

Klausur im Fach Verwaltungslehre (SS 2004)

Fragenkomplex 1 – Grundlagen der Verwaltung

1. Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Bürokratietheorie für die moderne Verwaltung?
2. Wie beurteilen Sie die Rolle der Verwaltungswissenschaft(en) bzw. der Verwaltungslehre innerhalb der deutschen und internationalen Forschungslandschaft?
3. Welche Grundfunktionen hat die Verwaltung in einem modernen Staat?
4. Welche Grundprinzipien sind der Verwaltung durch das Grundgesetz vorgegeben?
5. Welche grundlegenden Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Verwaltungen kennen Sie?
6. Beschreiben Sie das Verhältnis von Politik und Verwaltung sowohl auf der kommunalen als auch auf der staatlichen Ebene und zeigen Sie Konfliktpunkte sowie Verbesserungsmöglichkeiten auf!
7. Was versteht man unter öffentlichen Aufgaben und öffentlichen Gütern?
8. Beschreiben Sie die Grundlinien des Verwaltungsaufbaus von Bund und Ländern!
9. Welche Behördenarten kennen Sie?
10. Folgt die Behördenorganisation mehrheitlich der Funktionalorganisation oder der Divisionalorganisation? Begründen Sie Ihre Meinung!
11. Welche weiteren Gliederungsprinzipien kennen Sie in Bezug auf die Behördenorganisation?
12. Was versteht man unter der Bündelung von Verwaltungsaufgaben und welche Behörden können eine solche Bündelung leisten?
13. Was versteht man unter Einheit und Einräumigkeit der Verwaltung?
14. Was versteht man unter Zentralisierung bzw. Dezentralisierung (bezogen auf die öffentliche Verwaltung)?
15. Was versteht man unter Konzentration bzw. Dekonzentration (bezogen auf die Verwaltung)?

Fragenkomplex 2 – Organisations- und Bürokunde

1. Beschreiben Sie die wesentlichen Inhalte und den Zweck einer Stellenbeschreibung!
2. Was versteht man unter dem Zeichnungsrecht und wie sollte es praktisch ausgestaltet sein?
3. Was versteht man unter Vermerken zum Geschäftsgang? Nennen Sie einige Beispiele und beschreiben Sie jeweils den Zweck!
4. Was versteht man unter einer Mitzeichnung und wie wird diese praktisch realisiert?
5. Welche Verfügungen kennen Sie?

Fragenkomplex 3 - Verwaltungsreform

1. Welche grundsätzlichen Wege bzw. Möglichkeiten kennen Sie, um die öffentliche Verwaltung zu reformieren und welche Ziele werden damit jeweils verfolgt?
2. Nennen und erläutern Sie die Gründe, die zu einer Reform der öffentlichen Verwaltung zwingen und wo sehen Sie die Grenzen reformerischer Maßnahmen?
3. Was halten Sie von der Forderung, die Verwaltung kundenfreundlicher zu gestalten und welche Wege kommen dafür in Betracht?
4. Welche grundsätzlichen Chancen ergeben sich aus dem verstärkten Einsatz moderner IuK-Technik in der öffentlichen Verwaltung?
5. Erläutern Sie die Wechselbeziehungen zwischen dem Zuschnitt der Verwaltungseinheiten auf der kommunalen Ebene und der Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Verwaltungsebenen!

Fragenkomplex 4 – Neues Steuerungsmodell

1. Wo liegen geographisch und ideengeschichtlich betrachtet die Wurzeln des Neuen Steuerungsmodells, beschreiben Sie einige seiner Grundaussagen?
2. Nennen Sie mindestens 5 Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells und erläutern Sie diese!
3. Welche Probleme sehen Sie bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells generell, welche spezifisch in der Landesverwaltung?
4. Welche Verbindung bzw. welche Gemeinsamkeiten bestehen zwischen dem Neuen Steuerungsmodell und dem Management by Objectives?
5. Was ist tatsächlich „neu“ am Neuen Steuerungsmodell?

Lösungsskizze

Hinweis: Die Klausur wurde im Sommersemester 2004 als "K 240" (5-stündige Klausur) am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz gestellt (Niveau: 6. Semester). Die Antworten sind lediglich skizzenhaft formuliert. Für eine Erreichung der vollen Punktezahl werden sie in aller Regel nicht ausreichen. Die TeilnehmerInnen aus dem Studiengang Verwaltungsökonomie hatten alle 15 Fragen des ersten Teils zu beantworten. Aus den Teilen 2 bis 4 konnten sie einen Fragenkomplex auswählen. Die TeilnehmerInnen des Studiengangs Öffentliche Verwaltung konnten aus den 15 Fragen des ersten Teils 10 auswählen und mussten von den Teilen 2 bis 4 zwei bearbeiten. Bei jeder Frage konnten maximal fünf Punkte erreicht werden (Gesamtsumme: 100 Punkte).

Fragenkomplex 1 - Grundlagen der Verwaltung

1. Die Bedeutung der Bürokratietheorie Max Webers für die moderne Verwaltung ist nachwievor recht groß. Zum Einen ist die Verwaltungspraxis immer noch geprägt von wesentlichen Elementen der Bürokratietheorie, so dass diese allein zum Verständnis des Phänomens Verwaltung wichtig ist - natürlich auch, um entsprechende Reformprozesse anstoßen zu können. Zum Anderen ist längst nicht alles überholt, was die Bürokratietheorie beinhaltet, im Gegenteil: Vielleicht stünde die öffentliche Verwaltung besser da, wenn ihre Wurzeln wieder stärker berücksichtigt würden. Defizite in Bezug auf moderne Organisations- und Führungstechniken bzw. -prinzipien sind gleichwohl unverkennbar. Dies ist freilich nicht der Bürokratietheorie anzulasten, die zur Zeit ihrer Entstehung sehr modern war und immer im Kontext ihrer Zeit betrachtet werden muss.

2. Die Verwaltungslehre wird oft noch als "Hilfswissenschaft des öffentlichen Rechts" bezeichnet. Sie wird überwiegend an den Verwaltungsfachhochschulen gelehrt und gilt als "erfahrungsorientiert" und "praxisgetränkt". Die Verwaltungswissenschaft dagegen versteht sich als eigenständige Wissenschaftsdisziplin, während sich unter der Bezeichnung "Verwaltungswissenschaften" oftmals eine konzeptionslose Ansammlung von Teildisziplinen findet. Trotz aller Unterschiede ist es vertretbar, die Begriffe Verwaltungslehre und Verwaltungswissenschaft synonym zu verwenden. Im internationalen Vergleich ist deren Rolle freilich recht gering. Dies liegt vor am "Juristenmonopol", das es beispielsweise in den USA oder in Frankreich in dieser Strenge nicht gibt und die Verwaltungswissenschaft dagegen als traditionsreiche und eigenständige Disziplin etabliert ist, aus der sich die Spitzen des öffentlichen Dienstes rekrutieren. Dementsprechend gering ist die Bedeutung der Verwaltungswissenschaft(en) in der deutschen Forschungslandschaft. Allenfalls an wenigen Hochschulen (Speyer, Konstanz, Potsdam) sowie als Forschungsgebiete innerhalb verwandter Disziplinen wie der

Politikwissenschaft spielt die Verwaltungswissenschaft eine gewisse Rolle, während es sich bei der Public Administration Science international um ein bedeutendes Feld handelt.

3. Die Grundfunktionen der Verwaltung sind:

- Die Ordnungsfunktion (z.B. Gefahrenabwehr)
- Die Betreuungsfunktion (z.B. Sozialhilfe, Sozialversicherung, Arbeitsförderung)
- Die Dienstleistungsfunktion (z.B. Energieversorgung, Wasser und Abfall, Kultur)
- Die politische Funktion (z.B. Planung, Erlass von Satzungen und Rechtsverordnungen)
- Die Organisationsfunktion (z.B. die Errichtung von Verwaltungsstellen)
- Die Fiskalfunktion (z.B. Steuer- und Zollverwaltung, erwerbswirtschaftliche Betätigung)

Eine andere Auffassung spricht von der Vollzugsfunktion der Verwaltung als primäre Funktion, d.h. dem Vollzug der politischen Entscheidungsprogramme. Dabei ist der Verwaltungsakt die zentrale Handlungsform; ihm kommt die sog. gesetzeskonkretisierende Funktion zu.

4. Mit dem Rechtsstaatsprinzip eng zusammen hängend sind das Prinzip der Gesetzmäßigkeit und das Verhältnismäßigkeitsprinzip. Weitere tragende Säulen des Grundgesetzes mit unmittelbarer Bedeutung für die Verwaltung sind das Bundesstaatsprinzip, das Sozialstaatsprinzip sowie das Demokratieprinzip.

5. Die öffentliche Verwaltung ist am Gemeinwohl orientiert und stellt zumindest teilweise öffentliche Güter her bzw. verteilt diese. Das öffentliche Handeln ist weitgehend durch gesetzliche Vorgaben bestimmt, während die Verwaltung privater Unternehmen weitgehend dem unternehmerischen Handeln unterstellt ist, das den grundlegenden ökonomischen Prinzipien folgt. Die Bewertung des Erfolgs orientiert sich demnach im öffentlichen Bereich weitgehend an der Rechtmäßigkeit während im unternehmerischen Bereich die Effizienz und die Effektivität die wichtigste Rolle spielen.

6. Das Grundgesetz geht von einem Primat der Politik aus, dem die Exekutivgewalt treu zu dienen hat. Dennoch wird kaum noch bezweifelt, dass die öffentliche Verwaltung trotz des Vorrangs und Vorbehalts des Gesetzes über vielfältige Möglichkeiten zur Durchsetzung eigener Interessen verfügt. Dieser Spielraum reicht von der Ausfüllung von Ermessensspielräumen bei konkreten Verwaltungsentscheidungen über die Vorbereitung von Normen durch die Ministerialbürokratie bis hin zum administrativen Normsetzungsprozess in Form von Satzungen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften. Wie die Praxis zeigt, ist die Nähe von Politik und Verwaltung auf kommunaler Ebene streckenweise recht hoch; häufig verfügt die Verwaltung über eine gewisse Expertenmacht, während die Politik ihrer Funktion des "Steuerns" kaum gerecht wird und sich lieber um die "klappernden Kanaldeckel" kümmert. Indes sind längst nicht alle Aufgabenfelder "politisch". Insbesondere auf der Landesebene hängt die "Politiknähe" und damit auch das Konfliktpotenzial von der Art der Aufgabe ab. Während etwa Planungsprozesse meist hochpolitisch sind, werden sich beim Vollzug des Erziehungsgeldgesetzes kaum Konfliktlinien zwischen Politik und Verwaltung aufbauen.

7. Öffentliche Aufgaben sind idR gesetzlich vorgegeben bzw. im Haushaltsplan abgesichert. Ob eine Aufgabe zur öffentlichen Aufgabe wird, hängt von der Wahrnehmung und Bewertung eines Defizits durch die Politik ab. Traditionell gehört die Bereitstellung der Infrastruktur zum Kreis der öffentlichen Aufgaben (Verkehr, Kultur, Ver- und Entsorgung usw.). Diese Aufgaben bleiben öffentlich, auch wenn die Aufgabendurchführung privaten Trägern übertragen wurde. Für öffentliche Güter ist indes kein Markt vorhanden, etwa bei der Landesverteidigung oder im Fall der öffentlichen Sicherheit. Niemand offenbart seine Präferenzen, so dass sich kein Preis bilden kann.

8. Der Verwaltungsaufbau der Bundesrepublik ist vom Prinzip des Föderalismus geprägt. Die im Grundgesetz verankerte Trennung von Zuständigkeiten spiegelt sich in den Verwaltungsaufgaben wider. Der Verwaltungsaufbau ist, von zahlreichen Ausnahmen abgesehen, im Prinzip dreistufig - Ministerien - Mittelbehörden - Unterbehörden. Hinzu kommt die Trennung von unmittelbarer Verwaltung (Ministerien - Mittelbehörden- untere Bundes- bzw. Landesbehörden) und mittelbarer Verwaltung (kommunale Ebene, Selbstverwaltungseinrichtungen usw.). Neben den Behörden der unmittelbaren Verwaltung findet man sowohl auf der Bundes- als auch auf der Landesebene zahlreiche sonstige Einrichtungen, deren Aufgaben von der Pferdezucht bis hin zur politischen Bildung reichen (Gestüt, Landeszentrale für politische Bildung).

9. Man unterscheidet die obersten Bundes- bzw. Landesbehörden (Ministerialverwaltung sowie Rechnungshöfe und Verwaltung der Parlamente), auf der mittleren Ebene die Regierungspräsidien bzw. Bezirksregierungen oder Landesverwaltungsämter. Mittelbehörden bei den Fachverwaltungen findet man vorwiegend noch in der Bundesverwaltung, etwa beim Zoll oder beim Bundesgrenzschutz, selten auf Landesebene (z.B. Oberfinanzdirektion, die zugleich auch Bundesbehörde ist).. Auf der untersten Stufe finden sich die unteren Bundes- bzw. Landesbehörden. Häufig werden die Regierungspräsidien neben den Landkreisen als Bündelungsbehörden bezeichnet, im Gegensatz dazu gibt es einige Fach- bzw. Sonderbehörden, die auch auf der Mittelstufe über eine Instanz verfügen können (z.B. Oberfinanzdirektion).

10. Die Funktionalorganisation ist an den betrieblichen Funktionen (etwa "Rechnungswesen", "Produktion", "Absatz" usw.) ausgerichtet, während bei der Divisionalorganisation der Bezug zu den Aufgaben bzw. Produkten im Vordergrund steht. In der öffentlichen Verwaltung ist vornehmlich die Divisionalgliederung anzutreffen, da es der Privatwirtschaft vergleichbare betriebliche Funktionen nicht gibt und das Verwaltungshandeln andererseits über Fachgesetze gesteuert wird, die konkrete Aufgaben zum Gegenstand haben.

11. Weitere Gliederungsprinzipien sind das Real- bzw. Territorialprinzip sowie die Klientelorganisation. Nach dem Territorialprinzip ist die Behörde für einen bestimmten Zuständigkeitsbezirk verantwortlich. Jünger ist das Realprinzip, das eine Zuständigkeit nach Realien (Aufgaben) beinhaltet und dem Divisionalprinzip schon recht nahe kommt. Selbstverständlich überschneiden sich beide Gliederungsprinzipien, etwa dann, wenn der Landkreis auf seinem Gebiet für die überörtliche Sozialhilfe zuständig ist. Auch findet man die Funktionalorganisation in Gestalt der Zentralabteilung in rudimentärer Form auch in jeder Divisionalorganisation. Das Klientelprinzip schließlich orientiert sich am typischen Kundenstamm, also etwa der Landwirtschaft im Falle des Landwirtschaftsministeriums oder der Heilberufe im Falle des Gesundheitsreferates beim Regierungspräsidium.

12. Bündelungsbehörden nehmen unter einheitlicher Leitung einen vielfältigen, in gegenseitigen Verflechtungsbeziehungen stehenden Bestand an Aufgaben wahr. Bündelung in diesem Sinne ist die Zusammenfassung von Aufgaben. Bündelungsbehörden sind insbesondere die Landratsämter sowie die früheren Regierungspräsidien. Im Gegensatz zu den oberen Landesbehörden bzw. den Sonderbehörden sind diese verschiedenen Ministerien unterstellt, da sie ganze Aufgabenbündel wahrnehmen - bezogen jeweils auf ihren Zuständigkeitsbezirk. Ein Landesverwaltungsamt kann entweder als Bündelungsbehörde ("RP mit landesweiter Zuständigkeit") oder als "gemeinsames Dach mehrerer Sonderbehörden" organisiert sein.

13. Unter "Einheit der Verwaltung" wird die Zusammenfassung möglichst vieler (und zusammenhängender) Aufgaben bei einem Verwaltungsträger (z.B. Landkreis, aber auch Regierungspräsidium) verstanden. Als "Einräumigkeit" wird die Deckungsgleichheit der Zuständigkeitsbezirke von (möglichst vielen) Verwaltungsbehörden verstanden.

14. Unter "Zentralisierung" wird die Zusammenfassung von Aufgaben bzw. Zuständigkeiten bei einem Verwaltungsträger verstanden, so z.B. die "Hochkonzentration" von Aufgaben von den Landkreisen zu den Regierungspräsidien. "Dezentralisierung" beschreibt den umgekehrten Prozess. Zu unterscheiden ist weiterhin ein Ablauf dieser Prozesse in eine vertikale und eine horizontale Richtung. Eine Ausprägung der vertikalen Dezentralisierung ist etwa das Bundesstaatsprinzip.

15. Unter "Konzentration" wird die Zusammenfassung von Aufgaben bzw. Zuständigkeiten innerhalb eines Verwaltungsträgers verstanden. Auch hier kann zwischen einer vertikalen und einer horizontalen Ausrichtung der Prozesse unterschieden werden. Ein Beispiel für die horizontale Konzentration wäre etwa die Zusammenfassung der früheren drei Regierungspräsidien in Sachsen-Anhalt zu einem Landesverwaltungsamt. Dekonzentration ist die Verteilung von Aufgaben z.B. vom Regierungspräsidium auf untere staatliche Verwaltungsbehörden.

Fragenkomplex 2 - Organisations- und Bürokunde

1. Die Stellenbeschreibung erfüllt verschiedene, in der Praxis von Unternehmen und Behörden sehr wichtige Zwecke. Sie bildet einerseits die Grundlage für die Stellenbewertung, die sowohl bei der Stellenausschreibung als auch bei der Vergütung des Stelleninhabers von großer Bedeutung ist. Andererseits geht von Stellenbeschreibungen die sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber notwendige Sicherheit etwa bei Kompetenzstreitigkeiten aus, birgt indes aber auch die Gefahr einer gewissen Starrheit bzw. der mangelnden Flexibilität. Inhalt einer Stellenbeschreibung sind neben formalen Elementen (Name, Funktion, Unterstellungsverhältnisse usw.) möglichst detaillierte Auflistungen der wahrzunehmenden Aufgaben bzw. der entsprechenden Zuständigkeiten.

2. Das Zeichnungsrecht wird häufig in der Geschäftsordnung verankert und ist häufig dem Vorgesetzten vorbehalten. Wer das Zeichnungsrecht besitzt, übernimmt auch die Verantwortung für den Inhalt. Unterschieden wird zwischen der Schlußzeichnung und der Mitzeichnung. Eine Verlagerung der Unterschriftsbefugnis auf die sachbearbeitende Ebene verspricht insbesondere einen Motivationsschub bei den Betroffenen, auch positive Auswirkungen auf die Qualität (siehe "Hamburger Zeichnungsrecht").

3. Vermerke zum Geschäftsgang haben den Zweck, einen Vorgang zu steuern und ihn ggf. auch nachvollziehbar zu machen, etwa Vermerke über den Abgang bzw. Verbleib eines Schreibens, Vermerke über die weitere Behandlung des Vorgangs (zu den Akten, Wiedervorlage, Weglegen usw.). Weiterhin können Vermerke über den Zeichnungsvorbehalt oder Beschleunigungsvermerke angebracht werden. Häufig dienen solche Vermerke auch zur Information des Vorgesetzten ("nach Abgang zur Kenntnis").

4. Mit der Mitzeichnung wird im Gegensatz zur Schlußzeichnung nicht die Gesamtverantwortung, sondern nur die Verantwortung für das jeweils betroffene Aufgabengebiet übernommen. Praktisch wird dem Mitzeichnenden der Vorgang zur Paraphierung vorgelegt, bei mehreren zu beteiligenden Personen oder Stellen geschieht dies in Form einer Mitzeichnungsleiste.

5. Zu jedem Geschäftsvorfall ergeht eine förmliche, schriftliche und abschließende Verfügung. Sie bestimmt, wie der Vorgang weiter zu behandeln ist. Daher unterscheidet man Schlußverfügungen und Verfügungen bzw. Vermerke zum Geschäftsgang (siehe 3.). Der Verfügungsentwurf wird in einer vom Bearbeiter festgelegten Reihenfolge (ohne Einhaltung des Dienstweges) zur Durchführung der Mitzeichnungen und dann zur abschließenden Zeichnung durch die Behörde geschickt. Die *Paraphen* (Namenszeichen) der Mitzeichnenden und des Schlußzeichnenden auf

dem Verfügungsentwurf bedeuten das Einverständnis mit dem Inhalt des Entwurfs und begründen die Verantwortung für den Inhalt

Fragenkomplex 3 - Verwaltungsreform

1. Mögliche Ansatzpunkte bzw. Ziele sind:
 - Gebiet - Maßstabsvergrößerung auf Bundesebene, auf Kreis- und Gemeindeebene; jeweils mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einheiten zu erhöhen
 - Aufgaben - die Funktionalreform folgt aus der Gebietsreform mit dem Ziel, die Aufgaben unter Effizienz- und Effektivitätsgründen - aber auch aus Gründen der Bürgernähe - dort anzusiedeln, wo sie jeweils am Besten aufgehoben sind; nicht zu vergessen auch: Aufgabenkritik bzw. Privatisierung
 - Personal - z.B. Dienstrechtsreform, aber auch Reform des Personaleinsatzes bzw. der Personalplanung, Ausbildungsreform - Ziel: die Qualität und Effizienz zu erhöhen, teilweise natürlich auch um Kosteneinsparungen zu erzielen
 - Innere und äußere Organisation: Reorganisation des Verwaltungsaufbaus, Beschleunigung von Abläufen usw. mit dem Ziel, die Effizienz zu erhöhen
 - Haushalt: Reform des Öffentlichen Finanzwesens mit Ziel eines effizienteren Umgangs mit den Ressourcen insbesondere durch Doppik, Controlling, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung usw.
 - Verfahren: Verfahrensbeschleunigung, teilweise verbunden auch mit Deregulierung, soll vor allem die Durchlaufzeiten minimieren und die Verfahren selbst transparenter machen
2. Der Staat hat immer mehr Aufgaben übernommen. Insbesondere in den 70er Jahren fand eine dramatische Personalaufstockung statt. Auch hat die Verwaltung ein schlechtes Image und ist teilweise ein gigantisches Arbeitsbeschaffungsprogramm. Hinzu kommen insbesondere in den neuen Ländern der teilweise noch überhöhte Personalstand sowie der Bevölkerungsverlust. Die Grenzen werden gezogen durch folgende Faktoren: Rechtsstaatlichkeit, Dienstrecht, Verhältnis von Politik und Verwaltung, arbeitsmarktpolitische Gründe usw.
3. Eine Erhöhung der Kundenfreundlichkeit ist eine reformerische Grundforderung. Die Rolle des Bürgers reicht indes weiter als die eines Kunden. Maßnahmen wie die Folgenden kommen zu einer Erhöhung der Kundenfreundlichkeit in Betracht: Erhöhung der Öffnungszeiten, hohe Erreichbarkeit per Email bzw. per Telefon, Einrichtung eines Bürgerbüros usw.
4. Vor allem eGovernment ist sehr aufwändig und wird häufig nicht einheitlich, sondern von vielen Verwaltungsträgern in "selbstgestrickter" Weise angeboten. Generell hat der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik die Einsparung von Zeit und Ressourcen, aber auch die Erhöhung von Qualität, sowohl beim Bürger als auch beim Anbieter zum Ziel. Verbessert werden soll insbesondere die Informationsbasis.
5. Die optimale Betriebsgröße z.B. für eine Gemeindeverwaltung oder einen Landkreis gibt es nicht, da die Fallzahlen bei einzelnen Aufgaben sehr unterschiedlich sind. Daher wird man immer versuchen, die Aufgaben dort anzusiedeln, wo sie am Besten aufgehoben sind. Dies geschieht etwa in Form der Funktionalreform, mit der Aufgaben z.B. vom Land auf die kommunale Ebene übertragen werden können (oder umgekehrt). Gleichzeitig setzt die Übertragung weiterer Aufgaben vom Land auf die Kommunen eine entsprechende Aufnahmefähigkeit voraus, die sich vor allem in Form der Leistungsfähigkeit und damit der Größe manifestiert, die dann eine hinreichende Spezialisierung beim Personal zulässt. Häufig ist eine erfolgreiche Gebietsreform also die Voraussetzung für eine Aufgabenübertragung - die an Standards orientiert sein sollte, die auch in anderen Ländern bzw. landesweit gelten.

Fragenkomplex 4 - Neues Steuerungsmodell

1. Die Wurzeln des Neuen Steuerungsmodells (NSM) liegen in den USA, wo der damalige Vizepräsident Al Gore eine Verwaltung forderte, die mehr leistet, aber weniger kostet. Als New Public Management breitete sich diese Einsicht weltweit aus und wurde in Europa bereits recht früh, etwa Mitte der 90er Jahre, im niederländischen Tilburg praktisch umgesetzt. Aus diesem Vorbild entwickelte dann die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) das "Neue Steuerungsmodell", das vor allem an die Besonderheiten der deutschen Kommunalverwaltung angepasst ist. Zu den Kernaussagen gehört die verstärkte Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Die Stadt wird als "Konzern" betrachtet.
2. Zu den Kernelementen gehören das Kontraktmanagement, die Einführung von Controlling bzw. der Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, die Abflachung von Hierarchien sowie die Bildung relativ autonomen Fachbereichen, Maßnahmen im Personalbereich sowie eine veränderte Rolle der Politik (Steuerung bzw. Zielvorgabe).
3. Probleme ergeben sich in vielfältiger Weise. Verschlinkungsprozesse führen zur Umsetzung bzw. sogar zur Entlassung von Personal, eine Messung von Leistung bzw. Qualität ist häufig nur scheinbar möglich, Hierarchien sind häufig sehr widerstandsfähig. Häufig werden lediglich "Datengräber" angesammelt, ohne die gesammelten Informationen tatsächlich strategisch einzusetzen. Häufig ergeben sich auch Konflikte zwischen dem Rechtsstaatsprinzip und dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Ungeklärt ist schließlich die Rolle des Bürgers, der nicht zum bloßen Kunden mutieren, sondern besser in die Gemeinschaft eingebunden werden soll, was das Neue Steuerungsmodell gerne übersieht. Schließlich gibt es so gut wie keine Referenzmodelle, wo man von einer wirklich erfolgreichen Umsetzung des Konzepts sprechen kann.
4. Unter "Management by Objectives" versteht man die Steuerung über Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung. Diese länger bekannte Strategie hat in leicht veränderter Form über das Kontraktmanagement auch Eingang in das Neue Steuerungsmodell gefunden. Durchaus vergleichbar ist auch die hinter beiden Modellen stehende Managementphilosophie.
5. Komplett neue Elemente enthält das Neue Steuerungsmodell nicht. Neu ist indes die geballte Verknüpfung vieler bisher bereits bekannter Managementinstrumente bzw. -ansätze zu einem komplexeren Ansatz. Neu ist auch der fast weltweite Gleichklang, in dem die Entwicklung und Weiterentwicklung des Ansatzes erfolgt. Auch wenn das Neue Steuerungsmodell inzwischen nicht mehr als Allheilmittel zur Lösung aller Verwaltungsprobleme betrachtet wird, so hat es doch immerhin zur Etablierung betriebswirtschaftlicher Instrumente beigetragen (Kosten- und Leistungsrechnung), wie sie früher nicht für möglich gehalten wurden, insbesondere im staatlichen Bereich, wo der Nachholbedarf deutlich ausgeprägter war bzw. ist als im kommunalen Bereich.