

Verwaltungsreformen IV

Prof. Dr. Jochen Franzke, Universität Potsdam

Vorlesung an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Potsdam

Potsdam, April 2025

Elemente des Neues Steuerungsmodells II

1. Kosten- und Leistungsrechnung
2. Controlling
3. Personalmanagement
4. Qualitätsmanagement
5. Kundenorientierung

Systematische Erfassung und Darstellung

- **Der Kosten:** nach Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträgern = Produkte sollen zeigen, welche Kosten an welcher Stelle wofür entstanden sind.
- **Der Leistungen:** Produktarten und -mengen sowie - soweit vorhanden - der Erlöse, Qualitätsanforderungen sowie weiterer Produkt-Kennzahlen sowie Wirkungen (Outcome), Leistungen sind - wie Kosten - Leistungsstellen zuzuordnen.
- **Der zeitlichen Gliederung:** nach Monaten, Quartalen bzw. Jahre, Plan- und Ist-Daten gegenübergestellt

Ziele

- **Leistungstransparenz:** Welche Leistungen wurden in welcher Menge und Qualität erbracht?
- **Kostentransparenz:** Welche Ressourcen wurden dafür verbraucht und was kosten die Produkte/Leistungen?
- **Transparenz der Wirkungen:** Was wurde tatsächlich - im Sinne des Gemeinwohls bzw. der strategischen Ziele - erreicht?

Kosten- und Leistungsrechnung im NSM

Kommunale Ebene			
Bezeichnung des Reformprojekts	Reformmodell	Doppischer Haushaltsplan/Jahresabschluss verpflichtend ...	Gesamt-/Konzernabschluss verpflichtend ...
Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)	Doppik	ab 2020	ab 2022
Neues Kommunales Finanzwesen (NKFW)	<u>Option:</u> Doppik oder Kameralistik	---	ab dem fünften doppisch geführten Haushaltsjahr; frühestens ab 2012 <i>(falls Umstellung auf Doppik)</i>
<i>[siehe Landesebene]</i>			
Kommunale Doppik	Doppik	ab 2011	ab 2013
<i>[siehe Landesebene]</i>			
<i>[siehe Landesebene]</i>			
Neues Kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem (NKRS)	Doppik	ab 2009/2015	ab 2015/2021
Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)	Doppik	ab 2012	ab dem dritten doppisch geführten Haushaltsjahr
Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)	Doppik	ab 2012	ab 2012
Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)	Doppik	ab 2009	ab 2010
Kommunale Doppik	Doppik	ab 2009	ab 2013
Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)	Doppik	ab 2010	ab 2014
Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)	Doppik	ab 2013	ab 2016
Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)	Doppik	ab 2013	ab 2016
Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)	<u>Option:</u> Doppik oder erweiterte Kameralistik	---	ab dem sechsten doppisch geführten Haushaltsjahr <i>(falls Umstellung auf Doppik)</i>
Neues Kommunales Finanzwesen (NKF)	<u>Option:</u> Doppik oder Kameralistik	---	ab dem dritten doppisch geführten Haushaltsjahr <i>(falls Umstellung auf Doppik)</i>

Bedeutung KLR im NSM

- ▶ zentrales NSM-Element, da öffentliche Verwaltung nach klassischem Haushaltsrecht **Ausgaben, nicht Ressourcenverbrauch** erfasst und für Erfassung der Leistungen (des Outputs) kein System hat. Resultat: Denken in Input-Größen dominiert zu Lasten der Steuerung des Outputs
- ▶ Output-Leistungen rechtfertigen aber erst Existenz der öffentlichen Verwaltung, besser noch die Produktwirkungen - Outcome -, die aber viel schwerer zu messen sind

Aspekte

- ▶ **Globalisierung** - weitgehende Reduzierung der Titelaufgliederung bei Aufstellung des Haushaltes bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe

Im NSM ein **Finanzrahmen** im Sinne eines **Globalbudgets**, d. h.

- Finanzmittel, die einer Organisation, einem Teil (Abteilung, Referat) oder z. B. einem Produktverantwortlichen zur weitgehend eigenverantwortlichen Bewirtschaftung übertragen sind, damit definierte Ziele (Produktziele bei Output-, Budgetierungs- oder Wirkungsziele bei Outcome-Budgetierung) verfolgt werden können.
- Im Unterschied zum herkömmlichen Haushalt wird auf detaillierte Vorgabe von Einnahme- und Ausgabearten und -beträgen verzichtet, um eine flexible Verwendung zu ermöglichen, z. B. durch Herstellung weitgehender Deckungsfähigkeit sowohl innerhalb einer Ausgabeart als auch zwischen einzelnen Ausgabearten.

Ziel: Anreize für effizienten Mitteleinsatz zu schaffen und Sachkunde vor Ort dafür zu nutzen.

- Mit Flexibilität in der Bewirtschaftung der Mittel werden Berichtspflichten und Kontrollmechanismen verbunden, um Erreichung der definierten Ziele und die Effizienz der Mittelverwendung zu überprüfen.

"Budgetierung" in diesem umfassenden Sinne als pauschale Bereitstellung öffentlicher Haushaltsmittel für Ressorts, Behörden oder Ämter (input-orientierte Budgetierung); Zuweisung von Mitteln an Ressorts, Behörden oder Ämter, die an ganz bestimmte Produkte und deren Menge und Qualität gebunden sind (output-orientierte Budgetierung)

- ▶ Geht in den Kommunen weiter als im Bund geltende Flexibilisierung des Haushaltsrechts
- ▶ Kann sich auf bestimmte Ausgabe- bzw. Kostenarten beziehen, z. B. können die Personalmittel "budgetiert" werden, so dass die bisher geltenden Vorgaben für Zahl und Wertigkeit von Planstellen/Stellen entfallen.
- ▶ Budgets (in Sinne von Globalbudgets) sind Bestandteil von Zielvereinbarungen.

System der Führungsassistentz, welches der Zielentwicklung, Entscheidungsfindung und Entscheidungskontrolle des kommunalen Managements durch Informationsversorgung, -bearbeitung und -auswertung dient.

Soll **Führungsfunktionen "Planung", "Organisation", "Personal" und "Kontrolle"** miteinander verknüpfen

Operatives und strategisches Controlling

- ▶ **Strategisches Controlling**: Gesamtsteuerung einer Organisation bei Ziel- und Aufgabenentwicklung sowie Erfolgskontrolle, steuerungsrelevante Informationen sollen allen Führungsebenen regelmäßig, vollständig und transparent zur Verfügung stehen, Ziel Effektivitätssteigerung
- ▶ **Operatives Controlling**: Einrichtung (zentraler) Planungs- und Controlling-Instanzen soll dezentrale Selbststeuerung operativer Einheiten unterstützen, Ziel Effizienzkontrolle

Notwendigkeit

- **Neue dezentrale NSM-Führungs- und Organisationsstrukturen machen es schwieriger, die öffentliche Verwaltung (vor allem in den Kommunen) einheitlich zu steuern.**
- Bei „Steuerung auf Abstand“ gewinnen leistungsfähige Planungs-, Koordinations- und Controllinginstrumente an Bedeutung

Organisation

- Einrichtung einer zentralen Controlling-Stelle bei Verwaltungsführung
- Führungskräfte von Politik und Verwaltung benötigen Transparenz über Erfüllung von Leistungs- und Finanzziele im nachgeordneten Bereich, um ihrer Verantwortung gegenüber den vorgesetzten Hierarchieebenen und der Öffentlichkeit gerecht zu werden.
- Ohne zentral angesiedelte Controllingstelle vertrauensvolle Dezentralisierung von Verantwortung weder sinnvoll noch denkbar
- Zusätzlich können in einzelnen Fachbereichen nach deren Wunsch dezentrale Controlling-Stellen gebildet werden.

Ziel: einheitliche Steuerung der Kommunalverwaltung

Zentrale Controlling-Stelle soll

1. Fachplanungen und Leistungen der Fachbereiche sowie kommunalen Beteiligungen koordinieren,
2. Zentrales Berichtswesen entwickeln und durchführen,
3. Abweichungsanalysen erstellen,
4. Über Zielfindungsprozesse informieren, Zielpräzisierungen hinterfragen, bestehende Zielkonflikte aufzeigen,
5. Informationen zu Langfristperspektiven koordinieren.

Instrumente (waren vielfach bereits vorhanden, im NSM-Controlling zusammengeführt)

- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Planungs-, Bewertungs- und Kontrollmethoden,
- Kennzahlensysteme,
- Kunden- und Mitarbeiterbefragungen,
- Benchmarking.

Management des betrieblichen Produktionsfaktors "Personal" unter Berücksichtigung der Zielsetzungen moderner Unternehmen (einschl. *nachhaltigen* Erfolgs, Sozial- und Umweltverträglichkeit, Corporate Governance), also nicht ausschließlich im Interesse der Erfüllung *kurzfristiger* ökonomischer Erfolgsziele.

Personalmanagementfelder

Personalplanung	1. Personalbedarfsbestimmung
	2. Personalbestandsanalyse
	3. Personalbedarfskonzept
Personalveränderung	4. Personalbeschaffung
	5. Personalentwicklung
	6. Personalfreisetzung
	7. Personaleinsatz
	8. Personalkostenmanagement
	9. Personalführung

Personalmanagementebenen: strategisch, taktisch und operativ

Elemente modernen Personalmanagements

- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Stärkung des Leistungsprinzips
- ▶ Stärkung der Eigenverantwortlichkeit
- ▶ Verbessertes Anreizsystem für Mitarbeiter
- ▶ Dezentralisierung der Personalarbeit
- ▶ Moderne Führung und Zusammenarbeit

Instrumente modernen Personalmanagements

- ▶ Gezielte Personalauswahl
- ▶ Leistungsorientierte Bezahlung
- ▶ Mitarbeiterqualifizierung
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Mitarbeiterbeurteilungen
- ▶ Jobrotation
- ▶ Arbeitszeitflexibilisierung
- ▶ Führungskräfte auf Zeit
- ▶ Gesundheitsmanagement

PE in der öffentlichen Verwaltung vielfach unterentwickelt

Personalentwicklung - Teilfunktion des Personalmanagements

- ▶ kontinuierlicher Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten sowie aufgaben- und entwicklungsbezogen zu fördern (nach KGSt-Definition).
- ▶ Alle Maßnahmen der Bildung und Förderung von Mitarbeitern sowie der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Ziele

- ▶ Einsatz der richtigen Person an der richtigen Stelle und zur richtigen Zeit
- ▶ Erhalt und Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Motivation des Personals
- ▶ Anpassung des Personalmanagements an sich verändernde Anforderungen der Verwaltung
- ▶ Verwaltungs- und Führungskultur als Katalysator für Leistung und Innovation mit leistungsbereiten und entwicklungsorientierten Mitarbeitern

Diversität und Inklusion

Die Ampel-Parteien der deutschen Bundesregierung haben sich in ihrem Koalitionsvertrag Ende 2022 darauf geeinigt, eine umfassende Diversity-Strategie für die Bundesverwaltung zu initiieren. „In der Bundesverwaltung und in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung führen wir eine ganzheitliche Diversity-Strategie mit konkreten Fördermaßnahmen, Zielvorgaben und Maßnahmen für einen Kulturwandel ein.“

Öffentlicher Dienst auf Bundesebene im Vergleich zur gesamten erwerbstätigen Bevölkerung **noch immer weniger divers**:

- Anteil der über 55-Jährigen bei 26 % vs. 22 % aller Erwerbstätigen
- Anteil von Frauen bei 39% vs. 47 % Anteil an erwerbstätiger Bevölkerung
- Nur 12 % der Bundesbeschäftigten mit Migrationshintergrund , bei einem Anteil von 24 % von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland

Mitarbeitende

- Vielfalt der Belegschaft leistet einen wichtigen Beitrag zu Innovation, Leistungsfähigkeit und Vertrauen in öffentliche Einrichtungen, Verbindung mit inklusiver Arbeitskultur;
- Gewinnung von Fachpersonal: Personalmangel im öffentlichen Dienst bis 2030 auf über 730.000 Beschäftigte geschätzt

Diversität und Inklusion

- **Großer Handlungsbedarf bei inklusiver Arbeitskultur:** Eine knappe Mehrheit nimmt ihr Arbeitsumfeld prinzipiell als inklusiv wahr. 52,5 % geben an, dass sich Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Gruppen an ihrem Arbeitsplatz gleichwertig und akzeptiert fühlen, Eine Mehrheit von 58,1% findet, dass an ihrem Arbeitsplatz Respekt, Fairness und Anerkennung gegenüber allen Mitarbeitenden herrschen (McKinsey Studie mit repräsentativer Umfrager unter mehr als 1.000 Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst und in staatlichen Institutionen in Deutschland)
- Wird jedoch konkret nach dem Stellenwert von D&I am Arbeitsplatz gefragt, ergibt sich ein anderes Bild: 22,9 % der Befragten geben an, dass das Thema nur in sehr geringem Maße an ihrem Arbeitsplatz berücksichtigt wird, bewerten 30,9 % ihr Kollegium als explizit nicht divers, 40,3 % der Befragten wissen nicht, in welcher Hinsicht ihr Kollegium besonders divers ist (Ausnahme: Altersstruktur)
- Stellenwert die Inklusion unterrepräsentierter Gruppen für Führungskräfte: Nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten (25,8%) gibt an, dass dieses Thema den Vorgesetzten ein wichtiges Anliegen ist. Jeweils rund 37% sind bei dieser Frage entweder unentschieden oder halten den Stellenwert für gering.

"Four Layers of Diversity" (Lee Gardenswartz & Anita Rowe)

- Welche Dimensionen auf das aktuelle Geschehen Einfluss nehmen, ist **kontext-, situations- und zielabhängig**.
- Nicht nur eine Dimension in den Blick zu nehmen, sondern multidimensional (Vielfalt von Dimensionen) und intersektional (verbundene und verflochtene Identitätsaspekte) vorzugehen.



Relativität von Qualität

- Qualität kann nicht „an sich“ betrachtet werden, sondern immer in Bezug auf Forderungen
- Qualität keine diskrete Größe (vorhanden/nicht vorhanden), sondern kontinuierliche Größe (gut/schlecht)
- Qualität keine einzelne Größe, sondern setzt sich aus einer Vielzahl von Elementen zusammen

Definitionen von Qualität

- "Vermögen ... zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien" (DIN EN ISO 9000:2000)
- Aussage zur Qualität also das Ergebnis eines Vergleichs zwischen geforderten und tatsächlich vorhandenen Eigenschaften: ob - ggf. in welchem Ausmaß - sie erfüllt werden.

Betriebswirtschaftlich orientiertes Verständnis von Qualität (nach Garvin)

- Produktbezogener Ansatz
- Kundenorientierter Ansatz
- Herstellungsorientierter Ansatz
- Wwertbezogener Ansatz

Probleme bei der Bestimmung der Qualität von Dienstleistungen

- Dienstleistungen sind zumeist immateriell
- Dienstleistungen sind zumeist heterogen
- bei vielen Dienstleistungen fallen Produktion und Konsumtion zusammen
- Serviceproduzent ist Teil der Leistung
- Konsument ist Teil des Leistungsproduktionsprozesses

Zweck öffentlicher Dienstleistungen

„Für das Management öffentlicher Einrichtungen ist somit nicht der Markt der zentrale Bezugspunkt aller Aktivitäten; vielmehr besteht das komplexe Ziel in der Beeinflussung gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse im Rahmen vielfältiger Interaktionsbeziehungen mit Akteuren und Netzwerken des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes.“ (Oppen, S. 28)

Prinzipien:

- ▶ demokratische Legitimität
- ▶ rechtsstaatliche Legalität
- ▶ sozialstaatliche Effektivität

Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9000: 2000

1. **Kundenorientierung:** Organisationen hängen von ihren Kunden ab, sollten deren gegenwärtige und künftige Bedürfnisse verstehen, deren Forderungen erfüllen und danach streben, diese zu übertreffen.
2. **Führung:** Führungskräfte sorgen für einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation sowie ein internes Umfeld, in dem Mitarbeiter sich für Erreichung der gesetzten Ziele einsetzen.
3. **Einbeziehung der Mitarbeiter:** Prägender Faktor der Organisation, deren umfassende Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation zu nutzen.
4. **Prozessorientierung:** Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden
5. **Systemorientiertes Management:** Prozesse, die in Wechselwirkung stehen, als System erkennen, verstehen und steuern, um Organisationsziele effektiv/ effizient zu erreichen.
6. **Ständige Verbesserung:** Kontinuierliche Verbesserung aller Leistungen als ständige Aufgabe der Organisation.
7. **Sachliche Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidungen beruhen auf Daten-/Informationsanalyse
8. **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig, Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen Wertschöpfung beider Seiten.

Qualitätsmanagementmodelle

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001:

- “International Organization for Standardization” als unabhängige Nichtregierungsorganisation, der Nationale Standardisierungsbehörden aus 164 Ländern angehören, spezielle „9000er Reihe“ mit Richtlinien und Normen für Qualitätsmanagement;
- Aktuelle Version 2015, Revision für 2025 angekündigt
- gibt Aufgaben vor, legt aber keine bestimmten Vorgehensweisen mehr fest, verzichtet auf dokumentierte Verfahren, Qualitätsmanagement-Handbuch, Beauftragter der obersten Leitung usw.,
- im Fokus Unternehmensführung, die betrieblichen Unternehmensprozesse systematisch auf gewünschte Ergebnisse hin ausrichten soll.

Qualitätsmanagementmodelle II

Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management (TQM))

- Durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren – entwickelt in der japanischen Autoindustrie.
- Belange aller Interessengruppen ("stakeholder") einbeziehen, insbesondere Umwelt-, soziale, kulturelle Belange.
- Prüft nicht nur Eignung der Prozesse, sondern auch tatsächlich erzielte Ergebnisse.
- Wettbewerb erlaubt (u. a. durch Punktbewertung, die Vergleich mit anderen zulässt, und Vergabe jährlicher Qualitätspreise).
- Erfordert Ausrichtung auf Nachhaltigkeit (z. B. gute Ergebnisse über mehrere Jahre).

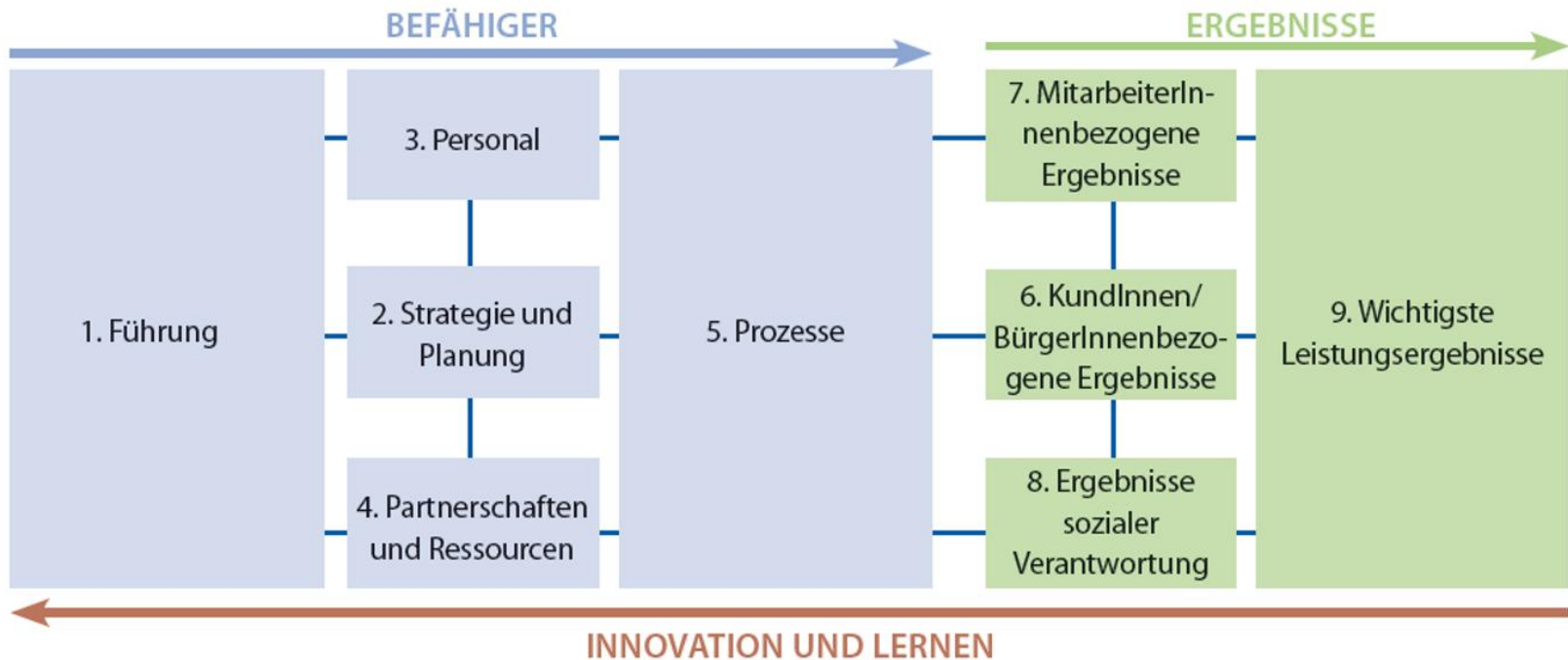
Europäisches Qualitätsmanagement EFQM-Modell

- 1988 gründeten 14 große Unternehmen (unter ihnen Nestlé, Bosch, Philips, Ciba-Geigy und Sulzer) die *European Foundation for Quality Management (EFQM)* zur Entwicklung eines europäischen Modells für Qualitätsmanagement
- Nachhaltigkeit nimmt immer größeren Raum ein
- Gilt als europäische Variante des TQM, 2025 zuletzt aktualisiert.
- Nach Schätzungen arbeiten weltweit über 30.000 Unternehmen mehr oder weniger eng nach den Prinzipien der EFQM.

Verwaltungsspezifisches Common Assessment Framework (CAF)

- ▶ Gemeinsames europäisches Qualitätsmanagementsystem für schrittweise Verbesserung durch Selbstbewertung seit 2000. Aktuell fünfte Version aus dem Jahr 2020.
- ▶ Leicht handhabbares Qualitätsbewertungsmodell, Organisationsentwicklung von innen heraus, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv in Veränderungsprozess (Selbstbewertung) einbezogen werden.
- ▶ Auch in Deutschland setzen einige Bundes-, Landes- und kommunale Behörden dieses Modell erfolgreich ein, um ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern.

Das CAF-Modell



Debatte

Bitte bereiten Sie sich auf die Teilnahme an einer inhaltlichen Diskussion über den Stand der Kundenorientierung des öffentlichen Dienstes vor. Gehen Sie dabei auf folgende Fragen ein:

- + Wie würden Sie Kundenorientierung des öffentlichen Dienstes in Deutschland definieren und einschätzen?
- + Welche Erfahrungen haben Sie selbst als Kunde bzw. Mitarbeitende?
- + Was sollte und könnte dringend verändert werden?
- + Inwiefern kann die Digitalisierung von Verwaltungsakten zur besseren Kundenorientierung beitragen?

Kunde(n) - Nachfrager nach und Abnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Vielfalt: Kundengruppen/-typen der öffentlichen Verwaltung

Die Bürger als Teil der örtlichen Gemeinschaft

Die Bürger als Adressaten belastenden Verwaltungshandelns

Die Hilfe-Empfänger

Die Nutzer öffentlicher Einrichtungen (Gemeingebrauch)

Die Nutzer von Einrichtungen gegen Entgelt

Die Nutzer von Einrichtungen mit Monopolcharakter

Die Zuwender

Interessengruppen/Investoren

Die Nachfrager interner Dienstleistungen

Die Mitarbeiter/innen

Kundenorientierung im NSM

Kundenorientierung ist die regelmäßige, systematische Erfassung und Analyse Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in Produkte, Dienstleistungen und interaktive Prozesse.

Teil des Kulturwandels der öffentlichen Verwaltung

- „Kundenorientierung ist zunächst Einstellung und Haltung.“
- Weg von der Binnenorientierung
- Aufwertung der Adressaten
- Teil der Qualitätsorientierung

Kundenorientierung als Metapher für bestimmte Haltung gegenüber den Bürgern als Partner und Leistungsempfänger

- ▶ **Organisation den Kundenanforderungen anpassen:** Erreichbarkeit und Zugänglichkeit einer Organisation oder Bündelung von Leistungen und Zuständigkeiten aus Kundensicht (Beispiel: Bürgerservicestellen).
- ▶ **Qualität an Kundenanforderungen anpassen:** Leistungen und Standards an (Qualitäts-)Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden ausrichten und Leistungsversprechen abgeben.
- ▶ **Kommunikation und Kundenorientierung:** Kunden aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten in örtlicher Gemeinschaft zugestehen Z. B. Co-Produktion öffentlicher Dienstleistungen.

Grenzen der Kundenorientierung

- In der Privatwirtschaft ist Kunde = kaufkräftiger Kunde. Dieser Ansatz verbietet sich in der öffentlichen Verwaltung.
- In der Privatwirtschaft ist es zumeist sinnvoll, aus Gewinngründen bestimmte Kosten an den Kunden weitergeben. Auch dieser Ansatz verbietet sich in der öffentlichen Verwaltung.
- Was ist mit den (durch Gesetz) aufgezwungenen Leistungen? Kunden in der Hoheitsverwaltung?

Umsetzung von NPM-Elementen

Positive Resultate

- Einführung dezentraler Strukturen: abgeflachte Hierarchien, vergrößerte Einheiten und erweiterte Leitungsspannen
- Fach- und Ressourcenverantwortung in Verantwortungszentren dezentral zusammengeführt, Steuerungsdienste eingerichtet und interne Dienstleister als Serviceeinheiten etabliert
- Veränderungen im kommunalen Finanzmanagements: Mehrzahl der Städte hat KLR eingeführt bzw. baut diese auf. Etwa die Hälfte nutzt das Instrument der Budgetierung (Neuer Impuls durch Einführung der doppischen Haushaltsführung)
- Begrenzte Fortschritte bei Qualität kommunaler Dienstleistungen
- Begrenzte Fortschritte beim Personalmanagement
- Bürgerorientierung durch Bürgerbüros partiell verbessert

Defizite

- Wirksame zentrale Steuerung von Kernverwaltung, Einrichtungen und Beteiligungen funktioniert nur selten
 - Steuerungsverständnis der Politik hat sich nicht in gewünschte Richtung entwickelt ("Steuerung auf Abstand").
 - Wandel der tradierten inputorientierten Regelsteuerung zur Ergebnissteuerung allenfalls teilweise
 - Qualitätsmanagement und Wettbewerbsorientierung kaum entwickelt
-
- ▶ Kein Durchbruch hin zu neuem Steuerungsleitbild (viel Reformgetöse) - Bürokratisch-hierarchischen Strukturmuster bleiben weiter dominant
 - ▶ **Viele Elemente des NSM sind weiter in der Reformdiskussion der öffentlichen Verwaltung enthalten**

Weiterentwicklung NSM

Weiterentwicklung "NSM 2.0" und „NSM 3.0“ (Reichard)

Konzeptdesign anpassen

- Weniger überkomplexe Gesamtkonzeptionen, mehr machbare Einzelprojekte
- Mehr Differenzierung der Steuerungsmodelle nach Sektoren (Besonderheiten einzelner Politikfelder wie Jugend und Soziales, Schule, Kultur, Bauen und Wohnen stärker berücksichtigen, aber mit dem Konzernmodell kompatibel bleiben)
- Verstärkte Nutzung von Markt- und Wettbewerbsmechanismen (sowohl nicht-marktlichen Wettbewerbs – Benchmarking – als auch Marktwettbewerb)
- Bessere Verkopplung der verschiedenen Reformansätze (Ergänzung NSM um demokratie- und bürgerorientierte Reformelemente, e-government)