

# New Public Management

*Heinrich Reinermann*

## **Begriffsklärung**

Weicht man der „Anstrengung des Begriffs“<sup>1</sup> aus, sind Missverständnissen Tür und Tor geöffnet. Tatsächlich redet man über New Public Management (NPM) nur zu oft aneinander vorbei. Wichtiger als Name und Details sind allerdings dessen Idee und Konzept. Denn einmal kann es nur situationsgerechte, und folglich unterschiedliche Ausprägungen geben. Und zweitens muss NPM selbst immer wieder an neue Verhältnisse und an Erfahrungen angepasst werden.

Die Idee hinter NPM mag einleuchten und ist doch von ebenso grundlegender wie kontrovers bewerteter Bedeutung: Es geht um das Anwenden von Management im öffentlichen Sektor, also in den Parlamenten, in Regierungen und Verwaltungen, in der Judikative und in den öffentlichen Unternehmungen, auf staatlicher wie kommunaler Ebene<sup>2</sup>. Management meint, dass man möglichst genau verstehen will, was einen Zuständigkeitsbereich „im Innersten zusammenhält“, und dass man diesen immer wieder auf Ziele hin optimiert. Es scheiden sich allerdings durchaus die Geister, ob man nicht ganz anders „führen“ sollte, z.B. indem man sich mit Reaktionen auf zum Vorschein kommende kritische Phänomene begnügt, sich also auf Feuer löschen statt Feuer verhindern konzentriert. Man muss ja nur die jahrelangen Bemühungen um die Reform der sozialen Sicherung betrachten, um Belege für eine solche Auffassung zu finden. Sie entspricht aber eher dem Fortschreiben des Gewohnten bzw. einem, euphemistisch so genannten, Krisenmanagement als NPM.

Startet man von der Prämisse, dass zu führende Aufgabenbereiche in ihrer Funktionsweise verstanden, wo immer nötig auf ihre Daseinsberechtigung hin bewertet und nötigenfalls rechtzeitig angepasst werden müssen, dann bietet sich NPM als Konzept zum Erreichen von Zielgerichtetheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor an. Es handelt sich um normative Sollvorstellungen, die bessere Voraussetzungen dafür schaffen wollen, dass ein häufigeres Infragestellen öffentlicher Maßnahmen und der zuständigen Einheiten an die Stelle linearen Fortschreibens tritt und so treffsicher auf Defizite und auf Änderungen in den Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

## Historischer Hintergrund

Schon der deutschen Kameralwissenschaft des 17. und 18. Jahrhunderts ging es um ein Management des Staates, um so den Wohlstand der Bevölkerung zu erhöhen. Allerdings wurde diese frühe Verwaltungswissenschaft in Aufklärung und Liberalismus zu einer Staats- und Verwaltungsrechtswissenschaft verengt. An modernen Ansätzen sei das Planning-Programming-Budgeting System (PPBS), ab 1960, herausgegriffen.<sup>3</sup> NPM kam in den 1980ern auf, in Deutschland auch als „Neues Steuerungsmodell“, in der Schweiz und in Österreich als „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ bezeichnet. Grund waren von der öffentlichen Hand zu bewältigende neue Herausforderungen: der mit Globalisierung und deutscher Wiedervereinigung veränderte internationale Kontext; problematische Bevölkerungsentwicklungen mit Schieflagen der sozialen Sicherungssysteme; die Verringerung der politischen Spielräume durch wachsende Staatsverschuldung; beschleunigte Innovationszyklen durch das enorme Potenzial der Informationstechnik sowie ein deutlich verändertes Werte- und Selbstverständnis der Bürger.

Auf der Suche nach Antworten schöpft NPM aus verschiedenen Quellen, darunter: Neue Institutionenökonomik (über welche Rahmenbedingungen kann man das Eigeninteresse von Akteuren zum Nutzen der Einrichtung beeinflussen, für die sie tätig sind?)<sup>4</sup> und Managementlehre (wie leitet man Betriebe und Einrichtungen?)<sup>5</sup> sowie wirtschaftsliberale Theorien (etwa des 1976 mit dem Nobelpreis ausgezeichneten Milton Friedman)<sup>6</sup> und marktliberale Politik (prononciert im rechtsregierten UK Thatchers oder in den USA Reagans wie im linksregierten Neuseeland oder in den USA der Clinton/Gore-Regierung).

NPM erweitert das von *Max Weber* typisierte Bürokratiemodell (BKM). Dieses Paradigma ist unverzichtbar, wo es Verwaltungshandeln in ein System legaler Herrschaft mit den Kennzeichen eines systematisierten und formalen Rechts sowie eines bürokratischen Verwaltungsstabs einbindet und es so berechenbar, unpersönlich, sachorientiert und effizient macht. Jedoch wird das BKM als erweiterungsbedürftig angesehen, wo seine personalen und organisatorischen Konzepte eher statischen Umgebungen angemessen sind (dann gilt: „Die Dinge richtig tun“; konditionale Programmierung: wenn/dann) als den heutigen dynamischen („Die richtigen Dinge tun“, aber ebenfalls „richtig“; finale Programmierung: was/womit). Die Errungenschaften des BKM sollen also im NPM „aufgehoben“<sup>7</sup>, der Staat keineswegs aus seiner Verantwortung für das allgemeine Wohl entlassen werden (vom Leistungs- zum Gewährleistungsstaat<sup>8</sup>).

## **Methoden und Instrumente**

NPM fasst Ansätze aus den vorerwähnten Strömungen paradigmatisch zusammen und lässt sich als Werkzeugkasten mit folgenden Instrumenten verstehen.

*Prägnante Führung:* Strukturen werden eingeführt, die immer wieder zur Auseinandersetzung mit Zielen und Ergebnissen jedes Aufgabenbereichs veranlassen und so die Frage nach seiner Existenzberechtigung provozieren. Führungskräfte werden zu Leitbildern und Strategien für ihren Zuständigkeitsbereich sowie zur Überwachung von Leistung, Ressourceneinsatz, Geschäftsprozessen und Rechtmäßigkeit angehalten. Durch Trennung von Führungs- und Fachaufgaben soll jede Entscheidungsebene aus Fachdetails weitgehend herausgehalten werden – der nachgeordnete Bereich aber Führungsentscheidungsbedarf rechtzeitig nach oben berichten. Auf allen Entscheidungsebenen soll ein Kontraktmanagement sicherstellen, dass öffentliche Mittel nur gegen entsprechende Leistung in Anspruch genommen werden (Führen durch Ziele und Leistungsaufträge mit Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen; „Steuern statt Rudern“).

*Konzentration auf das Wesentliche:* Die öffentliche Hand soll sich auf Kernaufgaben beschränken; ein kleinerer, aber wirksamerer Staat wird angestrebt. Dazu wird Aufgabenkritik geübt; angesichts immer neuer Anforderungen sind Prioritäten zu überdenken, Ressourcen für neue Aufgaben freizumachen. Privatisierung, Verwaltung im Auftrag (Contracting-out, wenn der Fremdbezug einer Leistung günstiger als Selbsterstellung ist), Public-Private-Partnership, Deregulierung sowie die Förderung ehrenamtlichen Engagements (Kommunitarismus) fallen in diese Kategorie.

*Leistungszentren:* Das komplexe öffentliche Handeln soll entkoppelt und in Module um Dienstleistungen und Produkte unterteilt werden (Centerkonzept). Ziel sind überschaubare Aufgabenkreise mit besser zurechenbarem und messbarem Ergebnis und stärkerer Identifizierung der Mitarbeiter.

*Dezentralisierung:* Entscheidungen sollen zeit- und sachgerecht dort getroffen werden können, wo sie im Wertschöpfungsprozess anfallen (flache Hierarchie). Organisationseinheiten erhalten Ressourcen gegen Leistungsversprechen, aber auch Freiräume für eigenverantwortliches Handeln. So sollen Eigeninitiative und Motivation des öffentlichen Dienstes gefördert und, über formale Verantwortung für das Einhalten von Vorschriften hinaus, zu materieller Verantwortung für Ergebnisse angehalten werden.

*Kongruenz von Fach- und Ressourcenverantwortung:* Die Beziehungen zwischen Fachämtern und Querschnittsämtern für Finanzen, Personal und Organisation werden so gestaltet, dass die Fachämter stärker die durch sie verursachten Ausgaben, die Querschnittsämter stärker die Folgen ihrer Regelungen für die Facharbeit bedenken müssen. Budgetierung, Produkthaushalte, Globalhaushalte mit mehr gegenseitiger Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit von Haushaltsansätzen sollen einer Trennung von Denken und Handeln entgegenwirken und die Folgen eigener Entscheidungen auch am eigenen Budget spürbar machen.

*Dienstleistungs- und Adressatenorientierung:* Jeder Aufgabenbereich soll von seinen Adressaten, also den Nutznießern und Betroffenen her gesehen und gestaltet werden, seine Existenz sich aus deren Ansprüchen heraus rechtfertigen. Zu Auftrag und Leistungsprofil jeder Organisationseinheit sollen die Adressaten gezielt informiert, befragt und beteiligt werden. Ämter verpflichten sich zur Einhaltung von Leistungsstandards (etwa maximale Bearbeitungszeiten). Anlassbedingte Behördengänge (wie bei Umzug oder Unternehmensansiedlung) werden in Servicepaketen sowie Webportalen oder Bürgerbüros als gemeinsame Anlaufstelle für verschiedene, auch räumlich voneinander entfernte Verwaltungen gebündelt. Auch die arbeitsteiligen Beziehungen in den Geschäftsprozessen werden einer strikten Anbieter-Abnehmer-Betrachtung unterworfen.

*Wettbewerb:* Dieser soll erreicht werden über interne Märkte, also das Konkurrieren der Leistungszentren untereinander, aber auch durch Konkurrieren öffentlicher Einrichtungen mit privaten Anbietern sowie durch „Abstimmung mit den Füßen“, wenn sich die Adressaten den günstigsten Anbieter (öffentlich oder privat) aussuchen können. Simulierter Wettbewerb entsteht durch Behördenvergleich (Benchmarking). Wettbewerb ist für die öffentliche Hand nicht grundsätzlich neu, wie das Konkurrieren von Ländern und Kommunen um Unternehmensansiedlung zeigt.

*Personalentwicklung und -beteiligung:* Sah Max Weber das Personal als „lebende Maschine“, so geht es NPM um „Humankapital“. Dessen Pflege dienen Mitarbeitergespräche und Qualifizierung. Die Mitarbeiter sollen sich möglichst wie „Intrapreneure“, d.h. auch innerhalb einer Behörde unternehmerisch verhalten. Persönliche Verantwortlichkeit und leistungsentsprechende Vergütung sollen die Folgen des Handelns persönlich spüren lassen.

*Äquivalenzfinanzierung:* Öffentliche Aufgaben sollen nicht nur über Steuern finanziert werden, sondern auch über Entgelte wie Gebühren und Nutzerbeiträge, wo Leistungen genau genug zuzurechnen sind und so ein verantwortungs-

voller Umgang der Adressaten mit den von ihnen verursachten Leistungen bzw. Aufwendungen zu erwarten ist.

*Auflösung des Produktivitätsparadoxons der Informationstechnik:* Trotz hoher Investitionen in Technik fehlt es an Effizienzrendite, wo Strukturen und Abläufe zu wenig infrage gestellt und modernisiert werden, nicht zuletzt durch Prozessorientierung: Geschäftsprozesse innerhalb und zwischen Organisationseinheiten werden als Wertschöpfungsketten verstanden, um sie besser koordinieren und beschleunigen sowie mit ihnen Verbünde unterstützen zu können.

*Qualitätsmanagement:* Alle Maßnahmen sind konsequent nach der Devise „planen – durchführen – überprüfen – verbessern“ zu behandeln („Es muss einen besseren Weg geben!“).

*Legitimierung und Rechenschaftslegung:* Nicht die einer Organisationseinheit per Budget zugewiesenen Ressourcen sind Erfolgsmaßstab, sondern ihre Ergebnisse (von Input- zu Outputsteuerung). Ziel- und ergebnisorientierte Informationen dafür liefern Wirkungsforschung (was sind die Folgen des Handelns für nachgeordnete Bereiche?), Controlling (sind die Organisationseinheiten „auf Kurs“?) und ein Rechnungswesen mit Doppik sowie Kosten- und Leistungsrechnung (was leistet und was kostet ein Aufgabenbereich?).

### **Anwendungserfahrungen und Probleme**

Inzwischen konnten 15 bis 20 Jahre lang Erfahrungen mit diesem neuen Verständnis oder Paradigma öffentlichen Handelns gesammelt werden. Wohl selten hat ein normativer Ansatz weltweit soviel an intellektueller Auseinandersetzung ausgelöst. Allein durch dieses Infragestellen eingefahrener Verfahren ist erheblicher, wenngleich unbezifferbarer Nutzen entstanden. In Deutschland befassen sich so gut wie sämtliche Kommunalverwaltungen, aber auch die Länder und der Bund mit Public Management.

Eine systematische Evaluierung ist bei empirischen Untersuchungen der NPM-Praxis nicht herausgekommen – man muss darauf auch nicht warten, zu groß ist die Vielfalt der versuchten NPM-Varianten und ihrer jeweiligen Umgebungen. Empirische Forschung entfaltet ihre Wirkung anders: Sie bringt bei der Umsetzung normativer Ansätze, an der Schnittstelle von Sein und Sollen, gesicherte empirische Erkenntnisse ein und trägt so zur Vermeidung von Enttäuschung infolge realitätsferner Annahmen bei. Zum ändern wertet sie NPM-spezifische

Anwendungserfahrungen aus und gewinnt so neue Erkenntnisse über situationsgerechte Implementierungen dieses Paradigmas.

Unbestritten haben viele Gesichtspunkte und Instrumente des NPM Eingang in das öffentliche Handeln gefunden. Dass dessen Bürgerorientierung deutlich gewachsen ist, belegen die durchgängig vorhandenen, Transparenz und Zugänglichkeit verbessernden Internetauftritte ebenso wie die üblich gewordenen Bürgerbüros mit hier zusammenlaufenden adressatenbezogenen Diensten. Fachämter werden weithin durch Dienstleistungszentren entlastet: behördenintern durch Querschnittsämter, behördenübergreifend durch „Shared service“-Zentren. Darin spiegelt sich das gewachsene Interesse an der Identifizierung und Neuausrichtung der Geschäftsprozesse. NPM-konforme Verschlinkungen des Behördenaufbaus sind vorgenommen worden. Durch Privatisierung wurden weite Bereiche staatlicher und kommunaler Daseinsvorsorge wie Verkehr, Ver- und Entsorgung oder Telekommunikation liberalisiert, bleiben aber reguliert. Kontraktmanagement und Budgetierung finden vermehrt statt und veranlassen zu wirtschaftlicherem Umgang mit Ressourcen (etwa sichtbar an zum Teil deutlichen Stellen- und Haushaltskonsolidierungen).

Es kann nicht verwundern, dass die Modernisierungspraxis auch Einwendungen hervorgebracht hat. Eine erste Kategorie betrifft Schwierigkeiten mit NPM-Instrumenten, etwa Ergebnisse und Ressourcenverbrauch öffentlichen Handelns zu messen, verschiedenartige öffentliche Einrichtungen zu vergleichen oder angesichts verflochtener Aufgabenbereiche Handlungsfolgen verursachungs- und verantwortungsspezifisch zuzurechnen. All das ist gewissenhaft bei NPM-Anwendungen in Rechnung zu stellen, gilt aber weitgehend für Handeln allgemein, und man kommt ja nicht umhin, die Qualität von Tätigkeitsbereichen trotz solcher empirischer Unabänderlichkeiten beurteilen zu müssen.

Eine andere Kategorie sieht NPM unter Vernachlässigung der Außenbeziehungen öffentlicher Verwaltungen auf interne Effizienzsteigerungen konzentriert. Dies mag Situationen geschuldet sein, die nur so zugeschnittene Anwendungen zuließen, lässt sich aber nicht als Argument gegen NPM verwenden, das ja, ganz im Gegenteil, mit seiner Führungs-, Output- und Adressatenorientierung gerade auf sich selbst beschränkte Behörden überwinden will.

In einer weiteren Kategorie werden grundsätzliche Bedenken vorgetragen: NPM passe nicht zum öffentlichen, durch hoheitliche Aufgaben und Gemeinwohlsicherung geprägten Auftrag von Staat und Verwaltung. Öffentliche Güter kämen wegen Überbetonung des Wirtschaftlichen zu kurz, bei Privatisieren öffentlicher

Einrichtungen käme es zu "Rosinenpicken" sowie unerwünschten externen Effekten. Segmentierungen förderten zentrifugale Kräfte und Desintegration. Es käme so zu Einbußen bei bisherigen Qualitäts-, Sozial- oder Umweltstandards. Dem ist allerdings entgegen zu halten, dass sich aus Gemeinwohlaspekten sehr wohl die Kriterien bilden lassen, an denen sich dann die NPM-Verfahren, die Verträge mit Betreibern und die Mandate der Beauftragten zu orientieren haben.

Schließlich gilt eine vierte Kategorie von Einwendungen der politischen Rationalität, dem das Handeln öffentlicher Akteure unvermeidlich unterworfen ist. Selbstverständlich sind die Kriterien des Erwerbs und Erhalts politischer Macht systemkonform und legitim, und sie wirken sich aus: Die Präferenzen für Handlungsfolgen differieren. Was für den eine Detailmaßnahme ist, kann für den anderen ein politisch wichtiges Ziel sein, so dass die Dezentralisierung von Maßnahmenentscheidungen nicht generell möglich ist. Oder die Transparenz von Plänen kann aus politischer Sicht nicht opportun sein. Andererseits liefert NPM für die politische Auseinandersetzung nützliche Argumente und vermag so, die politische Steuerung zu bereichern.

Dass auch NPM auch negative Seiten hat sowie Systemkosten verursacht, kann nicht überraschen. Aber gerechter Weise muss man diese Folgen mit denen eines Weitermachens wie bisher vergleichen.

### **Wertende Diskussion und Ausblick**

NPM wird bleiben, wenngleich – bei unserem vielgliedrigen öffentlichen Sektor zumal - in situativ angepassten Formen. Auch der Name mag wechseln, etwa wenn der Sprachgebrauch mit Management negative Assoziationen verknüpft und Begriffe wie Good Governance bevorzugt. Modische Bezeichnungen für Reformen werden sich nicht vermeiden lassen, obwohl sie bereits den Keim für Diskreditierung und für das Verlangen nach immer neuen griffigen Bezeichnungen in sich tragen. Nicht ein Etikett jedoch macht das BKM erweiternde neue Paradigma aus, sondern sein Inhalt. Und die Öffentlichkeit wird von steuer- und gebührenfinanzierten öffentlichen Einrichtungen auf Dauer verlangen, immer wieder ihre Daseinsberechtigung und die verantwortungsbewusste Bereitstellung der zeitgemäßen öffentlichen Güter nachzuweisen und sich neuen Herausforderungen adäquat zu stellen (jetzt etwa die EU-Dienstleistungsrichtlinie mit der Pflicht, einheitliche Ansprechpartner sowie digitale Verwaltungsverfahren einzurichten). Gemeinwohlorientierung und Leistungsqualität schließen sich nicht aus. Beides einzufordern, sollte auch bei zögerlichem Umsetzen in Praxis

nicht aufgegeben werden, wie man ja auch nicht auf Gerichte, Rechnungshöfe oder Verkehrszeichen verzichtet, wenn die Realität nicht normgerecht ist.

Man wird allerdings den Komplex NPM stets daraufhin zu analysieren haben, was wo warum geht. Analog einem Computersystem ist nicht jedes seiner Instrumente in jedem Falle anzuwenden. So kann sich eine Privatisierung öffentlicher Leistungen gerade dann als unnötig erweisen, wenn durch Anwendung von NPM-Prinzipien ein wirksames öffentliches Angebot sichergestellt ist (Konkurrieren statt Privatisieren); oder im Haushaltswesen kann man durchaus neue und alte Instrumente, wie Produkt- und kamerales Budget, parallel fahren. Allgemein ist situativ eine lebensfähige Symbiose zu finden aus empirisch-beobachtbarem Verhalten (teils gewollt wie das Politikerverhalten in der parlamentarischen Demokratie, teils hinzunehmen wie menschliche Trägheit) und normativ gewünschtem Verhalten (z.B. NPM). NPM-Implementierungen sind in eine Sein und Sollen übergreifende Theorie der Funktion des öffentlichen Sektors einzubetten. Einige bei der Anwendung von NPM aufgetretene Probleme deuten daraufhin, dass nicht genug Aufwand investiert wurde, um durchaus vorliegende empirische Erkenntnisse auch zur Geltung kommen zu lassen.

Erfolgversprechende NPM-Varianten sind darüber hinaus nicht vom Regal weg anzuwenden. Wer sich mit diesem Paradigma befasst, muss eine „Kultur der Akzeptanz von Widersprüchen“ herstellen. Denn auf der einen Seite ist in der Welt des Sozialen, anders als in der Welt der Naturgesetze, immer mit einem Wandel der Verhältnisse zu rechnen; auf der anderen Seite bedeutet dies zwangsläufig Konflikt zwischen bestehenden Routinen und deren Angemessenheit. Dies als normal, ja: als Chance für Innovation anzusehen und Verfahren zu installieren, die solche Widersprüche auflösen und zu neuen, adäquaten Routinen führen, ist die eigentliche Aufgabe der Implementierung; sie wird gern vernachlässigt. NPM selbst enthält Ansätze wie Kontraktmanagement, Vorschlagswesen, Beteiligung, Schulung oder Qualitätsmanagement. Kleine Schritte sind meist einem „Bombenwurf“ vorzuziehen. Reformen sollten rückholbar angelegt sein. Jedenfalls ist der Weg von Alt zu Neu verfahrensmäßig aufzubereiten, statt nur dem Ist ein vermeintlich überlegenes Soll vorzuhalten.

Paradigmenwechsel<sup>9</sup> können allerdings – auch diese Erfahrung sollte man anwenden - lange dauern und sind geradezu durch Kontroversen zwischen Traditionsverteidigern und Innovationsverfechtern gekennzeichnet. Schon dies verbietet, die Flinte vorschnell ins Korn zu werfen. Und dass Paradigmen selbst einem Wandel unterliegen können, bedeutet kein Scheitern, sondern Anerkennung der Konstanz des Wandels. Angesichts dessen muss auch eine im internationalen



Vergleich gut bewertete öffentliche Verwaltung von Zeit zu Zeit ebenso an neue Herausforderungen angepasst werden wie Verwaltungsreformkonzepte selbst. Betrachtet man die Lage mit Abstand, so kann man NPM mit seiner typischen Sicht auf den öffentlichen Sektor als neues Paradigma wahrnehmen, das entsprechende Veränderungen der Praxis durchaus schon angestoßen hat, aber Paradigmenwechseln auch selbst unterliegt.

### Literatur- und Quellenverzeichnis

- Budäus, Dietrich (1995): Public Management, 3. Auflage, Berlin  
Friedman, Milton (2004): Kapitalismus und Freiheit, München  
Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1807): System der Wissenschaft. Erster Teil, die Phänomenologie des Geistes, Bamberg und Würzburg  
Kuhn, Thomas S. (1978): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 3. Auflage, Frankfurt/M.  
Osborne, David und Gaebler, Ted (1993): Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York  
Rahnfeld, Michael (2002): Hegels Dialektik in modelltheoretischer Perspektive, in: Andreas Arndt, Karol Bal, Henning Ottmann (Hrsg.), Phänomenologie des Geistes, Zweiter Teil, Berlin, S. 228-233  
Reinermann, Heinrich (1975): Programmbudgets in Regierung und Verwaltung, Baden-Baden  
Reinermann, Heinrich (1997): Die Krise als Chance: Wege innovativer Verwaltungen, Speyerer Forschungsberichte Nr. 139, 6. Auflage, Speyer  
Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik G. (2003): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Auflage, Tübingen  
Schedler, Kuno und Proeller, Isabella (2006): New Public Management, 3. Auflage, Bern  
Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg und Koch, Jochen (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden

---

<sup>1</sup> „Worauf es deswegen bei dem Studium der Wissenschaft ankommt, ist, die Anstrengung des Begriffs auf sich zu nehmen“, Hegel 1807, Vorrede.

<sup>2</sup> Insofern wäre von „N:PM“ zu sprechen; neu ist, Public Management wirklich anzuwenden.

<sup>3</sup> Ausführlich Reinermann 1975.

<sup>4</sup> Grundlegend Richter und Furubotn 2003.

<sup>5</sup> Stellvertretend Budäus 1995 sowie Steinmann, Schreyögg und Koch 2005.

<sup>6</sup> Siehe Friedman 2004.

<sup>7</sup> Dazu Rahnfeld 2002, 230.

<sup>8</sup> Mehr bei Schedler und Proeller 2006, 31-37.

<sup>9</sup> Grundlegend zum (wie „Quantensprung“ oft missverstandenen) „Paradigmenwechsel“ Kuhn 1978.