

Alexander Haus

# Public Management in Städten und Gemeinden

Verwaltungsreformen und  
deren Auswirkungen in der Schweiz



**Nomos**

edition  
sigma



# Modernisierung des öffentlichen Sektors

herausgegeben von / edited by

**Jörg Bogumil**, geschäftsführender Herausgeber,

Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft

**Julia Fleischer**,

Universität Potsdam, Lehrstuhl für Politik und Regieren in Deutschland

**Gisela Färber**,

Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer

**Wolfgang Gerstelberger**,

Tallinn University of Technology, Department of Business Administration

**Gerhard Hammerschmid**,

Hertie School of Governance, Berlin, Public & Financial Management

**Marc Hansmann**,

Mitglied des Vorstands der enercity AG Hannover

**Sabine Kuhlmann**,

Universität Potsdam, Lehrstuhl für Politikwissenschaft,  
Verwaltung und Organisation

**Renate E. Meyer**,

Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Public Management

**Erika Mezger**,

Former Deputy Director, European Foundation for the Improvement  
of Living and Working Conditions (Eurofound), Dublin

**Frieder Naschold †**,

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

**Christina Schaefer**,

Helmut Schmidt-Universität Hamburg, Professur für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Steuerung öffentlicher Organisationen

**Karsten Schneider**,

Arbeitsdirektor und Geschäftsführer des Klinikums Dortmund gGmbH

**Göttrik Wewer**,

Verwaltungs- und Politikwissenschaftler, Staatssekretär a.D.

Sonderband 51

Alexander Haus

# Public Management in Städten und Gemeinden

Verwaltungsreformen und  
deren Auswirkungen in der Schweiz



**Nomos**

edition  
sigma



Publiziert mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.



**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Lausanne, Univ., Diss., 2020

1. Auflage 2023

© Alexander Haus

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-7596-5

ISBN (ePDF): 978-3-7489-3730-2

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748937302>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

<https://doi.org/10.5771/9783748937302-1>, am 06.06.2024, 07:03:28

Open Access –  <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

# Danksagung

Das Promotionsprojekt, welches zum vorliegenden Buch führte, wurde durch zahlreiche Personen und verschiedene Institutionen unterstützt. Meinem Doktorvater Prof. Dr. Andreas Ladner danke ich sehr für die vertrauensvolle und fachkundige Begleitung der Arbeit. Seine grosse Unterstützung und empathische Art, gerade in den wichtigen Momenten, waren für mich von hohem Wert. Den Austausch mit ihm werde ich sehr vermissen. Für die mehrfach wertvollen Anregungen auf dem Entstehungsweg der Dissertation gebührt der Promotionskommission (Zweitgutachter), bestehend aus Prof. Dr. Isabella Proeller, Prof. Dr. Daniel Kübler und Prof. Dr. Yves Emery ebenfalls grosser Dank.

Eine Dissertation entsteht immer auch im Austausch mit anderen. Ich danke deshalb Dr. Laetitia Desfontaine Mathys, Dr. Nicolas Keuffer, Dr. Ada Amsellem und Lukas Reichmuth sowie den Kolleginnen und Kollegen des Instituts für Verwaltungswissenschaften (IDHEAP) der Universität Lausanne für die wertvolle und lehrreiche Zusammenarbeit. Weiter danke ich dem IDHEAP und seinen Mitarbeitenden, welche die notwendigen Voraussetzungen schafften, um schöpferisch zu arbeiten und ein Forschungsprojekt wie dieses erfolgreich durchzuführen.

Diese Studie stützt sich auf eine aussergewöhnlich breite und fundierte Datengrundlage, welche durch eine hohe Beteiligung an den durchgeführten nationalen Umfragen sowie verschiedenen Forschungsinterviews zustande gekommen ist. Mein besonderer Dank gilt deshalb den Vertreterinnen und Vertretern von Schweizer Städten und Gemeinden, welche an den Befragungen und den Interviews teilgenommen haben.

Für die Finanzierung dieses Forschungsprojektes respektive dieser Publikation bin ich dem Schweizerischen Nationalfonds sehr dankbar. Ich möchte mich zudem bei Beate Bernstein vom Nomos-Verlag und ihrem Team bedanken. Sie begleiteten mich umsichtig bei der Veröffentlichung dieses Buches. Den Mitherausgebern, Prof. Dr. Sabine Kuhlmann und Prof. Dr. Jörg Bogumil, danke ich für die Aufnahme dieser Studie in die Reihe «Modernisierung des öffentlichen Sektors».

Schliesslich danke ich besonders meinen Eltern Ursula und Bernhard und meiner Familie, welche mich wohlwollend und engagiert bei meinem akademischen Werdegang begleitet haben. Zu guter Letzt gilt mein herzlicher Dank meiner Partnerin Sophie Martin für ihre grossartige Unterstützung und ihren fortwährenden Rückhalt auf dem vielgestaltigen Weg zu diesem Buch.



# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	15
<b>Tabellenverzeichnis</b>	17
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	21
<b>I. Einführung und Grundlagen</b>	25
1. Einleitung und Fragestellung	25
2. Übersicht und Vorgehen	30
3. Ausgangslage	32
3.1. Die Bedeutung von Stadt- und Gemeindeverwaltungen	32
3.2. Steigende Anforderungen an öffentliche Verwaltungen	34
3.3. Verwaltungen im Kontext von Gemeindereformen in der Schweiz	36
4. Untersuchungsgegenstand	37
4.1. Öffentliche Verwaltung	37
4.1.1. Die öffentliche Verwaltung als Institution	37
4.1.2. Die öffentliche Verwaltung als Instrument	38
4.1.3. Besonderheiten öffentlicher Verwaltungen	39
4.1.4. Definition öffentlicher Verwaltung	41
4.2. Verwaltungsreformen	41
4.2.1. Verwaltungspolitik als Polity-Policy	41
4.2.2. Reformpraxis und -auswirkungen im Fokus	44
4.2.3. Interne Managementreformen	45
5. Methode und Datengrundlage	47
5.1. Mixed-Methods-Design	47
5.2. Methodisches Vorgehen	48
5.2.1. 1. Teil: Die Stadt- und Gemeindeverwaltungen	49
5.2.2. 2. Teil: Managementreformen in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen	49
5.2.3. 3. Teil: Auswirkungen von Managementreformen	50

5.3. Datengrundlagen	51
5.3.1. Gemeindeschreiberbefragung (Gemendemonitoring)	52
5.3.2. Befragung der Gemeindeexekutivmitglieder 2017	55
5.3.3. Sekundärdaten des Bundesamts für Statistik	56
5.3.4. Qualitative Daten (Forschungsinterviews)	56
6. Vergleichende Verwaltungsforschung	57
6.1. Neo-Institutionalismus als Erklärungsrahmen	57
6.2. Die Bedeutung und Rolle des Kontextes	59
6.3. Kultur: Sprachzugehörigkeit der Gemeinde	60
6.3.1. Der Kulturbegriff in den Verwaltungswissenschaften	60
6.3.2. Sprache als Indikator für ein vorherrschendes Staatsverständnis	61
6.4. Struktur: Die Gemeindegröße	63
<b>II. Die Stadt- und Gemeindeverwaltungen</b>	<b>67</b>
1. Ausganglage und Fragestellung	67
2. Personalsituation in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen	68
2.1. Die Verwaltungsgrößen	69
2.1.1. Die Verwaltungsgrößen in den Sprachregionen	70
2.1.2. Die Verwaltungsgröße unter Einbezug der Bevölkerungszahl der Gemeinde	71
2.2. Die Verwaltungsdichte	74
2.2.1. Die Verwaltungsdichte im Vergleich der Gemeinden	74
2.2.2. Der Vergleich der Verwaltungsdichte unter Einbezug der kantonalen Ebene	76
2.2.3. Erklärungsfaktoren unterschiedlicher Verwaltungsdichten	81
2.2.3.1. Determinanten der Verwaltungsdichte	81
2.2.3.2. Operationalisierung	83
2.2.3.3. Resultate der multivariaten Analyse	84
2.3. Die Entwicklung des Personalbestandes	87
2.3.1. Entwicklung des Personalbestandes seit 1995: Trendanalyse	87
2.3.2. Veränderung des Personalbestands: Anzahl der Mitarbeitenden	89
2.4. Einschätzung der Ressourcensituation in den Verwaltungen	90

3. Führungs- und Organisationsstrukturen (Führungsmodelle)	94
3.1. Führungsmodelle der Gemeindeverwaltungen	96
3.1.1. Das Geschäftsführermodell (CEO-Modell)	96
3.1.2. Das Delegiertenmodell	98
3.1.3. Das Geschäftsleitungsmodell	99
3.1.4. Das operative Modell	101
3.2. Empirische Betrachtung der Führungsorganisation lokaler Verwaltungen	102
3.2.1. Führungs- und Leitungsorganisation der Exekutiven	102
3.2.2. Führungs- und Leitungsorganisation der Verwaltung	105
3.2.3. Zusammenfassung der Resultate	108
3.3. Zustand der Aufgabenorganisation nach Führungsmodellen in der Verwaltung	110
4. Die Aufgaben lokaler Verwaltungen	113
4.1. Aufgabenbereiche der Gemeinden	114
4.2. Aufgabenprofile lokaler Verwaltungen	116
4.3. Aufgabenbandbreite lokaler Verwaltungen	118
4.4. Leistungsgrenzen in der Aufgabenerfüllung	121
5. Zusammenfassung	124

### **III. Managementreformen in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen** 129

1. Ausgangslage und Fragestellung	129
1.1. Reformentwicklung in der Schweiz	131
1.1.1. Verwaltungsreformen in den 1970er- und 1980er-Jahre	131
1.1.2. Managementreformen seit Mitte der 1990er-Jahre	132
1.2. Managementreformen im internationalen Kontext	134
1.2.1. Allgemeine Übersicht	134
1.2.2. Forschungsstand	135
2. Reformpolitische Leitbilder öffentlicher Verwaltungen	138
2.1. Traditionelle Bürokratiemodelle	139
2.2. New Public Management (NPM)	139
2.3. Post-NPM: Hybride Organisationsmodelle	142
2.3.1. Neo-weberianischer Staat (NWS)	143
2.3.2. Governance-Ansätze: Whole of Government und Digital Era Government (DEG)	144

2.3.3. Public-Value-Ansatz	145
2.4. Fazit	146
3. Managementreformen und -instrumente im Fokus	147
3.1. Reformkonzepte	147
3.1.1. NPM-orientierte Reformen in der Verwaltung	147
3.1.2. Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV)	149
3.2. Analyseebenen: Managementreformen und -instrumente	150
3.2.1. Bestimmung der Managementreformen dieser Untersuchung	151
3.2.2. Fokus auf vier Reformbereiche in der Verwaltung	152
3.3. Verwaltungssteuerung und Organisation („NPM Kernelemente“)	154
3.3.1. Leistungs- und Wirkungsorientierung im Ressourcenmanagement der Verwaltung	155
3.3.2. Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene	157
3.3.3. Dezentralisierung und Veränderung der Organisationsstruktur	157
3.3.4. Managementinstrumente	159
3.3.4.1. Produktdefinitionen	159
3.3.4.2. Leistungsvereinbarungen	160
3.3.4.3. Globalbudget	161
3.3.4.4. Controllingssysteme und Evaluationen	162
3.4. Kundenorientierung	164
3.4.1. Kundenorientierte Verwaltungspolitik	164
3.4.2. Kritik am Konzept der Kundenorientierung	166
3.4.3. Kundenbezogene Managementinstrumente	167
3.4.3.1. Bevölkerungs- und Kundenbefragungen	167
3.4.3.2. Verfügbarkeit der Dienstleistungen über das Internet	168
3.5. Strategie und Planung	170
3.5.1. Theoretische Grundlagen	172
3.5.2. Strategische Planung	173
3.5.3. Strategie im öffentlichen Sektor	175
3.5.4. Managementinstrumente	177
3.5.4.1. Leitbild	177
3.5.4.2. Legislaturplanung	178
3.5.4.3. Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)	179

3.6. Human-Resources-(HR-)Management	180
3.6.1. Veränderungen in der Personalpolitik	180
3.6.2. Leistungsabhängige Lohnsysteme	181
3.6.3. Kritik am Leistungslohnsystem	183
4. Verbreitung von Managementreformen	184
4.1. Allgemeine Verbreitung von Managementreformen	184
4.1.1. Managementreformen in den Sprachregionen	190
4.1.2. Managementreformen im Kontext unterschiedlicher Gemeindegrößen	192
4.2. Entwicklung der Verbreitung von Managementreformen in den letzten 20 Jahren	194
4.3. Empirische Betrachtung der vier latenten Reformbereiche	198
5. Erklärungsansätze von internen Managementreformen	201
5.1. Forschungsstand und Vorgehen	202
5.2. Theoretische Grundlagen: Einflussfaktoren von internen Managementreformen	203
5.2.1. Umweltdimension	204
5.2.2. Struktur- und Situationsdimension	208
5.2.3. Akteursdimension	212
5.2.4. Verwaltungsdimension	214
5.2.5. Übersicht über die Hypothesen	217
5.3. Operationalisierung	218
5.3.1. Abhängige Variablen: Managementreformen	218
5.3.2. Unabhängige Variablen: Erklärungsfaktoren	220
5.4. Methode	225
5.5. Resultate	226
6. Zusammenfassung	232
<b>IV. Auswirkungen von Managementreformen</b>	<b>237</b>
1. Ausgangslage und Fragestellung	237
1.1. Forschungsstand	239
1.1.1. International	239
1.1.2. Schweiz	241
1.2. Evaluation von Managementreformen: Vorgehen und Herausforderungen	243
1.2.1. Objektive vs. subjektive Daten	243

1.2.2. Grenzen von Querschnittsanalysen	246
1.2.2.1. Statische vs. dynamische Perspektive	246
1.2.2.2. Zeitpunkt der Reformimplementation	246
2. Wirkungsdimensionen von Managementreformen	247
2.1. Leistungsdimension	251
2.2. Systemdimension	253
2.3. Demokratiedimension	253
3. Auswirkungen von Managementreformen: Quantitative Analyse	255
3.1. Theoretische Grundlagen: Managementreformen und ihre Auswirkungen	255
3.1.1. Strategische Planung	255
3.1.2. Verwaltungssteuerung und Organisation (NPM-Kernelemente)	257
3.1.3. Kundenorientierung	258
3.1.4. HR-Management	259
3.1.5. Einfluss von Managementreformen auf die Demokratiedimension	260
3.1.5.1. Situation in der Schweiz	261
3.1.5.2. Theoretische Herleitung	262
3.1.6. Die Hypothesen und Wirkungsdimensionen in der Übersicht	263
3.2. Operationalisierung	264
3.2.1. Abhängige Variablen: Wirkungsdimensionen	264
3.2.1.1. Indikatoren der Leistungsdimension	264
3.2.1.2. Indikatoren der Systemdimension	265
3.2.1.3. Indikatoren der Demokratiedimension	266
3.2.2. Unabhängige Variablen: Managementreformen	268
3.2.2.1. Gemeindegröße	268
3.2.2.2. Sprachregion (Deutschschweiz)	269
3.2.2.3. Ressourcen der Verwaltung	269
3.2.3. Modell Demokratiedimension	270
3.2.3.1. Gemeindegröße	270
3.2.3.2. Sprachregion	271
3.3. Resultate der quantitativen Datenanalysen	272
3.3.1. Leistungsdimension	272
3.3.2. Systemdimension	275
3.3.3. Demokratiedimension	278
3.4. Zusammenfassung und Diskussion der Resultate	281

4. Auswirkungen von Managementreformen: Forschungsinterviews	288
4.1. Forschungsinterviews: Stichprobe und Analyseansatz	289
4.1.1. Vorgehen bei der Stichprobenauswahl	290
4.1.2. Durchgeführte Interviews (Stichprobe)	291
4.1.3. Analyseverfahren und Interpretation der Interviewdaten	294
4.2. Resultate der qualitativen Datenanalyse	296
4.2.1. Die wesentlichen Auswirkungen von Managementreformen	296
4.2.2. Auswirkungen auf die Leistungsdimension, die Systemdimension und die Demokratiedimension	298
4.2.2.1. Leistungsdimension	298
4.2.2.2. Systemdimension	301
4.2.2.3. Demokratiedimension	304
4.2.3. Bilanz der Arbeit mit Managementreformen	306
4.3. Aktuelle und zukünftige Reformbereiche der Verwaltungen	308
4.4. Die Grenzen von Interviewdaten	310
4.5. Interpretation der Resultate	311
5. Diskussion der quantitativen und qualitativen Ergebnisse	315
6. Zusammenfassung	319
<b>V. Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Ausblick</b>	<b>323</b>
1. Schlussfolgerungen	323
1.1. Empirische Hauptresultate	323
1.1.1. Stadt- und Gemeindeverwaltungen als heterogene und leistungsfähige Organisationen	323
1.1.2. Die Erfolgsgeschichte von Managementreformen setzt sich fort	326
1.1.3. Positive Effekte von Managementreformen	330
1.2. Theoretische Implikationen	336
1.2.1. Auf dem Weg zu einem neo-weberianischen Verwaltungsmodell	336
1.2.2. Der Kontext als prägende Bestimmungsgröße von Managementreformen ( <i>context matters</i> )	338
1.2.3. In den Resultaten erkennbare Annahmen zu Public- Management-Reformeffekten	340

1.3. Methodische Implikationen	341
1.4. Die Hauptkenntnisse und -beiträge dieser Untersuchung	342
1.5. Diskussion und Grenzen der Resultate	347
2. Implikationen und Empfehlungen für die Politikgestaltung	349
2.1. Reformagenda und Reformumfeld	350
2.2. Einführung und Wirkung von Managementreformen	351
2.3. Empfehlungen für Reformvorhaben	354
3. Ausblick	356
<b>Literaturverzeichnis</b>	361
<b>Anhang</b>	online

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Übersicht der drei Untersuchungsbereiche dieser Studie	31
Abbildung 2:	Typologie von Verwaltungsreformen in den Gemeinden	46
Abbildung 3:	Verwaltungsdichte auf der Ebene der Gemeinden in Vollzeitäquivalenten pro 1 000 Einwohnenden	77
Abbildung 4:	Verwaltungsdichte auf der Ebene der Kantone in Vollzeitäquivalenten pro 1 000 Einwohnenden	78
Abbildung 5:	Verwaltungsdichte von kantonalen und kommunalen Verwaltungen zusammen, in Vollzeitäquivalenten pro 1 000 Einwohnenden	80
Abbildung 6:	Selbsteinschätzung der Ressourcensituation in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen in Bezug auf fehlendes Personal sowie fehlende Finanzen und Fachkenntnisse	93
Abbildung 7:	Organigramm des Geschäftsführermodells („CEO-Modell“)	97
Abbildung 8:	Organigramm des Delegiertenmodells (ohne feste Ressortzuteilung im Gemeinderat)	99
Abbildung 9:	Organigramm des Geschäftsleitungsmodells	100
Abbildung 10:	Organigramm des operativen Modells	101
Abbildung 11:	Übersicht über die Resultate zu den 31 abgefragten Gemeindeaufgaben nach Art der Aufgabenerfüllung	117
Abbildung 12:	Durchschnittliche Anzahl an Aufgaben, welche die Gemeinden eigenständig erbringen, nach Bevölkerungsgröße	120
Abbildung 13:	Vergleich der Entwicklung der Leistungsgrenzen der Kernverwaltung und der übrigen Gemeindeaufgaben (Anteile in Prozent der Gemeinden, Trendanalyse)	122
Abbildung 14:	Durchschnittliche Leistungsgrenzen in den Gemeinden nach Bevölkerungszahl (Mittelwerte)	124

Abbildung 15:	Vier Reformbereiche in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen im Fokus dieser Studie	153
Abbildung 16:	Verbreitung von Managementreformen in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen im Jahr 2017 (in Prozent der Gemeinden)	185
Abbildung 17:	Verbreitung von ausgewählten Managementreformen im Bereich Verwaltungssteuerung und Organisation (NPM-Kernelemente) sowie im Bereich strategische Planung	193
Abbildung 18:	Entwicklung der Verbreitung von Managementreformen in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen im Zeitraum von 1998 bis 2017	195
Abbildung 19:	Übersicht zu den drei Wirkungsdimensionen zur vergleichenden Untersuchung der Auswirkungen von Managementreformen in Schweizer Stadt- und Gemeindeverwaltungen	250
Abbildung 20:	Übersicht über die diskutierten Reformbereiche, Hypothesen, Wirkungsdimensionen und Indikatoren	264
Abbildung 21:	Übersicht und Zusammenfassung der Resultate der quantitativen Analysen	286

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die vier Phasen im Leben von Verwaltungsreformen	44
Tabelle 2:	Teilnahme der Schweizer Gemeinden an den Gemeindebefragungen 1998 bis 2017	53
Tabelle 3:	Teilnahme der Schweizer Gemeinden an der Gemeindeschreiberbefragung 2017 nach Sprachregionen	54
Tabelle 4:	Teilnahme der Schweizer Gemeinden an der Gemeindeschreiberbefragung nach Gemeindegröße (Befragung 2017)	54
Tabelle 5:	Durchschnittliche Bevölkerungszahl pro Schweizer Gemeinde nach Sprachregion (Stand 1. Januar 2017)	64
Tabelle 6:	Vergleich der durchschnittlichen Beschäftigungszahl in den Gemeindeverwaltungen nach den drei größten Sprachregionen und in Vollzeitäquivalenten (VZAE), Stand Jahr 2017	71
Tabelle 7:	Zusammenhang zwischen mittlerer Beschäftigungszahl der Gemeindeverwaltungen und der Gemeindegröße nach Sprachgebieten (Mittelwerte in Vollzeitäquivalenten, Stand 2017)	72
Tabelle 8:	Verwaltungsdichte pro 1 000 Einwohnenden nach Gemeindegröße und Sprachregionen (Mittelwerte in Vollzeitäquivalenten, Stand 2017)	75
Tabelle 9:	Operationalisierung der Erklärungsfaktoren zu den unterschiedlichen Verwaltungsdichten in Schweizer Gemeinden, GSB 2017 = Gemeindeschreiberbefragung 2017, BFS = Bundesamt für Statistik	83
Tabelle 10:	Multivariate Analyse zu den Erklärungsfaktoren unterschiedlicher Verwaltungsdichten in den Gemeinden 2017 (standardisierte $\beta$ -Koeffizienten)	85
Tabelle 11:	Gesamtentwicklung der Vollzeitäquivalente in den Gemeindeverwaltungen von 2011 bis 2017	90

Tabelle 12:	Führungsaufgaben des/der Gemeindepräsidenten/in – Vergleich der Schweizer Gemeinden nach Sprachregionen (Angaben in Prozent der befragten Gemeinden)	103
Tabelle 13:	Operative Leitung der Gemeindeverwaltung – Vergleich Schweizer Gemeinden nach Sprachregionen (Angaben in Prozent der Gemeinden)	106
Tabelle 14:	Einschätzung der Gemeindeschreiber (Mittelwerte) zum Zustand der internen Organisation (Aufgaben und Prozesse) und der operativen Verwaltungsautonomie (operative Freiheiten, Länge der Entscheidungswege)	111
Tabelle 15:	Gegenüberstellung von Defiziten der Bürokratie und den entsprechenden NPM-Reformvorschlägen im Rahmen der Binnenreformen in der Verwaltung	148
Tabelle 16:	Implementierungsstufen von strategischer Planung bzw. strategischem Management nach Vinzant und Vinzant (1996: 141)	175
Tabelle 17:	Verbreitung der Managementreformen in den Stadt- und Gemeindeverwaltungen in den drei großen Sprachgebieten der Schweiz 2017	191
Tabelle 18:	Ergebnisse der Faktoranalyse von zwölf Managementreformen (manifeste Variablen) zur Identifikation von unterschiedlichen Reformbereichen (latente Variablen)	199
Tabelle 19:	Übersicht über die Erklärungsfaktoren von internen Managementreformen (Hypothesen)	217
Tabelle 20:	Übersicht zur Operationalisierung der internen Managementreformen (abhängige Variablen)	219
Tabelle 21:	Übersicht zur Operationalisierung der unabhängigen Variablen	222
Tabelle 22:	Deskriptive Statistik der abhängigen und unabhängigen Variablen	224
Tabelle 23:	Regressionsmodelle zu den Erklärungsfaktoren von Managementreformen	228
Tabelle 24:	Multivariate Analyse zu den Auswirkungen von Managementreformen auf die Leistungsdimension (OLS-Regression)	273
Tabelle 25:	Multivariate Analyse zu den Auswirkungen von Managementreformen auf die Systemdimension (OLS-Regression)	276
Tabelle 26:	Multivariate Analyse zu den Auswirkungen von Managementreformen auf die Demokratiedimension (OLS-Regression)	279

Tabelle 27:	Durchgeführte Interviews mit Stadt- und Gemeindevertretenden im Zeitraum vom 9.10.2019 bis 1.4.2020 (N = 13 Fälle) zu den Auswirkungen von Managementreformen	292
Tabelle 28:	Hauptresultate zu den Analysen der quantitativen Umfragedaten (N = 1 868) nach Reformbereichen und Wirkungsdimensionen	316
Tabelle 29:	Hauptresultate zu den Analysen der Interviews (N = 13) nach Reformbereichen und Wirkungsdimensionen	317
Tabelle 30:	Vereinfachte Übersicht zu den empirischen Wirkungsergebnissen von Managementreformen	331
Tabelle 31:	Übersicht zu den Hauptkenntnissen dieser Untersuchung (3 Untersuchungsteile)	343



# Abkürzungsverzeichnis

AFP	Aufgaben- und Finanzplan
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
BFS	Bundesamt für Statistik
BSC	Balanced Scorecard
BUR	Betriebs- und Unternehmensregister
BV	Bundesverfassung
BWL	Betriebswirtschaft
BZ	Eidgenössische Betriebszählung
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
COVID19	Coronavirus-Krankheit-2019
DEG	Digital-Era Governance
ECLSG	European Charter of Local Self-Government
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EPPA	European Perspectives of Public Administration
EU	Europäische Union
EXE	Exekutivmitgliederbefragung
FDP	Freiheitliche Demokratische Partei (FDP. Die Liberalen)
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
G2B	Government-to-Business
G2C	Government-to-Consumer
G2G	Government-to-Government
GERF	Gemeindereform-Strategie des Kantons Bern
GR	Gemeinderat
GS	Gemeindeschreiber
GSB	Gemeindeschreiberbefragung (Gemeindemonitoring)
HR	Human Resources (Personalmanagement)
H <sub>xi</sub>	Hypothese
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan
ICT/IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique

IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
IOO	Input-Output-Outcomes
LG	Leistungsgrenzen in der Aufgabenerbringung
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
NSB	Neue Stadtverwaltung Bern
NSM	Neues Steuerungsmodell
NWS	Neo-weberianisches Reformmodell
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OLR	Ordinary Logistic Regression
OLS	Ordinary Least Square
PM	Performance Management
PPP	Public-Private Partnership
PRIMA	Public Riehen Management
PVG	Public Value Management
RPG	Raumplanungsgesetz (Bundesgesetz)
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STATENT	Statistik der Unternehmensstruktur
SVP	Schweizerische Volkspartei
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
UK	Vereinigtes Königreich (United Kingdom)
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
VIF	Variance Inflation Factor
VLG	Verein Luzerner Gemeinden
VZAE	Vollzeitäquivalent
WoV ( <i>wif</i> )	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft

**Kantone der Schweiz**

ZH	Zürich	SH	Schaffhausen
BE	Bern	AR	Appenzell-Ausserhoden
LU	Luzern	AI	Appenzell-Innerrhoden
UR	Uri	SG	St. Gallen
SZ	Schwyz	GR	Graubünden
OW	Obwalden	AG	Aargau
NW	Nidwalden	TG	Thurgau
GL	Glarus	TI	Tessin
ZG	Zug	VD	Waadt
FR	Freiburg	VS	Wallis
SO	Solothurn	NE	Neuenburg
BS	Basel-Stadt	GE	Genf
BL	Basel-Land	JU	Jura

