

Verwaltungsreformen V

ANDERE VERWALTUNGSREFORMEN

Prof. Dr. Jochen Franzke, Universität Potsdam

Vorlesung an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Potsdam

Potsdam, 2025

Andere Verwaltungsreformen

	Public Management	Public Governance	Public Resilience
	1990er	2000er	2020er
Schlagworte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neues Steuerungsmodell ➤ Unternehmen Verwaltung ➤ Dienstleistungskommune ➤ Schlanker Staat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bürgergesellschaft Sozialkapital ➤ Gewährleistung-, aktivierender Staat ➤ Bürgerkommune 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Starker, krisenfester Staat ➤ Verwaltungshandeln im Krisenmodus ➤ Digitale Verwaltung
Zentrale Probleme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Staat/ Bürokratie (-versagen) ➤ Steuerungslücken in Verwaltung ➤ Organisierte Unverantwortlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesellschaft (-versagen), Fragmentierung ➤ Abhängigkeit Verwaltung von gesell. Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neue Krisenkomplexe (Pandemie, Energiekrise, Klimakrise) ➤ Daseinsvorsorge krisen- fest machen (kritische Infrastruktur schützen)
Zentrale Werte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Höhere Effizienz, besseres Preis- Leistungsverhältnis ➤ Dienstleistung, Kundenorientierung, Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken ➤ Beteiligung, Engagement erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Staatliche Leistungsfähigkeit stärken ➤ Gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern
Lokale Ebene	Dienstleistungskommune	Bürgerkommune	Krisenfeste Kommune

AUFGABENKRITIK

Andere Verwaltungsreformen: I AUFGABENKRITIK

Ausgangspunkt für Verwaltungsreformen: **Bestehende Verwaltungsstrukturen (zu beachten sind auch Recht, Finanzen und Personal)**

Vor dem Hintergrund wachsender öffentlicher Aufgaben und begrenzter Ressourcen KGSt entwickelte schon im Jahre 1974 ein Konzept zur *Aufgabenkritik*.

Beispiel Landesverwaltung Brandenburg

- Organisation in **Landesorganisationsgesetz** (LOG) festgelegt (wird immer wieder angepasst, aktuelle Version vom Januar 2025).
- Umfasst – wie schon erläutert – sowohl die zweistufige **unmittelbare Landesverwaltung** (Behörden, Einrichtungen und Betriebe, die Organe des Landes Brandenburg sind) und die **mittelbare Landesverwaltung** (rechtlich selbständige Verwaltungsträger, die an Landesverwaltung mitwirken).
- **Organisationsziele:** Unter Beachtung des Rechtsstaatsprinzips ist sicherzustellen, dass
 - ▶ Verwaltung **dienstleistungsorientiert und bürgernah** handelt,
 - ▶ Aufgaben mit geringstmöglichem Aufwand erfüllt und **mit vorhandenen Mitteln bestmögliches Ergebnis** erzielt wird,
 - ▶ Außerhalb der Verwaltung Stehenden bei Erfüllung öffentlicher Aufgaben mitwirken können,
 - ▶ **Eigenverantwortung der Beschäftigten** gestärkt sowie
 - ▶ **Gleichstellung von Männern und Frauen** verwirklicht wird.

AUFGABENKRITIK

Aufgabenkritik als permanente Aufgabe I

Beispiel: Landesorganisationsgesetz Brandenburg § 4 Aufgabenkritik, Länderübergreifende Zusammenarbeit, Abbau von Normen, Landesrecht im Internet

(1) Behörden und Einrichtungen des Landes sowie Landesbetriebe haben **regelmäßig** zu prüfen, ob ihre Aufgaben zur Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen oder zur Beeinflussung gesellschaftlicher Entwicklungen **noch fortgeführt werden müssen**.

(2) Bei der Aufgabenerledigung ist eine **länderübergreifende Zusammenarbeit**, insbesondere mit dem Land Berlin, anzustreben. Bei Fachplanungen sollen Bedarf und Kapazitäten in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg berücksichtigt werden.

(3) Bei länderübergreifender Zusammenarbeit **auf Übertragung der Aufgabenwahrnehmung oder Aufgabenerfüllung auf eines der beteiligten Länder oder die Bildung gemeinsamer Behörden, Einrichtungen oder Landesbetriebe hinzuwirken**. Soweit sie ihren Sitz in Brandenburg haben und durch Staatsvertrag nichts anderes bestimmt ist, ist das Brandenburgische Recht anwendbar.

(4) Bestehende **Normen und Standards sind auf ihre Erforderlichkeit zu überprüfen** und soweit möglich, abzubauen, zu vereinfachen oder anzupassen. Entsprechendes gilt für den Erlass **neuer Normen und Standards**.

AUFGABENKRITIK

Aufgabenkritik als Strategie I

- ▶ Vor Hintergrund wachsender öffentlicher Aufgaben und begrenzter Ressourcen hat Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) schon 1974 Konzept zur *Aufgabenkritik* vorgelegt, Anwendung in einzelnen Institutionen des Bundes, in manchen Ländern und in Kommunen
- ▶ **Strategisches Projekt** zur **dauerhaften** Entlastung und strukturellen Optimierung öffentlicher Haushalte - Begrenzung des Ausgabenwachstums durch Stabilisierung der Staatsquote.
- ▶ Aufgabenkritik als **strategische Frage** an gewünschten Ergebnissen/Wirkungen staatlichen oder kommunalen Handelns ausrichten; prüfen, ob Verwaltung die richtigen Produkte erstellt.
- ▶ Ausgaben- und Aufgabenstruktur des Bundes, der Länder und der Gemeinden mit Prioritätenbildung im Sinn **nachhaltiger** Finanzpolitik (Handlungsspielraum für künftige Herausforderungen).
- ▶ Ursprünglich Begrenzung auf „-kritik“ im Sinne „Was können wir weglassen?“, nicht ausreichend, später erweitert, Begriff aber beibehalten.
- ▶ **Aufgabenteilung zwischen Staat und Gesellschaft** bzw. Struktur der Gesellschaft und ihrer Fähigkeit zur **Selbstregulierung**, Konzept einer Gesamtsteuerung in Kooperation mit gesellschaftlichen Kräften "hin zu einem ganzheitlichen, systemorientierten Konzept des Staatshandelns" (Hill, VOP 12/2000).

Aufgabenkritik als Strategie II

- In der **Verwaltungspraxis** ändert sich der Kontext der Aufgabenwahrnehmung ständig, z. B. durch sind ändernde demografische Strukturen, normative Rahmenbedingungen (z. B. Fachgesetze, EU-Richtlinien) oder die verfügbare IT, aber auch nach Regierungswechseln. In Folge dessen müssen Art, Maß und Aufwand der Aufgabenerfüllung fortwährend angepasst werden. Aufgabenkritik sollte daher regelmäßig durchgeführt werden, Voraussetzung: Politischer Wille, Mitwirkungswille der betroffenen Behörden.
- Für Behörden mit statischem Aufgabenprofil kann ein **zweijähriger Aktualisierungszyklus** ausreichen, während Behörden mit tagespolitischem Aufgabenprofil ihre Aufgabenkritik ggf. auch unterjährig aktualisieren müssen, Aufwand für Behörde, einen ersten vollständigen Aufgabenkatalog zu erstellen, ist hoch. Der Aufwand, ihn fortzuschreiben, ist dagegen niedrig, wenn die Behörden ihre Aufgabenkataloge laufend aktuell halten, indem sie wesentliche Änderungen ihrer Aufgaben unmittelbar erfassen (Bundesrechnungshof).

AUFGABENKRITIK

Nachhaltigkeit im Handeln der öffentlichen Verwaltungen I

- ▶ **Nachhaltigkeit** ist **Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung**, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme (vor allem von Lebewesen und Ökosystemen) gewährleistet werden soll. Kombination ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte.
- ▶ **Strategien nachhaltiger Entwicklung**: **Suffizienz**: Verringerung von Produktion und Konsum, **Effizienz**: ergiebigere Nutzung von Material und Energie, **Konsistenz**: naturverträgliche Stoffkreisläufe, Wiederverwertung, Müllvermeidung.
- ▶ **Verantwortung** dafür im öffentlichen Bereich bei politischen Entscheidern und administrativen Gestaltern, sowie bei der jeweiligen Zivilgesellschaft.
- ▶ **Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung**, im April 2021 weiterentwickelt.
- ▶ **Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)**: im April 2001 von der Bundesregierung berufen mit gehören 15 Personen des öffentlichen Lebens.
- ▶ **Beispiel**: Begrenzung der **Flächeninanspruchnahme durch Siedlung und Verkehr** hat sich bewährt, bezieht Ökologie, Ökonomie und Soziales zugleich an, steht für nachhaltige Stadtentwicklung, Erhaltung der Kulturlandschaft und lebensfähigen ländlichen Raum.

AUFGABENKRITIK

Nachhaltigkeit im Handeln der öffentlichen Verwaltungen II

Aktuelle Entwicklung in der Nachhaltigkeitspolitik 2024

- + aktualisierte Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie im Juni/Juli 2024 öffentlich debattiert, Ergebnisse werden von Fachministerien des Bundes und dem Bundeskanzleramt ausgewertet, Bürgerinnen und Bürger sowie Stakeholder aus Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft beteiligten sich und reichten 900 Beiträge ein, ursprünglich sollte überarbeitete Strategie bis Ende 2024 verabschiedet werden, was aber wegen des Rücktritts der Bundesregierung am 6.11.2024 nicht realisiert werden konnte.
- + Bundesregierung der Ampel hat ressortübergreifende Zusammenarbeit beim Zusammenwirken zur nachhaltigen Entwicklung durch Vorlage neuer Berichte ihrer interministeriellen Transformationsteams verstärkt, Klimaschutz betrachtete sie als wichtiges Thema im breiteren Kontext einer nachhaltigen Entwicklung.
- ▶ + Am 11. Dezember 2024 hat Bundeskabinett die Anpassungsstrategie an Klimawandel beschlossen, 33 Ziele und über 180 Maßnahmen zur Prävention von Extremereignissen wie Hitze, Dürre und Überschwemmungen.

AUFGABENKRITIK



Nachhaltigkeit im Handeln der öffentlichen Verwaltungen III

- ▶ Um systemischen Wandel über mehrere *Sustainable Development Goals* (SDGs) hinweg zu fördern, hat Bundesregierung sieben interministerielle Transformationsteams eingerichtet, um Zusammenarbeit zwischen Bundesministerien zu fördern,
- ▶ Drei neue Berichte wurden 2024 vom Bundeskabinett verabschiedet – zur Kreislaufwirtschaft, zur Energiewende und zum Klimaschutz, zur nachhaltige Landwirtschafts- und Ernährungssysteme mit definierten Schlüsselpfade und Maßnahmen für deren Transformation, wie z. B. Eindämmung des Klimawandels und Anpassung an den Klimawandel, Förderung der biologischen Vielfalt,

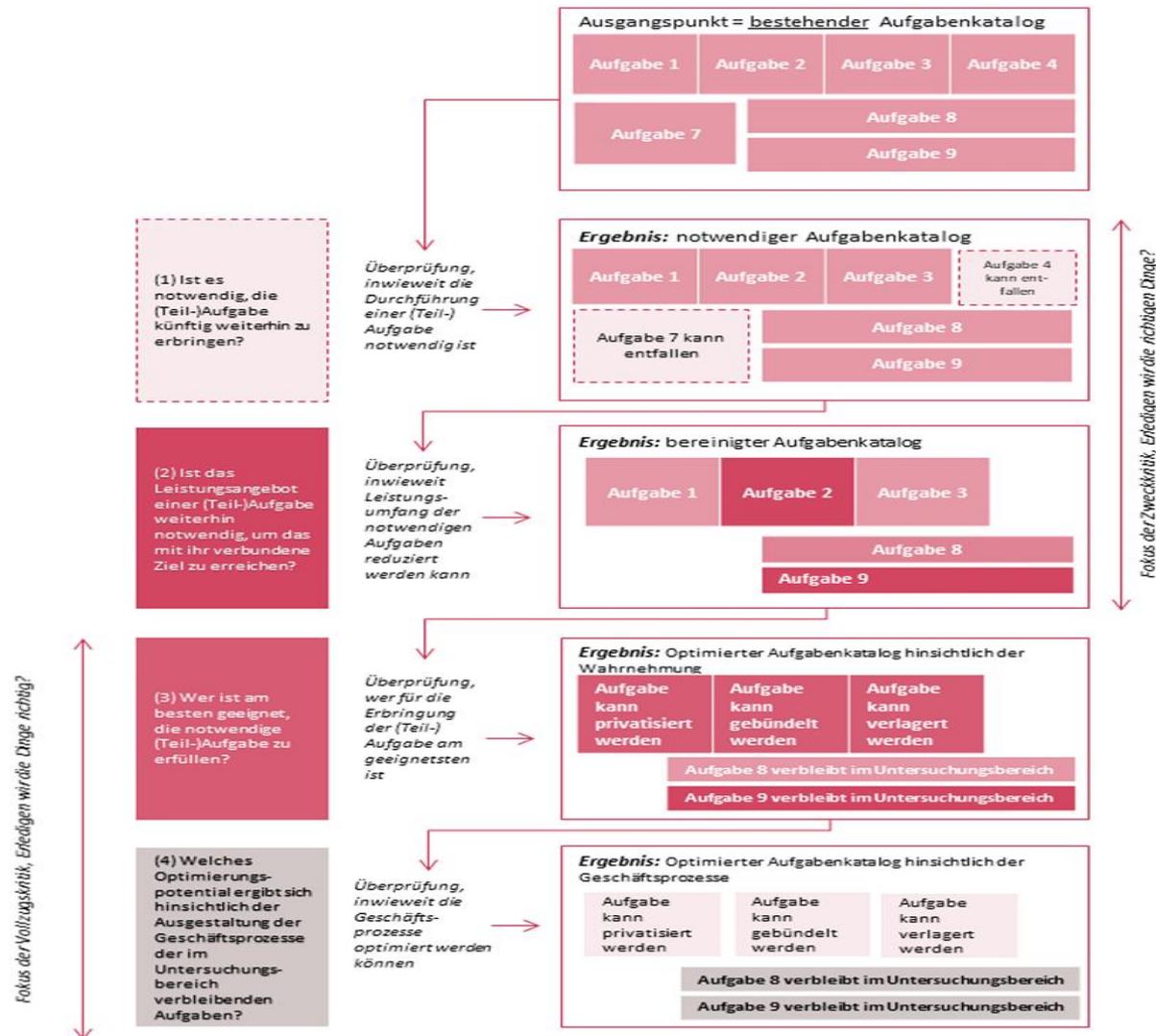
AUFGABENKRITIK

- ▶ Vor allem seit 2000 in den Ländern genutztes Instrument der Verwaltungsmodernisierung, Brandenburg entsprechendes Gesetz 2003,
- ▶ Inhalt: Aufgabenkritische Überprüfung in Ministerien und nachgeordneten Bereichen bezüglich Arbeitsorganisation und -abläufe
- ▶ Kombination von **Zweckkritik** (Muss diese Aufgabe öffentlich wahrgenommen werden?) und **Vollzugskritik** (Ist die Art der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll und wirtschaftlich?).
- ▶ Teil des **strategischen Controllings**.

Zu beantworten sind im Rahmen der Aufgabenkritik u.a. **folgende Fragen**:

- ❑ Inwiefern kann oder soll auf Wahrnehmung der Aufgabe verzichtet werden?
- ❑ Inwiefern leistet Wahrnehmung der Aufgabe einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der öffentlichen Verwaltung? (Effektivität)
- ❑ Wie wirtschaftlich wird die Aufgabe aktuell wahrgenommen? (Effizienz)
- ❑ Ist es wirtschaftlicher/effektiver die Aufgabe durch einen anderen internen Aufgabenträger wahrnehmen zu lassen?
- ❑ Ist es wirtschaftlicher/effektiver die Aufgabe durch einen externen Dienstleister wahrnehmen zu lassen (sog. Make-or-Buy-Entscheidung)?

AUFGABENKRITIK



AUFGABENKRITIK

Welche Alternativen sind vorhanden und welche Reformspielräume?

Aufgabenausgliederung / -auslagerung I (siehe vorher NSM-Element Wettbewerb)

- ▶ **Kommunalisierung:** Übertragung von bislang vom Land erfüllte Aufgaben auf Kommunen (Landkreise, Gemeinden) – siehe später Funktionalreform.
- ▶ **Materielle Privatisierung: Vollständige Abgabe an Private**, z. B. Aufgaben der PR und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Herausgabe von Fachperiodika), technische Dienstleistung (z.B. Kurierdienst, EDV), Reduzierung von Beteiligungen, Materialprüfung oder Delegation an Vereine, Verbände, z. B. Förderangelegenheiten, auch an Privatpersonen (Beliehene) z. B. Notare, Bezirksschornsteinfeger oder Flugkapitäne.
- ▶ **Contracting Out (Vergabe): Beauftragung Dritter**, Nutzung Privater zur Aufgabenerfüllung, z.B. Förderwesen (z.B. Investitionsbank des Landes Brandenburg, Landesagentur für ASA, ZAB), Winterdienst auf Landes- und Bundesstraßen, technische Dienstleistungen (z.B. Fahrzeugwartung) oder Beauftragung Dritter, Nutzung gemeinnütziger Organisationen (z.B. Erziehung und politische Bildung)
- ▶ **Formale Privatisierung** von Unternehmen im Landesbesitz: z.B. Kultur- bzw. medizinische Einrichtungen
- ▶ **Organisatorische und wirtschaftliche Verselbständigung:** Gründung von Landesbetrieben (Straßenbau und operativer Straßendienst, Vermessung, Laborbereiche, IT-Wesen)

Voraussetzungen von Privatisierungsentscheidungen (neben Wirtschaftlichkeitsbetrachtung)

- ▶ Aufgabe muss rechtlich (zum Beispiel: Datenschutz) und tatsächlich durch Privatunternehmen erfüllt werden können.
- ▶ Vereinbarte Qualität der privatisierten Leistung muss gewährleistet sein.
- ▶ Für die zu privatisierende Leistung müssen auf dem Markt mehrere Anbieter vorhanden sein (keine Monopolbildung).
- ▶ Schnittstellen zwischen Behörde und Privatunternehmen müssen eindeutig definiert werden können.
- ▶ Es dürfen keine irreversiblen Abhängigkeiten der fortbestehenden Behörde vom privatisierten Teil entstehen. Deren Kontrollfunktion muss gewährleistet bleiben.
- ▶ Die Folgekosten einschließlich Transaktionskosten dürfen die bisherigen Kosten nicht übersteigen, öffentliche Aufsichtskosten beachten.
- ▶ Bei Misserfolg der Privatisierung muss Rückführung der Aufgabe möglich sein.

Aufgabenausgliederung / -auslagerung II

Shared Services als spezielle Variante des Outsourcings (Ausgliederung) an interne Dienstleister zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, besonders geeignet für Dienstleistungen mit hoher Standardisierbarkeit, großem Volumen (Routineprozesse) und Erfordernis spezieller Kenntnisse, Bevorzugte Einsatzbereiche: Informations- und Kommunikationstechnik, Personalverwaltung (zum Beispiel Lohn-, Gehalts- und Reisekostenabrechnung), Finanzen und Rechnungswesen, Innerer Dienst, Beschaffung

Beispiele In der Bundesverwaltung: Zentrale Dienstleister Bundesregierung z. B. Bundesanstalt für Immobilienaufgaben im Geschäftsbereich des BMF oder Beschaffungsamt bzw. Bundesverwaltungsamt im Geschäftsbereich des BMI

Beispiele in der Länderverwaltung: Dataport als Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnik in SH, gemeinsamer shared service per Staatsvertrag für Hamburg, Bremen, SH und MV

Shared Service Center der Aufgabenbündelung auf IT-Basis: nicht mehr ganze Aufgabenblöcke auf eine separate Organisation verschoben, sondern mitunter kleinste Prozessteile geeigneten Einrichtungen zugeordnet, neue Form der Arbeitsteilung entsteht, die ergebnisorientiert gesteuert wird. Umsetzung sehr anspruchsvoll wegen unerwünschter (Neben-) Effekte, wie z. B. unklare Verantwortung oder Doppelarbeit.

AUFGABENKRITIK

Organisatorische Veränderung (verwaltungsintern) (oft unterschätzt)

- ▶ Bündelung von Aufgabenverantwortung (**horizontale Konzentration**)
- ▶ Zusammenfassung auf einer Ebene, Reduzierung von Organisationseinheiten (Mindestgrößen für Referate und Abteilungen, Bildung von Schwerpunktzuständigkeiten (z.B. Landesamt für Verbraucherschutz), Zusammenarbeit mit anderen Ländern (z. B. Berlin/Brandenburg, Mitteldeutschland, Hamburg/Schleswig-Holstein))
- ▶ Abschichtung (**vertikale Konzentration**) zwischen Ministerien und nachgeordnetem Bereich durch Abschichtung von operativen Aufgaben (z.B. Statistiken) und Konzentration der Ministerien auf politische Steuerungsfunktionen bzw. Delegation von Verantwortung oder Straffung des nachgeordneten Bereichs (Integration von sonstigen unteren Landesbehörden in Landesoberbehörden) bzw. Funktionalreform (Kommunalisierung).

Ablauforganisatorische Veränderungen (Verfahren)

- ▶ Reduktion von Normen und Standards, z.B. „Normen-TÜV“, Aufsichtsstandards
- ▶ Verschlankung von Abstimmungsprozessen (z.B. Vereinfachung Antragsverfahren für Förderprogramme, Verringerung von Mitzeichnungsregeln)
- ▶ Reduzierung der Kontrolldichte (z.B. Abbau von Berichtspflichten, Verantwortungsdelegation auf Mitarbeiter),
- ▶ Vereinfachung von Geschäftsabläufen (Arbeitsorganisation), z.B. (Verringerung von Entscheidungsbeteiligten, Neufassung der Gemeinsamen Geschäftsordnungen der Ministerien, Antragskonferenzen, Projektmanagement) bzw. Technikeinsatz (z.B. EDV-Einsatz im Grundbuch und Liegenschaftswesen)

AUFGABENKRITIK



Zusammenfassung/Kritik

- Aufgabenkritik in Ländern krankt am **Übergewicht der Binnenmodernisierung**, Behörden und deren Mitarbeiter sollen Ressourcen einzusparen (vor allem Personalabbau), was nicht funktioniert, von Behörden ist nicht zu erwarten, dass sie ihre eigenen Arbeitsplätze oder Dienstposten zur Disposition stellen bzw. freiwillig ihre Macht/Einfluss einschränken.
- Reine Effizienzorientierung ohne **politische Kritik der Staatsaufgaben (Lobbyeinfluss)**
- Daher bleibt Implementation **vielfach deutlich hinter Anforderungen zurück**
- „**Schwarzes Peter-Spiel**“: Politik erwartet Vorschläge von Verwaltung, welche Aufgaben entfallen können oder wie Aufgabenerledigung effizienter gestaltet werden könnte, Umgekehrt fordert Verwaltung Signale von Politik, wo man mit der Aufgabenkritik ansetzen soll. Politik ist in der Verantwortung, klarere Vorgaben zu machen

AUFGABENKRITIK

Exkurs Ministerielle Aufgaben

- Die Tatsache, dass eine Aufgabe gesetzlich fundiert ist, führt nicht automatisch zur Bejahung ihrer Weiterführung wie bisher. Selbst dann, wenn die Aufgabe weiterhin zwingend ausgeführt werden muss, können Veränderungen hinsichtlich ihrer instanziellen Zuordnung angebracht sein, z. B. durch Verlagerung von der ministeriellen Ebene auf den nachgeordneten Bereich.

Ministerielle Aufgaben	Nichtministerielle Aufgaben
Strategisch (Generell, Grundsätzlich)	Operativ (Speziell, Einzelfälle)
Politisch (Programm gestaltend, Konzeptionell)	Administrativ (Vollziehend, ausführend)
Recht setzend	Recht anwendend
Staatstragend	Dienstleistend
Überwiegend dispositiv, kreativ	Routine-, Massenarbeit
Brisant, Konflikt	Permanent, Konsens

www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/3_Aufgabenkritik/33_Durchfuehrung_einer_Aufgabenkritik/Durchfuehrung_einer_Aufgabenkritik-node.html

Evaluation der Aufgabenkritik durch den Bundesrechnungshof

(Abschließende Mitteilung an das Bundesministerium des Innern über die Prüfung der Aufgabenkritik in der Bundesverwaltung (Querschnittsprüfung) 14.12.2016, 14 Teilprüfungen bei Behörden der unmittelbaren und mittelbaren Bundesverwaltung mit Schwerpunkt auf der Zweckkritik).

- **Aufgabenkritik als Daueraufgabe:** Zwei geprüfte Behörden führten keine durch, Keine der geprüften Behörden hatte diese in hinreichendem Maße als Daueraufgabe etabliert, Vier Behörden führten diese anlassbezogen durch, z. B. bei der Übertragung neue Aufgaben, Aufgabenänderungen aufgrund veränderter politischer oder gesetzlicher Vorgaben oder Personalabgängen. Vereinzelt lag die Aufgabenkritik mehr als 15 Jahre zurück.
- **Abfolge von Zweckkritik und Vollzugskritik:** Keine der geprüften Behörden, auch solche die bereits eine Zweckkritik durchgeführt hatten, erarbeitete umfassende Vollzugskritik im Sinne des Organisationshandbuches des Bundes, auch Kernprozesse vieler geprüfter Behörden teilweise nicht hinreichend analysiert, optimiert und dokumentiert, einzelne geprüfte Behörden hatten neue IT-Systeme implementiert, ohne betreffenden Geschäftsprozesse zuvor einer Geschäftsprozessanalyse und -optimierung unterzogen zu haben.

Evaluation der Aufgabenkritik durch den Bundesrechnungshof II

- ▶ **Zweckkritik und Vollzugskritik:** Um wirtschaftliches Verwaltungshandeln zu erreichen bei möglichst geringem Ressourceneinsatz, sollten Behörden nach Abschluss und Umsetzung einer Zweckkritik unmittelbar eine Vollzugskritik der verbleibenden Aufgaben anschließen, bricht Organisationsuntersuchung nach der Zweckkritik ab, vergibt sie mögliche Einsparpotenziale, Durchführung einer Vollzugskritik ohne vorhergehende Zweckkritik aus methodischer Sicht abzulehnen.
- ▶ **Aufgabenkritik als Grundlage der Personalbedarfsermittlung:** Verschiedene geprüfte Behörden ermittelten jeweiligen Personalbedarf – vielfach ohne den im Organisationshandbuch vorgegebenen Methoden zu genügen – für einzelne Organisationsbereiche oder die gesamte Behörde ohne vorausgehende Zweck- und Vollzugskritik.
- ▶ **Aufgabenkritik vor Änderung der Aufbauorganisation:** Die meisten geprüften Behörden hatten aufbauorganisatorische Änderungen ohne vorhergehende methodengerechte Aufgabenkritik durchgeführt, was z. B. zu neuen organisatorischen Schnittstellen mit zusätzlichem Aufwand, zu zusätzlichen Leitungsebenen oder Kleinstreferaten mit ungenügenden Leistungsspannen oder dazu führte, dass sachverwandte Aufgaben verschiedenen Organisationseinheiten zugewiesen wurden.

Zusammenfassung

- Bislang leider wenig erfolgreiches Reformkonzept, Umsetzung bleibt **vielfach deutlich hinter Anforderungen zurück**

Probleme

- **Übergewicht der Binnenmodernisierung** (Blick nur auf Veränderungen in Verwaltung, nicht ihres Umfeldes)
- **Zu enge Verzahnung mit Personalabbau** (nicht realistisch, dass Beschäftigten im öffentlichen Dienst ihre eigenen Arbeitsplätze/Dienstposten zur Disposition stellen sollen.)
- **Zu enge Verzahnung mit Haushaltskürzungen.**
- Reine Effizienzorientierung ohne **politische Kritik der Staatsaufgaben (Lobbyeinfluss)**
- **„Schwarzes Peter-Spiel“**: Politik erwartet Vorschläge von Verwaltung, welche Aufgaben entfallen können oder wie Aufgaben effizienter erledigt werden könnten, Umgekehrt fordert Verwaltung Signale von Politik, wo man mit der Aufgabenkritik ansetzen soll.