

Personalbedarf in kommunalen Bauhöfen: Eine empirische Betrachtung niedersächsischer Kommunen

Dino Schubert/Jens Kirstein

Kommunale Bauhöfe sind stets unter Zugzwang. Die politische Vertretung verlangt den Nachweis der Wirtschaftlichkeit des eigenen kommunalen Bauhofs und die Bevölkerung hat sehr individuelle Erwartungen an einen „angemessenen“ Pflege- und Bewirtschaftungsstandard in ihrem Wohnort. Ziel dieser Studie war es daher, Vergleichskennzahlen von Bauhöfen für die kommunale Praxis anzubieten, mit denen die kommunale Praxis Parameter an die Hand bekommt, um „ihren“ Bauhof hinsichtlich Wirtschaftlichkeit besser einschätzen zu können. Mit einer umfassenden Inhaltsanalyse wurden 144 kommunale Bauhöfe in Niedersachsen mit Fokus auf die Anzahl der Vollzeitstellen, die Anzahl der Einwohner, die Größe der Fläche der Kommune und die Lage der Kommune (ländlich/urban) miteinander verglichen. Im Ergebnis ist die Anzahl der Einwohner diejenige Variable, die in unserem Regressionsmodell die Anzahl der Vollzeitstellen am besten erklärt. Aus diesem Grund erscheint die am besten geeignete Vergleichskennzahl unserer Studie die Verhältniszahl „Einwohner je Vollzeitstelle“ zu sein.

Einleitung

Kommunale Bauhöfe sind stets unter Zugzwang. Die politische Vertretung verlangt den Nachweis der Wirtschaftlichkeit des eigenen kommunalen Bauhofs von der Verwaltung und die Menschen in einer Gemeinde haben sehr individuelle Anforderungen an einen „angemessenen“ Pflege- und Bewirtschaftungsstandard in ihrem Umfeld und Wohnort. Diese Ausgangssituation stellt einen klassischen „Mismatch“ zwischen Anforderungen an Qualität und Sparzwang dar.

Bauhöfe werden meist in Form von Regiebetrieben im kommunalen Haushalt geführt, und stellen somit eine Organisationseinheit in der Aufbauorganisation der Verwaltung dar, infolgedessen sie in Form eines Produktes im Haushaltsplan geführt werden.¹ Das Aufgabenportfolio von Bauhöfen ist äußerst umfangreich und vielseitig. Die meisten ihrer Tätigkeiten sind direkt mit dem Markt vergleichbar und fallen am ehesten in den Bereich von Handwerkerleistungen. Die Steuerung kommunaler Bauhöfe ist eine Aufgabe, für

die ein Manager sowohl Fachkenntnisse im Bereich des Garten- und Landschaftsbaus als auch kaufmännische Kompetenzen benötigt. Aus den Erkenntnissen und Beobachtungen unserer praktischen Beratungserfahrung heraus, sind wir der Ansicht, dass der kaufmännische Part, gepaart mit einer „gehörigen Portion“ Organisationsentwicklungsarbeit, eine der wichtigsten Schwerpunkte für einen erfolgreichen Bauhof darstellt.

Eine der wichtigsten Ressourcen im Bauhof stellt ein ausgewogenes Kontinuum zwischen Qualität und Quantität des Personals dar. Da sowohl Berater als auch die interne Organisationsabteilung einer Kommune jedoch gerade was die Ermittlung des notwendigen Personalbedarfs für technische Bereiche, wie den Bauhof, mit den klassischen analytischen Rechenverfahren der Organisationsarbeit stets an ihre Grenzen stoßen, erscheint die empirische Personalbedarfsbetrachtung eine alternativ geeignete Vorgehensweise für die eigene Positionsbestimmung.

Ziel dieser Studie war es die Anzahl der Vollzeitstellen in niedersächsischen Kommunen empirisch zu untersuchen, um Vergleichskennzahlen für die kommunale Praxis anzubieten und die maßgeblich in Frage kommenden Einflussfaktoren für die Anzahl der Vollzeitstellen zu analysieren, um das Umfeld der beeinflussenden Parameter in angemessenem Maße „auszuleuchten“. Die hier erforschten Verteilungen und -zusammenhänge sollen dazu dienen, die eigene Einordnung in die Ver-



**Dipl. Verww. (FH)
Dino Schubert, M.A.**

Berater der NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft für die Bereiche des Neuen Kommunalen Rechnungswesens und der Organisations- und Prozessberatung in Kommunen.



Jens Kirstein

Juniorberater bei der NSI Consult, Beratungs- und Servicegesellschaft mbH.

¹ Vgl. Mroß 2015, S. 136.

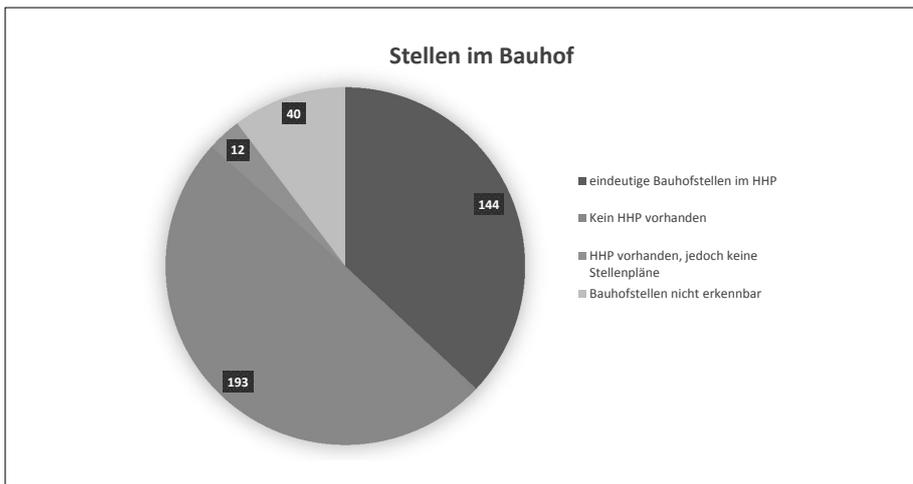


Abb. 1: Datenverfügbarkeit Personalbedarf HH-Plan (Quelle: Eigene Darstellung.)

Interessierende Variable	Codierung
Kommune ländlich gelegen	1 – Ja (wenn >30 km von nächster Stadt entfernt) 0 – Nein
Anzahl der Stellen gem. Stellenplan	Absolute Zahl
Größe der Kommune (in km ²)	Absolute Zahl
Anzahl der Einwohner/innen	Absolute Zahl

Tab. 1: Operationalisierung Variablen und Codierung (Quelle: Eigene Darstellung.)

gleichsgruppe in der täglichen Managementarbeit in der Kommune zu vereinfachen.

Methodik

Wir beziehen unsere Erkenntnisse in dieser Studie aus einer breiten Inhaltsanalyse, die sich auf Haushaltspläne und Stellenpläne sowie grundlegende statistische Daten der Kommune stützt, um den Personalbestand im Bauhofprodukt vergleichbar zu machen und als Bauhofverantwortlicher eine eigene Positionsbestimmung anhand einer angemessen großen Vergleichsgruppe vornehmen zu können.

Da Kommunen in der gesamten Bundesrepublik dazu verpflichtet sind, ihre Produkte im Haushaltsplan auszuweisen und dem Haushaltsplan auch einen Stellenplan voranzustellen, haben wir auf Basis dieser Datengrundlage eine quantitative Inhaltsanalyse² publizierter Haushaltspläne niedersächsischer Kommunen durchgeführt, um Vergleichskennzahlen in punkto Personalbedarf für Bauhöfe zusammenzustellen. Da wir davon ausgehen, dass der Personalbedarf in einer Kommune ebenfalls von der Größe der zu bewirtschaftenden Fläche und auch der Einwohnerzahl abhängig ist, haben wir diese Variablen ebenfalls als weitere

Einflussfaktoren berücksichtigt. Ferner gingen wir davon aus, dass ländlich gelegene Kommunen einen höheren Personalbedarf haben als solche Kommunen, die eher dem urbanen Raum zugeordnet werden können. Gemäß dieser Ausgangslage interessieren uns die Variablen Anzahl der Vollzeitstellen im Bauhof, Größe der Fläche der Kommune in km², Anzahl der Einwohner sowie die Lage der Kommune.

In der Studie zum empirischen Personalbedarf in den Bauhöfen niedersächsischer Kommunen wurden 389 niedersächsische Kommunen³ untersucht. Zuerst wurden die Haushaltspläne der Kommunen überprüft, um zu erfahren, wie viele von ihnen überhaupt eindeutige Bauhofstellen in ihren Stellenplänen auswiesen. Die Kommunen mit ausgewiesenen Bauhofstellen bilden im späteren Verlauf die Datengrundlage unserer Untersuchung. Einen grundlegenden Überblick über die Datenverfügbarkeit bei unserer Feldphase stellt die Abbildung 1 dar. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, konnten wir 144 in unsere Stichprobe einbeziehen.

Fokus unseres Interesses war es herauszufinden, wie viel Personal in den Bauhöfen beschäftigt wird, und auch von welchen naheliegenden Drittvariablen diese Personalanzahl möglicherweise

abhängt. Ziel war es solche Variablen zu berücksichtigen, die quantitativ messbar sind und eine angemessene Vergleichbarkeit gewährleisten. Aufgrund der inhaltlichen Auseinandersetzung mit möglichen Drittvariablen in unserer Beratungspraxis, erschienen uns zunächst die Größe der Kommune (in km²)⁴ (Annahme: je mehr zu bewirtschaftende Fläche, desto mehr Personal) und die Anzahl der Einwohner der Kommune⁵ (Annahme: je mehr Menschen in einer Kommune wohnen, desto mehr Abfall, Frequentierung, Vandalismus oder auch Pflegeerwartungen ergeben sich). Daneben erschien es für uns ebenfalls notwendig auch die Lage der Kommune zu berücksichtigen (Annahme: je urbaner, desto weniger Pflege- und Bewirtschaftungsintensität und -quantität, je ländlicher, desto mehr Aufwand). Bei der Lage der Kommune gingen wir zunächst einmal davon aus, dass die Flora in ländlichen Räumen den größten Bewirtschaftungsaufwand bedingt, wenngleich die Siedlungsdichte in urbaneren Räumen größer ist und gerade hier möglicherweise mehr menschlich bedingter Arbeitsaufwand anfällt (z.B. Abfall, Vandalismus, allgemeine Abnutzungen an kommunalem Vermögen, etc.) Insgesamt haben wir mittels Inhaltsanalyse die in Tabelle 1 dargestellten Indikatoren erfasst und operationalisiert.

Da die Bauhöfe von Samtgemeinden in Niedersachsen sehr unterschiedlich organisiert sind, haben wir die Art der Kommune nicht mit in unsere Betrachtung einbezogen. Diese Betrachtung wäre insofern nicht vergleichbar, als einige Samtgemeinden einen zentralen Bauhof für die Samt-

2 Vgl. Früh 2015, S. 29 f.

3 Die 389 Kommunen setzen sich aus 116 Samtgemeinden und 273 Einheitsgemeinden (davon 60 selbstständige Gemeinden, zehn kreisfreie Städte, sieben große selbstständige Städte) zusammen. Die Landkreise und die Region Hannover wurden nicht berücksichtigt, da die Aufgabenspektren und damit die Organisationsstrukturen nicht vergleichbar mit den übrigen Kommunen waren. Durch ein Aussparen sollten grobe Verzerrungen der Daten vermieden werden.

4 Als Datenerhebungsquelle wurde hier Wikipedia verwendet.

5 Verwendet wurden aus forschungsökonomischen Gründen zunächst einmal die Hauptwohnsitze. Als Datenerhebungsquelle wurden die jeweils aktuellsten LSKN-Statistiken verwendet (Stand 31.12.2015).

Differenzierung	Bauhofmitarbeiter auf einen km ²	Bauhofmitarbeiter je 1.000 Einwohner
Ländlich	0,1235	1,15
Urban	0,247	1,0412
Insgesamt	0,169	1,088

Tab. 2: Personalbedarf differenziert nach Lage (ländlich/urban) (Quelle: Eigene Darstellung).



Abb. 2: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl Bauhof (Gegenüberstellung ländlich/urban) (Quelle: Eigene Darstellung).

gemeinde und die Mitgliedsgemeinden vorhalten, während andere Samtgemeinden für sich selbst und die Mitgliedsgemeinden jeweils eigene Bauhöfe betreiben.

Ergebnisse

Aus unserer niedersachsenweiten Untersuchung des Personalbedarfs ging hervor, dass jede der 144 Kommunen durchschnittlich 18,46 Bauhofmitarbeiter beschäftigt. Des Weiteren ergab sich die durchschnittliche Fläche von 109,21 km² und die durchschnittliche Einwohnerzahl von 16.961,07 je Kommune. Daraus folgt, dass 16,9 Vollzeitstellen an Bauhofmitarbeitern auf 100 km² (auf einen km² = 0,169 Bauhofmitarbeiter) entfallen und sich auf 1.000 Einwohner 1,088 Vollzeitstellen an Bauhofmitarbeitern (ein Einwohner auf 0,001088...) verteilen. Um den Unterschied zwischen der Lage unserer beiden Gruppen (ländlich/urban) zu ergründen, haben wir sie beide in Tabelle 2 differenziert einander gegenübergestellt.

Wie man sieht, sind, rein deskriptiv betrachtet, sehr wohl Abweichungen zwischen den beiden Untersuchungsgruppen vorhanden. Auf den ersten Blick erscheint es so, dass urban eingestufte Kommunen einen höheren Personalbedarf haben, wenn man nach den km² geht, jedoch ländlich eingestufte Kommunen einen moderat höheren Personalbedarf nach unserer Vergleichszahl je 1.000 Einwohnern zu haben. Diese Darstellung an sich ist damit für sich gesehen lediglich für einen ersten Überblick über die Verteilungen der Vari-

ablen nach Vergleichszahlen zweckmäßig. Eine Ergänzung der Konfrontation beider Gruppen in Relation zur durchschnittlichen Anzahl der Vollzeitstellen macht deutlich, dass als urban eingestufte Kommunen mehr Vollzeitstellen aufweisen (vgl. Abb. 2).

Über Abbildung 2 hinaus haben wir noch einmal die Einwohnerzahlen beider Gruppen einander gegenübergestellt. Die urban gelegenen Kommunen haben eine durchschnittliche Einwohnerzahl von 24.587,84 und die ländlich gelegenen Kommunen eine durchschnittliche Einwohnerzahl von 12.107,67. Die durchschnittliche Fläche liegt bei beiden Gruppen bei ungefähr 103 km² (+/- geringe Abweichung). Somit stützt diese Grafik unsere zuvor aufgestellte Hypothese, dass die Anzahl der Bauhofmitarbeiter rein deskriptiv betrachtet von der Einwohnerzahl abhängt, weniger hingegen von der zu bewirtschafteten Fläche. Um die Zusammenhänge der Variablen in der Stichprobe insgesamt besser überblicken zu können, haben wir über unsere vier Variablen hinweg eine Korrelationsanalyse nach Bravais-Pearson⁶ in einem einseitigen Signifikanztest durchgeführt. Im Rahmen dieser Korrelationsanalyse haben wir ermittelt, dass die Anzahl der Einwohner einen Verzerrungseffekt auf den Einfluss der Kommunengröße auf die Vollzeitstellen sowie den Einfluss der Lage auf die Vollzeitstellen ausübt. Dies stützt die Annahme unter Abbildung 2. Durch ein Eliminieren der Variable „Anzahl der Einwohner“ erhielten wir folgende Ergebnisse:

- Die Größe der Kommune korreliert negativ signifikant mit der VZÄ-Anzahl ($r = -0,221$, $p < 0,05$), d.h. eine kleinere Fläche geht offenbar mit mehr Personal einher,
- Die Lage und die VZÄ-Anzahl korrelieren positiv signifikant ($r = 0,237$, $p < 0,05$), d.h. ländlich und mehr Personal hängen signifikant miteinander zusammen,

Um die Variablen Größe der Kommune, Anzahl der Einwohner und Lage gemäß vorangegangener Korrelationsanalysen auf ihren Erklärungswert in Bezug auf die Anzahl der Bauhofstellen zu überprüfen, wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse berechnet. Die Variablen Größe der Kommune, Anzahl der Einwohner und Lage stellten die unabhängigen Variablen (UV) und die Anzahl der Vollzeitstellen die abhängige Variable (AV) des berechneten Regressionsmodells dar. Das Regressionsmodell diente zur Überprüfung der Kausalität als gerichtetem Zusammenhang, der alle drei UV gleichzeitig im Hinblick auf ihren Einfluss auf die AV überprüft und sowohl die Linearität als auch die Stärke des Zusammenhangs überprüft. Durch das multiple Regressionsmodell wird ein vollständiges Bild von Ursache und Wirkung dargestellt, welches auch die möglichen Zusammenhänge der UV untereinander zutreffend rechnerisch abbildet.

Berechnet wurde folgende Regressionsgleichung:

$$Y (\text{Anzahl VZÄ}) = \beta_0 + \beta_1 * X_1 (\text{Fläche in km}^2) + \beta_2 * X_2 (\text{Einwohnerzahl}) + \beta_3 * X_3 (\text{Lage}) + \varepsilon (1)$$

mit $Y = AV$, $X = UV$, $\beta_0 = \text{Konstante}$, $\beta = \text{standardisierter Regressionskoeffizient}$ und $\varepsilon = \text{Fehlerterm/Standardfehler der Schätzung}$

Die Ergebnisse des Regressionsmodells, das wir mittels Statistikprogramm SPSS berechnet haben, stützt die vermutete Aussagekraft der Variablen im Rahmen unserer obigen Drittvariablenbetrachtung (vgl. Tab. 3). Die wichtigsten Voraussetzungen der multiplen linearen Regression lagen für den Fall des berechneten

6 Vgl. Urban/Mayerl 2011, S. 71; 320.

Variable	Statistischer Kennwert	Erläuterung
UV 1 Fläche in km ²	Regressionskoeffizient $\beta = -0,176$, -signifikant bei 1% Irrtumswahrscheinlichkeit-	Bedeutung: je kleiner die Fläche in km ² , desto höher die Anzahl der VZÄ (Verhältnis 1 zu 0,176)
UV 2 Einwohnerzahl	Regressionskoeffizient $\beta = 0,96$ -signifikant bei 1% Irrtumswahrscheinlichkeit-	Bedeutung: je mehr Einwohner, desto höher die Anzahl der VZÄ (Verhältnis 1 zu 0,96)
UV 3 Lage	Regressionskoeffizient $\beta = 0,21$ -signifikant bei 1% Irrtumswahrscheinlichkeit-	Bedeutung: je ländlicher, desto höher die Anzahl der VZÄ (Verhältnis 1 zu 0,21)
Linearitätskennzahl des Regressionsmodells: Korrigiertes $R^2 = 0,686$ Bedeutung: Die drei UV im Regressionsmodell erklären 68,6 % der Streuung der AV „Anzahl VZ“. Dies ist ein guter bis sehr guter Wert.		

Tab. 3: Kennwerte der multiplen linearen Regression

Modells vor (DW-Koeffizient nahe 2⁷, VIF < 10⁸).

Lösung der Regressionsgleichung (1):

Y (Anzahl VZÄ) = $-5,87 + (-0,18) * X_1$ (Fläche in km²) + $0,96 * X_2$ (Einwohnerzahl) + $0,21 * X_3$ (Lage) + $9,311$

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Aus dem Regressionsmodell sticht die Anzahl der Einwohner mit dem bedeutsamsten kausalen Einfluss in Bezug auf die Stellenanzahl heraus (Verhältnis fast 1:1). Direkt dahinter ordnen sich die beiden weiteren Erklärungsvariablen „Lage“ und „Kommunengröße in km²“ ein. Überraschend führte eine kleine Kommunengröße zu einem höheren Personalbestand, anstatt umgekehrt. Mehr Fläche dient also nicht zur Erklärung von mehr Personal.

Fazit und Schlussfolgerungen für das kommunale Management

Gerade in technischen Bereichen der Kommunalverwaltung sind Tätigkeiten und Zeiteile nur sehr schwierig quantifizierbar. Damit entziehen sie sich einer Messbarkeit in Bezug auf erforderliche Stellenanteile für zu verrichtende Arbeit. Dazu kommt, dass die Erfassung durch die Mitarbeiter relativ kompliziert erscheint und teilweise sogar unmöglich ist, da 'der klassische Gemeindearbeiter' kaum in der Lage ist, einen Tätigkeitskatalog so auszufüllen, wie dies notwendig wäre um daraus einen validen Erkenntniswert abzuleiten.

Um die Frage nach einem angemessenen Personalbestand jedoch dennoch möglichst aussagekräftig für sich selbst zu beantworten, kann unser empirischer Vergleich für die Bauhofverantwortlichen in der Kommune dazu genutzt werden, sich selbst zu positionieren und eine möglichst valide Personalbedarfsbestimmung mit vertretbarem Aufwand vorzunehmen.

Wir schlagen dazu vor wie folgt vorzugehen:

1. Da wir aus dem multiplen Regressionsmodell wissen, dass die Einwohnerzahl einen hohen kausalen Einfluss auf die Anzahl der Stellen in der gesamten Vergleichsgruppe aufbringt, sollte bei der ersten und wichtigsten Vergleichskennzahl die Wahl auf 1.000 Einwohner 1,088 Vollzeitstellen an Bauhofmitarbeitern fallen.
2. Ist man sich dann in Bezug auf die ermittelte Anzahl an Vollzeitstellen unsicher, ob man richtigliegt, kann die eigene Einordnung in urban/ländlich hinzugezogen werden um die ermittelte Zahl nach oben oder nach unten zu korrigieren.
3. Die Anzahl der km² kann ebenfalls als Vergleichsindikator eingesetzt werden, auch wenn die empirischen Ergebnisse dafürsprechen, dass eine zunehmende Flächengröße die Personalquantität nach unten korrigiert, so kommen auf einen km² 0,169 VZÄ an Bauhofmitarbeitern.
4. Neben den hier betrachteten Variablen sollten im letzten Schritt zusätzlich qualitative Interpretationen mit in die

Entscheidungsfindung einfließen. Dazu können z.B. touristische Frequentierung, aufwändig zu pflegende Flächen, hohe Standardvorgaben durch die Politik, Technischeinsatz oder Ähnliches als Anhalt genommen werden.

In Bezug auf die hier untersuchten Zahlen und Daten ist wichtig, dass man sich vor Augen hält, dass deren Aussagekraft an verschiedenen Stellen an Grenzen gelangt. Wichtig ist zunächst, dass man sich bei der eigenen Beurteilung und Einordnung in der Kommunalpraxis auf Basis dieser Studie Gedanken darüber macht, dass in dieser Studie vorausgesetzt wurde, dass wir Bedarfe miteinander vergleichen können, genau genommen haben wir jedoch Bestände mit einander verglichen. Wir setzten voraus, dass die jeweiligen Personalbestände nach bedarfsgerechten Kriterien zustande gekommen sind und nicht etwa die Beschäftigung über Bedarf aus sozialen Gesichtspunkten oder andere bewusst in Kauf genommene Personalüberhänge die VZÄ-Anzahlen verzerren. Wichtig ist daneben auch, dass sich der Praktiker beim Lesen dieser Studie vor Augen hält, dass die Beurteilung des Personalbedarfs vielerorts nach unterschiedlichen Kriterien verläuft und Bedarf eben nicht gleich Bedarf ist. Über den Gesamtrend der Stichprobe von 144 gehen wir jedoch davon aus, dass die Zahlen aus den Kommunen insgesamt als valider Vergleichsindikator herangezogen werden können. Diese Argumentation wird durch die zahlreichen empirischen Belege der Landesrechnungshöfe gestützt, welche ebenfalls von Vergleichswerten um 0,9-1,47 VZÄ je 1.000 Einwohner ausgehen.

7 Vgl. Hackl 2005, S. 199.

8 Vgl. Urban/Mayerl 2011, S. 232. Lediglich die standardisierten Residuen waren nicht normalverteilt KS-Wert 0,150, asymp. Sig. 0,00, was jedoch in Bezug auf die Normalverteilung in zahlreichen Facetten bei Datenanalysen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als bekanntes Problem behandelt wird, vgl. dazu z.B. Stoetzer 2017, S. 155.

Literatur

Früh, W. (2015): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis, München.

Hackl, P. (2005): Einführung in die Ökonometrie, München.

Mroß, M. (2015): Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor: Eine Einführung, Wiesbaden.

Stoetzer, M. W. (2017): Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung Band 1. Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata, Wiesbaden.

Urban, D./Mayerl, J. (2011): Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Was bringen Kreis- und Gemeindegebietsreformen wirklich?



Wirkungen kommunaler Gebietsreformen

Stand der Forschung und Empfehlungen für Politik und Verwaltung

Von Prof. Dr. Sabine Kuhlmann, Dr. Markus Seyfried und Prof. Dr. John Siegel

2018, ca. 120 S., brosch., ca. 24,-€

ISBN 978-3-8487-4683-5

eISBN 978-3-8452-8913-7

(Modernisierung des öffentlichen Sektors („Gelbe Reihe“), Bd. SB 48)

Erscheint ca. Mai 2018

nomos-shop.de/34959

Edition Sigma

Was bewirken Gebietsreformen in der kommunalen Verwaltung? Führen sie zu einer Stärkung der administrativen Leistungs- und Handlungsfähigkeit? Lässt sich damit die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns verbessern, und können Skaleneffekte realisiert werden? Und leiden kommunale Demokratie und Partizipation darunter? Angesichts zunehmender Schwierigkeiten, Gebietsreformen auf der Ebene der Landkreise sowie der Städte und Gemeinden politisch durchzusetzen, bedürfen diese Fragen einer intensiven Prüfung und profitieren auch vom Blick auf internationale Erfahrungen. Sie werden in dieser Veröffentlichung mittels einer Analyse nationaler und internationaler Studien differenziert beantwortet. Dabei wird auch auf methodologische Herausforderungen eingegangen. Neben der zusammenfassenden Darstellung einschlägiger interdisziplinärer empirischer Befunde werden aus den Erkenntnissen auch praktische Schlussfolgerungen für Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung gezogen.

Zur Reihe

Modernisierung des öffentlichen Sektors („Gelbe Reihe“)

Die Schriftenreihe »Modernisierung des öffentlichen Sektors«, auch als Gelbe Reihe bekannt, ist seit 1994 bei edition sigma erschienen und wird seit 2015 bei Nomos fortgeführt. Ziele der Reihe sind die Analyse und Unterstützung des Reformprozesses im öffentlichen Sektor durch wissenschaftlich fundierte Informationen. Die Qualität der Manuskripte wird durch anonymisierte Begutachtungsverfahren gesichert.



Nomos Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter:
www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer

