

KPM-Schriftenreihe Nr. 74

Managementmodelle der öffentlichen Verwaltung in den Schweizer Kantonen

Grundlagen und Übersicht über den aktuellen Stand

Samuel Haslimeier
Andreas Lienhard

kpm

kompetenzzentrum
für public management
universität bern

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

Samuel Haslimeier
Andreas Lienhard

**Managementmodelle der öffentlichen
Verwaltung in den Schweizer
Kantonen**

Grundlagen und Übersicht über den
aktuellen Stand

Überarbeitete deutschsprachige Fassung
von Haslimeier, S., & Lienhard, A.
(2025). Management Models for Public
Administration in the Swiss Cantons:
An Overview of the Current Status.
Swiss Yearbook of Administrative Sci-
ences, 16(1), 35-50.

KPM-Schriftenreihe Nr. 74

Die Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Rudolf Blankart
Prof. Dr. Claus Jacobs
Prof. Dr. Andreas Lienhard
Prof. Dr. Doina Radulescu
Prof. Dr. Adrian Ritz
Prof. Dr. Fritz Sager

Die inhaltliche Verantwortung für jeden Band der KPM-Schriftenreihe liegt bei der Autorschaft.

Samuel Haslimeier
Andreas Lienhard

Managementmodelle der öffentlichen Verwaltung in den Schweizer Kantonen

Grundlagen und Übersicht über den aktuellen Stand

KPM-Verlag
Bern

Samuel Haslimeier ist Absolvent des Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP) der Universität Bern.

Prof. Dr. iur. Andreas Lienhard ist Ordinarius für Staats- und Verwaltungsrecht und Mitglied der Geschäftsleitung am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

*Managementmodelle der öffentlichen Verwaltung in den Schweizer Kantonen
Grundlagen und Übersicht über den aktuellen Stand*

Haslimeier Samuel; Lienhard Andreas

Copyright © KPM-Verlag Bern 2026

ISBN 978-3-906798-73-8

ISSN 2813-6985

DOI 10.48620/94861



Diese Publikation steht unter der Creative-Lizenz CC-BY 4.0

This work is licensed under a CC-BY 4.0 license. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

www.kpm.unibe.ch

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	III
ZUSAMMENFASSUNG.....	IV
1 EINLEITUNG.....	1
2 THEORETISCHER HINTERGRUND UND GLOBALE ENTWICKLUNGEN DES NEW PUBLIC MANAGEMENT: URSPRÜNGE, KRITIK UND DER ÜBERGANG ZUM POST- NPM	3
3 DIE TRANSFORMATION DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN DER SCHWEIZ: VON NPM ZUR WIRKUNGSORIENTIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN DEN KANTONEN UND DEREN BEZÜGE ZU DEN REFORMEN IM BUND.....	10
4 METHODISCHER ANSATZ ZUR ERMITTLUNG DES AKTUELLEN STANDS DER UMSETZUNG IN DEN KANTONEN	14
5 ERGEBNISSE ZUM AKTUELLEN STAND DER UMSETZUNG IN DEN KANTONEN	16
5.1 Budgetierung und Finanzplanung.....	16
5.2 Leistungsvereinbarungen	18
5.3 Gesamtergebnisse für die Umsetzung der Instrumente	19
5.4 Ergebnisse aus dem Längsschnittvergleich der Kantone.....	21
5.5 Erfahrungen der Kantone mit den Instrumenten.....	22
6 DISKUSSION	24
7 FAZIT	26
LITERATUR- UND DOKUMENTENVERZEICHNIS.....	V
ANHANG	IX

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Tabellarische Übersicht über die Kategorisierung	17
Abbildung 2: Kartografische Übersicht über die Kategorisierung	18
Abbildung 3: Leistungsvereinbarungen in den Kantonen	18
Abbildung 4: Kartografische Übersicht über Leistungsvereinbarungen	19
Abbildung 5: Tabellarische Übersicht über Globalbudget / Aufgaben- und Finanzplanung / (*) Leistungsvereinbarungen	20
Abbildung 6: Vergleich der Aufgaben- und Finanzplanung / Globalbudget 2013 und 2024	21
Abbildung 7: Übersicht über die Erfahrungen mit den Instrumenten	23

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
Art.	Artikel
ASTRA	Bundesamt für Strassen
Aufl.	Auflage
AV	Amtliche Vermessung
AV93	Standard der amtlichen Vermessung gemäss den Rechtsvorschriften von 1993
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BBI	Bundesblatt
BEV	Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen (Österreich)
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
NPM	New Public Management
WoV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

ZUSAMMENFASSUNG

In der Schweiz hat das New Public Management (NPM) die Reformen der öffentlichen Verwaltung massgeblich beeinflusst. Das Ziel bestand insbesondere darin, die Effizienz, die Transparenz und die Rechenschaftspflicht zu verbessern. Auf Bundesebene wurde ein neues Modell eingeführt, um die Leistungsfähigkeit auf allen Verwaltungsebenen weiter zu optimieren. Zudem wurden entsprechende Reformen auch auf Kantonsebene umgesetzt. Dieser Beitrag untersucht die von den Schweizer Kantonen angewandten Instrumente des New Public Management und konzentriert sich dabei auf die Aufgaben- und Finanzplanung, auf Globalbudgets und auf Leistungsvereinbarungen. Eine bei den Finanzdepartementen und Staatskanzleien durchgeführte Umfrage in Verbindung mit einer Dokumentenanalyse hat ergeben, dass gegenwärtig 20 der 26 Kantone Instrumente des New Public Management einsetzen. Indessen unterscheidet sich die Umsetzung zwischen den Kantonen und es zeigt sich eine Mischung aus traditionellen und modernen Managementmodellen. Ergänzend zum schweizerischen Kontext werden auch internationale Entwicklungen beleuchtet, um die Ergebnisse der Forschung in einen grösseren Zusammenhang zu stellen.

1 EINLEITUNG

In den 1990er Jahren begann sich das Konzept des New Public Management (NPM) im öffentlichen Sektor durchzusetzen. Ziel war es, den öffentlichen Sektor zu modernisieren und eine wirksame und effiziente Nutzung der verfügbaren Ressourcen zu gewährleisten. Insbesondere im deutschsprachigen Teil der Schweiz wurden die Notwendigkeit und Bedeutung von Reformen im öffentlichen Sektor erkannt. Auf Bundesebene gab der Bundesrat im April 1996 grünes Licht für die Umsetzung des FLAG-Führungsmodells. Die Reform umfasste zwei wesentliche Führungsinstrumente: Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets. 1997 starteten das Bundesamt für Meteorologie und Klimatologie (MeteoSchweiz) und das Bundesamt für Landestopografie (swisstopo) eine Versuchsphase mit FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget). In der Folge wurden die genannten Instrumente nach und nach in den Verwaltungseinheiten des Bundes eingeführt. Die Versuchsphase verlief erfolgreich und FLAG wurde 2002 als Managementprogramm in der Bundesverwaltung eingeführt und integriert (Weil, 2017).

Im Jahr 2017 führte der Bund das „Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung“ (NFB) flächendeckend für die gesamte Zentralverwaltung ein. Das Modell umfasst eine Reihe von Instrumenten, welche die Effizienz und die Effektivität sowie die Transparenz und Haushaltskontrolle verbessern sollen. Dabei wurde die Haushaltsführung um einen Aufgaben- und Finanzplan erweitert, der nach Verwaltungseinheiten und Leistungsgruppen gegliedert ist. Um den Verwaltungseinheiten ein höheres Mass an Autonomie bei der Verwendung der Mittel zu ermöglichen, sind zudem Globalbudgets ein wesentlicher Bestandteil des NFB. Darüber hinaus werden im Rahmen eines ziel- und ergebnisorientierten Ansatzes für die Verwaltungsführung jährliche Leistungsvereinbarungen zwischen den Departementen und Ämtern abgeschlossen. Im Wesentlichen stellt das NFB eine Weiterentwicklung des FLAG-Modells (EFV, 2022) dar, indem es Wirkungsorientierung und Rechtsstaatlichkeit (Lienhard, 2015) miteinander verbindet.

Seit Mitte der 1990er Jahre hat auch eine beträchtliche Anzahl von Kantonen Konzepte und Elemente aus der NPM-Bewegung übernommen. Dies hat zur Umsetzung einer ergebnisorientierten öffentlichen Verwaltung auf kantonaler Ebene geführt. Die verfügbaren Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die Re-

formintensität auf kantonaler Ebene grösser war als auf der Gemeinde- und der Bundesebene. In der Schweiz genossen die Kantone ein hohes Mass an Autonomie, auch hinsichtlich der Organisation ihrer Verwaltung (Bundesrat, 2013). Es war daher zu erwarten, dass NPM-Reformen auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden, was zu einer gewissen Heterogenität geführt hat (Lienhard et al., 2015). Insgesamt hat sich indessen die wirkungsorientierte Verwaltung in der Mehrheit der Kantone durchgesetzt (Auer, 2016).

New Public Management war Gegenstand eingehender wissenschaftlicher Untersuchungen, die sich mit den wirtschaftlichen, politikwissenschaftlichen und rechtlichen Aspekten befassten (z. B. Schedler & Proeller, 2011; Ritz & Thom, 2019; Chappelet 2019; Haldemann, 2016; Mastronardi & Schedler 2004; Lienhard, 2005; Kettiger, 2000). Die Umsetzung von Modellen des New Public Management wurde auf Bundesebene und in den Kantonen eingehend evaluiert (z. B. Ritz, 2003; Ritz, Sinelli & Neumann, 2016).

In diesem Beitrag geht es darum, den aktuellen Stand der Umsetzung des New Public Management (NPM) in den Schweizer Kantonen aufzuzeigen und dabei dessen Entwicklung im breiteren Kontext der Reformen auf Bundesebene und der internationalen Trends zu berücksichtigen. In den folgenden Kapiteln werden zunächst die theoretischen Grundlagen und Anfänge sowie die internationale Verbreitung von NPM skizziert. Zudem werden die Kritik an diesem Ansatz und der daraus resultierende Post-NPM-Ansatz erörtert, bevor der Einfluss von NPM im Schweizer Kontext erläutert wird. Anschliessend wird das methodische Vorgehen dargelegt. Daraufhin erfolgt eine detaillierte Analyse der NPM-Instrumente in den Kantonen, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf den spezifisch eingesetzten Instrumenten liegt, ergänzt durch eine Zusammenfassung der Erfahrungen der Kantone mit NPM-Instrumenten. Der Beitrag wird einer kurzen Diskussion abgeschlossen.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND UND GLOBALE ENTWICKLUNGEN DES NEW PUBLIC MANAGEMENT: URSPRÜNGE, KRITIK UND DER ÜBERGANG ZUM POST-NPM

Die Organisation öffentlicher Verwaltungen hat im Laufe der Geschichte bedeutende Veränderungen erfahren. Gelegentlich gab es Unzufriedenheiten mit der Art und Weise, wie die öffentliche Verwaltung geführt wurde. Ausserdem gab es immer wieder Veränderungen in der öffentlichen Wahrnehmung der Rolle des Staates. Der Privatsektor wurde häufig als Massstab herangezogen, wobei verschiedene Akteure versuchten, Praktiken und Instrumente aus dem Privatsektor in den öffentlichen Bereich zu integrieren. Vor ihrer weltweiten Verbreitung waren die Reformen des New Public Management zunächst im Vereinigten Königreich und in Neuseeland entstanden (Schedler & Proeller, 2005).

Funck et al. (2020) diskutierten den Forschungsfortschritt im Bereich NPM. Sie analysierten 299 Artikel aus den Jahren 1991 bis 2016 und stellten fest, dass das Thema der Effizienz eine zentrale Rolle spielt. Allerdings ist nicht immer klar, was unter Effizienz zu verstehen ist, da diese sowohl unter dem Gesichtspunkt der Ökonomisierung als auch der Marktorientierung betrachtet werden kann. Eine weitere Folgerung lautete, dass NPM ein einseitiges Konzept ist, bei dem vor allem managementbezogene Reformen eine wichtige Rolle spielen. Der Schwerpunkt lag indessen auf leistungsbezogenen Reformen (Funck et al., 2020).

Trotz der Bezeichnung sind viele Reformen im Zusammenhang mit New Public Management nicht wirklich neu. So geht beispielsweise das Konzept der Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen durch die strategische Anwendung von Managementpraktiken aus der Privatwirtschaft auf die US-amerikanische City-Manager-Bewegung des späten 19. Jahrhunderts zurück. New Public Management kann sowohl als soziale Bewegung als auch als Gegenstand akademischer Forschung bezeichnet werden (Hood, 2016).

Kuhlmann (2015) zeigte auf, dass die Modernisierungsbewegung im Rahmen des Public Management (NPM) die einflussreichste Reformdoktrin in der europäischen Verwaltung darstellt. Zu den bemerkenswerten externen NPM-Entwicklungen gehören die Privatisierung, Marktorientierung und Kommerzialisierung öffentlicher Dienstleistungen. Aus interner Sicht betont NPM die Um-

setzung von Unternehmensführungstechniken, die Auflösung bürokratischer Strukturen und die Trennung von politischen und administrativen Funktionen. Dies umfasst die Einführung ergebnisorientierter Managementpraktiken, die Verwendung von Leistungsmessungssystemen, die Flexibilisierung von Dienstleistungsbeziehungen sowie die Dezentralisierung von Verwaltungseinheiten. Der britische Ansatz der „Agencification“, der darauf abzielte, NPM-Ideen in ihrer reinsten Form umzusetzen, steht im Gegensatz zum skandinavischen Ansatz des Agenturmanagements, der bestehende Strukturen stärkt und durch Ergebnis- und Vertragsmanagement ergänzt. In Kontinentaleuropa ist die Einführung von Agenturen in Ländern mit einer napoleonisch-unitären Tradition ebenso eingeschränkt wie in Ländern mit einer starken föderalen Struktur. Auch bei der Anwendung des Leistungsmanagements gibt es erhebliche Unterschiede: Einige Länder verlangen dessen Umsetzung, andere setzen es nur für die freiwillige Selbstbewertung ein (Kuhlmann, 2015).

Neuseeland war eines der ersten Länder, das Reformen im Bereich des Public Management umgesetzt hat. Die Reformen in Neuseeland wurden durch den wirtschaftlichen Druck nach dem Beitritt des Vereinigten Königreichs zur Europäischen Union, der die Handelsbeziehungen schwächte, vorangetrieben. Die anfängliche Reaktion der Regierung in Form von Subventionen und protektionistischen Massnahmen führte zu einer Finanzkrise. 1984 wurde eine neue Labour-Regierung gewählt, die mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität der Regierung zu verbessern, Reformen im Bereich des Public Management umsetzte (Schedler, 2000). Im neuseeländischen Modell gab es eine klare Abgrenzung zwischen den Rollen der politischen Führung und der administrativen Verantwortung. Die Minister waren für die Leistungsüberwachung zuständig, während die Manager dafür sorgen mussten, dass die Leistungsziele erreicht wurden. Die Leistungsüberwachung war mit dem Haushaltsverfahren verknüpft. Darüber hinaus wurden ein kundenorientierter Ansatz und ein überarbeitetes Personalmanagementsystem eingeführt. Um eine wirksame Leistungsüberwachung zu gewährleisten, wurde ein System zur Leistungsmessung eingeführt (Haldemann, 1995).

In den 1990er Jahren entstand auch im Vereinigten Königreich als Reaktion auf Kritik an der Ineffizienz der Bürokratie ein neuer Ansatz für die öffentliche Verwaltung. NPM legte den Schwerpunkt auf innovatives und unternehmerisches Management, Leistungsstandards, Output-Kontrolle, Dezentralisierung

und Wettbewerb bei der Erbringung von Dienstleistungen sowie die Anwendung von Managementmethoden aus der Privatwirtschaft. Ausserdem förderte es eine disziplinierte Ressourcenverwendung und die Trennung der politischen Entscheidungsfindung von der Verwaltung. Unter der New-Labour-Regierung von 1997 verlagerte sich der Schwerpunkt von der Marktorientierung auf die kommunale Verwaltung, wobei das Hauptaugenmerk auf der Verwaltung komplexer Netzwerke der öffentlichen Dienstleistungserbringung lag und der NPM-Diskurs neu ausgerichtet wurde (Osborne & McLaughlin, 2005).

Die Bewertung der Auswirkungen neuer Managementmethoden ist uneinheitlich wurden doch verschiedene Managementparadoxien identifiziert. Ein solches Paradoxon besteht beispielsweise darin, dass modernes öffentliches Management eher zu mehr als zu weniger Bürokratie führen kann. Dies ist auf die Zunahme von Aufsicht und Regulierung sowie auf die Fokussierung auf Compliance-basierte Bewertungen anstelle von ergebnisorientierten Bewertungen zurückzuführen (Hood, 2016). Darüber hinaus wurden zahlreiche Spannungsfelder zwischen Management und Rechtsstaatlichkeit erkannt (Lienhard, 2005).

In einem Beitrag bewerteten Hammerschmid et al. (2019) die Auswirkungen von Reformen im Sinne des New Public Management in europäischen Ländern. Die in diesem Beitrag verwendeten Daten stammten aus einer Umfrage unter hochrangigem Personal des öffentlichen Dienstes in 20 europäischen Ländern. Der Schwerpunkt lag auf fünf zentralen NPM-Reformen, darunter Personalabbau, Agentification, Auslagerung, Kundenorientierung und flexible Beschäftigungspraktiken. Weitere Dimensionen der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors wurden ebenfalls in die Analyse einbezogen: Kosteneffizienz, Dienstleistungsqualität, politische Kohärenz und Koordinierung sowie gleichberechtigter Zugang zu Dienstleistungen. Es wurde daraus der Schluss gezogen, dass die Behandlung von Dienstleistungsnutzern als Kunden und flexible Beschäftigungspraktiken positiv mit Verbesserungen in allen Leistungsdimensionen einhergehen. Auslagerung und Personalabbau stehen beide in einem positiven Zusammenhang mit Effizienzsteigerungen. Auf der anderen Seite ist der Personalabbau mit einer schlechteren Dienstleistungsqualität verbunden. Daraus lässt sich schliessen, dass politische Entscheidungsträger, die den öffentlichen Sektor modernisieren wollen, Managementreformen innerhalb öffentlicher Organisationen Vorrang vor strukturellen Veränderungen einräumen (Hammerschmid et al., 2019).

Bach et al. (2017) untersuchten die wahrgenommenen Rechenschaftsmuster unter den Leitungen nationaler Behörden in vier Ländern mit Rechtsstaatstradition. Ziel ihrer Studie war es, anhand von Umfragedaten aus der Schweiz, den Niederlanden, Deutschland und Österreich theoretische Erwartungen hinsichtlich potenzieller Konflikte zwischen Managementreformen und traditionellen Verwaltungsmodellen zu überprüfen. Die Ergebnisse zeigten, dass alle vier Länder sowohl alte als auch neue Formen der Rechenschaftspflicht integrieren. Die rechtliche und finanzielle Rechenschaftspflicht wurde nicht durch eine ergebnisorientierte Rechenschaftspflicht ersetzt. Die Schweiz und die Niederlande rangieren bei der Ergebnisrechenschaftspflicht an erster Stelle, behalten aber dennoch die rechtliche und finanzielle Rechenschaftspflicht bei, die in Deutschland und Österreich nach wie vor vorherrschend ist. Die Studie kam zum Schluss, dass länderspezifische Merkmale eine bedeutendere Rolle bei der Gestaltung der Grundwerte der öffentlichen Verwaltung spielen als das allgemeinere Rechtsstaatsmodell (Bach et al., 2017).

Smiths Studie zeigte, dass selbst unter ähnlichen Umständen unterschiedliche Kontexte zu verschiedenen Anwendungen von NPM-Instrumenten führen können. Finnland und Schweden führten Ende der 1980er Jahre NPM-Instrumente ein, um ihre öffentlichen Verwaltungen mit einem dienstleistungsorientierten Ansatz zu modernisieren. Anfangs hatten diese Veränderungen kaum Auswirkungen auf die Erbringung von Dienstleistungen. Beide Länder standen aufgrund ihrer dezentralisierten Gesundheitssysteme vor Herausforderungen in der Grundversorgung. Die von NPM inspirierten Massnahmen konzentrierten sich auf Kostenkontrolle und Effizienz, aber die Beibehaltung des bestehenden Systems blieb zentral. Trotz ähnlicher politischer Strukturen und Herausforderungen verliefen ihre Gesundheitsreformen unterschiedlich: Die konfliktreiche Politik in Schweden führte zu einem Stillstand, während der konsensorientierte Ansatz in Finnland radikale Veränderungen ermöglichte. Diese Divergenz wurde auf drei Faktoren zurückgeführt: den Ort und die Intensität des Konflikts, die Parteiensysteme und die Offenheit für externe Ideen (Smith et al., 2019).

Die NPM-Debatte Ende der 1990er Jahre warf auch Zweifel an ihrer universalen Anwendbarkeit auf, insbesondere in Bezug auf Entwicklungsländer. Drechsler (2005) argumentierte, dass NPM in Mittel- und Osteuropa von aussen aufgezwungen wurde und für transnationale Staaten und Entwicklungsländer ungeeignet ist. Diese Nationen stehen vor besonderen Herausforderungen in der öf-

fentlichen Verwaltung, die sich von denen im Westen unterscheiden, wo NPM ursprünglich entwickelt wurde. Angesichts der besonderen Anforderungen, die sich aus ihrem historischen Erbe ergeben, lässt sich argumentieren, dass ein traditionelles Weber'sches Modell der öffentlichen Verwaltung den Bedürfnissen der mittel- und osteuropäischen Länder besser gerecht wird als NPM-Ansätze (Drechsler, 2005).

Das NPM-Modell ist somit seit über drei Jahrzehnten das vorherrschende Reformparadigma im öffentlichen Sektor, steht jedoch mittlerweile zunehmend in der Kritik. Die Betonung von Output und Effizienz hat häufig zur Bedeutungs-minderung anderer öffentlicher Werte wie Gerechtigkeit und Demokratie geführt. Darüber hinaus blieben die erwarteten Verbesserungen in Bezug auf Effizienz und Kundenzufriedenheit teilweise aus. Diese Kritik führte zur Entstehung des Post-NPM, das von einigen als Verbesserung des NPM und von anderen als Gegenmodell dazu angesehen wird. Der Post-NPM-Ansatz betont die Rezentralisierung der Macht, eine verstärkte staatliche Kontrolle und die Politisierung des öffentlichen Sektors. Dennoch bleiben Elemente des NPM wie Leistungsmessung und Effizienzziele weiterhin relevant (Reiter & Klenk, 2019).

Polen kann als konkretes Beispiel für eine Reform dienen, bei welcher der Übergang von marktorientierten Strategien zur Rezentralisierung nicht nur die Notwendigkeit einer besseren Systemkoordination widerspiegelt, sondern auch die wachsende Rolle der politischen Konsolidierung bei der Gestaltung der öffentlichen Verwaltung. Ein Beitrag von Miķuła und Kaczmarek (2019) befasste sich mit der Entwicklung der Gesundheitsreformen in Polen, die ursprünglich den NPM-Prinzipien wie Kommerzialisierung und Privatisierung folgten. Aufgrund langsamer Fortschritte und politischen Widerstands haben sich die jüngsten Reformen jedoch in Richtung Rezentralisierung verschoben, mit dem Ziel, die staatliche Kontrolle zu stärken und die Systemkoordination zu verbessern. Diese Post-NPM-Phase spiegelt einen breiteren Trend wider, sich von marktorientierten Ansätzen zu entfernen und sich stattdessen auf zentralisiertere und politisch konsolidierte Systeme zu konzentrieren (Miķuła & Kaczmarek, 2019).

Laffin (2019) argumentierte in seinem Artikel, dass viele der angeblichen Post-NPM-Reformen nicht unbedingt das Ergebnis eines klaren Management- oder Verwaltungsansatzes sind, sondern vielmehr politisch motivierte Anpassungen an die Realitäten und Herausforderungen vor Ort. So zeigte er beispielsweise,

dass die Reformen im sozialen Wohnungsbau in England und Frankreich nicht einfach mit Managementansätzen erklärt werden können. In beiden Ländern werden die Reformen von politischen, sozialen und wirtschaftlichen Zwängen beeinflusst, nicht nur von theoretischen Managementmodellen. Dies zeigt die Bedeutung politischer Realitäten und lokaler Kontexte, die über theoretische Debatten hinausgehen (Laffin, 2019).

Funck et al. (2024) argumentierten, dass die Hauptlegitimation der Post-NPM-Bewegung in der starken Kritik an NPM-Modellen und der Suche nach einem neuen Ansatz zum Ersatz von NPM-Modellen liegt. In einigen Fällen werden bestehende NPM-Ansätze verteufelt. Soziale Anliegen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Darüber hinaus kritisierten die Autoren die Tendenz von Post-NPM-Ansätzen und schlugen vor, dass ein effektiverer Ansatz darin bestehen würde, ein umfassendes Governance-Modell für die Zukunft zu schaffen, das NPM-Ansätze einbezieht (Funck et al., 2024).

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: In den letzten Jahrzehnten hat das New Public Management die Reformen des öffentlichen Sektors weltweit geprägt, indem privatwirtschaftliche Managementpraktiken auf den öffentlichen Sektor übertragen wurden. Diese Ansätze betonten Effizienz, Dezentralisierung und Leistungsorientierung. Die Managementpraktiken wurden jedoch zunehmend dafür kritisiert, dass sie Werte wie Gerechtigkeit und Demokratie vernachlässigten. Als Reaktion darauf entstanden Post-NPM-Ansätze, die eine verstärkte staatliche Kontrolle und Zentralisierung betonten, während einige NPM-Elemente wie die Leistungsbewertung beibehalten wurden. Entwicklungen in Ländern wie Polen, England und Frankreich zeigen, dass viele Reformen nicht nur theoretischer Natur sind, sondern von politischen und wirtschaftlichen Realitäten beeinflusst werden. NPM kann als Beispiel für die Beständigkeit von Management- und Governance-Ideen gesehen werden. Einerseits kann die Beständigkeit von NPM in der Praxis beobachtet werden, andererseits ein Umdenken hinsichtlich des Paradigmas selbst (Dan et al., 2024). Neben NPM gibt es weitere Modelle, die auf Länder mit einer starken Verfassungstradition zugeschnitten sind. Ein Beispiel ist das Konzept des neo-weberianischen Staates, das den Staat als zentrale Autorität beibehält, aber traditionelle bürokratische Prinzipien neu interpretiert und modernisiert. Bürokratien werden effizienter, professioneller und bürgerorientierter gestaltet. Der neo-weberianische Staat gilt als widerstandsfähiger in Krisensituationen (Bouckaert, 2023). Dies soll zeigen, dass es

auch andere Trends gibt. In den folgenden Abschnitten wird indessen die Entwicklung von NPM in der Schweiz skizziert, wobei der Schwerpunkt auf den Kantonen liegt.

3 DIE TRANSFORMATION DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN DER SCHWEIZ: VON NPM ZUR WIRKUNGSORIENTIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN DEN KANTONEN UND DEREN BEZÜGE ZU DEN REFORMEN IM BUND

In der Schweiz wurde das New Public Management in erster Linie als Reaktion auf drei Probleme eingeführt: mangelnde Transparenz hinsichtlich der Ergebnisse, Unflexibilität in der Verwaltung aufgrund fehlenden Wettbewerbs und politische Überkontrolle operativer Entscheidungen. Die NPM-Reform begann auf kantonaler Ebene und breitete sich mit der Zeit in den Kantonen aus, wobei der Bund nur begrenzten Einfluss auf diese Entwicklungen hatte. Der Schwerpunkt der Reformen lag auf der Umstrukturierung der Zentralverwaltung und der Einführung von Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen. Im Vergleich zu anderen Ländern war die Marktorientierung kein wesentliches Element der Schweizer NPM-Reform. Das Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung erleichterte den Prozess, der zur Entwicklung des Modells beitrug (siehe dazu etwa Ritz et al., 2016).

Die daraus resultierenden Reformen in den Kantonen wurden von Ernst Buschor als sog. Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) bezeichnet (Schedler & Proeller, 2005). Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft, bekannt als öffentlich-private Partnerschaften, diente als Inspirationsquelle. Zusätzlich wurden Kunden- und Bürgerbefragungen eingeführt. Eine weitere wichtige Entwicklung in Neuseeland war das strategische Management, das zu weiteren Anpassungen in der Schweiz führte. Das Tilburg-Modell diente in der Schweiz als Inspirationsquelle für Leistungsvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung. In diesem Ansatz ist die Verwaltung für die Erreichung der von der Politik festgelegten Ziele verantwortlich (Schedler, 2000).

Das New Public Management und das ergebnisorientierte Management in den Kantonen sind nicht identisch, basieren jedoch auf ähnlichen Annahmen. Diese Annahmen zielen insbesondere auf eine Verbesserung der Verwaltungsführung ab. Beide Konzepte nutzen Instrumente wie Leistungsvereinbarungen, Globalbudgets und Controlling-Mechanismen, um eine zielorientierte Verwaltung zu fördern. Reformen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung stehen in der Regel für eine Trennung von strategischem und operativem Management und

stärken die Kunden- und Bürgerorientierung. Laut Haering (2002) führten diese Reformen oft zu einem Kulturwandel innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Schedler (2000) definierte die wirkungsorientierte Verwaltungsführung als ein Führungsmodell für Politiker und für Verwaltungsbeamte. Er stellte auch fest, dass die wirkungsorientierte Verwaltungsführung kein striktes Konzept ist, sondern eine Managementidee, die sich an spezifische Kontexte und Umgebungen anpasst (Schedler, 2000).

Wie in den Kantonen gab es auch Reformen auf Bundesebene, das letztlich zur Umsetzung des Neuen Führungsmodells für die Bundesverwaltung (NFB) im Jahr 2017 führte, welches das bisherige duale Führungsmodell in der Bundesverwaltung ersetzte. Das NFB besteht aus mehreren Schlüsselinstrumenten: zunächst die Legislaturplanung, die den Schwerpunkt auf mittel- bis langfristige Entwicklungen legt, sowie der integrierte Aufgaben- und Finanzplan, der die mittelfristige Planung optimiert. Jährlich werden zwischen den Departementen und den Verwaltungseinheiten Leistungsvereinbarungen ausgehandelt, in denen konkrete Projekte und Ziele im Zusammenhang mit dem Aufgaben- und Finanzplan festgelegt werden. Das Modell umfasst zudem Globalbudgets, die Anreize für wirtschaftliches Handeln schaffen, indem sie die Bildung von Reserven ermöglichen und es den Verwaltungseinheiten erlauben, bei leistungsbezogenen Überschüssen die Budgetvorgaben zu überschreiten. Schliesslich sind die Kosten- und Leistungsrechnung von wesentlicher Bedeutung, da sie Kostentransparenz gewährleisten und die für die Optimierung der Wirtschaftlichkeit erforderlichen Informationen liefern. Insgesamt zielen diese Anpassungen darauf ab, die Flexibilität und Autonomie innerhalb der Verwaltung zu erhöhen (Bundesrat, 2013).

Im Januar 2021 evaluierte die Eidgenössische Finanzverwaltung das NFB und stellte fest, dass dessen Instrumente für die Verwaltungseinheiten relevanter sind als für den Bundesrat und die Bundesversammlung. Der Aufgaben- und Finanzplan verbessert zwar die Transparenz, wird jedoch nicht einheitlich in allen Einheiten angewendet. Nur ein Drittel der befragten Mitarbeitenden empfand Leistungsvereinbarungen als nützlich und verwies dabei häufig auf Überschneidungen mit dem Aufgaben- und Finanzplan sowie einen Mangel an kritischen Zielen. Das Globalbudget wurde jedoch positiv bewertet, und der Bericht stellte einen verbesserten Dialog zwischen der Verwaltung und der Bundesversammlung fest (Econcept, 2021). Der Bundesrat hat festgehalten, dass das NFB die

Erwartungen insgesamt erfüllt hat. Es bestehe nicht der Wunsch, zu einem traditionellen inputorientierten Managementmodell zurückzukehren (Bundesrat, 2021).

Bolz und Blaser (2014) haben die Entwicklungen im Bereich des Finanzhaushalts in den Kantonen analysiert. Sie kamen zum Schluss, dass 13 Kantone eine traditionelle Finanzplanung verwenden, während die anderen 13 Kantone einen Aufgaben- und Finanzplan eingeführt haben. Die Analyse zeigte auch, dass acht Kantone in allen Verwaltungseinheiten Globalbudgets verwenden, während sieben Kantone dies nicht tun. Elf Kantone setzen dieses Instrument in begrenztem Umfang ein. Bestimmte Kantone weisen in Bezug auf die Globalbudgets besondere Merkmale auf. So führt beispielsweise Basel-Stadt seine Verwaltung intern mit Globalbudgets, aber gleichzeitig berät und genehmigt das Parlament weiterhin ein traditionell aufgebautes Input-Budget. Andere Kantone setzen das Instrument nur für bestimmte Organisationseinheiten ein oder verwenden Mechanismen, die ähnliche Effekte wie Globalbudgets erzielen (Bolz & Blaser, 2014).

Fuchs et al. (2020) zeigten, dass die Kantone das Instrumentarium in unterschiedlichem Ausmass einsetzen. Sie kamen zum Schluss, dass die Harmonisierung begrenzt ist. Ein Grund dafür könnte der kulturelle, politische oder institutionelle Charakter des Kontrollsystems sein. Fuchs warf die Frage auf, ob angesichts der zunehmend komplexen technologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Entwicklungen Kontrollsysteme, die organisationsübergreifende Auswirkungen haben können, möglicherweise besser geeignet sind. Dies steht im Gegensatz zu Instrumenten wie Globalbudgets oder der Aufgaben- und Finanzplanung, die Ressourcen, Massnahmen und Ziele auf der Ebene der Organisationseinheiten definieren (Fuchs et al., 2020).

Ritz et al. (2016) kamen zum Schluss, dass die NPM-Reformen einen nachhaltigen Einfluss auf die Schweizer Verwaltungslandschaft haben. Es wurde festgestellt, dass das traditionelle Finanzmanagement in den Kantonen insgesamt durch Instrumente wie Globalbudgets mit Leistungsinformationen im Budgetierungsprozess ersetzt wurde. Darüber hinaus wurde eine Weiterentwicklung der Führungsinstrumente festgestellt (Ritz et al., 2016).

Die Erläuterungen des Bundesrates im Zusammenhang mit der Einführung des NFB unterstreicht die Vielfalt der Verwaltungsmodelle in den Schweizer Kantonen (Bundesrat, 2013). Es lassen sich vier Kategorien unterscheiden: Einige Kantone (wie Aargau und Bern) haben einen Aufgaben- und Finanzplan vollständig umgesetzt und verwenden Globalbudgets, während andere (wie Glarus und Waadt) weiterhin auf traditionelle Finanzplanungsmethoden ohne Globalbudgets setzen. Viele Kantone liegen dazwischen und wenden modernisierte Budgetierungstechniken an. Einige haben ihre Jahresbudgets globalisiert, während andere detaillierte Budgetspezifikationen beibehalten, die um Aufgaben- und Programminformationen ergänzt wurden. Zusammenfassend stellt der Bericht fest, dass 16 Kantone ihre Führungsinstrumente angepasst haben, um die Effizienz und Wirksamkeit zu verbessern (Bundesrat, 2013).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass NPM insbesondere als Reaktion auf Herausforderungen wie mangelnde Transparenz, administrative Inflexibilität und übermässige politische Kontrolle eingeführt wurde. Die Reformen begannen auf kantonaler Ebene und führten zur Einführung von Leistungsvereinbarungen, Globalbudgets sowie der integrierten Aufgaben- und Finanzplanung.

4 METHODISCHER ANSATZ ZUR ERMITTLUNG DES AKTUELLEN STANDS DER UMSETZUNG IN DEN KANTONEN

Im Folgenden geht es darum, den aktuellen Stand der wirkungsorientierten Verwaltung in den Kantonen zu ermitteln (Stand: 30.05.2024), und zwar hauptsächlich auf der Grundlage der drei zentralen Instrumente: Aufgaben- und Finanzplan, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen. Nachfolgend werden zunächst diese drei Schlüsselinstrumente der wirkungsorientierten Verwaltung kurz beschrieben, wie sie namentlich von Schedler (2000) dargelegt wurden. Globalbudgets ermöglichen Flexibilität, indem sie Handlungsfreiheit und die Übertragung von Haushaltsmitteln erlauben. Im Gegensatz zur traditionellen inputbasierten Budgetierung sind sie weniger detailliert und verbinden finanzielle und leistungsbezogene Aspekte, wodurch Verwaltungseinheiten mehr Autonomie und Verantwortung erhalten. Leistungsvereinbarungen legen die zu erfüllenden Aufgaben zwischen verschiedenen Akteuren (z. B. Departementen und Verwaltungseinheiten) fest. Sie bestimmen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, begleitet von Leistungszielen und Indikatoren, mit denen die Erreichung dieser Ziele gemessen werden. Aufgaben- und Finanzpläne bieten eine mittelfristige Perspektive, die es ermöglicht, die Finanzplanung über mehrere Jahre (in der Regel vier) zu steuern und mit Leistungszielsetzungen zu ergänzen, wodurch langfristige Prioritäten in den Vordergrund gerückt werden.

In der vorliegenden Studie wurden die Kantone anhand des Vorhandenseins von drei Schlüsselinstrumenten des NPM unterschieden: Aufgaben- und Finanzpläne, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen. Die Kantone wurden weiter danach unterschieden, ob die oben genannten Instrumente einheitlich in allen Verwaltungseinheiten oder nur in bestimmten Einheiten angewendet werden. Die Untersuchung wurde in allen 26 Kantonen durchgeführt. Die Daten wurden anhand einer Auswertung der einschlägigen Literatur, der Dokumente und Rechtsgrundlagen sowie anhand einer Umfrage erhoben.

Um einen Vergleich und eine Kategorisierung der Kantone zu erleichtern, wurden die Ergebnisse dieser Untersuchung in Tabellen und kartografischen Darstellungen zusammengefasst. Bestandteil der Methodik war im Weiteren ein Längsschnittvergleich der Kantone, der eine Analyse der Entwicklungen im Zeitverlauf ermöglicht. Die Kategorisierung der Kantone orientierte sich an

früheren Ergebnissen aus dem Bericht über die Förderung einer zielgerichteten und ergebnisorientierten öffentlichen Verwaltung (Bundesrat, 2013), welcher als Grundlage für die Analyse diente.

Ziel der Umfrage war es einerseits, den Stand der wirkungsorientierten Verwaltung in den Kantonen zu ermitteln. Die Umfrage enthielt andererseits auch Fragen zu den Erfahrungen des Kantons mit wirkungsorientierter Verwaltungsführung. Für die Umfrage wurden in erster Linie die kantonalen Finanzdepartemente angefragt, da diese in der Regel für Haushaltsfragen zuständig sind. Vereinzelt wurden auch einige Staatskanzleien kontaktiert. Die Kantone wurden über öffentlich zugängliche E-Mail-Adressen auf ihren Websites angeschrieben. Konnte auf diese Weise kein Kontakt hergestellt werden, wurde ein Telefonanruf versucht. Die Kantone wurden gebeten, die Fragebögen an Personen weiterzuleiten, die sich mit dem Thema auskennen und mit der Materie vertraut sind. Die Verteilung der Umfrage erfolgte intern innerhalb der einzelnen Kantone, da davon ausgegangen wurde, dass auf diese Weise, die am besten geeignete Person ausgewählt werden konnte. Infolgedessen variierten die spezifischen Rollen und Zuständigkeitsbereiche der Kantonsmitarbeitenden, welche die Umfrage ausgefüllt haben. Um die Antworten der Umfrage zu überprüfen, wurde ein Gegenprüfungsverfahren durchgeführt, bei dem die Umfrageergebnisse mit den Ergebnissen der Literatur-, Dokumenten- und Gesetzesrecherchen abgeglichen wurden. Nach der Auswertung der Analyse wurden die Umfrageergebnisse an die Kantone zur Kontrolle versandt.

Die Umfrage umfasste 12 Fragen, von denen sich die meisten auf die Verwendung von Aufgaben- und Finanzplanung, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen bezogen. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, weitere Informationen anzugeben. Angesichts der sprachlichen Vielfalt der Schweiz wurde die Umfrage in zwei Sprachen durchgeführt: Deutsch und Französisch. Es wurde eine Rücklaufquote von 100 % erzielt. Zur Durchführung der Umfrage wurde die Softwareanwendung Lime Survey verwendet.

5 ERGEBNISSE ZUM AKTUELLEN STAND DER UMSETZUNG IN DEN KANTONEN

5.1 Budgetierung und Finanzplanung

Die Analyse ergab, dass die Kantone **AI, GE, NW, JU, SH** und **VD** konventionelle Methoden der Budgetierung und Finanzplanung anwenden. Im Gegensatz dazu setzen die Kantone **AG, BS, BE, GR, LU, NE, SO, SZ, TG** und **ZH** sowohl Instrumente der Aufgaben- und Finanzplanung als auch Globalbudgets für sämtliche Verwaltungseinheiten ein. Im Kanton **ZG** wird ebenfalls eine Aufgaben- und Finanzplanung eingesetzt, ebenso wie eine Globalbudgetierung. Globalbudgets werden jedoch nur in ausgewählten Verwaltungseinheiten angewendet.

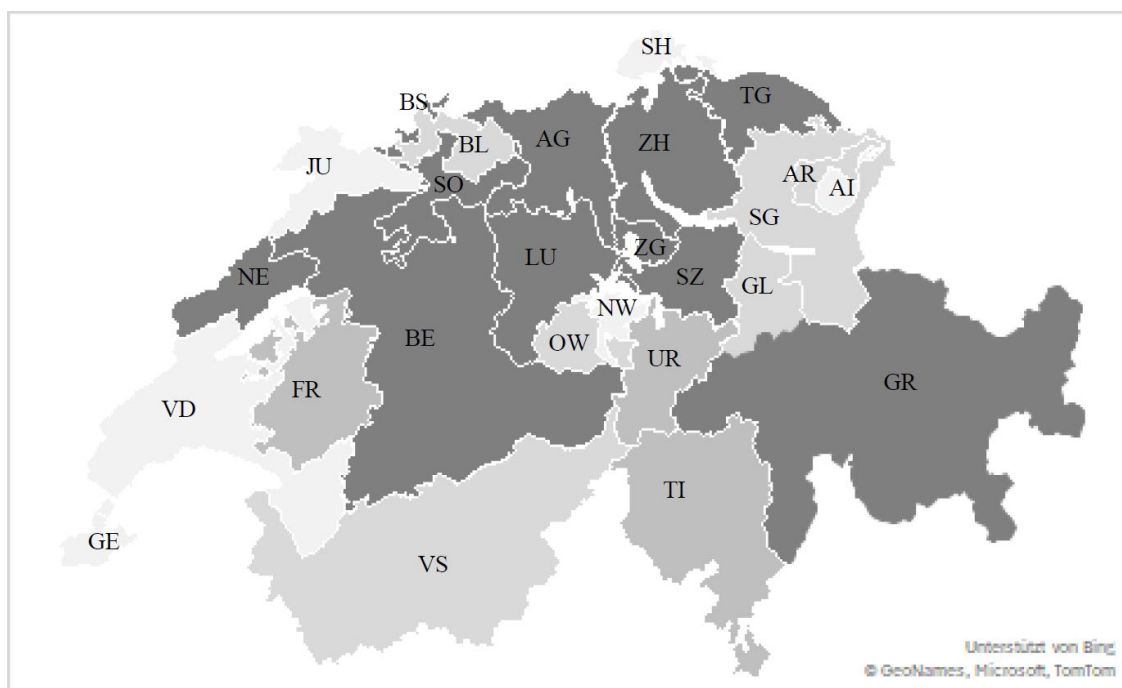
Obwohl die Kantone **FR, TI** und **UR** grundsätzlich keine Aufgaben- und Finanzplanung implementierten, entwickelten sie ihre jährliche Budgetierung durch die Verwendung von Globalbudgets für bestimmte Verwaltungseinheiten weiter. Es gilt zu erwähnen, dass der Kanton **TI** technisch gesehen einen Aufgaben- und Finanzplan einsetzt, jedoch nur teilweise und dokumentspezifisch, was sich letztlich auf die Kategorisierung auswirkt.

Die Kantone **AR, BL, GL, OW, SG** und **VS** verfügen über kein Globalbudget in der zentralen Verwaltung. Stattdessen haben sie ihre mittelfristige Planung durch den Einsatz einer Aufgaben- und Finanzplanung weiterentwickelt, wodurch sie die zentrale Verwaltung mit Hilfe von Aufgaben, Massnahmen und Projekten steuern können. Im Kanton **SG** gibt es zwar einen Aufgaben- und Finanzplan, jedoch sind die Aufgaben und die Finanzen nur indirekt miteinander verknüpft, indem wichtige und legislative Projekte angekündigt werden. Die nachstehende Abbildung zeigt die Ergebnisse und die Kategorisierung der Kantone (die Darstellung lehnt sich in ihrer Struktur derjenigen an, wie sie im 2013 veröffentlichten Bericht des Bundesrates zum NFB verwendet wurde [Bundesrat, 2013]).

Globalbudget / Aufgaben- und Finanzplanung				
		Verwaltungseinheiten der Zentralverwaltung mit einem Globalbudget		
		Nein	Ja	
			für bestimmte Verwaltungseinheiten	für alle Verwaltungseinheiten
Aufgaben- und Finanzplan	Ja	AR, BL, GL, OW, SG, VS	ZG	AG, BE, BS, GR, LU, NE, SO, SZ, TG, ZH
	Nein	AI, GE, NW, JU, SH, VD	FR, TI, UR	

Abbildung 1: Tabellarische Übersicht über die Kategorisierung

Die Kantone lassen sich mithin in vier verschiedene Kategorien einteilen: 1. Kantone mit konventioneller Finanzplanung und Budgetierung, 2. Kantone mit Weiterentwicklung der mittelfristigen Aufgaben- und Finanzplanung (Aufgaben- und Finanzplan), 3. Kantone mit Weiterentwicklung der jährlichen Budgetierung (Globalbudget) und 4. Kantone mit Aufgaben- und Finanzplanung sowie Globalbudget. Abbildung 2 zeigt, welche Kantone in welche Kategorie fallen (die Darstellung lehnt sich in ihrer Struktur derjenigen an, wie sie im 2013 veröffentlichten Bericht des Bundesrates zum NFB verwendet wurde [Bundesrat, 2013]).



1	Konventionelle Finanzplanung und Budgetierung
2	Weiterentwicklung der mittelfristigen Aufgaben- und Finanzplanung (Aufgaben- und Finanzplan)
3	Weiterentwicklung der jährlichen Budgetierung (Globalbudget)
4	Aufgaben- und Finanzplan kombiniert mit Globalbudget

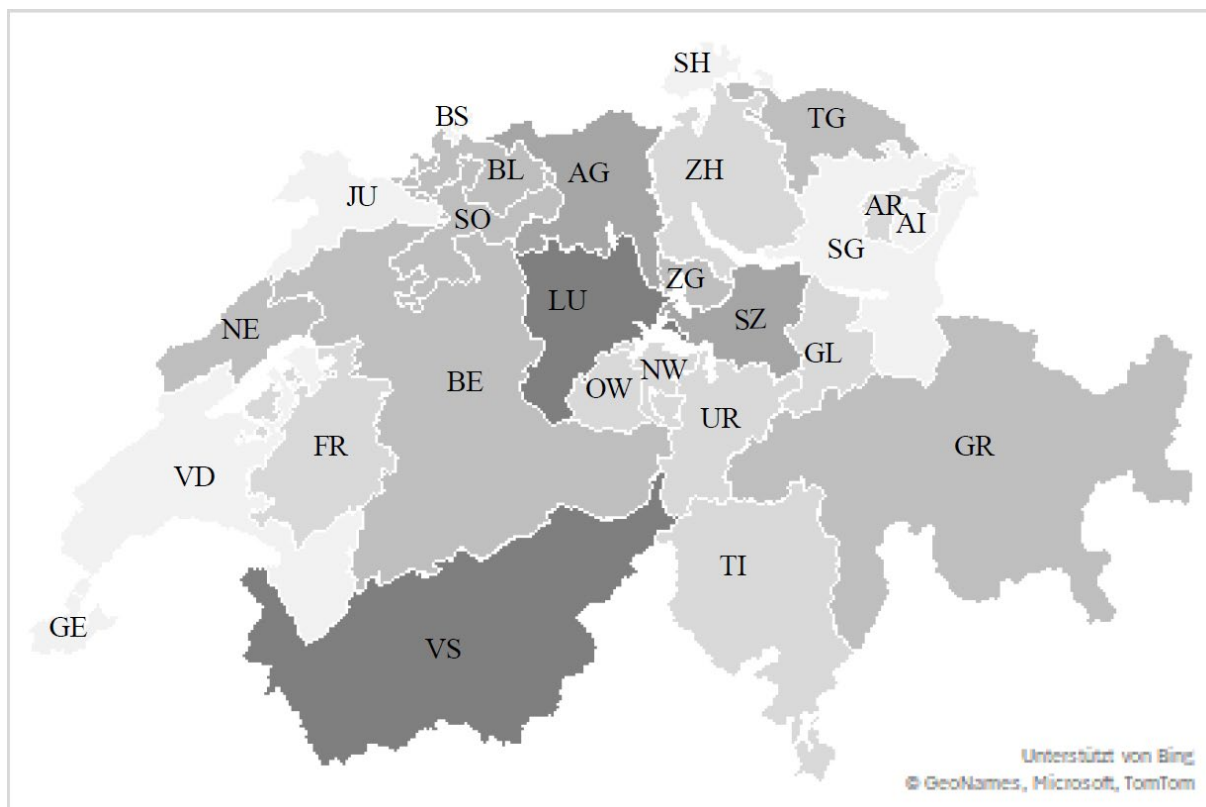
Abbildung 2: Kartografische Übersicht über die Kategorisierung

5.2 Leistungsvereinbarungen

Die nachstehenden Abbildungen 3 und 4 enthalten die Ergebnisse bezüglich der Verwendung von Leistungsvereinbarungen in den einzelnen Kantonen. Dabei wird unterschieden zwischen Konstellationen, in denen die Vereinbarungen zwischen Departementen bzw. Direktionen und Ämtern oder zwischen der Regierung und den Departementen bzw. Direktionen abgeschlossen werden. Zusätzlich findet sich eine separate Kategorie bezüglich Kantone, in denen Leistungsvereinbarungen möglich, aber nicht obligatorisch sind. Diese Kategorie umfasst auch Kantone, die Leistungsvereinbarungen nur in bestimmten Verwaltungseinheiten implementiert haben.

<i>Leistungsvereinbarungen</i>				
Ja			in einigen Einheiten / möglich, aber nicht obligatorisch	Nein
zwischen Regierung und Departementen/Direktionen	zwischen Departementen/Direktionen und Ämtern	auf beiden Ebenen		
AG, SZ	BE, BL, GR, SO, NE, TG, ZG	LU, VS	AR, BS, FR, GL, NW, OW, TI, UR, ZH	AI, GE, JU, SG, SH, VD

Abbildung 3: Leistungsvereinbarungen in den Kantonen



1	keine Leistungsvereinbarungen
2	Leistungsvereinbarungen in einigen Einheiten / möglich, aber nicht obligatorisch
3	Leistungsvereinbarungen zwischen Departementen/Direktionen und Ämtern
4	Leistungsvereinbarungen zwischen Regierung und Departementen/Direktionen
5	Leistungsvereinbarungen auf beiden Ebenen

Abbildung 4: Kartografische Übersicht über Leistungsvereinbarungen

5.3 Gesamtergebnisse für die Umsetzung der Instrumente

Die nachstehende Abbildung 5 fasst die drei Instrumente zusammen: Die Aufgaben- und Finanzplanung, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen. Die Kantone, die Leistungsvereinbarungen eingeführt haben, sind mit einem Sternchen (*) gekennzeichnet.

Die Analyse zeigt, dass 20 Kantone Instrumente des New Public Management einsetzen. Davon setzen 10 Kantone den Aufgaben- und Finanzplan, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen für alle Verwaltungseinheiten ein. Die Übersicht zeigt, dass sämtliche Kantone, die sowohl über einen Aufgaben- und Finanzplan als auch über Globalbudgets in allen Verwaltungseinheiten verfügen,

auch Leistungsvereinbarungen eingeführt haben. Darüber hinaus nutzen auch die Kantone **BL** und **ZG** dieses Instrument. Sechs Kantone verwenden die Aufgaben- und Finanzplanung, verfügen jedoch nicht über Globalbudgets, während drei Kantone Globalbudgets in bestimmten Einheiten einsetzen, ohne über einen Aufgaben- und Finanzplan zu verfügen. Sechs Kantone verwenden traditionelle Managementmodelle.

<i>Globalbudget / Aufgaben- und Finanzplanung / Leistungsvereinbarungen</i>				
		Verwaltung der Zentralverwaltung mit einem Globalbudget		
		Nein	Ja	
			für bestimmte Verwaltungseinheiten	für alle Verwaltungseinheiten
Aufgaben- und Finanzplanung	Ja	AR*, BL*, GL*, OW*, SG, VS*	ZG*	AG*, BE*, BS*, GR*, LU*, NE*, SO*, SZ*, TG*, ZH*
	Nein	AI, GE, NW*, JU, SH, VD	FR*, TI*, UR*	

Abbildung 5: Tabellarische Übersicht über Globalbudget / Aufgaben- und Finanzplanung / (*) Leistungsvereinbarungen

Um die Veränderungen bei der Einführung von NPM-Instrumenten in den Kantonen aufzuzeigen, wurden die Ergebnisse dieser Studie mit den Ergebnissen verglichen, die in der 2013 veröffentlichten Erklärung des Bundesrates zur NFB vorgestellt wurden (Bundesrat, 2013). Ein Vergleich mit den Ergebnissen von Bolz und Blaser (2014) hätte ebenfalls durchgeführt werden können. Da die Übersicht im Bericht des Bundesrates zum NFB jedoch detaillierter ist und auch zwischen bestimmten Verwaltungseinheiten unterscheidet, wurde nur auf diese Ergebnisse Bezug genommen. Aufgrund fehlender Daten aus dem Jahr 2013 wurden die Leistungsvereinbarungen nicht vergleichend dargestellt.

5.4 Ergebnisse aus dem Längsschnittvergleich der Kantone

Die nachstehende Übersicht enthält eine vergleichende Analyse zwischen den Ergebnissen der Erläuterungen des Bundesrates zum NFB (2013) und dem aktuellen Stand der wirkungsorientierten Verwaltung in den Kantonen (2024). Die Kantone, die ihr Verwaltungsmodell nicht angepasst haben, sind in der nachstehenden Abbildung in normaler Schrift dargestellt, während diejenigen, die Änderungen in Richtung ergebnisorientierter Verwaltungsmodelle vorgenommen haben, fett hervorgehoben sind. Ein Vergleich bezüglich Leistungsvereinbarungen ist nicht möglich, da deren Stand im Jahr 2013 nicht erhoben wurde.

<i>Vergleich Aufgaben- und Finanzplanung / Globalbudget 2013 und 2024</i>			
Jahr	<i>Aufgaben- und Finanzplanung</i>	<i>Globalbudget (bestimmte Verwaltungseinheiten)</i>	<i>Globalbudget (alle Verwaltungseinheiten)</i>
2013	AG, BE, BS, GR, LU, OW, SG, SO, VS, ZG, ZH	FR, SH, TI	AG, BE, GR, LU, SO, SZ, TG, ZG, ZH
2024	AG, AR , BE, BL , BS, GL , GR, LU, NE , OW, SG, SO, SZ , TG , VS, ZG, ZH	FR, TI, UR , ZG	AG, BE, BS , GR, LU, NE , SO, SZ, TG, ZH

Abbildung 6: Vergleich der Aufgaben- und Finanzplanung / Globalbudget 2013 und 2024

Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen: Erstens ist offensichtlich, dass Veränderungen stattgefunden und einzelne Kantone ihre Verwaltungsmodelle angepasst haben. Zweitens besteht in den Kantonen weiterhin ein Trend zur wirkungsorientierten Verwaltung. Mehrere Kantone haben sich für eine Aufgaben- und Finanzplanung entschieden, darunter die Kantone **AR**, **BL**, **GL**, **NE**, **SZ** und **TG**. Der Kanton **UR** hat neu in bestimmten Einheiten Globalbudgets eingeführt, während **BS** und **NE** Globalbudgets für alle Verwaltungseinheiten einsetzt. Der Kanton **NE** hat nun beide Instrumente eingeführt und wendet die Aufgaben- und Finanzplanung sowie Globalbudgets in allen Verwaltungseinheiten an.

Lediglich ein Kanton (**SH**) hat die Verwendung von Globalbudgets aufgegeben und sich stattdessen für einen traditionellen Budgetierungsprozess und eine Inputkontrolle entschieden. Der Kanton **ZG** verzichtet auf eine flächendeckende

Umsetzung von Globalbudgets, verwendet sie aber in bestimmten Verwaltungseinheiten.

Insgesamt entwickeln sich demzufolge die kantonalen Verwaltungen weiter in Richtung einer wirkungsorientierten Verwaltung. Dies zeigt sich daran, dass zahlreiche Kantone seit 2013 Aufgaben- und Finanzpläne sowie Globalbudgets eingeführt oder deren Umsetzung ausgeweitet haben. Nur zwei Kantone haben einen anderen Weg eingeschlagen und gehen eher wieder in Richtung einer traditionellen Verwaltungsführung.

5.5 Erfahrungen der Kantone mit den Instrumenten

Im Rahmen der Umfrage bei den Kantonen wurde zusätzlich erhoben, ob die Erfahrungen mit Globalbudgets, Aufgaben- und Finanzplänen sowie Leistungsvereinbarungen positiv, überwiegend positiv, teilweise positiv oder negativ waren. In den Fragebogen wurde bewusst darauf verzichtet zu spezifizieren, welche Elemente des NPM als positiv, teilweise positiv oder negativ erachtet werden. Ziel war es vielmehr, dass die Kantone ihre eigene Einschätzung abgeben und ihre Beurteilung selbst begründen können.

Sieben Kantone berichteten von positiven Erfahrungen, acht Kantone beschrieben ihre Erfahrungen als überwiegend positiv und acht Kantone als teilweise positiv. Ein Kanton berichtete von negativen Erfahrungen. Zwei Kantone gaben keine Rückmeldung, da sie überhaupt keine Erfahrungen mit wirkungsorientierter Verwaltung hatten. Einzelne Kantone, die weder über ein Globalbudget noch über eine Aufgaben- und Finanzplanung verfügen, waren trotzdem in der Lage, eine Einschätzung abzugeben. Diese Beurteilungen beziehen sich auf andere Elemente der wirkungsorientierten Verwaltung, wie beispielsweise Ziele und Leistungsvorgaben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mehr als die Hälfte der Kantone (15/26) positive oder überwiegend positive Erfahrungen mit der ergebnisorientierten öffentlichen Verwaltung gemacht haben. Die wichtigsten Vorteile sind die Klarheit der Ziele, das Setzen von Anreizen sowie die gewonnene Flexibilität und Effizienz. Darüber hinaus haben einige Kantone angegeben, dass die Umsetzung der wirkungsorientierten Verwaltung zu einer verbesserten Zusam-

menarbeit zwischen Regierung und Parlament geführt hat. Auch eine erhöhte Transparenz und Professionalität wurden als positive Erfahrung genannt. Auf der anderen Seite gibt es unter den Kantonen auch solche, die eine kritische Haltung einnehmen. Einige von ihnen betrachten die wirkungsorientierte Verwaltung als Neuerung ohne Mehrwert. Eine weitere Herausforderung ist der Anstieg des Verwaltungsaufwands bzw. die damit verbundenen Kosten. Zudem wurde festgestellt, dass der praktische Nutzen nicht immer eindeutig feststellbar ist. Bemerkenswert ist indessen, dass nur ein einziger Kanton angegeben hatte, durchwegs negative Erfahrungen mit Instrumenten der wirkungsorientierten Verwaltungsführung gemacht zu haben. Die Ergebnisse der Umfrage sind in der nachfolgenden Abbildung 7 dargestellt:

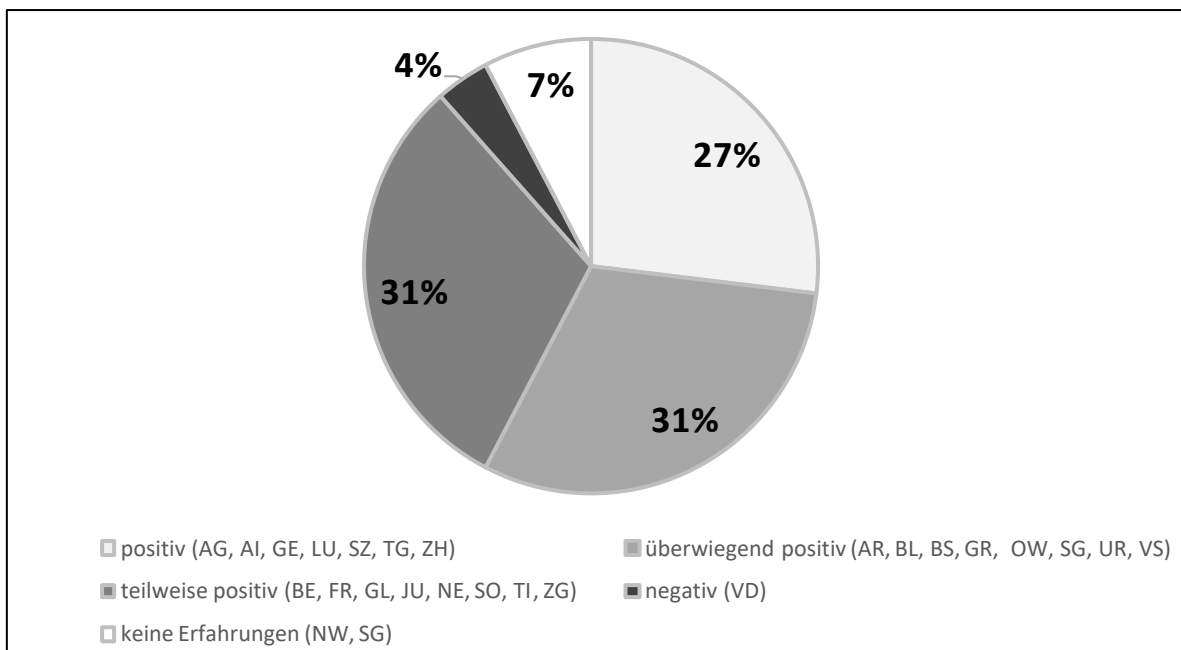


Abbildung 7: Übersicht über die Erfahrungen mit den Instrumenten

6 DISKUSSION

Eine Gruppe von elf Kantonen hat in allen oder fast allen Verwaltungseinheiten eine Aufgaben- und Finanzplanung sowie ein Globalbudget eingeführt. Dabei handelt es sich um die Kantone AG, BE, BS, GR, LU, NE, SO, SZ, TG, ZG und ZH (vgl. Abbildung 1). Folglich verwenden diese Kantone ein Modell, das zumindest hinsichtlich der in dieser Studie analysierten Instrumente weitgehend mit dem auf Bundesebene verwendeten Modell identisch ist.

Während Leistungsvereinbarungen auf Bundesebene zwischen Departementen und Ämtern abgeschlossen werden, ist die Situation auf kantonaler Ebene wesentlich heterogener. Fünf Kantone verzichten gänzlich auf Leistungsvereinbarungen, während in neun Kantonen dieses Instrument nur in ausgewählten Einheiten eingesetzt wird oder lediglich theoretisch genutzt werden kann. Zwei Kantone haben Leistungsvereinbarungen zwischen der Regierung und den Departementen bzw. Direktionen und zwei weitere Kantone setzen solche Vereinbarungen auf beiden Verwaltungsebenen ein. Folglich gibt es nur in sieben Kantonen Leistungsvereinbarungen zwischen Departementen bzw. Direktionen und Ämtern, wie dies in der NFB auf Bundesebene vorgesehen ist (vgl. Abbildung 3).

Die Ergebnisse zeigen, dass nach wie vor erhebliche Unterschiede in den Kantonen bestehen, was mit dem föderalistischen Modell der Schweiz korreliert. Die Mehrheit der Kantone verwendet Managementmodelle, die auf ihre spezifischen Interessen zugeschnitten sind und nicht alle Elemente des NFB auf Bundesebene übernehmen. Bemerkenswert ist, dass sechs Kantone zwar eine Aufgaben- und Finanzplanung verwenden, jedoch kein Globalbudget eingeführt haben. Auf der anderen Seite gibt es drei Kantone, die Globalbudgets nur in einigen Verwaltungseinheiten und nicht flächendeckend einsetzen, wie dies auf Bundesebene der Fall ist (vgl. Abbildung 1).

Interessant ist im Weiteren, dass mit Ausnahme des Kantons NE nur deutschsprachige Kantone ein Verwaltungsmodell gewählt haben, das dem NFB entspricht. Es stellt sich im Weiteren die Frage, ob die Bevölkerungsgrösse in den Kantonen einen Einfluss auf das gewählte Verwaltungsmodell haben könnten: Drei der vier grössten Kantone, nämlich ZH, BE und AG, haben NPM-Instrumente flächendeckend eingeführt. Andere grosse Kantone wie VD, SG

oder GE haben sich hingegen für alternative Lösungen entschieden. Insbesondere kleinere Kantone, d. h. AI, NW, JU und SH verwenden keine NPM-Instrumente. Folglich lässt sich keine eindeutige Aussage hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Bevölkerungsgrösse und gewähltem Führungsmodell machen. Zusammenfassend lässt sich überdies festhalten, dass zwischen Bund und Kantonen erhebliche Unterschiede bezüglich Ausgestaltung und Verbreitung der Instrumente bestehen.

Ein Vergleich der Situation in den Kantonen mit internationalen Entwicklungen zeigt weitere interessante Punkte auf. Wie im ersten Teil dieser Studie dargelegt wurde, steht der NPM-Ansatz international zunehmend in der Kritik. Dieser Trend zeigt sich auch in der Literatur, wo der Post-NPM-Ansatz an Popularität gewinnt. Im Gegensatz dazu gibt es weder auf Bundesebene noch in den Kantonen der Schweiz Anzeichen für eine Abkehr vom NPM-Modell. Im Gegenteil: Wie der Bund verwenden auch die Kantone weitgehend und zunehmend das NPM-Instrumentarium (Aufgaben- und Finanzplan, Globalbudget sowie Leistungsvereinbarungen).

7 FAZIT

Es lässt sich feststellen, dass in der Schweiz die Instrumente der wirkungsorientierten Verwaltung weit verbreitet sind. Dies betrifft sowohl die Bundesebene als auch die Kantone.

Im Rahmen der vorliegenden Analyse sind Globalbudgets, Aufgaben- und Finanzpläne sowie Leistungsvereinbarungen als die wichtigsten NPM-Instrumente in den Kantonen identifiziert worden. Während NPM-Instrumente in der Zentralverwaltung auf Bundesebene flächendeckend umgesetzt werden, ist dies auf Kantonsebene nur teilweise der Fall. Stand 2024 hat eine beträchtliche Anzahl von Kantonen Elemente des NPM übernommen (20 Kantone). Bemerkenswert ist jedoch auch, dass sechs Kantone nach wie vor traditionelle Managementmodelle anwenden. Dabei gibt es zwischen den Kantonen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Umsetzung dieser Instrumente. Mehrere Kantone haben sowohl Aufgaben- und Finanzpläne als auch Globalbudgets eingeführt. Andere Kantone verwenden diese Instrumente nur teilweise oder gar nicht. Der Gebrauch von Leistungsvereinbarungen ist in den Kantonen ebenfalls heterogen. Während einige Kantone diese Vereinbarungen bezüglich aller Verwaltungseinheiten umgesetzt haben, werden sie in anderen Kantonen überhaupt nicht eingesetzt. In einzelnen Kantonen kommen sie nur in ausgewählten Verwaltungseinheiten zum Einsatz. Teilweise variiert auch die Ebene, auf welcher sie eingesetzt werden.

Im Gegensatz zu internationalen Entwicklungen besteht weiterhin eine Tendenz hin zur wirkungsorientierten Verwaltung. Seit 2013 haben zusätzliche Kantone NPM-Instrumente eingeführt, während nur ein Kanton sich von diesen abgewendet hat und zu traditionellen Methoden zurückgekehrt ist. Zum Vergleich: Im Jahr 2013 hatten 16 Kantone NPM-Instrumente eingeführt – im Jahr 2024 sind es 20 Kantone. In mehreren Kantonen, in denen NPM-Instrumente bereits vorhanden waren, sind diese weiterentwickelt worden.

Mehr als die Hälfte der Kantone haben positive oder überwiegend positive Erfahrungen mit der Verwendung von Globalbudgets, Aufgaben- und Finanzpläne und Leistungsvereinbarungen gemacht, während nur ein Kanton durchwegs negative Erfahrungen angegeben hat. Als wichtigste Vorteile wurden die Klarheit der Ziele, Flexibilität, Effizienz, verbesserte Zusammenarbeit und erhöhte Transparenz hervorgehoben. Auf der anderen Seite sehen einige Kantone keine

wesentlichen Vorteile und äussern Bedenken hinsichtlich grösserem Verwaltungsaufwand bzw. zusätzlichen Kosten.

Inskünftige Forschungsprojekte könnten umfassendere Fallstudien in einzelnen Kantonen durchführen, um eine detaillierte Untersuchung der Auswirkungen verschiedener Kontextfaktoren zu ermöglichen. Interessant wäre insbesondere einen Zusammenhang zwischen Effektivität, Effizienz sowie anderen für eine öffentliche Verwaltung relevanten Kriterien und dem gewählten Managementmodell herzustellen. Der ständige Entwicklungsprozess ist ein Merkmal öffentlicher Verwaltungen, und die Frage der optimalen Verwaltungsführung ist ein Dauerbrenner. Im digitalen Zeitalter werden sich neue technische Möglichkeiten ergeben, die den Verwaltungen potenzielle Vorteile bieten, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringen. Es scheint unvermeidlich, dass diese Entwicklungen auch Auswirkungen auf den Bereich der Verwaltungsführung haben werden, was weitere Forschungsarbeiten notwendig machen wird.

LITERATUR- UND DOKUMENTENVERZEICHNIS

- Auer, A. (2016). Staatsrecht der schweizerischen Kantone, Bern
- Bach, T., van Thiel, S., Hammerschmid, G., & Steiner, R. (2017). Administrative Tradition und Verwaltungsreformen: Ein Vergleich der Rechenschaftspflicht von Behördenleitern in vier kontinentalen Rechtsstaaten. *Public Management Review*, 19(6), 765–784,
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1210205>
- Bolz, U., & Blaser, B. (2014). Entwicklungen im Finanzhaushaltsrecht der Kantone. *LeGes*, 25(2), 175–197
- Bouckaert, G. (2023). Der neo-weberianische Staat: Vom Idealtyp zur Realität? *Max Weber Studies*, 23(1), 13–59,
<https://doi.org/10.1353/max.2023.0002>
- Bundesrat (2013). Botschaft über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB), 2–48,
https://www.efv.admin.ch/dam/efv/de/dokumente/finanzpolitik_grundl/nfb/Botschaft-NFB_d.pdf.download.pdf/Botschaft-NFB_d.pdf, 16.10.2024
- Bundesrat (2021). Bericht über die Vollzugs- und Wirkungskontrolle des Neuen Führungsmodells für die Bundesverwaltung, 2–3,
https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzpolitik_grundlagen/nfb.html, 16.10.2024
- Chappelet, J. L. (2019). Das neue Modell der Schweizer öffentlichen Verwaltung. In Ladner, A. et al. (Hrsg.), *Swiss Public Administration, Making the State Work Successfully*, 159–173,
https://doi.org/10.1007/978-3-319-92381-9_9
- Drechsler, W. (2005). Das Wiederaufleben der „weberianischen“ öffentlichen Verwaltung nach dem Niedergang des New Public Management: Die Perspektive Mittel- und Osteuropas, *Halduskultuur*, 6(1), 94–108
- Econcept, UNIL, Proeller, I. (2021). Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung: Vollzugs- und Wirkungsevaluation, 5–7,
https://serval.unil.ch/en/notice/serval:BIB_3D4562249E09, 16.10.2024
- Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) (2022). Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB), 1,
https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzpolitik_grundlagen/nfb.html, 16.10.2024

-
- Fuchs, S., Mertes, A., Ramsden, A., & Rey, A. (2020). Öffentliche Planungs- und Steuerungssysteme für das 21. Jahrhundert. *Schweizerisches Jahrbuch für Verwaltungswissenschaften*, 11(1), 171–183, <https://doi.org/10.5334/ssas.146>
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Fünfundzwanzig Jahre Forschung zum New Public Management in der öffentlichen Verwaltung: Erfolge und Grenzen. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347–375, <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2024). Governance-Innovation als soziale Vorstellungswelten: Herausforderungen nach dem NPM. *Public Management Review*, 26(9), 2680–2699, <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2281981>
- Haering, B. (2002). Erfahrungen mit und aus WOV-Evaluationen. *LeGes–Gesetzgebung & Evaluation*, 1, 9–21
- Haldemann, T. (1995). Internationale Entwicklungen im Bereich des New Public Management und der wirkungsorientierten Verwaltungsführung–Übersicht und Vergleich. *Wirtschaft und Gesellschaft-WuG*, 21(3), 425–445
- Haldemann, Th. (2016). Politische Planung und Steuerung. In Bergmann, A., Giaque, D., Kettiger, D., Lienhard, A., Nagel, E., Ritz, A., & R. Steiner, 35 ff.
- Bergmann, A., Giaque, D., Kettiger, D., Lienhard, A., Nagel, E., Ritz, A., & R. Steiner (Hrsg.) (2016). *Praxishandbuch Public Management*
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399–418, <https://doi.org/10.1177/0020852317751632>
- Haslimeier, S., & Lienhard, A. (2025). Management Models for Public Administration in the Swiss Cantons: An Overview of the Current Status. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 16(1), 35–50, <https://doi.org/10.5334/ssas.224>
- Hood, C. (2016). Public Management, New. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2553 ff., http://christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf, 19.09.2024, <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01180-3>

-
- Kettiger, D. (Hrsg.) (2000). Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und Gesetzgebung, Untersuchungen an der Schnittstelle zwischen New Public Management und Gesetzgebung, 1–275
- Kuhlmann, S. (2015). Verwaltung und Verwaltungsreformen im internationalen Vergleich. Modernisierung des öffentlichen Sektors/Sonderband, 45, 109–132
- Laffin, M. (2019). Reformen erklären: Mythen nach dem New Public Management oder politische Realitäten? Sozialer Wohnungsbau in England und Frankreich. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 45–61,
<https://doi.org/10.1177/0020852317746223>
- Lienhard, A. (2005). Staats- und Verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz, 113–494
- Lienhard, A. (2015). Das Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB), Eine verfassungsrechtliche Einschätzung. In: Waldmann, B., & Belser, E. M. (Hrsg.), *Mehr oder weniger Staat?*, Festschrift für Peter Hänni zum 65. Geburtstag, Bern 2015, 247–261
- Lienhard, A., Ritz, A., Ladner, A., & Steiner, R. (Hrsg.) (2015). 10 Jahre New Public Management in der Schweiz, Bilanz – Irrtümer – Erfolgsfaktoren, Bern/Stuttgart/Wien 2005, 9–232
- Mastronardi, Ph., & Schedler, K. (2004). New Public Management in Staat und Recht, 1–241
- Mikula, Ł., & Kaczmarek, U. (2019). Von der Marktorientierung zur Rezentralisierung: Die Reformen des Gesundheitswesens in Polen und das Konzept des Post-New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 28–44,
<https://doi.org/10.1177/0020852318773429>
- Osborne, S. P., & McLaughlin, K. (2005). Das New Public Management im Kontext. In *New Public Management*, 19–26,
<https://doi.org/10.4324/9780203996362>
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019). Die vielfältigen Bedeutungen von „Post-New Public Management“ – eine systematische Literaturübersicht. *International review of administrative sciences*, 85(1), 11–27,
<https://doi.org/10.1177/0020852318759736>
- Ritz, A. (2003). Evaluation von New Public Management, 95–506

-
- Ritz, A., Sinelli, P., & Neumann, O. (2016). New Public Management in der Schweiz: Reform-Evaluationen und Stand der Entwicklungen. *Praxishandbuch Public Management*, 80–100
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). Public Management, Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen, 6
- Schedler, K. (2000). Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung. In Pulitano, D, *New Public Management. Terminologie – terminologie – Terminologia*, 33–47
- Schedler, K., & Proeller, I. (2005). The new public management: A perspective from mainland Europe. In *New Public Management*, 175–192
- Schedler, K., & Proeller, I. (2011). *New Public Management*, 141–202
<https://doi.org/10.36198/9783838536385>
- Smith, C. J., & Rauhut, D. (2019). Immer noch „ihr eigenes Ding machen“ bei der Umsetzung des New Public Management? Patientenwahl und Politikwandel in den finnischen und schwedischen Gesundheitssystemen. *Internationale Zeitschrift für Verwaltungswissenschaften*, 85(1), 62–79,
<https://doi.org/10.1177/0020852318801498>
- Weil, S. (2017). 25 Jahre New Public Management in der Schweiz: Zehn Gestalter erzählen (Bd. 300). IDHEAP. 3–9

ANHANG

Kantone der Schweiz

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

In der Schweiz hat das New Public Management (NPM) die Reformen der öffentlichen Verwaltung massgeblich beeinflusst. Das Ziel bestand darin, Effizienz, Transparenz und Rechenschaftspflicht zu verbessern. Auf Bundesebene wurde mit dem Neuen Führungsmodell für Bundesverwaltung (NFB) ein neues Modell eingeführt, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung weiter zu verbessern.

Überdies wurden entsprechende Reformen auch auf der kantonalen Ebene umgesetzt. Die Reformen in den Kantonen zeichnen sich vor allem durch eine ergebnisorientierte Verwaltungsführung aus. Dieser Beitrag untersucht die von den Schweizer Kantonen verwendeten Instrumente des New Public Management und konzentriert sich dabei auf die Aufgaben- und Finanzplanung, auf Globalbudgets und auf Leistungsvereinbarungen.

Die bei den Kantonen durchgeführte Umfrage in Verbindung mit einer Dokumentenanalyse hat ergeben, dass gegenwärtig 20 der 26 Kantone verschiedene Instrumente des New Public Management einsetzen. Indessen unterscheidet sich die Umsetzung zwischen den Kantonen und es zeigt sich eine Mischung aus traditionellen und modernen Managementmodellen. Während einige Kantone Aufgaben- und Finanzpläne, Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen einsetzen, verwenden andere Kantone weiterhin traditionelle Steuerungsinstrumente.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Kontext der aktuellen internationalen Entwicklungen beleuchtet.