



# 15 Jahre NPM – was haben die Parlamente daraus gemacht?

Kuno Schedler, Prof. für Public Management, Universität St. Gallen<sup>1</sup>

**Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) – die Schweizer Variante des New Public Management – wurde ab Mitte der Neunziger Jahre in der Schweiz eingeführt. Sie ist mit dem Anspruch angetreten, die politische und administrative Führung in der öffentlichen Verwaltung zu stärken und strategischer zu machen. Simple Rezepte wie «Trennung von WAS und WIE» wurden schon früh verworfen und durch komplexere Steuerungsmodelle ersetzt. Das hat die Aufgabe der Parlamente nicht einfacher gemacht. Die Modelle sind heute aber besser an die Praxis angepasst und haben eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit. Am Ball sind nun die Parlamente, die ihre Möglichkeiten nachhaltig ausschöpfen sollten.**

Als das «New Public Management» (Aucoin 1990; Hood 1991) in den späten achtziger Jahren seinen internationalen Siegeszug als Vorzeige-Reformmodell für die öffentliche Verwaltung antrat, war die Schweiz zutiefst von der gerade abklingenden Welle der «Gemeinkosten-Wertanalyse» geschädigt. EFFI-QM-BV (Effizienzsteigernde Querschnittsmassnahmen in der Bundesverwaltung) war unter anderem Symbol eines gescheiterten Ansatzes, die Ineffizienzen einer überbordenden Bürokratie durch Straffung von «Wasserköpfen» in der Verwaltung zu bekämpfen. Die «40 Prozent Denkhürde» verlangte von den Abteilungsleitern, einen Vorschlag für ihre eigene Verwaltungseinheit zu erstellen, der eine Kürzung von 40% enthielt. Das Resultat war ernüchternd: die Wirkung war vernachlässigbar, trotz knapp 7 Mio. Franken Kosten des Projekts (wie damals berechnet, also kaum zu Vollkosten). Kein Wunder, denn wer schon in politisch-bürokratischen Taktiken sozialisiert war, wusste die Übung elegant zu umlaufen. Bestraft wurde, wer das Spiel naiv mitspielte. Es sollte bis Mitte der neunziger Jahre dauern, bis innovative Kräfte in der Verwaltung genügend Leidensdruck verspürten und nach einer erneuten – diesmal anderen – Reform verlangten (Müller und Tschanz 1995). Als Vorbild dienten Neuseeland und die Niederlande, mit deren Erfahrung in unzähligen Workshops das Modell der Wirkungsorientierten Verwal-

tungsführung für die Schweiz entwickelt, in Piloten getestet und schliesslich publiziert wurde (Schedler 1995). Die WoV sollte eine völlige Umkehr der Steuerungslogik bewirken: statt sich an Regulierung und Ressourcen festzubeissen, sollte die Politik Leistungen und Wirkungen des staatlichen Handelns definieren. Gleichzeitig sollte die Verwaltung dank Globalbudgets über mehr Entscheidungsautonomie in der Verwendung der Mittel verfügen. Um diesen neu gewonnenen Freiraum zu kompensieren, wurde ein aufwändiges System der Leistungs- und Wirkungsmessung mittels Indikatoren vorgeschlagen (Schedler und Proeller 2000). In einer frühen Phase wurde versucht, eine Trennung zwischen dem «WAS» (als politische Vorgabe) und dem «WIE» (als administrative Umsetzung) zu erreichen. Andere Ideen strebten an, das Parlament auf die Definition von Wirkungszielen zu beschränken, während die Regierung die Leistungsdefinition dazu erstellen sollte.

Diese allzu technokratischen Vorstellungen einer scharfen Trennung von Zuständigkeiten waren unrealistisch und wurden rasch wieder fallen gelassen – auch wenn dies zum Teil noch heute mit WoV gleichgesetzt wird. Dennoch blieb im Konzept eine massive Verschiebung der Kompetenzen zugunsten der Parlamente. Während die Parlamente früher mit dem Budget lediglich Kredit-Obergrenzen beschlossen, ohne irgend eine Verpflichtung zu konkreten Leistungen festlegen zu dürfen, können sie dank WoV auch Vorgaben zu den erwarteten Leistungen und Wirkungen beschliessen. Während die Parlamente früher über die konkrete Leistungsmenge und -qualität der Verwaltung im Dunkeln gelassen wurden, erhalten sie dank WoV erheblich mehr Informationen dazu. Während die Parlamente keine Informationen zu den Kosten von bestimmten Leistungen bekamen, können sie diese dank WoV in Produktbudgets und Aufgaben- und Finanzplänen nachlesen. Und während die Parlamente früher davon ausgehen mussten, dass Führungskräfte in der Verwaltung primär Ober-Sachbearbeitende waren, können sie heute dank WoV erwarten, dass Voraussetzung für eine Führungsposition zumindest ein Executive Training in Management sein sollte. Das Konzept der WoV

ist also durchaus parlamentsfreundlich. In der Realität nehmen es die Parlamentarierinnen und Parlamentarier aber genau anders wahr: WoV wird zumeist als Einschränkung des eigenen Einflusses erlebt (Rieder 2003; Schmidt 2008). Zu Recht steht also die Frage im Raum, warum dem so ist. Eine zentrale Herausforderung für die Verwaltung ist sicherlich die Darstellung, Aufbereitung und zeitliche Einspeisung der zusätzlichen Informationen über Leistungen und Wirkungen, die möglichst adressatengerecht erfolgen soll (Brun 2003). Hier bleibt auch nach so vielen Jahren WoV noch viel zu tun. Ausserdem – und noch wichtiger – sollte darüber diskutiert werden, welche Veränderungen im Umgang mit WoV sowie in den Erwartungen an WoV notwendig sind, um eine funktionierende parlamentarische Praxis zu erreichen. Was also bleibt für die Parlamente, wie können sie das noch Verbleibende besser nutzen?

## Denken in Aufträgen – die Wirkung im Blickfeld

Mit der WoV wurde die Möglichkeit geschaffen, der Verwaltung konkrete Aufträge zu erteilen, die auch Leistungs- und Wirkungsziele enthalten. Die Tätigkeiten der Verwaltung werden dadurch fassbarer, und wenn sie verständlich dargestellt sind, können die Parlamente die Natur der Aufgaben rasch nachvollziehen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn zu einem Politikbereich ein konkretes Geschäft vorliegt. Wird also beispielsweise ein Schulprojekt besprochen, kann im Aufgabens- und Finanzplan nachgelesen werden, welchen Auftrag die Schule hat, was sie leistet, wie viele staatliche Mittel in die Schule fliessen, und wie die Exekutive die zukünftige Entwicklung beurteilt. So viele zuverlässige Informationen auf einen Blick vorzufinden, wurde durch WoV ermöglicht.

Den grössten Nutzen zieht das Parlament aus diesen Möglichkeiten, wenn es in Aufträgen denkt und argumentiert. Das ist – gerade bei komplexen Geschäften – nicht immer ganz einfach.

<sup>1</sup> Kuno Schedler ist seit 1996 Professor für Public Management an der Universität St. Gallen. Er hat etliche Verwaltungsreformprojekte begleitet und erforscht.



## Mythos Budgethoheit – das Machbare anpacken

Schweizer Parlamente haben gemäss Verfassung die Budgethoheit. Dies ist eine Errungenschaft aus feudalistischen Zeiten, als dem König mit seinen Kriegsgelüsten der budgetäre Riegel vorgeschoben werden musste. Im Grundsatz macht die Budgethoheit auch heute noch Sinn: über die Verwendung staatlicher Mittel soll das Volk, bzw. an seiner Stelle das Parlament, entscheiden. Die robusteste und offensichtlich überlebensfähige Form des Budgets ist das detaillierte Input-Budget. Es vermittelt zumindest den Eindruck, man könne als Parlamentsmitglied alles festlegen. Es verleiht das Gefühl der Macht, in kleinste Details Einfluss nehmen zu können.

Mit WoV wurden Globalbudgets, kombiniert mit Leistungsaufträgen (also: *performance budgets*), eingeführt. Damit wurde die Budget-Spezifikation nicht etwa aufgegeben, sondern von den Aufwandarten zu den Leistungen verschoben. An die Stelle der Frage: «geht das nicht mit weniger Personal?» sollte nun die Frage treten: «erreichen wir dieselbe Wirkung nicht mit weniger oder anderen Leistungen?». Letztlich aber kommt die parlamentarische Steuerung über die Budgets immer zu spät, Weichenstellungen sind zum Zeitpunkt der Budgetvorlage kaum mehr möglich. Natürlich kann das Parlament sie beschliessen – ob sie sich aber umsetzen lassen, steht auf einem anderen Blatt. In der heutigen Zeit, die durch komplexe Zusammenhänge und Verpflichtungen geprägt ist, kann das Parlament nur noch über mittelfristige Instrumente, z. B. den Aufgaben- und Finanzplan, wirksam steuern. Die «Budgethoheit» eng interpretiert ist ein Mythos, der eine falsche Machbarkeit vorspiegelt.

Den grössten Nutzen zieht das Parlament aus dieser Erkenntnis, wenn es sich selbst im jährlichen Budget eine gesunde Bescheidenheit (Willke 1997) auferlegt. Gefragt ist eine «Politik mit Weitblick» (Schedler et al. 2010), eine Ausrichtung an mittel- bis langfristigen Entwicklungen. Hier hat WoV schon früh einen erfolgsversprechenden Weg aufgezeigt. Die dafür notwendigen Instrumente und zeitlichen Prozesse sind allerdings vielerorts noch entwicklungsfähig.

## Unwirksame Instrumente aufgeben – Platz für Besseres schaffen

Ein Kantonsparlamentarier sagte in den neunziger Jahren einmal zu mir: «Jetzt haben wir wieder drei volle Tage mit der Budgetdebatte verbracht, und am Schluss

haben wir nichts bewirken können.» Es gibt einen Grund, weshalb viele Parlamente damals klar die Einführung der WoV befürwortet haben: sie waren mit der damaligen Input-Steuerung unglücklich, fühlten sich gegenüber der Verwaltung macht- und hilflos. Am deutlichsten wird das an den wirkungslosen Versuchen im Bund erkennbar, über Stellenpläne das Wachstum der Verwaltung zu beschränken. Stellenpläne sind ein Mittel der operativen Führung, sie sind für eine politische Steuerung denkbar ungeeignet. Werden nämlich nur Köpfe gekürzt, ersetzt die Verwaltung einmal Entlassene durch Freelancer – das Budget verlagert sich vom Konto «Personal» zum Konto «Aufträge an Dritte», und es wird dadurch regelmässig höher. Gleichzeitig verliert die Verwaltung internes Know-how und wird umso abhängiger von den Beratern. Nicht zuletzt fördert eine «Aushöhlung des Staates» durch exzessive Auslagerung von Aufgaben die Abhängigkeit von Dritten, die in Einzelfällen auch Unregelmässigkeiten bei der Vergabe mit sich bringt.

Den grössten Nutzen zieht das Parlament aus WoV, wenn es unwirksame Instrumente der Input-Steuerung (Stellenplan) ersatzlos aufgibt und stattdessen eine effiziente und effektive Leistungserbringung durch die Verwaltung einfordert. Voraussetzung ist allerdings das Vertrauen in die Verwaltung, dass diese relevantes Know-how aufbauen kann und wird.

## Technologien nutzen – MIS für das Parlament

Zeitgleich mit der Einführung der WoV fand auch eine Welle der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie in Politik und Verwaltung statt. Erste Versuche fokussierten vor allem auf die Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern bzw. den Unternehmen, recht rasch wurde die ICT aber auch genutzt, um aktuelle Informationen für die Parlamente direkt abrufbar bereit zu stellen. Damit kommt man einem wichtigen Bedürfnis der Parlamente entgegen: Informationen sollen dann verfügbar sein, wenn sie aktuell gebraucht werden – und nicht dann, wenn die Verwaltung ihre Berichte fertig gedruckt hat.

Generell gilt, dass sich das Informationsverhalten der Parlamentarierinnen und Parlamentarier seit WoV deutlich verändert hat. Leistungs- und Wirkungsinformationen werden zunehmend in die Argumentarien der Fraktionen und Fachkommissionen aufgenommen, mit Vorliebe natürlich nach wie vor dann, wenn sie die eigene Position unterstützen. Ausserdem will die «Internet-Generation» auch

im Parlament zunehmend ihre Information online und rasch abrufen, wenn sie sie benötigt – idealerweise per iPhone oder Tablet PC. Das ist ein grosse Chance für die Exekutive und die Verwaltung, im richtigen Moment gehört zu werden und nicht davon abhängig zu sein, ob die gedruckten Publikationen dann noch gefunden und gelesen werden, wenn sie für eine parlamentarische Entscheidung relevant wären.

Den grössten Nutzen zieht das Parlament aus WoV, wenn verfügbare Systeme (z. B. MIS für das Parlament) aktiv genutzt werden und wenn die Verwaltung aktiv spürt, dass die Informationen entscheidungsrelevant sind. Dann nämlich werden sie ernst genommen und aktuell eingepflegt.

## Uneingelöste Erwartungen – Potenzial für die Weiterarbeit

Es gibt kein perfektes System. An dieser Stelle sollen daher auch jene Erwartungen erwähnt werden, die in der Praxis vielfach nicht erfüllt wurden:

- Wirkungen klar messen:* Die wohl grösste Baustelle, die in WoV noch immer offen ist, bleibt die zuverlässige Messung von Wirkungen der staatlichen Tätigkeit (Proeller 2007). Zu oft sind die Wirkungszusammenhänge unklar, als dass ein Parlament die Wirkungen wie mit einer Maschine steuern könnte. Dies hat sich auch nach Jahren der Evaluation nicht verändert – und es bleibt eine Tatsache, dass insbesondere auch über die Art und Weise, wie eine bestimmte Wirkung erzielt werden kann, grosse politische Differenzen bestehen.
- Stärkung der budgetären Steuerung:* So kompliziert die Steuerung über das detaillierte Budget schien, so sehr hofften sich die WoV-Reformer eine deutliche Vereinfachung und Entbürokratisierung der Steuerung mit dem Globalbudget. An sich wäre es einleuchtend: Das Parlament gibt den Netto-Aufwand für eine Leistungsgruppe vor, die Verwaltung kümmert sich um alle notwendigen Details. Der zusätzliche Freiraum wurde allerdings oft überkompensiert: Leistungsziele, -aufträge, -indikatoren und -audits beschäftigen heute die Verwaltung deutlich stärker als das traditionelle Input-Budget. Andererseits liegen den Parlamenten sehr viele Informationen vor, die aus politischer Sicht nicht entscheidungsrelevant sind. Versucht ein Parlament tatsächlich, Leistungsvorgaben zu machen, so wird ihm von der Verwaltung vorgeführt, dass «die



Sache etwas komplizierter» ist. Manchmal bleibt dann nur noch die globale Kürzung, ohne Angabe, wo genau gekürzt werden soll. Genau das ist nicht im Sinne der WoV.

- c. *Vollkosten bringen Transparenz*: Eine zentrale Forderung, die primär von Seiten der Parlamente in die WoV eingebracht wurde, war Kostentransparenz. Vor allem bürgerliche Politikerinnen und Politiker forderten den Ausweis von so genannten Vollkosten, um einen «fairen» Vergleich mit privaten Anbietern machen zu können. Dies leitete eine Phase ein, in der versucht wurde, sämtliche Kosten des Gemeinwesens in Produkte schlüpfen zu lassen. Mit anderen Worten: alles wurde irgendwie auf Produkte umgelegt, selbst wenn es keinen realen Zusammenhang zwischen der Entstehung der Kosten (z.B. im Departementssekretariat) und der Leistungserstellung im Amt gab. Dies hat der Transparenz geschadet, denn es entstanden Kostenblöcke, die durch Umlage «anonymisiert» werden konnten. Gleichzeitig erweckt man im Parlament den Eindruck, Veränderungen der Leistungsmenge führten zu einer linearen Änderung bei den Vollkosten – was nicht eintreffen wird. Hier wäre es klüger, auf Umlagen zu verzichten, die nicht mit der Leistungserbringung im Zusammenhang stehen.
- d. *Fraktionen*: Die Konzepte der WoV weisen in aller Regel ein Defizit auf, indem die Fraktionen und ihre Arbeit nicht mit einbezogen wurden. Es gibt kaum einen Muster-Entscheidungsprozess, der die Fraktionen mit berücksichtigt – obwohl sie für die praktische politische Arbeit im Parlament von grosser Bedeutung sind. Hier muss die WoV nachbessern.

## Erkennbare Verbesserungen

Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung hat zunächst eine nachhaltige Verbesserung des Managements in der öffentlichen Verwaltung gebracht. War früher die Uni St. Gallen beinahe Monopolist zu Themen des Managements im Staat, so sind heute nicht weniger als zwölf akademische Institutionen und etliche Aus- und Weiterbildungsorganisationen aktiv, die das Know-how zum modernen Management in Verwaltungen beständig verbessern und weitergeben. Auch für die Parlamente ist schon heute spürbar, dass WoV deutliche Verbesserungen mit sich brachte:

- a. *Weniger Nachtragskredite*: WoV kann zu einer deutlichen Reduktion der Nachtragskredite im Verlauf des Jahres führen, wie Interviews gezeigt haben. Eine

Begründung: Die Möglichkeit, aus Kreditresten am Ende des Jahres Schwankungsreserven zu bilden, vergrössert den Spielraum der Verwaltung. Unerwartete Zusatzaufwendungen können aus diesen Reserven finanziert werden. Eine andere Begründung: Bei den Detailbudgets führten Überschreitungen auf einer Aufwandart zu Nachtragskrediten, auch wenn die Summe hätte auf einer anderen kompensiert werden können. Das ist beim Globalbudget nicht der Fall.

- b. *Früher Einbezug in die Planung*: Mit WoV kommt auch die mittelfristige Aufgaben- und Finanzplanung (unter verschiedenen Bezeichnungen: KEF, IFAP, IAFP, AFP...). Darin können Parlamente erkennen, wie die Exekutive die mittelfristige Entwicklung beurteilt. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Einwirken und erhöht die Wirksamkeit der parlamentarischen Arbeit.
- c. *Umdenken auch ohne WoV*: In der Schweiz gibt es kaum mehr Gemeinwesen, die nicht durch das neue Denken infiziert wurde, selbst ohne eigentliche WoV Projekte durchzuführen. Parlamente verlangen zunehmend (und m.E. zu Recht) die Mitsprache bei strategischen Zielen der Exekutive, z.B. gegenüber ausgelagerten Einheiten. Vielerorts haben die parlamentarischen Kommissionen und Fraktionen zudem erkannt, dass sie wirkungsvoller arbeiten können, wenn sie sich auf die mittelfristige Entwicklung konzentrieren anstatt auf die jährlichen Budgets.
- d. *Stärkung des Know-how durch Sachkommissionen*: Mit WoV wurden in vielen Parlamenten Sachkommissionen geschaffen, die nicht nur ad-hoc für neue Vorlagen zusammenkommen, sondern die sich konsequent mit einem bestimmten Politikbereich beschäftigen. Dies vermag die Sachkompetenz im Parlament deutlich zu steigern. Es verändert allerdings auch das Zusammenspiel innerhalb des Parlamentes. Insbesondere die Gesamtsicht steht unter Druck, und mit ihr jene Kommissionen, die diese einnehmen sollten.

## Die aktuellen Herausforderungen angehen

WoV ist mit dem Anspruch angetreten, die politische Steuerung und die Führung in der öffentlichen Verwaltung zu verbessern. Auch wenn es sich mit Zahlen kaum messen lässt, bin ich aufgrund meiner Erfahrungen aus Projekten und Seminaren überzeugt, dass WoV diesen Anspruch erfüllt hat. Es gibt immer noch Verbesserungspotenzial, und auch mit WoV werden Fehler

in Politik und Management gemacht. Nicht zuletzt werden die Rationalitäten in Politik und Verwaltung unterschiedlich bleiben. Die öffentliche Leistungserbringung wird komplexer, und die Führungskräfte in Politik und Verwaltung werden zunehmend zu *multirationalen* Managern (Schedler erscheint 2012). Dies ist nach meiner Ansicht geradezu Voraussetzung dafür, dass in beiden Systemen klar fokussierte und qualitativ beachtliche Leistungen erbracht werden.

Damit Politik und Verwaltung ihre Aufgaben noch besser wahrnehmen können, braucht es einen hohen Werte-Standard auf beiden Seiten:

- a. Die Politik muss Politik machen können, der eine konstruktive politische Kultur zugrunde liegt. Interessen und Meinungen sollen sich reiben, wobei die Inhalte vor dem Machtkalkül stehen sollten.
- b. Die Verwaltung muss Politik im Rahmen der Legalität und Legitimität effizient und effektiv vorbereiten und umsetzen können. Sie muss nach professionellen Standards funktionieren und gleichzeitig den Ausgleich der unterschiedlichen Rationalitäten suchen, die sie in ihrer Funktion fordern.
- c. Zwischen beiden Systemen muss der Wille bestehen, das Funktionieren des jeweils anderen zu kennen und zu respektieren. Diese Fähigkeit zum Perspektivenwechsel verlangt einiges an Energie, bringt aber das Gesamtsystem zu erheblich besserer Wirkungsfähigkeit.

Die Erkenntnisse, die aus den WoV Projekten gezogen werden können, sollten auch in die weitere Entwicklung einfließen. Mir will scheinen, dass es mittlerweile neue Herausforderungen gibt, die aktiv angegangen werden sollten. Herausragendes Beispiel ist der stagnierende Eingang der finanziellen Mittel, der einem stetig wachsenden Ausgabenvolumen gegenüber steht. Die Verwaltung hat nach wie vor eine «natürliche Neigung», konstant zu wachsen, wie das schon von Parkinson (2005, engl. orig. 1957) beschrieben wurde, und die Parlamente müssen Mittel und Wege finden, diesem Wachstum auf intelligente Weise zu begegnen. Lineare Kürzungen sind dabei zwar politisch einfach, aber wenig wirkungsvoll. Letztlich wird es auch darum gehen, Lösungen zu finden, die Effizienz zu fördern und gleichzeitig die intrinsische Motivation der Verwaltungsmitarbeitenden aufrecht zu erhalten (Ritz 2009).

Auch auf die steigende Vernetzung und Zersplitterung des Staates suchen Parlamente Antworten. Entwicklungsnetzwerke, Public-Private Partnerships, Auslagerungen von Aufgaben, Verselbstständigung von Verwaltungseinheiten fordern die



Parlamente, die die demokratische Oberaufsicht über die Aktivitäten des Staates ausüben sollten. Politik ist längst nicht mehr hierarchisch, sondern sie muss über unterschiedlichste Zugänge ihren Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung ausüben. Viele Themen werden bereits ausführlich diskutiert (Steiner 2002; Lienhard und Schedler 2006) und sollten nun Eingang in praktikable Ansätze für die parlamentarische Arbeit finden.

Insgesamt komme ich – trotz bestehendem Verbesserungspotenzial – zu einem positiven Urteil. Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung funktioniert für die Parlamente und in den Parlamenten nicht perfekt, aber sie hat vieles zum Besseren verändert. Das zu kommunizieren wird immer schwieriger, da die heutigen Parlamentsmitglieder das alte System mit seinen gravierenden Mängeln oft nicht mehr gekannt haben. Verbesserungen können und sollen vorgenommen werden, damit sich die parlamentarische Arbeit an die veränderten Umweltbedingungen anpassen kann. Nicht zuletzt sind Systeme zu entwickeln, die eine Mitgliedschaft im Parlament als Teilzeit-Tätigkeit ermöglichen, wenn wir nach wie vor die Besten als Volksvertreter in dieses Gremium wählen wollen.

## Literatur

- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance: An International Journal of Policy and Administration* 3(2): 115-137.
- Brun, M. (2003). Adressatengerechte Berichterstattung bei Leistungsaufträgen. Bern/Stuttgart/Wien, Paul Haupt.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration* 1991(69): 3-19.
- Lienhard, A. und K. Schedler (2006). Medizin gegen Interessenkonflikte bei staatlichen Unternehmungen. Anregungen zu Organisation, Führung und Aufsicht. Neue Zürcher Zeitung. Zürich: 15.
- Müller, B. und P. Tschanz (1995). Das Projekt 'Neue Stadtverwaltung Bern': Vorgehen und Bedeutung der weichen Faktoren. In: *Umbruch in Politik und Verwaltung*. P. Hablützel, T. Haldemann, K. Schwaar, et al. Bern/Stuttgart/Wien, Paul Haupt: 223-242.
- Parkinson, N. C. (2005). *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung*. Düsseldorf Verlagsanstalt Handwerk.
- Proeller, I. (2007). Outcome-orientation in performance contracts: empirical evidence from Swiss local governments. *International Review of Administrative Sciences* 73(1): 95-111.
- Rieder, S. (2003). Evaluation von NPM-Projekten: Nutzen und Beitrag zur Meinungsbildung im Parlament. In: *Modernisieren mit der Politik*. K. Schedler und D. Kettiger. Bern/Stuttgart/Wien, Paul Haupt: 307-328.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government *International Review of Administrative Sciences* (75): 53-78.
- Schedler, K. (1995). Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Schedler, K. (erscheint 2012). Multirationales Management – ein relativistischer Zugang zum Public Management. *dms – der moderne staat* 2012(2).
- Schedler, K. und I. Proeller (2000). *New Public Management*. Bern, Haupt.
- Schedler, K., L. Summermatter und D. Signer (2010). *Politik mit Weitblick. Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung*. St. Gallen, IDT-HSG.
- Schmidt, N. (2008). *New Public Management im Parlament. Auswirkungen auf die Steuerungsfähigkeit in den Kantonen*. Zürich, Rüegger.
- Steiner, R. (2002). *Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindegemeinschaften in der Schweiz: Erklärungsansätze, Umsetzungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten*. Bern, Stuttgart, Wien, Paul Haupt.
- Willke, H. (1997). *Supervision des Staates*. Frankfurt a. M., Suhrkamp.