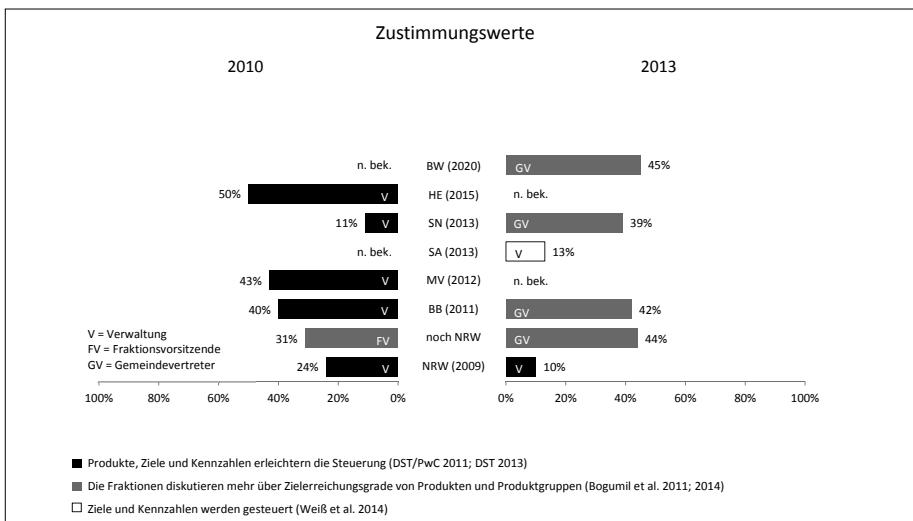


Abb. 2: Steuerungsrelevanz produktorientierter Ziele und Kennzahlen

munalen Entscheidungsträger als sehr gut bis gut beurteilt wird, wohingegen fast 40 Prozent diese als schlecht bis sehr schlecht ansehen.¹⁷ Im weiteren Bundesländervergleich für das Jahr 2010 überrascht, dass in NRW und Rheinland-Pfalz signifikant schlechtere Zustimmungswerte zur Haushaltstransparenz als in den Optionsländern Thüringen und Schleswig-Holstein erzielt werden. Für das Jahr 2013 ergibt sich im Ländervergleich ein ebenso schwer zu interpretierendes Bild. Auffällig sind ein mit 48 Prozent vergleichsweise positiver Ausreißer in NRW sowie das etwa gleich hohe Transparenzempfinden im NKHR-Spätstarter Baden-Württemberg (spätestes Umstellungsjahr 2020). Diesbezüglich kann im Vergleich dieser beiden Länder jedoch auch das Phänomen Erfahrungs- vs. Erwartungswert wirkmächtig sein, das einen validen Querschnittsvergleich stark beeinträchtigt. Für einen Längsschnitteinschätzung eignen sich i. W. nur die Ergebnisse für NRW. Hier ergibt sich jedoch ein recht diffuses Bild. Während die Befragten der Verwaltung die Transparenz des doppischen Produkthaushaltes im Jahr 2013 mit rd. 21 Prozent noch schlechter einschätzen als drei Jahre zuvor (32 %), beurteilen die Gemeindevertreter die Transparenz im Abfragejahr 2013 annähernd doppelt so hoch wie die Fraktionsvorsitzenden in 2010.

Steuerungsrelevanz produktorientierter Ziele und Kennzahlen

Eine sich kaum durchsetzende Transparenz des doppischen Produkthaushal-

tes dürfte sich auch nachteilig auf die Steuerungsrelevanz der dort abgebildeten Produkte, Ziele und Kennzahlen für Kommunalpolitik und Verwaltungsspitze auswirken, so dass mit zunehmender NKHR-Routine kaum mit einer höheren Nutzungintensität der neuen Steuerungsinstrumente gerechnet werden kann. Umgekehrt könnte allerdings selbst bei einer durch das NKHR verbesserten Transparenz nicht notwendig davon ausgegangen werden, dass hierdurch a priori andere kommunalpolitische Steuerungsscheidungen getroffen werden – v.a. dann nicht, wenn das Angebot an Steuerungsinstrumenten nicht die Nachfrage der Nutzer und Entscheider trifft.¹⁸ Zur Steuerungsrelevanz produktorientierter Ziele und Kennzahlen liegen für die Jahre 2010 und 2013 ebenfalls nur einzelne verstreute empirische Hinweise und auch nur für wenige Bundesländer vor, wobei auch hier die Erhebungsdichte für NRW am höchsten ist (vgl. Abb. 2).

Klammt man für das Jahr 2010 die skeptische Einschätzung aus Sachsen aus, hat es den Anschein, dass die Erwartungswerte eher „später“ NKHR-Länder wie Mecklenburg-Vorpommern (Einführungsjahr 2012) oder Hessen (2015) höher sind als die Erfahrungswerte „früher“ NKHR-Länder wie v.a. NRW (2009). Dies würde sogar eher für eine zunehmende Ernüchterung mit fortschreitender Anwendungserfahrung sprechen. Für das Jahr 2013 lassen sich hingegen keine thesenrelevanten Erkenntnisse ableiten. Im Längsschnitteinschätzung fällt auf, dass die Einschätzungen in Brandenburg bei

wechselnder Akteursgruppe in 2010 und in 2013 mit rd. 40 Prozent in etwa gleich hoch ausfallen, wohingegen die Gemeindevertreter in Sachsen die Steuerungsrelevanz der neuen produktorientierten Instrumente im Jahr 2013 wesentlich höher als die Vertreter der Verwaltung drei Jahre zuvor beurteilen. Dies wiederum könnte auf eine Gewöhnung hindeuten. Dagegen stellt sich das Antwortverhalten in NRW in der Längsschnitteinschätzung als eher diffus dar: Während das Antwortverhalten der Fraktionsvorsitzenden bzw. der Gemeindevertreter eine Gewöhnung vermuten lässt, ist aus den Einschätzungen der Verwaltung eher Gegenteiliges festzustellen. Insgesamt betrachtet bieten die bislang raren empirischen Befunde weder für eine eher optimistische noch für eine eher skeptische Einschätzung in Richtung einer einsetzenden „Steuerungsgewöhnung“ hinreichend zuverlässige Erkenntnisse.

Mikropolitische Betrachtung

Wenn die Gewöhnungsthese nicht greift bzw. empirisch nicht nachweisbar ist, könnten die Schwierigkeiten bei der Etablierung einer zielorientierten Ergebnissteuerung nach der klassischen Unterscheidung von Umsetzungsproblemen von Verwaltungsreformen entweder auf Praxis- oder auf Theorieversagen zurückzuführen sein.¹⁹ Für diese Frage wird die Sekundäranalyse um eine mikropolitische Fallstudie ergänzt.²⁰ Hierfür wurde – bewusst gegenläufig zu den eher skeptischen Ergebnissen aus der Sekundäranalyse – eine kommunale Gebietskörperschaft in NRW als Fallbeispiel gewählt, bei der aufgrund konkordanter politischer Strukturen, offensiver Einbeziehung der Politik bei der Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente durch die Durchführung von Workshops mit der Verwaltung sowie

¹⁷ Nach der Studie von DST/PwC sind in Rheinland-Pfalz sogar nur 15% von der Haushaltstransparenz überzeugt (vgl. DST/PwC 2011, S. 35). Diese ernüchternden Befunde decken sich im Übrigen auch mit den Ergebnissen zur „Neuen Verwaltungssteuerung“ (NVS) des Landes Hessen (vgl. Lüder 2013, S. 276, 286).

¹⁸ Vgl. Lüder 2013, S. 274ff., ferner Fischer/Lasar 2014, S. 132f..

¹⁹ Vgl. Pressman/Wildavski 1973.

²⁰ Die Fallstudienergebnisse können hier nur stark komprimiert und zusammenfassend wiedergegeben werden.

Ausschuss / Arbeitskreis	Legislaturperiode 2009-2014 (Stand: 2009)				Legislaturperiode 2014-2019 (Stand: Ende 2016)			
	Dezernent / Leiter	seit	Internvertretung/ Abteilungsleiter	Dezernent / Leiter	seit	Internvertretung/ Abteilungsleiter		
Ausschuss 1	Partei D	2006	-	Partei B	2014	-		
Ausschuss 2	Partei B	2007	Partei D	Partei D	2015	Partei D		
Ausschuss 3	Partei B	2007	Partei D	Partei D	2015	Partei B		
Ausschuss 4	Partei B	2007	Partei D / B	Partei A	2011	Partei D / B		
Ausschuss 5	Partei D	2001	Partei B	Partei D	2015	Partei B		
Ausschuss 6	Partei D	2001	Partei B	Partei D	2015	Partei B		
Ausschuss 7	Partei D	2001	Partei B	Partei D	2015	Partei B		
Ausschuss 8	Partei B	2007	Partei D	Partei B	2007	Partei D		
Ausschuss 9	Partei B	2006	-	Partei B	2006	-		
	Partei D	1995	Partei B	Partei C	2011	Partei B		
Ausschuss 10	Partei D	1995	Partei B	Partei C	2011	Partei B		
Ausschuss 11	Partei D	2007	Partei B	Partei D	2007	Partei B		
Ausschuss 12	Partei D	n. bek.	Partei B	Partei D	n. bek.	Partei C		

Tab. 2: Zuordnung von Ausschüssen bzw. Arbeitskreisen zu Dezernatsleitungen

Dezernats-budget	Kennzahlen gesamt		davon Input-		davon Output-/ Prozess-		davon Effizienz-		davon Qualitäts-/ Wirkungs-	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
HH 2012										
Leitung	10	1,3%	0	0,0%	10	1,3%	0	0,0%	0	0,0%
Querschnitt/Allg. Finanzwirtschaft	26	3,4%	0	0,0%	26	3,4%	0	0,0%	0	0,0%
Jugend, Soziales pp.	281	36,9%	84	11,0%	187	24,5%	10	1,3%	0	0,0%
	172	22,6%	58	7,6%	114	15,0%	0	0,0%	0	0,0%
	14	1,8%	3	0,4%	11	1,4%	0	0,0%	0	0,0%
Kultur	252	33,1%	69	9,1%	183	24,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sonstiges	7	0,9%	0	0,0%	7	0,9%	0	0,0%	0	0,0%
Ges.	762	100%	214	28%	538	71%	10	1%	0	0%

Tab. 3: Kennzahlentypen im Produkthaushalt²²

langjähriger NKF-Regelbetriebsroutine der Durchsetzungserfolg der Absichten des § 12 GemHVO NRW am ehesten wahrscheinlich erschien.

Dennoch bestätigen die Fallstudienergebnisse letztlich die ernüchternden Ergebnisse der vorliegenden Empirie und klassisch politikwissenschaftliche Erkenntnisse. Selbst in einer auf Einvernehmen und Interessenausgleich ausgerichteten Organisation folgen die Vertreter politischer Fraktionen offensichtlich eher traditionellen Verhaltensmustern und politischen Routinen als der betriebswirtschaftlichen Logik evidenzbasierter Kennzahlenmessungen über den Produkthaushalt des NKF. Die Mehrheitsfraktionen nutzen getreu der Maxime „Unsere Verwaltung macht das schon“²¹ ihre Machtfülle durch ihre parteipolitische Verflechtung mit der Verwaltung und durch die Dominanz maßgeblicher Vorentscheiderstrukturen (z.B. Arbeitskreise); NKF-Expertenwissen hinsichtlich produk-

torientierter Ziele und Kennzahlen bleibt dabei allenfalls randständig. Exemplarisch hierfür steht diese Aussage: „Das NKF ist viel zu technisch, das versteht ja keiner. [...] Mich interessiert nicht, wie Verwaltung unsere politische Beschlüsse in die Produkte einarbeitet, sondern ich will, dass das passiert.“ Die Durchdringung der Verwaltung mit eigenem Personal der Fraktionen B und D wird an der nachfolgenden Zuordnung von Ausschüssen bzw. Arbeitskreisen zu Dezernatsleitungen der Verwaltung bis hin zur Abteilungsleiterebene deutlich (vgl. Tab. 2).

Die Oppositionsfaktionen A und C verfügen nur stark eingeschränkt über dieses Machtmittel. Es kann daher nicht überraschen, dass es vor allem im Interesse dieser Fraktionen liegt, durch Machtverschiebungen innerhalb des einseitig zugunsten der Verwaltung verteilten NKF-Expertenvwissens die Kontrolle über die B- und D-geführte Verwaltung besser ausüben zu können. Konsequenterweise

und im Sinne einer inkrementellen Informationsmaximierung haben sich die beiden Oppositionsfaktionen im Rahmen der durchgeführten Workshops gegen eine Ausdünnung des NKF-Haushaltes um nicht steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen ausgesprochen: Der Haushalt wurde damit gegenüber dem Auftakt der Workshops nicht verändert und weist bis heute die nachstehende Struktur auf (vgl. Tab. 3), die durch folgende Problemlagen gekennzeichnet ist:

- Es fehlt eine angemessene Schwerpunktsetzung von Zielen und Kennzahlen für wesentliche Produkte oder Schlüsselpunkte, vielmehr wurden für fast alle Produkte (rd. 88%) Ziele und Kennzahlen gebildet.
- Die abgebildeten Ziele stellen eher bloße Aufgabenbeschreibungen dar.
- Es ist weder eine durchgehende Kohärenz zwischen Zielen und Kennzahlen noch eine Verbindung von Kennzahlen zu den Haushaltsansätzen erkennbar.
- Qualitäts- und Wirkungskennzahlen fehlen gänzlich, Effizienzzahlen sind nur rudimentär vertreten. Die Kennzahlen können damit aufgrund ihrer überwiegend statistischen Ausprägung und fehlenden Beeinflussbarkeit eher als Informationsergänzung zu den Zeilenerläuterungen in den Teilplänen als zur Steuerung dienen.
- Mit den im Haushalt abgebildeten Kennzahlen werden erhebliche Redundanzen zu anderen Werken aufgebaut (regelmäßige Verwaltungsvorlagen, Arbeitsprogramme, Berichte pp.).

Unbeschadet allerdings der Tatsache, dass die o.g. politischen Handlungsrationali täten mitnichten als per se dysfunktional für das Funktionieren lokaler Demokratie angesehen werden können, vollzieht sich politische Steuerung im gewählten Fallbeispiel durchaus auch als rational ergebnisorientiert, jedoch auf anderem Wege als über das Ziel- und Kennzahlenangebot im NKF-Haushalt. Erfolgreiche Steuerungsinstrumente mit ergebnisorientierten Elementen sind neben klassischen Verwaltungsvorlagen zwischen Politik und

²¹ Originalzitat eines politischen Interviewpartners einer Mehrheitsfraktion.

²² Die Kategorisierung der Kennzahlen folgt den Überlegungen von Kroll/Proeller 2012.

Verwaltung dialogorientiert erarbeitete Strategieprogramme zur Bewältigung aufgabenfeldübergreifender Megatrends (z.B. Aktionspläne und Umsetzungsberichte zur Inklusion, Demographiekonzepte, energiepolitische Konzepte zur Reduzierung von Verbrauchskosten und CO₂-Emissionen oder Investitions- und Instandhaltungsprogramme in bauintensiven Aufgabenbereichen). So konstatiert ein politischer Vertreter: „Hier konnten wir steuern, hier konnten wir sagen, wo soll's denn hingehen.“

Theorieversagen einer produktorientierten NKF-Haushaltssteuerung

Die Generalisierbarkeit von Fallstudienbefunden gilt als prekär, weitere Fallstudien zur Ergebnissesteuerung im kommunalen Haushaltsrecht unter mikropolitischem Zugriff wären daher wünschenswert.

als auf die kommunale Ebene in NRW übertragbar erachtet.

Es kann zwar generell nicht ausgeschlossen werden, dass zumindest einzelne der in den kommunalen NKF-Haushalten abgebildeten Produkte, Ziele und Kennzahlen im Zusammenspiel mit einer angemessen ausgebauten Kosten- und Leistungsrechnung für die verwaltungsinterne Steuerung potenziell hilfreich sein können. Wenn der NKF-Produkthaushalt allerdings als Hauptkontrakt zwischen Politik und Verwaltung ausgerufen wird, muss sich die Vorschrift des § 12 GemHVO NRW eben daran messen lassen. So wird man die Schwierigkeiten bei der Integration der politischen Handlungsrationnalität in das NSM bzw. in das NKF nicht nur aufgrund von handlungstheoretischen Erkenntnissen kaum noch auf eine regelmäßig schlechte Praxisumsetzung zurückführen können, sondern nach einer Jahr-

- eine flächendeckende Haushaltsgliederung mit Produkten, Zielen und Kennzahlen anstatt der Konzentration auf wesentliche Produkte als angemessen beurteilt. Der im Vergleich zu anderen Bundesländern²⁵ fehlende explizite Hinweis auf Wesentlichkeit in § 12 GemHVO NRW hat die Verwaltungspraxis offenbar zu unangemessenem Ausschließlichkeitsdenken und „Instrumentenbürokratie“ bei der Gestaltung der NKF-Haushalte veranlasst;
- der Überzeugung folgt, auch qualitativ orientierte kommunale Aufgabenfelder (v.a. Kultur) mit systematischen Kennzahlmessungen erfassen und steuern zu können;
- übersieht, dass der finanzwirtschaftliche Rechtfertigungsdruck der Bereitschaft zu interkommunalen Leistungs- und Kennzahlenvergleichen und damit zu mehr Transparenz eher entgegensteht;
- die Produkt ebene als geeignete „strategische Flughöhe“ für Kommunalpolitik ansieht. Auf Produkt ebene werden regelmäßig keine strategischen Entscheidungen getroffen, zudem dürfte die Idee der Produktsteuerung Einzelgriffe der Politik in das operative Tagesgeschäft der Verwaltung noch verstärken;
- den Produkthaushalt als geeignetes Instrument für eine wirkungsorientierte Steuerung beurteilt. Strategische Steuerungszusammenhänge erfordern hinsichtlich ihrer Wirkungsdimension regelmäßig produktbereichsübergreifende Betrachtungsweisen, die ein kommunaler Haushaltspunkt grundsätzlich nicht zufriedenstellend abdecken kann;
- Produkthaushalte in „Telefonbuchstärke“ allein mit Blick auf zeitliche kommunalpolitische Ressourcen für „Ehrenamttauglich“ hält.

Nach alledem dürften die in § 12 GemHVO NRW formulierten Steuerungsabsich-

zehntelang andauernden Reformenrüchterung als Konzeptversagen einordnen müssen. Die produktorientierte Ziel- und Kennzahlenssteuerung nach § 12 GemHVO NRW scheint darüber hinaus an der falschen Theorie zu leiden, soweit der Gesetzgeber

- davon ausgeht, einen Steuerungswandel umstandslos gesetzlich erzwingen zu können. Vor diesem Hintergrund dürften verschiedentlich vorgebrachte Forderungen²⁴ ins Leere laufen, die Verpflichtung zur Bildung produktorientierter Ziele und Kennzahlen aus der Verordnungsebene der GemHVO NRW auf die Ebene der kommunalverfassungsrechtlichen Vorschriften zur kommunalen Haushaltswirtschaft der GO NRW zu heben;

²³ Passend dazu vgl. die bislang leider raren mikropolitischen Studien zu den Implementationsproblemen neuer Steuerungsmodelle von Bogumil/Kißler 1998 und Reiners 2012.

²⁴ Vgl. Beckhof 2007, S. 256f.; jüngst auch Knirsch/Jürgens 2016, S. 225.

²⁵ So z. B. § 4 Abs. 6 GemHVO Rh-Pf oder § 4 Abs. 2 Satz 3 GemHVO B-W; demgegenüber wie in NRW vgl. § 9 Abs. 3 GemHVO LSA.

ten theoriefehlerbehaftet nicht nur nicht aufgehen; die Vorschrift dürfte darüber hinaus eher zum Aufbau von Effizienzreserven als zu kommunalpolitischen Steuerungserfolgen geführt haben. Zudem stellt sich die Frage, ob die Problemdiagnose überhaupt richtig gestellt ist. So erscheint es mehr als fragwürdig, eine ergebnisorientierte Verwaltungssteuerung gesetzesdogmatisch über den NKF-Produkthaushalt anfeuern zu wollen, wenn sich demgegenüber andere Instrumente und Verfahrensweisen vor Ort dazu besser eignen und sich zudem langjährig in der Verwaltungspraxis bewährt haben. Hierunter kann eine pragmatische Ergänzung von Verwaltungsvorlagen, Konzepten oder Arbeits- und Entwicklungsprogrammen um wenige, aber wesentliche Ziele und Kennzahlen fallen, die auch ergebnis-, vielleicht sogar wirkungsorientierte Informationen vermitteln.²⁶ Das schließt vorgehenspragmatisch selbstverständlich nicht aus, dass die aus Fachprogrammen abgeleiteten und über das Haushaltsjahr hinausgehenden Schwerpunktziele und Strategien künftig einen Platz im Vorbericht zum Haushaltssplan finden können. Insgesamt sollte den Kommunen jedoch gesetzlich nicht verordnet werden, welches formale Gewand das führende einer ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung sein sollte. Der nordrhein-westfälische Landesgesetzgeber wäre daher gut beraten, von der apodiktischen Festlegung in § 12 GemHVO NRW Abstand zu nehmen. Die in diesem Jahr anstehende zweite Evaluierung des NKF böte hierfür ein günstiges Gelegenheitsfenster.

Literatur

- Bals, H. (2008): Grundzüge des Neuen Steuerungsmodells, in: Hennecke, H.-G./Strobl, H./Diemert, D. (Hrsg.): Recht der kommunalen Haushaltswirtschaft, München, § 2, S. 29-54.
- Beckhof, H. (2007): Die Zielorientierung kommunalen Handelns – der „Zwilling“ des Ressourcenverbrauchskonzeptes im haushaltrechtlichen Licht – Eine Betrachtung nach Neuem Kommunalen Haushalt- und Rechnungswesen in Niedersachsen (NKR) und nach Neuem Kommunalen Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen (NRW), in: der gemeindehaushalt, Heft Nr. 11/2007, S. 248-260.
- Böhme, D./Blasch, K./Heindl, M. (2013a): Die Reform des Haushalt- und Rechnungswesens im Freistaat Bayern: Aktueller Umsetzungsstand, Implementationsprobleme und Perspektiven. Evaluationsbericht des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Böhme, D./Blasch, K./Heindl, M. (2013b): Die Reform des Haushalt- und Rechnungswesens im Freistaat Thüringen: Aktueller Umsetzungsstand, Implementationsprobleme und Perspektiven. Evaluationsbericht des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- 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 4/2011, S. 171-180.
- Bogumil, J./Ebinger, F./Holtkamp, L. (2012): Vom Versuch, unerfreuliche Ergebnisse als normative Wissenschaft abzutun. Eine Replik auf die Replik von Christoph Reichard, in: Verwaltung & Management, Heft 1/2012, S. 3-6.
- Bogumil, J./Holtkamp, L./Junkernheinrich, M./Wagschal, U. (2014): Ursachen kommunaler Haushaltsdefizite, in: Politische Vierteljahrsschrift, 55. Jg., 4/2014, S. 614-647.
- Bogumil, J./Kißler, L. (1998a): Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel. Zu den heimlichen Logiken kommunaler Modernisierungsprozesse, in: Budäus, D./Conrad, P./Schreyögg, G. (Hrsg.): Managementforschung 8. (New Public Management), Berlin/New York, S. 123-149.
- Burth, A. (2011): Wichtige Finanzkennzahlen in der kommunalen Doppik, Haushaltssteuerung.de, letzter Zugriff: 28.10.2016.
- Burth, A./Hilgers, D. (2011/2012): Der Mehrwert der kommunalen Doppik in Deutschland aus Sicht von Kämmerern und Haushaltspolitikern – Ergebnisse zweier bundesweiter Befragungen, www.doppik-studie.de, letzter Zugriff: 19.01.2017.
- DST (2007): Schlüsselkennzahlen im doppischen Haushalt- und Rechnungswesen, Vorberichte für die 153. Bzw. 159. Sitzung des Finanzausschusses am 26./27. April 2007 bzw. 6./7. Mai 2010.
- DST (2013): NKF aus Sicht der Adressaten. Vortrag von Benjamin Holler im Rahmen der Fachtagung „Neues kommunales Rechnungswesen. Ist die Doppik nach acht Jahren in den Rathäusern angekommen?“ am 27.06.2013, Bochum.
- DST/PwC (2011): Evaluierung der Reform des kommunalen Haushalt- und Rechnungswesens, Berlin.
- DLT (2011): Handreichung des Deutschen Landeskongresses zu doppischen Kennzahlen einer Jahresabschlussanalyse, Stand Juni 2011.
- Fischer, E./Bernhard, M. L./Miller, S./Rossa, M./Schätzle, A./Vogelbacher, L./Zeller, J. (2016): NKHR: Leistungsinformationen im kommunalen Haushalt in: Rechnungswesen und Controlling, Ergänzungslieferung 2016, Gruppe 4, Freiburg 2016, S. 509-516.
- Fischer, E./Bujara, A./Freimuth, R./Hager, J. (2015): Stand der Umsetzung des NKHR in Baden-Württemberg: Ergebnisse einer Studie, in: Rechnungswesen und Controlling, Loseblattwerk, Heft 7/2015, Gruppe 4, Freiburg 2015, S. 421-438.
- Fischer, E./Lasar, A. (2014): Steuerungswirkungen des Neuen öffentlichen Haushalt- und Rechnungswesens, in: Verwaltung & Management, Heft 3/2014, S. 130-133.
- Gärtner, J. (2013): Die Effekte des NKR in Niedersachsen. Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie mit Kämmerern und Ratspolitikern, in: der gemeindehaushalt, Heft 11/2013, S. 250-255.
- Grossi, G./Reichard, C./Ruggiero, P. (2012): How „useful“ are performance budgets for decision makers in local government? Some evidence and reflections from German and Italian local governments. Paper for the IRSPM conference Rom 2012.
- IM NRW (2008): NKF-Kennzahlenset Nordrhein-Westfalen (NKF-Kennzahlen), RdErl. Vom 01.10.2008 – 34 – 48.04.05/01 – 2323/08 –, Düsseldorf.
- IM NRW (2010): Bericht der Landesregierung über die Evaluierung des NKF auf der Grundlage des § 10 des NKF-Einführungsgesetzes, Düsseldorf.
- IMK (2003): Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 173. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder am 21.11.2003 in Jena.
- Institut für den öffentlichen Sektor (2012): Haushaltmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade, Studie Berlin.
- Jethon, A. (2017): Das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) zwischen Ergebnissteuerung und Mikropolitik. Eine empirische Zwischenbilanz zur kommunalpolitischen Steuerungsrelevanz produktorientierter Ziele und Kennzahlen nach § 12 GemHVO NRW, Wiesbaden.
- Jürgens, A./Hackmann, A. (2013): Kennzahlen – Der Weg zur besseren Steuerung der gesetzten Ziele in den Gemeinden? Eine Bestandsaufnahme der aktuell verwendeten Kennzahlen in den Haushalten, in: der gemeindehaushalt, Heft 11/2013, S. 244-248.
- KGSt (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, Bericht Nr. 5/1993, Köln.
- KGSt (2010): Stand der Einführung des neuen Haushalt- und Rechnungswesens. Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage. Materialien Nr. 6/2010, Köln.
- Klieve, L. M./Knirsch, H. (2010): Ziele und Kennzahlen im NKF, in: Verwaltungsrundschau, Heft 7/2010, S. 217-222.
- Knirsch, H./Jürgens, A. (2016): Brauchen wir ein neues NKF?, in: der gemeindehaushalt, Heft 10/2016, S. 224-229.

²⁶ In diese Richtung geht auch der Vorschlag von Mädging/Holtkamp 2011, S. 417.

- Kroll, A./Proeller, I. (2012): Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Bertelsmann Stiftung/KGSt (Hrsg.), Gütersloh.
- Landesrechnungshof Rheinland-Pfalz (2011): Kommunalbericht 2011, Mainz, Landtagsdrucksache 16/30.
- Lasar, A./Buchholz, G./Bußmann, C./Kröner, J. (2014): Konzernsteuerung in Kommunen – Entwicklungsstand, Probleme, Empfehlungen, in: Verwaltung & Management, Heft 5/2014, S. 248-260.
- Lüder, K. (2013): Die neue Verwaltungssteuerung des Landes Hessen – Interpretative Chronik einer Reform, in: Wallmann, W./Nowak, K./Mühlhausen, P./Steingässer, K.-H. (Hrsg.): Moderne Finanzkontrolle und öffentliche Rechnungslegung. Denkschrift für Manfred Eibelshäuser, Köln, S. 237-299.
- Mäding, H./Holtkamp, L. (2011): Öffentliche Haushalte zwischen demokratischer Steuerung und administrativer Effizienz, in: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. aktualisierte und ergänzte Auflage. Wiesbaden, S. 408-418.
- Polzer, T./Kroll, A. (2010): Die Verwendung von Performance-Informationen in der Berliner Sozialverwaltung, in: Verwaltung & Management, Heft 3/2010, S. 157-167.
- Pressman, G./Wildavsky, A. (1973): Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, Why it's amazing that Federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic
- observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes, Berkeley: University of California Press.
- Preußer, P./Toll, M. (2014): Verzögerte Umstellung auf die neue kommunale Rechnungslegung in Nordrhein-Westfalen und Hessen – Eine empirische Untersuchung der Sachstände, Ursachen sowie Erarbeitung von Lösungsansätzen, in: der gemeindehaushalt, Heft 3/2014, S. 59-67.
- Reichard, C. (2011): Vom Versuch, NSM und NKF in einen Topf zu werfen, in: Verwaltung & Management, Heft 6/2011, S. 283-287.
- Reichard, C. (2012): Umsetzung und Praxis des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens. Eine Auswertung vorliegender Empirie, in: Verwaltung & Management, Heft 3/2012, S. 118-121.
- Reiners, M. (2012): Gescheiterte Übersteuerung. Verflechtungen, Netzwerke und Mikropolitik bei der Neuen Steuerung, Wiesbaden.
- Riemenschneider, S. (2013): NKF aus Sicht der kommunalen Mandatsträger. Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Neues kommunales Rechnungswesen. Ist die Doppik nach acht Jahren in den Rathäusern angekommen?“ am 27.06.2013, Bochum.
- Schmid, A. (2012): Verwaltungsreform im politischen System. Reformanalyse und -bewertung des Haushalts- und Rechnungswesens öffentlicher Verwaltungen, Wiesbaden.
- Schubert, D./Kirstein, J. (2016): Der Zusammenhang zwischen doppischen Steuerungsinstrumenten und finanziellen Kennzahlen im Haushaltsplan. Eine empirische Analyse nieder-sächsischer Kommunen, in: der gemeindehaushalt, Heft 11/2016, S. 250-255.
- Seuberlich, M. (2013): Was wissen wir mittlerweile über die Einführung der Doppik in der lokalen Verwaltung? Eine sekundäräalytische Betrachtung von Forschungsergebnissen der vergangenen Jahre unter Berücksichtigung neuer Umfrageresultate. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Weiß, J. (2013): Die Transformation der kommunalen Verwaltung unter dem Einfluss des Neuen Steuerungsmodells, in: der moderne staat 1/2013, S. 231-251.
- Weiß, J. et al. (2014): Evaluation der Doppik-Einführung in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt. Hochschule Harz.

Reformen im Dienstleistungssektor



How Can We Boost Competition in the Services Sector?



Herausgegeben von Prof. Dr. Oliver Holtemöller

2017, 270 S., geb., 39,- €

ISBN 978-3-8487-4676-7

eISBN 978-3-8452-8902-1

nomos-shop.de/34965

„Wie können wir den Wettbewerb im Dienstleistungssektor stärken?“ Dies ist eine Schlussfrage für eine größere Leistungsfähigkeit des ökonomischen Umfelds in Deutschland. Dieses Buch versammelt Konferenzbeiträge von Mitgliedern wissenschaftlicher Einrichtungen, von Ministerien, der EU-Kommission und anderen Organisationen zu Reformen im Dienstleistungssektor.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos