

**Joachim Beck / Fabrice Larat (Hrsg./Éd.)**

**Reform von Staat  
und Verwaltung in Europa –  
Jenseits von  
New Public Management?**

**Réforme de l'État  
et de l'administration en Europe –  
Au-delà de la  
Nouvelle Gestion Publique ?**



# Inhaltsverzeichnis / Sommaire

## **Vorwort / Avant-propos**

JEAN WEBER (PEAP)	XV
JEAN-PAUL CHAUVET (CONSEIL DE L'EUROPE/ EUROPARAT)	XIX
KLAUS-ECKART GEBAUER (IIAS)	XXIX

## **Einführung / Introduction** 1

JOACHIM BECK / FABRICE LARAT	
New Public Management und Staats- und Verwaltungsreformen in Europa – Modeerscheinung oder Tiefenwirkung?	3
FABRICE LARAT / JOACHIM BECK	
Nouvelle Gestion publique et réformes de l'Etat et de l'administration en Europe: effet de mode ou impact en profondeur?	23

## **Teil I / Section I:**

<b>Die Konturen der Staats- und Verwaltungsreform: jenseits von New Public Management?</b>	
<b>Les contours de la réforme de l'Etat et de l'administration: au-delà de la nouvelle gestion publique?</b>	45

## **Kapitel 1 / Chapitre 1:**

<b>Aktuelle Konzepte und Debatten / Concepts et débats actuels</b>	45
--	----

JEAN-BERNARD AUBY	
Réflexions générales sur la Nouvelle gestion publique et sur les perspectives de réforme en Europe continentale / Anmerkungen zum Stand der NPM und zu der Perspektive der Reformen in Kontinentaleuropa	47

HERMANN HILL	
NPM in Deutschland: Was bleibt? Was kommt? / La nouvelle gestion publique en Allemagne. Ce qu'il en reste et ce qu'il en ressort.	51

JÜRGEN KEGELMANN	
Organisationspolitik in der Staats- und Verwaltungsreform: Konzepte, Entwicklungslinien, Folgerungen / Réforme organisationnelle et réforme de l'Etat et de l'administration: concepts, évolutions et conséquences	65

SABINE KUHLMANN

Performanzsteuerung und Leistungsvergleich: Verwaltungsmodernisierung im kontinentaleuropäischen, angelsächsischen und skandinavischen Kontext / Gestion et étalonnage des performances: La modernisation de l'administration dans le contexte continental européen, anglo-saxon et scandinave 89

YVES EMERY

Possibilités et limites de la gestion du personnel dans l'administration publique, dans une perspective post-Nouvelle Gestion Publique / Möglichkeiten und Grenzen des öffentlichen Personalmanagements jenseits von NPM 109

JOEY-DAVID OVEY / SUSANNE BIRK / AXEL SEIDEL

Die öffentliche Verwaltung im Jahr 2020 – Ergebnisse einer Delphi-Studie zur Zukunft der Verwaltung / L'administration publique en 2020 – Résultats d'une enquête Delphi sur l'avenir de l'administration 129

## **Kapitel 2 / Chapitre 2:**

**Die Facetten von New Public Management in Deutschland, Frankreich und der Schweiz / Les différents visages de la nouvelle gestion publique en Allemagne, France et en Suisse 143**

JÖRG BOGUMIL

Jenseits von New Public Management: Konzepte, Diskussionslinien und Entwicklungspfade der Staats- und Verwaltungsreform in Deutschland / Au-delà de la nouvelle gestion publique: concepts, débats et sentiers empruntés dans le cadre des réformes en Allemagne 145

MICHEL CASTEIGTS

Réformer l'administration publique en France: histoire d'une réforme en dehors du New Public Management / Reform der öffentlichen Verwaltung in Frankreich: Eine Geschichte jenseits von New Public Management 159

DANIEL KETTIGER

NPM in der Schweiz: Konturen und Bewertungen eines länderspezifischen Entwicklungspfads / Nouvelle gestion publique en Suisse: Contours et évaluation d'un mode de développement particulier 173

<b>Teil II / Section II:</b>	
<b>Neuordnung öffentlicher Aufgaben</b>	
<b>La nouvelle répartition des compétences publiques</b>	189
<b>Kapitel 3 / Chapitre 3:</b>	
<b>Vertikaler Aufgabentransfer / Transfert vertical de compétences</b>	189
RUDOLF HRBEK	
Föderalismusreform in Deutschland: Inhalte, Verfahren und Bewertung / La réforme du fédéralisme en Allemagne: contenus, approches et évaluation	191
FRANÇOIS LAFARGE	
La première phase de la Révision générale des politiques publiques en France / Die erste Phase der Generalrevision öffentlicher Aufgaben in Frankreich	211
GÉRARD WETTSTEIN	
Die Neugestaltung des Schweizer Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA / La réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches (RPT) entre l’Etat fédéral et les cantons suisses	223
<b>Kapitel 4 / Chapitre 4:</b>	
<b>Horizontaler Aufgabentransfer / Transfert horizontal de compétences</b>	229
MANFRED RÖBER	
Aufgabenkritik – Schwachstelle in der Staats- und Verwaltungs- modernisierung in Deutschland? / La critique des tâches publiques: le point faible de la modernisation de l’Etat et de l’administration en Allemagne?	231
BERTRAND DU MARAIS	
Les enjeux de la privatisation et de la délégation contractuelle du service public en France / Herausforderungen der Privatisierung und der vertraglichen Übertragung öffentlicher Aufgaben in Frankreich	247
TANJA POHLE / GERHARD GIRMSCHIED	
Möglichkeiten und Grenzen von PPP in der Schweiz / Les opportunités et limites des partenariats public privé en Suisse	257

**Teil III / Section III:**

**Neue Ansätze in der Organisationspolitik**

**Innovations en matière de politique organisationnelle** 269

**Kapitel 5 / Chapitre 5:**

**Veränderung der territorialen Organisation der öffentlichen Verwaltung / Les transformations de l'organisation territoriale des administrations publiques** 269

STEPHAN JAUD

Reform der Landesverwaltung Baden-Württemberg: Ziele, Implementierung, Bewertung der Eingliederung von Sonderbehörden / La réforme de l'administration en Bade-Wurtemberg: objectifs, mise en œuvre et évaluation de l'intégration des services déconcentrés 271

GUY SIAT

La coopération intercommunale en France: substitut efficace aux fusions impossibles? / Interkommunale Zusammenarbeit in Frankreich: Ein effizienter Ersatz für nicht machbare Fusionen? 285

HANS MARTIN TSCHUDI

Kooperation als Alternative zur Neugliederung – Die interkantonale Zusammenarbeit zwischen Basel-Stadt und Basel-Landschaft / La coopération comme alternative à la réforme territoriale: la coopération inter-cantonale entre Bâle-ville et Bâle-campagne 299

**Kapitel 6 / Chapitre 6:**

**Schaffung von «Agencies»: Mehr Effizienz durch mehr Autonomie? / Le processus d'agencification: plus d'autonomie pour plus d'efficacité?** 307

DIRK KÜHNAU

Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben in Deutschland / L'office fédéral allemand des biens immobiliers de l'Etat 309

JOËLLE ADDA

Autorités administratives indépendantes et autorités publiques indépendantes en France / Die «autorités administratives indépendantes (AAI)» und die «autorités publiques indépendantes (API)» in Frankreich 315

JEAN-PHILIPPE AMSTEIN

Das Schweizer Bundesamt für Landestopografie (swisstopo):  
Möglichkeiten und Grenzen von FLAG / L'office fédéral de topographie  
(swisstopo): possibilités et limites d'une gestion par mandat de  
prestations et enveloppe budgétaire (GMEB) 325

**Kapitel 7 / Chapitre 7:**

**Modernisierung der Aufbau- und Ablauforganisation /  
La modernisation des structures et des processus** 337

HERMANN R. BOLZ

Strategische Geschäftsprozessoptimierung in der Forstverwaltung des  
Landes Rheinland-Pfalz / Optimisation stratégique des processus dans le  
cadre de l'administration des forêts en Rhénanie-Palatinat 339

PHILIPPE VRIGNAUD

L'approche LEAN et la modernisation de l'organisation structurelle et  
des processus en France / Modernisierung von Aufbau- und  
Ablauforganisation in Frankreich: der Ansatz LEAN 349

HANSJÖRG KAUFMANN

Strategische Organisationsentwicklung im Finanzdepartement des  
Kantons Luzern / Le développement organisationnel stratégique –  
L'exemple du département des finances publiques du canton de Lucerne 355

**Teil IV / Section IV:**

**Optimierung der öffentlichen Handlungsressourcen  
L'optimisation des ressources de l'action publique** 365

**Kapitel 8 / Chapitre 8:**

**Steuerung und Evaluierung / Pilotage et évaluation** 365

LESSLI EISMANN / BERND KRAFT

Einführung neuer Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung  
Baden-Württemberg: Ziele, Implementierung und Bewertung /  
L'introduction de nouveaux instruments de pilotage dans l'administration  
du Land de Bade-Wurtemberg: objectifs, mise en œuvre et évaluation 367

DOMINIQUE DUBOIS

Politique de la ville et mesure de la performance en France /  
Leistungsbemessung am Beispiel der Stadtpolitik in Frankreich 383

MICHAEL ÜMBRICHT

Evaluation und Weiterentwicklung der Wirkungsorientierten  
Verwaltungsführung (WVO) im Kanton Aargau / Evaluation et  
développement de la gestion administrative efficace dans le canton  
d'Argovie 389

**Kapitel 9 / Chapitre 9:**  
**Modernisierung des Finanzmanagements / La modernisation  
de la gestion budgétaire 395**

KLEMENS FICHT

Modernes Haushaltsmanagement im Regierungspräsidium Freiburg /  
La gestion budgétaire moderne dans la région administrative de Freiburg  
en Breisgau 397

MICHEL LE CLAINCHE

Les services déconcentrés de l'Etat en France: de la gestion budgétaire  
au management de la performance? / Dekonzentrierte Staatsverwaltung  
in Frankreich: Vom Finanzmanagement zum Leistungsmanagement? 403

ANDREAS BÜHLMANN

Finanzmanagement unter WVO im Kanton Solothurn:  
Bestandsaufnahme und Ausblick / La gestion budgétaire dans le cadre de  
la gestion administrative efficace dans le canton de Soleure: état des  
lieux et perspectives 411

**Kapitel 10 / Chapitre 10:**  
**Modernisierung des Personalmanagements / La modernisation  
des ressources humaines 419**

GERT FIEGUTH

Konzepte und Entwicklungslinien des öffentlichen Personalmanagements  
in Deutschland / Concepts et grandes lignes de la gestion des ressources  
humaines dans les administrations allemandes 421

DOMINIQUE SCHUFFENECKER

La rénovation de la gestion des ressources humaines de l'Etat en France:  
enjeux et perspectives / Das neue Management der Personalressourcen in  
der französischen Staatsverwaltung: Herausforderungen und  
Perspektiven 433

THOMAS SCHMUTZ / SIBYLLE SCHMID/THIERRY BOREL

Modernisierung des Personalmanagements in der Schweizerischen  
Bundesverwaltung / La modernisation de la gestion du personnel dans  
l'administration fédérale suisse 441

Abkürzungen / Abréviations	453
Weiterführende Internet-Ressourcen zum Thema Reform von Staat und Verwaltung / Sites internet dédiés à la réforme de l'Etat et de l'administration publique	457
Verzeichnis der Autoren / Liste des auteurs	459