

## Zur Zukunft des aktivierenden Staates

Auf der Suche nach einem strategischen  
Innovations-Monitoring

*Rolf G. Heinze, Josef Hilbert, Dieter Spalink,  
Sybille Stöbe-Blossey*

### 1. Der aktivierende Staat - agil aber unübersichtlich

Die Beiträge des Bandes haben gezeigt: Die Idee des aktivierenden Staates lebt. In den letzten zehn Jahren wurde sie nicht nur konzeptionell in Wissenschaft und Politik aufgegriffen, sondern auch schon für zahlreiche politische Gestaltungsfelder konkretisiert. Insofern ist auf der Habenseite zunächst einmal festzuhalten, dass das Konzept des aktivierenden Staates für die Diskussion um die Zukunft des Staates, um die Möglichkeiten, Grenzen und Ansätze staatlichen Handelns und öffentlicher Verantwortung wichtige Akzente gesetzt hat (Blanke et al. 2005). Diese Akzente lassen sich in vier Botschaften und Perspektiven zusammenfassen:

- Die Zukunft Deutschlands und anderer hoch entwickelter Staaten ist keineswegs die einer „Gesellschaft des Weniger“, wie es Beck (2005) formuliert, sondern einer „Gesellschaft der neuen Chancen“ auf mehr Lebensqualität, Wachstum und Beschäftigung.
- Um die hierfür notwendigen Voraussetzungen und Innovationen zu schaffen, braucht es einen aktivierenden Staat, der die vorhandenen Innovationschancen erkennt und dabei hilft, dass sie aktiv aufgegriffen werden.
- Damit dies gelingt, steht nicht der Rückbau öffentlicher Verantwortung auf der Tagesordnung, sondern die Neuordnung und Erneuerung. Beispielhafte Stichworte hierfür sind etwa das Plädoyer für mehr und besser ausgerichtete Investitionen für Bildung und Forschung, ein stärkeres Engagement für Zukunftsbranchen oder der Ausbau der Forschung oder der Ruf nach Bürokratieabbau. Die Modernisierung des öffentlichen Sektors kann nicht nur über mehr Effizienz und Qualität in den öffentlichen Verwaltungen gelingen. Gefordert sind darüber hinaus mehr Beiträge von privaten und gesellschaftlichen Akteuren zu öffentlichen Aufgaben und neue Wege des Zusammenspiels zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Staat.

Bei den Bemühungen um die Präzisierung des Konzeptes vom aktivierenden Staat gelang es durchaus, diese Orientierungen und Botschaften auf einfache, leicht nachvollziehbare Formeln zu bringen. Ein oft aufgegriffener Versuch hierzu kam etwa von Stephan von Bandemer (1999), der die Grundprinzipien wie folgt beschreibt:

-,Eine neue  
Verantwortungsteilung  
anstelle von  
Verantwortungsüber-  
tragung; -Die  
Koproduktion von  
Leistungen anstelle der  
Verhandlung über Auf-  
gabenteilung; -Eine  
Leistungsaktivierung über  
die gesamte  
Wertschöpfungskette an-  
stelle von  
Leistungskürzungen; -Der  
Dialog von Staat und  
Gesellschaft anstelle  
hoheitlicher Dekrete."

Solche klaren und gut nachvollziehbaren Definitionen hatten das Ziel, dem praktischen Gestalten Ansatzpunkte und Perspektiven zu liefern. Dem Konzept vom aktivierenden Staat erging es in der politischen und gesellschaftlichen Praxis nicht anders als vielen anderen wegweisenden Ideen: Es wurde so vielfältig und mit so unterschiedlichen Interessen aufgegriffen, dass mittlerweile kaum noch nachvollziehbar ist, wo und wie die Idee im Einzelnen trägt und ob die Akzente bei den vielfältigen Erneuerungsaktivitäten richtig gesetzt sind. Insofern hat sich das Konzept vom aktivierenden Staat zwar in der Theorie und Praxis als wirkungsvoll erwiesen; wenn es aber darum geht, genau zu beschreiben, was denn faktisch erreicht worden ist, wo sich Defizite zeigen und ob sich Nachhol- und Korrekturbedarf abzeichnen, gibt es meistens Sprachlosigkeit, mindestens aber Unübersichtlichkeit oder Kontroversen.

Der aktivierende Staat wird gebraucht! Er muss sogar weiterentwickelt werden. Aber das Nebeneinander von Agilität einerseits und Unübersichtlichkeit, Sprachlosigkeit und Differenzen andererseits ist sowohl aus theoretischer als auch aus praktisch-politischer Sicht unbefriedigend. Schließlich zielt das Konzept des aktivierenden Staates nicht auf Aktivierung um jeden Preis, sondern darauf, dass gerade die Bereiche und Aufgaben angepackt werden und diejenigen Akteure mitmachen, die für die Zukunftsfähigkeit von Staat und Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dass hierfür durchaus - trotz all des in Wissenschaft und Politik verbreiteten Steuerungspessimismus - Gestaltungsspielräume bestehen, darauf verweisen et

Was ergibt sich daraus für die erforderliche Weiterentwicklung des aktivierenden Staates? Kurz gesagt: Das Erfordernis eines praxisbegleitenden Instrumentariums, das die „Nahstelle“ zwischen Staat und Gesellschaft bedient, die Akteure zusammenbringt und den Transfer der aktivierenden Akzeptanz- und Transparenzpotenziale aus den gemeinsam getragenen Ideen und Innovationen über einen permanenten Informations- und Wissensaustausch organisiert.

Gefordert sind Instrumente, mit deren Hilfe sich Politik und Gesellschaft einerseits und Politik und Bürokratie andererseits in einem offenen Prozess darüber verständigen können, ob die richtigen Aktivierungsschritte eingeleitet wurden, welche Erfolge sie bringen und ob und welche Schwierigkeiten und Korrekturerfordernisse sich dabei abzeichnen - kurz: Es geht darum, ob und wie für den aktivierenden Staat ein strategisches Innovations-Monitoring aufgebaut werden kann.

Auf diese Frage gibt es bislang keine detaillierte und zufrieden stellende Antwort. Als Abschluss des vorliegenden Buches zum aktivierenden Staat sollen dazu erste Gedanken formuliert werden. Begonnen wird zunächst mit einem Blick zurück, nämlich mit einer Diskussion der bisherigen, zumeist enttäuschenden Erfahrungen, die in Deutschland in den letzten Jahrzehnten mit Ansätzen von Planung und öffentlichem Management gesammelt wurden (2.). Anschließend werden sehr „bodennah“ einige Planungs- und Evaluationsansätze skizziert, die in Zukunft Komponenten eines strategischen Monitorings sein könnten (3.). Daran anknüpfend wird erörtert, ob und wie die IuK-Technologien in diesem Zusammenhang eine fördernde Rolle spielen können (4.). Abschließend werden dann die sich ableitenden Zukunftsherausforderungen noch einmal schlaglichtartig zusammengefasst (5.).

## **2. Zukunftsfähigkeit durch strategisches Innovations-Monitoring -jenseits von Planungssillusion und Effizienzeuphorie**

Politische Initiativen, die zum einen darauf zielen, den öffentlichen Bereich leistungsfähiger zu machen, und zum anderen eine höhere Leistungsfähigkeit wichtiger Institutionen in Gesellschaft und Wirtschaft be

wa die Beiträge von Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf, die die - insgesamt bescheidenen -Ergebnisse der steuerungstheoretischen Forschungen der letzten Jahre pointiert formuliert wie folgt zusammenfassen (Mayntz 2004; Mayntz/Scharpf 2005): Steuerung ist zwar schwierig, aber wenn sie richtig

angehen wird, kann sie dennoch klappen.

wirken wollen, hat es in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland immer wieder gegeben. Zwei der wichtigsten Ansätze lassen sich mit den Begriffen „Bessere Planung“ und „Mehr Effizienz“ beschreiben. Sie sollen im Folgenden kurz umrissen werden, weil die dabei

gewonnenen Erfahrungen wichtige Inputs für den dann folgenden Vorschlag eines strategischen Innovations-Monitorings sind.

### 2.1 Bessere Planung

Deutschland versteht sich als eine soziale Marktwirtschaft. Damit gehört es zu den Staaten, die sich als anspruchsvolle Wohlfahrtsstaaten sehen, ihren Bürgerinnen und Bürgern ein hohes Maß an wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Sicherheit versprechen und dafür auch auf solidarisch ausgerichtete redistributive (Umverteilungs-)Politik setzen. Solange ein dynamisches Wachstum herrscht, kann diesem Anspruch relativ leicht entsprochen werden, da hinreichend große Verteilungsspielräume bestehen, um eine Vielzahl von Interessen zu bedienen.

Werden die wirtschaftlichen Bewegungsspielräume jedoch enger - sei es dadurch, dass die weltwirtschaftlichen Absatzmöglichkeiten schrumpfen, oder sei es dadurch, dass der Wohlfahrtsstaat „über seine Verhältnisse lebte“ und seine Mittel möglicherweise auch noch wenig wachstumsfördernd verausgabte -, ist eine Krise vorprogrammiert. Eine solche Zusammenballung von Problemen führte Ende der 1960er-Jahre des letzten Jahrhunderts zu einem Regierungswechsel, in dessen Folge die neue sozial-liberale Koalition die Chance hatte, mit neuen Ansätzen das Staats-handeln sowie die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung zu modernisieren.

Die 1970er-Jahre erlebten dann eine Fülle von neuen Ideen und Handlungsansätzen - von der neuen Ostpolitik über die Herabsetzung des Wahlalters und die Demokratisierung der Betriebsverfassung bis hin zu vielfältigen neuen Leistungen im Sozial- und Bildungswesen. Ein prominenter Ansatz im Rahmen dieser Politikoffensive bestand auch darin, die Rationalität und Treffsicherheit durch eine öffentliche Planungsoffensive erheblich zu verbessern. Gestützt auf wissenschaftliche Analysen der damals aktuellen und zukünftig zu erwartenden Strukturentwicklung sollten Politikprogramme wissenschaftlich hergeleitet und verarbeitet, von der Politik beschlossen und dann von der Verwaltung umgesetzt werden. In einigen Bereichen, etwa bei der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik oder bei der Berufsbildungspolitik, wurden darüber hinaus Gremien zur Abstimmung und Umsetzungszusammenarbeit mit Akteuren der Gesellschaft, vor allem mit den organisierten Sozialparteien geschaffen.

438

Heute wird die Planungsoffensive häufig despektierlich als Zeit der „Planungsillusion“ charakterisiert. Dies soll ausdrücken, dass die meisten Ansätze zur Planung mehr oder weniger gescheitert sind bzw. keine durchschlagenden, die Entwicklung prägenden Wirkungen hatten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die wichtigsten (im Übrigen heute nach wie vor aktuellen) Ursachen lassen sich in etwa wie folgt umschreiben:

-  
D  
e  
u  
t  
s  
c  
hland hat eine Verfassung und eine politische Parteienkonstellation, die zu einem Patt zwischen zwei

in etwa gleichgroßen politischen Blöcken führt. Dies zwingt zu polarisierenden Auseinandersetzungen über Zukunftsentwürfe; gleichzeitig sind für die Umsetzung konkreter Programme meist Konsens und Zusammenarbeit unerlässlich. Die Folge dieses Spannungsverhältnisses ist, dass selbst gut konzipierte Zukunftspläne systematisch zerredet werden.

-Die Umsetzung stringenter Konzeptionen und Programme leidet da runter, dass in Regierung und Verwaltung interne Interessenkonflikte toben und dadurch die Einheit und Konsistenz staatlichen Handelns nicht gewährleistet sind (Kaufmann 2005).

-Staatlicher Planung, die auf wissenschaftlicher Erkenntnis beruht und von der öffentlichen Seite umgesetzt werden soll, mangelt es oft an Wissen und Unterstützung aus der Praxis, so dass sie oft wirkungslos bleibt. Die Umsetzungsmöglichkeiten und die Eigeninteressen der mit der Umsetzung befassten Akteure werden vielfach nicht hinreichend berücksichtigt.

-Dort, wo die Zusammenarbeit mit der Praxis gesucht wird, wird meistens auf den Konsens der verschiedenen gesellschaftlichen Interessen und Organisationen gewartet. Dies führt dazu, dass notwendige Entscheidungen gar nicht gefällt werden können oder auf die lange Bank geschoben werden.

## 2.2 Mehr Effizienz

Der zweite große Strang der Modernisierungsdebatte, den wir hier mit dem Stichwort „Mehr Effizienz“ beschreiben, hatte nicht implizit neue öffentliche Ziele im Auge, sondern er suggerierte, mit neuen betriebswirtschaftlichen Ansätzen ließen sich öffentliche Dienste und politische Prozesse kostengünstiger, transparenter, zielsicherer und wirkungsvoller gestalten. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt seien, gäbe es auch eine solide Basis, um anspruchsvolle und innovative Programme zu planen und umzusetzen.

Solche Ansätze des „New Public Management“ (als Überblick siehe einschlägige Beiträge in Blanke et al. 2005) hatten ihre Hoch-Zeit in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Zum Teil waren sie eine Reaktion auf die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte; zum Teil waren sie auch Reflex auf das Scheitern der oben geschilderten Planungsansätze und sollten mit

betriebswirtschaftliche Instrumenten des Staates wieder planungsfähig machen. Zentrale Konzeptionelle Impulse kamen vor allem aus dem angelsächsischen Raum. Vorbild waren Modernisierungsansätze aus Neuseeland, Großbritannien und den USA.

„Deren Botschaft wurde zunächst von Managerialismus der 1980er-Jahre geprägt (Reagan, Thatcher), der recht krude dem ‚bureau‘ und den Bürokraten den Kampf angesagt hatte. Leitidee war die komplette Übertragung von privaten Managementtechniken auf den Public Sector, in der Annahme, zu managen wäre überall das Gleiche. Oder anders formuliert: es gäbe keine spezifische Differenz des öffentlichen Sektors, mit der Ausnahme, dass die Ziele politisch, nicht marktlich definiert würden.“ (Blanke 2005, S. XVIII)

Wichtige Ansätze des Paradigmas „New Public Management“ lassen sich etwa mit folgenden Stichworten umreißen:

- Strategische Steuerung durch die Politik und dezentrale Umsetzung durch die Verwaltung,
- Verknüpfung der Verantwortung für die Erfüllung von fachlichen Zielen und die Bewirtschaftung des Budgets,
- betriebswirtschaftlich orientierte Kosten- und Leistungsrechnung,
- Controlling,
- Dezentralisierung und Hierarchieabbau,
- Nutzung der IuK-Techniken (E-Government).

Angesichts der großen Probleme bei der Finanzierung der öffentlichen Haushalte war es unvermeidlich, dass insbesondere die Ansätze zur Erneuerung des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens bei der Politik auf erhöhte Aufmerksamkeit stießen.

Mittlerweile ist in den einschlägigen wissenschaftlichen und politischen Fachdiskussionen Ernüchterung eingetreten und es gilt als unstrittig, dass die vielfältigen Ansätze des New Public Management nur eine begrenzte Wirksamkeit erzielten. Gründe für massive Wirkungs- und Umsetzungsprobleme lassen sich in etwa wie folgt umreißen:

- Ein wesentlicher Bestandteil des New Public Management besteht darin, dass die Verwaltung von der Politik verabschiedete klare und berechenbare Vorgaben erhält und diese dann in großer Eigenverantwortung umsetzt. Politiker jedoch brauchen zu ihrer Legitimation vielfältige, jeweils akute Eingriffsmöglichkeiten und stehen dem Bestreben der Bürokratie nach hoher Umsetzungsautonomie deshalb eher skeptisch gegenüber. Und die Definition von strategischen Zielen fällt oft schwer.
- New Public Management profitiert davon, dass Managementtraditionen der privaten Wirtschaft für die öffentliche Verwaltung fruchtbar gemacht werden. Dies ist jedoch nur bis zu einem bestimmten Grad möglich, denn die rechtlichen und politischen Bindungen engen die Bewegungsspielräume der Bürokratie erheblich ein.

- mente des New Public Management erfordert einen langen Atem und eine Fülle von Detailarbeit bei der Optimierung von Prozessen. Politik hingegen braucht schnelle Erfolge und neigt von daher dazu, Strukturveränderungen anzustreben, diese dann als Erfolge zu feiern und kleinteilige Erneuerungen im Alltag zu vernachlässigen.

D  
i  
e  
  
U  
m  
s  
e  
t  
z  
u  
n  
g  
  
v  
i  
e  
l  
e  
r  
  
I  
n  
s  
t  
r  
u

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der große Traum von mehr Effizienz und mehr Produktivität, der die Modernisierung des öffentlichen Sektors in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts prägte, seine Grenzen vor allem in dem kaum zu überwindenden Spannungsverhältnis zwischen Politik und Verwaltung fand. Sicherlich wurden viele Detailfortschritte erzielt, der erhoffte Durchbruch zu einer nachhaltigen Steigerung der Leistungsfähigkeit von Politik und Verwaltung, zur strategischen Steuerung und zur Aktivierung der Gesellschaft blieb allerdings aus. Nach dem vergeblichen Versuch, mit wissenschaftlich fundierter Planung neue Perspektiven und Rationalitäten zu erschließen, sind auch die Erfolge der Bemühungen um mehr Effizienz deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben.

Die wichtigste Reaktion der einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen auf das Platzen der „Planungsillusionen“ und auf die Ernüchterung bei der „Effizienzeuphorie“ lag keineswegs darin, all diese Ansätze komplett über Bord zu werfen. Stattdessen wird daran

gearbeitet, Komponenten der einzelnen Ansätze programmatisch miteinander zu vermischen und so quasi inkrementalistisch und mit langem Atem die Bewegungs- und Gestaltungsspielräume für den neuen, den effizienteren und den auf Aktivierung zielenden Staat auszutesten. Damit dieses aber inhaltlich überschaubar, halbwegs konsistent und politisch legitimierbar bleibt, muss eine Begleitung des Innovationsgeschehens her, die ein „Learning by monitoring“ (Säbel 1994) möglich macht. Vor dem Hintergrund der skizzierten Erfahrungen sollte ein lernorientiertes Monitoring auf Kommunikation und Kooperation, auf Reflexion und Lernfähigkeit, auf Beteiligung und Transparenz als Medien politischer Innovation setzen und sich als eine experimentelle Mischung aus Strategie und Pragmatik verstehen. In diesem Sinne stellt das strategische Innovations-Monitoring eine paradigmatische Wende in der politischen Steuerung komplexer und dynamischer Handlungsprogramme und Entscheidungsprozesse zwischen den verantwortlich handelnden Akteuren in Staat, Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung dar (Willke 2003).

### 3. Dimensionen und Ansätze eines strategischen Innovations-Monitorings

In den vorstehenden Ausführungen ist deutlich geworden, dass der aktivierende Staat ein strategisches Monitoring braucht, das jenseits von Planungsillusion und Effizienzeuphorie anzusiedeln ist. Noch ist nicht klar erkennbar, wie ein solches Monitoring aussehen sollte; gleichwohl lassen sich die wichtigsten Anforderungen grob umreißen:  
Es kann und soll zwar nicht die zukünftige Entwicklung vorausplanen und steuern, gleichwohl Orientierung und Verständigung über Ziele und Mittel des politischen Handelns einerseits sowie eine Evaluation von Umsetzungserfolgen oder -Schwierigkeiten andererseits ermöglichen.

-Von der Anlage wie von der Praxis her darf dieses Monitoring dann keineswegs nur auf den öffentlichen Bereich, auf Politik und Verwaltung zielen. Vielmehr sollten gerade auch die gesellschaftlichen (auch die wirtschaftlichen) Akteure sowohl Beteiligte als auch Ad

ressaten sein.

-Ganz wichtig ist ferner, dass das Monitoring des aktivierenden Staates dezentrale Initiativen nicht entmutigt oder gar zurückdrängt. Diese sollten eine ganz starke Rolle spielen, und ihnen sollte Unterstützung für Lernen und Verbessern gegeben werden.

-Und nicht zuletzt muss auch gewährleistet sein, dass dieses neue Instrument nicht im Gegensatz steht zu den verfassungsmäßig vorgesehenen demokratischen Institutionen der Willensbildung, Entscheidungsfindung und -Umsetzung, sondern diese vielmehr mit Wissen und Orientierung unterstützt.

Ein solch umfassendes Konzept für die Steuerung von Gesellschaft und Politik wird in den einschlägigen wissenschaftlichen Debatten oft mit Begriffen wie „Good Governance“, „Supervision“ oder „dezentrale Kontextsteuerung“ umschrieben. Bisher allerdings wurde es trotz eines erheblichen wissenschaftlichen und publizistischen Aufwandes weder in der Theorie zufrieden stellend konzipiert, noch konnte es praktisch implementiert werden. Angesichts der vielen großen Worte, die in den letzten Jahren auf der Suche nach einem solchen modernen, wirkungsvollen und demokratischen Steuerungsansatz zu dicken Büchern verdichtet worden sind, fällt es schwer, die wenigen realen Ansatzpunkte für ein praktikables strategisches Innovations-Monitoring zu benennen. Der Grund dafür ist nicht etwa, dass die Aufgabe zu komplex wäre, sondern er liegt in der Gefahr, dass die Schlichtheit und Pragmatik der umsetzbaren Vorschläge gegenüber dem Überbau der wortgewaltigen Theorie schnell als Banalität erscheint. Der folgende Text setzt sich dieser Gefahr bewusst aus und skizziert einige „bodennahe“ Überlegungen für Ansatzpunkte, Instrumente und Umsetzungsmöglichkeiten für ein „strategisches Innovations-Monitoring“:

**Bereichsspezifische Ansätze des Benchmarking anregen und ausbauen**

In den letzten Jahren ist Benchmarking als ein Ansatz zur Weiterentwicklung sowohl von Institutionen als auch von Konzepten entwickelt und propagiert worden; vielfach wurde Benchmarking dabei allerdings verkürzt verstanden als ein Ranking zwischen unterschiedlichen Akteuren, seien es nun Nationen, Länder, Regionen oder auch private Firmen oder öffentliche



Dienstleister (wie Altenheime oder Schulen). Sicher hat dies insbesondere bei denjenigen, die schlecht abschnitten, die Wachsamkeit erhöht, fraglich ist jedoch, ob unter dem hohen öffentlichen Druck, der meistens mit Rankings verbunden ist, auch die Lernfähigkeit für Verbesserungen steigt. Für diese Zielsetzungen scheinen solche Wege Erfolg versprechender, die nicht auf Rankings setzen, sondern systematisch vergleichen, um zwischen den Beteiligten Erfahrungen auszutauschen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Beide Ansätze des Benchmarking - das Ranking und die Suche von Verbesserungen - bieten Möglichkeiten, Anstöße zu geben und eine organisierte Entwicklung anzustoßen. In vielen Branchen und Bereichen entwickelt sich Benchmarking quasi von selbst oder wird von nicht-staatlichen Akteuren angestoßen. Gleichwohl wäre es für die Erneuerungs- und Anpassungsfähigkeit in Deutschland gut, wenn seitens des Staates Benchmarking - vor allem mit Blick auf Verbesserungsmöglichkeiten - dort verstärkt angeregt bzw. ausgebaut würde, wo die Dinge nicht von selbst laufen und wo ein hohes öffentliches Interesse besteht. Bereiche und Themen mit hoher Priorität sind hier - neben der nach wie vor hochrelevanten Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik - etwa die großen

öffentlichen Dienstleistungsbereiche Bildung, Sicherheit sowie Gesundheit und Soziales; diese Bereiche sind nicht nur von hoher Bedeutung für Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit, sondern hier besteht auch dringender Bedarf, die Effizienz und Qualität des Mitteleinsatzes zu verbessern.

Mit Berichten von  
Expertenkommissionen  
verantwortlicher umgehen

Deutschland ist reich an  
Berichten von  
Sachverständigen,  
Expertenkommissionen und  
Zukunftsstudien. Beispiele für  
Berichte zur Lage und zu  
zukünftigen

Entwicklungsmöglichkeiten  
sind etwa die Berichte des  
Sachverständigenrates zur  
Begutachtung der  
gesamtwirtschaftlichen

Entwicklung, die  
Stellungnahmen des  
Sachverständigenrats zur  
Begutachtung der Entwicklung  
im Gesundheitswesen, die  
Altenberichte der Bundesregie-  
rung, die mit Unterstützung  
einschlägiger

Expertenkommission geschrieben  
werden, oder die jährlich  
erscheinenden

Berufsbildungsberichte. Oft  
zeichnen sich diese Berichte  
dadurch aus, dass sie sehr  
gründlich erarbeitet sind,

der Gestaltung des  
politischen Auftrags an  
Kommissionen ist dies zu  
berücks

ichtigen. -Es  
sollten

Routinen  
entwickelt  
werden, wie  
Politik mit

anspruchsvolle Ziele setzen und politisch folgenlos bleiben. Die Gründe für die praktischen Wirkungsdefizite sind nicht systematisch analysiert und vielfältig. Eine große Rolle spielt sicherlich, dass viele der gemachten Vorschläge so grundlegend und ambitioniert sind, dass ihre Umsetzung zwar wünschbar, aber dennoch unrealistisch ist. In der Gesamtsicht stellt die Vielzahl der Expertisen, Berichte und Zukunftspapiere ein unübersichtliches Kaleidoskop von Lageanalysen, Krisenszenarien und Gestaltungsherausforderungen dar. Im Grundsatz ist eine derartige Unübersichtlichkeit in demokratisch und föderalistisch verfassten politischen Systemen kaum zu vermeiden. Allerdings könnte der Nutzen der oft teureren und mühevoll erarbeiteten Zukunftsbeiträge für die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklung deutlich höher liegen, wenn eine Integration und Priorisierung gelänge. Und ergänzend dazu wäre es auch sinnvoll, systematisch nachzuvollziehen, ob, wie und mit welchen Schwierigkeiten die Umsetzung von Erneuerungen gelingt. Des Weiteren wird die Folgenlosigkeit der deutschen „Berichtsexpertitis“ auch dadurch begünstigt, dass es - eine Ausnahme ist der Berufsbildungsbericht - keine politischen Institutionen gibt, die die Handlungsvorschläge bewerten, priorisieren und dann gegebenenfalls deren Umsetzung begleiten könnten.

Unter dem Strich gesehen leistet sich Deutschland mithin ein ausgeprägtes Trendmonitoring, das praktisch jedoch weitgehend folgenlos bleibt (Heinze 2002). Um hier eine Wende zum Besseren zu erreichen, drängen sich vor allem drei Ansatzpunkte auf:

- Die Expertisen sollten verantwortlicher geschrieben werden. Konkret bedeutet dies vor allem, dass dort Aspekte der Umsetzbarkeit und Prioritätensetzungen explizit angesprochen werden müssen. Bei

den Ergebnissen umgeht. Dies könnte dann konkret heißen, dass die Politik zu den jeweils vorgelegten Handlungsvorschlägen Stellungnahmen abgibt und kundtut, was sie umsetzen will, und begründet, was sie nicht aufgreift.

- Wenn derartige Stellungnahmen der Politik vorliegen und damit die Ziele zur Umsetzung der Ergebnisse nachvollziehbar machen, liegt auch eine Basis dafür vor, ein systematisches Umsetzungscontrolling aufzubauen.

Der Berufsbildungsbericht - ein Muster für ein verantwortliches Monitoring

In Deutschland erscheint jedes Jahr ein Berufsbildungsbericht. Erstellt wird er von Bundesinstitut für Berufsbildung, in dem einschlägige wissenschaftliche Experten zu Hause sind und das auch mit externen Wissenschaftlern und Praktikern intensiv zusammenarbeitet. Der Entwurf dieses Berichtes wird mit Vertretern aus der Politik sowie aus den Sozialparteien intensiv erörtert, und alle zusammen stimmen auch über Grundaussagen zur

Lageeinschätzung und zu den Handlungsmöglichkeiten ab. Kommt es zu Kontroversen, werden die jeweiligen Minderheitenpositionen separat ausgewiesen. Diese dialogische, gleichzeitig aber auf Konsens zielende Anlage des Berufsbildungsberichts sorgt dafür, dass die Aussagen „bodennah“ bleiben und auf Machbarkeit zielen. Weil der Berufsbildungsbericht mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung und seinem Hauptausschuss, in dem die Politik (Bund und Länder) sowie die organisierten Sozialparteien vertreten sind, einen kräftigen und systematisch arbeitenden Unterbau hat, ist in diesem Gestaltungsfeld auch für ein kontinuierliches Umsetzungsmonitoring gesorgt. Zwar wird über die Berufsbildungspolitik in Deutschland kontrovers diskutiert, jedoch ist unter den nationalen wie internationalen Berufsbildungsexperten (fast) unstrittig, dass das deutsche Berufsbildungssystem überdurchschnittlich gut ist und sich - zwar langsam aber dennoch systematisch und kontinuierlich - auf neue Anforderungen einstellt. Nun kann und muss zweifellos nicht für jedes Politikfeld eine eigenständige Institution analog zum BIBB aufgebaut werden; es lohnt sich aber, darüber nachzudenken, in welcher Form die skizzierten Strukturen auf andere Politikfelder übertragbar sind.

## Moderne Sozialwissenschaft kann Verantwortung für Monitoring übernehmen

Eine offene Frage ist, wer die Federführung für das Innovations-Monitoring übernehmen kann und soll. Übernimmt sie die Regierung, werden die Ergebnisse im normalen politisch-administrativen Alltag wieder schnell zerrieben. Wird sie einem „runden Tisch“ überantwortet, an dem neben Politik und Verwaltung auch noch die wichtigen gesellschaftlichen Interessenorganisationen sitzen, droht, dass alles „auf die lange Bank geschoben wird“ (Heinze in diesem Band).

Ein Ausweg könnte sein, wenn eine der großen Stiftungen sich in diesem Sinne engagieren würde. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass hier oft eher das Interesse dominiert, kurzfristig mit spektakulären Aussagen aufzufallen, als systematisch und nachhaltig Beiträge anderer aufzugreifen, zu systematisieren und zu priorisieren.

Somit bleibt als Integrationsinstanz nur noch die Wissenschaft übrig. Zwar gibt es auch hier Schwierigkeiten (wie etwa die Detailverliebtheit oder die hohen personellen Diskontinuitäten); jedoch ließen sich diese lösen, wenn einerseits Regierung und Verwaltung bereit wären, ihre Organisationsverantwortung abzugeben, und andererseits entsprechend ausgestattete Forschungseinrichtungen den Mut zur Verantwortung hätten und sich mit einem Teil ihrer Ressourcen als Monitoring-Dienstleister für den aktivierenden Staat engagieren würden. Erfolgreich kann ein solches Engagement aber nur sein, wenn es finanziell und personell nachhaltig angelegt ist und wenn es in einen organisierten Dialog mit Vertretern aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik eingebunden ist. Das System sollte so angelegt sein, dass zweierlei garantiert ist: Erstens „Bodenhaftung“ bei den Aussagen und zweitens Aufmerksamkeit bei der Praxis. Der oben stehende Verweis auf die Berufsbildungspolitik zeigt, dass dies kein Wunschtraum bleiben muss, sondern durchaus Realität werden kann.

<sup>2</sup> In diesem Prozess der Transformation des traditionellen Staatsbildes kommen auf die Sozialwissenschaften interessante neue Herausforderungen zu (Beckert 2002). Bislang sehen sie ihre

A  
u  
f  
g  
a  
b  
e  
  
z  
u  
m  
e  
i  
s  
t  
i  
m  
  
„  
B  
e  
o  
b  
a  
c  
h  
t  
e  
n  
  
v  
o  
n  
  
B  
e  
o  
b  
a  
c  
h

tungen" und erklären dies als einen Beitrag zur Aufklärung. Als Beteiligte am Monitoring kommt auf sie Verantwortung zu.

#### 4. **als innovationsfördernde Prämisse eines strategischen Monitoring**

**T**  
**e** Wenn der aktivierende Staat die Aspekte der Initiative und der Innovation zwischen den Beteiligten  
**c** und Betroffenen aufgreifen und auf dieser Grundlage die aktivierenden Prozesse begleiten und  
**h** steuern will, muss eine Vielzahl von Informationen und Abstimmungsprozessen vermittelt und  
**n** koordiniert werden. Diese Entwicklung trifft auf der gesellschaftlichen Seite auf unmittelbar  
**i** gestiegene Anforderungen an die Verfügbarkeit von projektbezogenem Wissen, aber auch an  
**s** Transparenz im politischen Prozess sowie an effektiven Beteiligungsmöglichkeiten. Ein  
**c** aktivierendes Innovations-Monitoring kann angesichts dessen seine extern auf Transparenz,  
**h** Akzeptanz und Beteiligung ausgerichteten und seine intern orientierten operativen Informationen  
**e** heute nicht mehr nur über den „Aktenbock“ bereitstellen wollen. Heute stehen moderne interaktive  
**u** und vernetzte Informations- und Kommunikationstechniken mit Intranetplattformen und  
**n** Internetzugängen sowie Entwicklungen wie das E-Government zur Unterstützung eines  
**d** strategischen Innovations-Monitoring bereit. Sie haben mittlerweile Einzug in die Behörden und  
**o** den Arbeitsalltag gehalten und sind trotz aller strukturellen Brüche in der ebenenübergreifenden  
**r** Koordination und Abstimmung auf dem besten Wege, sich als neue administrative Kulturtechnik  
**g** einer modernen Verwaltung durchzusetzen. Die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten  
**a** nicht nur innerhalb einer Verwaltung oder eines Ministeriums, sondern auch zwischen  
**n** administrativen Einheiten und vor allem mit den einzelnen Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen,  
**i** Verbänden oder anderen Interessensverbänden haben sich vervielfacht und sind als Prozesse  
**s** weitaus effizienter geworden.

**a** Das strategische Monitoring muss diese Potenziale der modernen Informations- und  
**t** Kommunikationstechnik nutzen und einheitliche Informations- und Kommunikationsplattformen  
**o** für alle intern und extern Beteiligten herstellen. Nur auf diesem Wege lassen sich die  
**ri** Anforderungen an einen bürger- und beteiligungsorientierten aktivierenden Staat optimal umsetzen.  
**s** Nur ein derart offenes Monitoring-System schafft das erforderliche Vertrauen und die erforderliche  
**c** Akzeptanz.

**h** Dafür bieten sich heute webbasierte Lösungen im Intranet und Internet geradezu an. Gerade das  
**e** aktuelle und unkomplizierte Bereitstellen von Informationen über die Entwicklung der bedeutendsten  
**V** Projekte und Programme aus dem Innovationskonzept eines aktivierenden Staat wird in den  
**e** politisch-administrativen Entscheidungszentralen wie auf Seiten der gesellschaftlichen Öffentlichkeit  
**r** immer bedeutsamer. Doch wer genau hinsieht, erkennt, dass in der öffentlichen Verwaltung die  
**n** prozessorientierte Dokumentation von Projekt- und Programminformationen auch heute noch in vielen  
**e** Fällen Medienbrüche unterliegt oder eher noch rein papierbezogen erfolgt. Das gilt im Übrigen auch  
**t** für die Ebene der Führungsinformationen. Auch sie werden nicht immer aktuell abrufbar und mit der  
**z** Möglichkeit zusammenfassender Übersichten und standardisierter Auswertungen elektronisch  
**u** vorgehalten und letztlich auch selten aus einem integrierten Koordinationsprozess heraus gewonnen.  
**n**  
**g**

D  
ie  
Inf  
or  
ma  
tio  
nst  
ech  
nik  
bie  
tet  
abe  
r  
heu  
te  
bes  
on  
der  
e  
Mö  
gli  
chk  
eite  
n  
der  
Inf  
or  
ma  
tio  
nsa  
ufb  
ere  
itu  
ng  
un  
d  
Inf  
or  
ma  
tio  
nsp

räsentation für eine aktivierende Politik und das dazu gehörende strategische Monitoring. Ein solches Monitoring sollte deshalb ein auf die moderne Informationstechnik gestütztes und nach innen und außen gerichtetes Informations- und Kommunikationssystem verkörpern und sich im Sinne eines politischen Informations- und Wissensmanagements präsentieren. Es sollte in diesem Kontext auf „neutralem Boden“ einer allseits akzeptierten und erfahrenen wissenschaftlichen Forschungseinrichtung institutionalisiert sein und mit dem Auftrag antreten,

- den aktivierenden Prozess im Auftrag von Regierung und Verwaltung prozessual und infrastrukturell zu managen,
- die entsprechenden Projekte und Programme mit Transparenz in den Zielen zu begleiten und mit Offenheit zwischen den Beteiligten zu kommunizieren,
- die Akzeptanz der Beteiligten einzuwerben und den Erfolg der Projekte und Programme anhand klarer und eindeutiger Kriterien zu verfolgen und zu bewerten.

Ein durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik gestütztes strategisches Innovations-Monitoring sollte demnach zumindest in der Lage sein,

- die einzelnen Projekte dezentral durch die jeweiligen verantwortlichen Akteure abbilden zu lassen, aber an zentraler Stelle online zu koordinieren, dabei die Ziele, den Nutzen und die planerischen Meilensteine zu benennen, strategische Analysen zu ermöglichen und prozessuales Erfahrungswissen nachvollziehbar abzuspeichern, den intern und extern Beteiligten in einem vernetzten und offenen Informations- und Kommunikationssystem jederzeit und an jedem Ort standardisierte Kerninformationen zu den aktuellen Projekt- und Programmentwicklungen zu ermöglichen,

und letztendlich auch allen Beteiligten durch integrierte Online-Foren neue Diskussionsplattformen anzubieten. Ein derartiges Monitoring will weg von der heute eher noch zeitintensiveren, kostenträchtigeren und papierbezogenen politischen Standard-Planung. Es will dagegen im Wege von verbesserter Abstimmung, Zielbezogenheit und Kommunikation die unmittelbare Zukunft durch beteiligungsorientierte Projekt- und Entscheidungsprozesse transparenter und kalkulierbarer machen und somit die aktivierenden Implikationen der Projekte und Programme stützen und fördern helfen. Mehr noch ist ein solches strategisches Monitoring nicht als ein Instrument zu verstehen, das aus sich selbst heraus existiert. Es ist lediglich Mittel zum Zweck, an konkrete Projekte gebunden und setzt auch nur eine diesbezügliche Vernetzung der Beteiligten voraus. Darüber hinaus bietet es auch die Gelegenheit, Information und Vernetzung situativ, zeitlich befristet und personell begrenzt anzulegen.

Wichtig ist aber in diesem Zusammenhang zu erkennen, dass mit dem aktivierenden Staat und einem strategischen Innovations-Monitoring eine gesellschaftliche Entwicklung verbunden ist und unterstützt wird, die letztlich in der Idee einer bürgerzentrierten „Connected Republic“ oder der „interaktiv vernetzten Republik“ mündet und die Vision eines aktivierenden Regierens und Verwaltens in der Wissensgesellschaft abbildet. Neue interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien bieten dann dem Staat und allen Interessierten nicht nur neue Werkzeuge, um sich selbst zu reformieren, um wirtschaftlichere und wirksamere und auf die Bürger und Verbände ausgerichtete Dienstleistungen anzubieten, sondern auch zugleich neue Möglichkeiten, die zivilgesellschaftlichen Kräfte in eine wechselseitige Interaktion mit Politik und Verwaltung zu bringen (Kaczorowski in diesem Band).

Natürlich gibt ein so skizziertes strategisches Monitoring auch Einblicke frei in die politisch-administrative Umsetzung von Regierungspolitik. Sie bietet damit möglicherweise kritische Ansatzpunkte und organisiert daher aus sich selbst heraus einen nicht unwichtigen kritischen Pfad. Doch entscheidend ist der Aspekt des öffentlichen Vertrauens, der mit einem offenen strategischen Monitoring einhergeht. Damit könnte ein gutes Stück verloren gegangenen Terrains in der Öffentlichkeit und bei den Beteiligten im politischen Prozess des aktivierenden Staates zurück gewonnen werden.

Damit dies geleistet werden kann, müssen vier essentielle Aspekte betrachtet und beachtet werden: Erforderlich sind

- erstens institutionelle Reformen in der Staatsorganisation und Verwaltung mit angepasster Verwaltungskultur;
- zweitens die konsequente Fortsetzung der begonnenen E-Government-Entwicklung und E-Democracy-Ansätze, damit die aktivierende, initiierende und koordinierende Politik und Verwaltung zeitnah und systematisch untereinander und mit der Öffentlichkeit transparent kommunizieren und die verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten mit Hilfe modernster Informations- und Kommunikationstechnik weiter ausgebaut werden können;
- drittens die Entwicklung und der Aufbau eines zielgerichteten und integrierenden internet- bzw. intranetfähigen Monitoring-Instrumentariums;
- viertens und letztens eine kritische Analyse der politik- und verwaltungsinternen Rahmenbedingungen für ein strategisches Innovations-Monitoring.

Das Konzept des aktivierenden Staates wollte frischen Wind und neue Akzente in das staatliche Handeln bringen. Dabei ging es nicht nur darum, den Staatsapparat selbst zu modernisieren, sondern gerade auch darum, gesellschaftliche Initiativen zu ermuntern und ihnen neue Entfaltungsmöglichkeiten zu geben. Diese Ziele sind nur zum Teil erreicht worden: Zwar wurde eine Fülle an Engagement investiert und sind neue Ideen und Projekte auf den Weg gebracht worden; vieles blieb aber auch im Dickicht unterschiedlicher Interessen stecken, verendete zwischen den Gummi-wänden der bürokratischen Unbeweglichkeit oder war konzeptionell und von der Ressourcenausstattung völlig unzureichend. Zwar hat sich dadurch die Konzeption des aktivierenden Staates nicht desavouiert, jedoch ist nicht zu übersehen, dass die Zukunft des aktivierenden Staates nur gelingen kann, wenn neue Impulse neue Chancen eröffnen.

Der aktivierende Staat steht vor seiner Bewährungsprobe und muss belegen, dass das Konzept in der Lage ist, die Herausforderungen der Zeit meistern zu können. Ohne ein begleitendes und unterstützendes strategisches Monitoring seiner Politik wird dies aber nicht gelingen. Vor dem Hintergrund der bislang erreichten Modernisierungserfolge der öffentlichen Verwaltung in der letzten Dekade in den Kommunen, Ländern und im Bund und der damit zusammenhängenden verwaltungskulturellen Entwicklungen trifft der Entwurf eines aktivierenden Monitorings durchaus in weiten Teilen schon auf eine vorbereitete öffentliche Verwaltung. Zwar ist

## **5. Schlusswort: Monitoring - Groß denken, klein anfangen!**



das Ziel einer den gesellschaftlichen und internationalen Herausforderungen gerecht werdenden öffentlichen Verwaltung noch nicht erreicht. Dazu ist noch ein weithin straff geführter Umbruch in den technischen, organisatorischen, betriebs- und personalwirtschaftlichen, strategischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und Kompetenzen der bundesdeutschen Verwaltung erforderlich. Doch der „point of no return“ ist schon überschritten: die öffentliche Verwaltung ist - aus der Sicht einer steuerungstheoretisch orientierten Organisationsarchitektur - auf dem richtigen Weg. Sie bereitet sich intensiv auf den Wechsel von der Administration zum Management, von der Regelungs- zur Kooperationskultur und von der Amtsstube zum E-Government vor. Das zusammen hat natürlich auch Auswirkungen auf die Verwaltungskultur und die dahinter stehenden Werte, Normen und Einstellungen zu den Kunden, Verfahren und Instrumenten der Verwaltungswelt. Die Entwicklung und Implementierung eines strategischen Innovations-Monitorings dürfte deshalb heute in der öffentlichen Verwaltung und den Ministerien auf offenere mentale Voraussetzungen treffen als noch in den 1980er-Jahren. Die neuen Chancen, dass von hier aus der erste Schritt oder der entscheidende Impuls für die Institutionalisierung eines strategischen Innovations-Monitorings gelingen kann, stehen nicht schlecht.

Inzwischen ist auch die Ebene der Staatsorganisation selbst in Bewegung geraten. Der aktuelle Reform- und Modernisierungstau in der bundesrepublikanischen Gesellschaft ist auch ein Produkt überkommener staatlicher Organisationsstrukturen insbesondere zwischen den Bundesländern und dem Bund (Mayntz/Scharpf 2005). Ein Aufbrechen der strukturellen Blockaden durch institutionelle Reformen wird erfolgen, darüber sind sich alle Beteiligten und Betroffenen mittlerweile einig. Das Ziel ist formuliert und der richtige Weg zwischenzeitlich eingeschlagen, auch wenn die gemeinsame Kommission von Bundestag und Bundesrat zur Modernisierung der bundesstaatlichen Ordnung kurz vor Jahresende 2004 gescheitert ist. Ein neuer Anlauf auf diesem Gebiet wird nicht zu umgehen sein.

So gesehen sind wir relativ optimistisch hinsichtlich der generellen Problemlösungsfähigkeit des Staates und seiner Verwaltung. Allerdings wird diese Aufgabe der Lösung von realen Problemen (von denen es zurzeit in Deutschland mehr als genug gibt!) nur gelingen, wenn sich die beteiligten Akteure ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind. Dies gilt - nicht zuletzt vor dem Hintergrund ihrer potenziell strategischen Funktion für ein aktivierendes Innovations-Monitoring - auch für die Wissenschaft:

„Ohne eine Verantwortungsethik im Weberschen Sinne, die sich der individuellen Herausforderung zum Handeln stellt und sich an eine persönliche Verpflichtung zum Handeln im allgemeinen Interesse gebunden fühlt, laufen auch die besten politikwissenschaftlichen Analysen leer. In einer Welt der politisierten Politik gerät der problemlösende Politikwissenschaftler in Gefahr, zum reinen Toren zu werden,

den man allerdings nicht belächeln kann, ohne zugleich die Welt, die für ihn keinen Bedarf hat, zu bedauern.“ (Mayntz/Streeck 2003b, S. 24f.; vgl. auch Streeck 2000a; Nullmeier/Saretzki 2002; Marschall/Strünck 2004)

Im Hinblick auf Themen und Schwerpunktsetzungen, vor allem aber auch im Hinblick auf die Aktivierung der staatlichen und politischen Akteure, sich nicht selbst zu blockieren, sondern stattdessen ihrer Verantwortung gerecht zu werden, erwarten wir viel von einem der Wissenschaft angetragenen Innovations-Monitoring. Und im Innenbetrieb von Politik und Verwaltung könnte eine neue Offensive auch bei der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien weiterhelfen; dabei bieten sich auch neue Möglichkeiten, die Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern.

Das Durchstarten des aktivierenden Staates kann durch solche konzeptionellen Ideen „vom Reißbrett“ zwar befruchtet werden, gelingen wird es aber nur, wenn Akteure aus den geforderten Institutionen Mut zur Verantwortung zeigen und die Gestaltungsaufgaben offen angehen. Die „erste Runde“ des aktivierenden Staates hat stark davon profitiert, dass auf der dezentralen Ebene nicht auf neue große Lösungen gewartet wurde, sondern dass nach der „Just Do It“-Logik („Es ist vernünftig. Es ist nicht verboten. Es ist machbar. Warum sollen wir nicht beginnen?“) Innovationsspielräume wahrgenommen wurden. Nur mit dieser Haltung und Einstellung wird auch der Einstieg in die „nächste Runde“ gelingen. Wichtig ist dabei allerdings, dass die konkreten Gestaltungsarbeiten am aktivierenden Staat weitergehen. Das strategische Innovations-Monitoring soll Orientierung und Unterstützung liefern, kann aber die notwendige Erneuerung selbst nicht ersetzen.

## Lit er at ur

- Abelein, M. 1970: Deutsche Kulturpolitik. Dokumente. Düsseldorf AG Aufgabenkritik 1998: Arbeitsgruppe Aufgabenkritik. Bericht zur Aufgabenkritik im Land Niedersachsen. Band 2. Hannover AG Aufgabenkritik 1997: Arbeitsgruppe Aufgabenkritik. Vorschläge für eine Aufgabenkritik im Land Niedersachsen. Band 1. Hannover
- AG Kulturwirtschaft NRW (Hg.) 2001: Kulturwirtschaft im Netz der Branchen. 4. Kulturwirtschaftsbericht im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW. Dortmund/Witten/Bonn
- Ahlemeyer, H. W./Königswieser, R. (Hg.) 1997: Komplexität managen. Wiesbaden

Alb rrelmann, K. 2003: Jugend und Politik. Politisches Interesse und Engagement Jugendlicher im Lichte der 14. Shell  
e Jugendstudie. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 15/2003, S. 3-6  
r Alemann, U. v. (Hg.) 1981: Neokorporatismus. Frankfurt a.M./New York  
t Alemann, U. v. (Hg.) 1978: Partizipation. Demokratisierung. Mitbestimmung. Opladen  
, Alemann, U. v./Heinze, R. G./Wehrhöfer, U. (Hg.) 1999: Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse. Diskussion.  
Praxis. Opladen  
M Alemann, U. v./Gehne, D. H./Strünck, C./Theus, D. 2002: Kooperative Demokratie im Kiez. Warum sich Menschen in  
. Problemstadtteilen (nicht) an Politik beteiligen. Vier Fallstudien aus Nordrhein-Westfalen. Projektbericht zum  
/ PROBIS-Teilprojekt II. Manuskript  
L Alemann, U. v./Marschall, S. (Hg.) 2002: Parteien in der Mediendemokratie. Wiesbaden  
i Anbuhl, J. 1976: Impulse und Initiativen bezüglich vorschulischer kompensatorischer  
n Erziehung im 7. Deutschen Bundestag (1972-1976). Kiel  
s Andersen, U. et al. (Hg.) 1998: Erfahrungen und Potentiale eines verstärkten bürgerschaftlichen Engagements zur  
s Entlastung der Kommunen: Gutachten erstellt im Auftrag der Stadt Herne. Essen  
e Andersen U. (Hg.) 1998: Kommunalpolitik in Nordrhein-Westfalen im Umbruch. Schriften zur politischen Landeskunde  
n Nordrhein-Westfalens. Band 12. Köln/ Düsseldorf  
, Andersen, U./Bovermann, R. (Hg.) 2002: Im Westen was Neues: Kommunalwahl 1999 in  
NRW. Opladen Anheier, H. K./Then, V. (Hg.) 2004: Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl.  
R Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh Arlt, H. J./Nehls, S. (Hg.) 1999:  
. Bündnis für Arbeit. Konstruktion, Kritik, Karriere. Opladen  
/ Arnim, H. H. v. 2002: Die Entmachtung der Landesparlamente und die Existenzfrage. In: FR-Online  
H (<http://www.fr-aktuell.de/uebersicht/alldossiers/politikinland/landtagswahlhessen2003/10.12.2002>)  
u

- Arnim, H. H. v. 1993: Staat ohne Diener: was schert die Politiker das Wohl des Volkes? München
- Assmann, J./Janowski, B./Welker, M. (Hg.) 1998: Gerechtigkeit: Richten und Retten in der abendländischen Tradition und ihren altorientalischen Ursprüngen. München
- Augurzky, B./Neumann, U. 2005: Regionalwirtschaftliche und fiskalische Effekte einer Förderung der Seniorenwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Expertise des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Geschäftsstelle Seniorenwirtschaft. Gelsenkirchen
- Avenarius, H./Kimmig, T./Rürup, M. 2003: Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule. Eine Bestandsaufnahme. Berlin
- Backhaus-Maul, H. 2000: Die Subsidiaritätsidee in den Zeiten der Kostenrechnung. In: Zentralblatt für Jugendrecht 5/2000, S. 161-200 Backhaus-Maul, H./Olk, T. 1998: Verhandeln und kooperieren versus autoritative Politik - Regieren im Beziehungsgeflecht zwischen Staat und Drittem Sektor in der Sozialpolitik. In: Hilpert/Holtmann 1998, S. 127-148 Bäumer, H./Kauther, H. 2002: Regierungskommission NRW. Zukunft des öffentlichen Dienstes - Öffentlicher Dienst der Zukunft. eGovernment, eDemocracy und die Verwaltung der Zukunft. O.O. Bals, H. 2004: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement - Erfolgreich steuern und budgetieren. Heidelberg/München/Berlin. Bandemer, S. v. 1999: Der aktivierende Staat: Konturen einer Modernisierungsstrategie von Staat und Gesellschaft. In: IAT 1999, S. 64-75 Bandemer, S. v./Blanke, B./Hilbert, J./Schmid, J. 1995: Staatsaufgaben - Von der „schleichenden Privatisierung“ zum „Aktivierenden Staat“. In: Behrens et al. 1995, S. 41-60 Bandemer, S. v./Hilbert, J. 2005: Vom expandierenden zum aktivierenden Staat. In: Blanke et al. 2005, S. 26-35 Bandemer, S. v./Hilbert, J. 2001: Vom expandierenden zum aktivierenden Staat. In: Blanke et al. 2001, S. 17-25 Banner, G. 2003: Institutionelle Stützen einer zukunftsfähigen Kommunalpolitik. In: Kopatz 2003, S. 77-93 Banner, G. 2001: Kommunale Verwaltungsmodernisierung: Wie erfolgreich waren die letzten zehn Jahre? In: Schröter 2001, S. 279-303 Banner, G. 1998a: Kommunale Verwaltungsmodernisierung zwischen Bürgerschaft, Markt und Staat. In: Landeszentrale für politische Bildung 4/1998, S. 179-186 Banner, G. 1998b: Von der Ordnungs- zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune. In: Der Bürger im Staat 4/1998, S. 179-186 Banner, G. 1991: Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen - die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell. In: Verwaltungsführung - Organisation Personal (VOP) 1/1991, S. 6-11 Barber, B. 1994: Starke Demokratie. Hamburg Bartscher, M. 1998: Partizipation von Kindern in der Kommunalpolitik. Freiburg
- Baumgartner, A./Korff, W. 1999: Sozialprinzipien als ethische Baugesetzlichkeiten moderner Gesellschaft: Personalität, Solidarität und Subsidiarität. In: Handbuch für Wirtschaftsethik (HbdWE) 1/1999, S. 225-237
- Beck, U. 2005: Die Gesellschaft des Weniger. In: Süddeutsche Zeitung vom 3.2.2005
- Beck, U. (Hg.) 2000: Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt a.M.
- Beck, U. 1998: Perspektiven der Weltgesellschaft, Frankfurt a.M.
- Becker, H./Franke, T./Löhr, R.-P./Rösner, V. 2002: Drei Jahre Programm Soziale Stadt - eine ermutigende Zwischenbilanz. In: Difu (Hg.) 2002, S. 12-51
- Becker, S./Sablowski, T./Schumm, W. (Hg.) 1997: Jenseits der Nationalökonomie? Weltwirtschaft und Nationalstaat zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Berlin
- Beckert, J. 2002: Das Beobachten von Beobachtungen ist nicht

g  
e  
n  
u  
g  
.  
I  
n  
:  
F  
r  
a  
n  
k  
f  
u  
r  
t  
e  
r  
R  
u  
n  
d  
s  
c  
h  
a  
u  
v  
o  
m

8.10.02 Behrens, F. 1999: Der aktivierende Staat. Von der Allzuständigkeit zur Selbstregierung. In: Alemann et al. 1999, S. 47-61 Behrens, F./Heinze, R. G./Hilbert, J./Stöbe, S./Walsken, E. M. (Hg.) 1995: Den Staat neu denken. Berlin

Benchmarking-Gruppe 2000: Aktivierung der Arbeitsmarktpolitik. Thesen der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit. Berlin

Benz, A. 2003: Reformpromotoren oder Reformblockierer? Die Rolle der Parteien im Bundesstaat. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 29-30/2003, S. 32-38 Benz, A. 2000: Politische Steuerung in lose gekoppelten Mehrebenensystemen. In: Werle/Schimank 2000, S. 97-124 Benz, A. 1995: Politiknetzwerke in der horizontalen Politikverflechtung. In: Jansen/ Schubert 1995, S. 185-204

Bertelsmann-Kommission (Hg.) 2000: Verfassungspolitik und Regierungsfähigkeit. Entflechtung 2005. Zehn Vorschläge zur Optimierung der Regierungsfähigkeit im deutschen Föderalismus. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung (Hg.) 2004: Politische Partizipation in Deutschland. Gütersloh Bertelsmann Stiftung (Hg.) 2003: Reform der Gemeindefinanzen -Ein Vorschlag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh Bertold, N. et al. 2001: Die Bundesländer im

Standortwettbewerb. Herausgegeben von der Bertelsmannstiftung. Gütersloh

Besenthal, A. 2004: Tripartistische Bündnisse im Deutschen Modell. In: WSI-Mitteilungen 10/2004, S. 555-561 Beyer, L./Hilbert, J./Stöbe-Blossey, S. 2003: Wie lernt Verwaltung?

Verwaltungsmodernisierung als Daueraufgabe. In: Grunow 2003, S. 213-239 Beyer, L./Hilbert, J./Micheel, B./Treinen, H. 2002:

Soziodemographischer Wandel: Triebkraft für die Entwicklung neuer Dienstleistungen. In: Bosch et al. 2002,

S. 140-161

BIBB [Bundesinstitut für Berufsbildung] (Hg.) 2000: Jugendliche in Ausbildung und Beruf. Ergebnisse, Veröffentlichung und Materialien aus dem BIBB. Bonn

B Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuwied

Blair, T. 1998: The Third Way: New Politics for the New Century, Fabian Pamphlet

d 588. London Blair, T./Kok, W./Persson, G./Schröder, G. 2000: Ein neues Sozialmodell. Europas Beitrag zum

Fortschritt im 21. Jahrhundert. In: DIE ZEIT vom 07.09.2000 Blancke, S./Schmid, J. 2003: Bilanz der

Bundesregierung Schröder in der Arbeitsmarktpolitik 1998-2002. In: Egle et al. 2003, S. 215-238 Blancke, S./Roth,

C./Schmid, J. 2000: Employability als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen

Erwerbsgesellschaft. Konzept- und Literaturstudie, Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung, Arbeitsbe-

richte, Nr. 157. Blanke, B. 2005: Verwaltungsreform als Aufgabe des Regierens - Einleitung. In: Blanke et al. 2005,

S. XIII-XIX Blanke, B. 2001: Verantwortungsstufung und Aktivierung im Sozialstaat. Steuerungsfragen der

Modernisierung. In: Burth/Görlitz 2001, S. 147-166 Blanke, B./Bandemer S. v./Nullmeier, F./Wewer, G./Pläß, S.

(Hg.) 2001: Handbuch zur Verwaltungsreform. 2. Auflage. Opladen Blanke, B. (Hg.) 1991: Staat und Stadt -

Systematische, vergleichende und problemorientierte Analysen "dezentraler" Politik. PVS-Sonderheft 22. Opladen

Blanke, B./Bandemer S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hg.) 2005: Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. Auflage.

Wiesbaden Blanke, B./Bandemer, S. v. 1999: Der „aktivierende Staat“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 50/1999,

S. 321-330 Blanke, B./Bandemer, S. v./Keil, B. 1996: Sozialbilanz. Sozialpolitik unter Kostendruck. Hannover

Blanke, B./Schridde, H. 2004: Wissensmanagement an den Schnittstellen öffentlicher Leistungsprozesse. In:

Verwaltung und Management 10/2004, S. 246-252 Blanke, B./Schridde, H. 2001: Wenn Mitarbeiter ihre

Orientierung verlieren. In: Zeitschrift für Personalforschung 15/2001, S. 336-356 Blanke, B./Schridde, H. 1999:

Bürgerengagement und Aktivierender Staat. Ergebnisse einer Bürgerbefragung zur Staatsmodernisierung in

Niedersachsen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 24-25/1999, S. 3-12 Blanke, B./Schridde, H./Metje, M. 1998:

Bürgerrechtliche Aufgabenkritik und Aktivierender Staat. Universität Hannover. Abteilung Sozialpolitik und Public

Policy/EMNID Institut für Marktforschung, Meinungsforschung, Sozialforschung. Bielefeld Blumenthal, J. v. 2003:

Auswanderung aus den Verfassungsinstitutionen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 43/2003, S. 9-15 BIBB

[Bundesinstitut für Berufsbildung] 2000: Jugendliche in Ausbildung und Beruf. Ergebnisse, Veröffentlichung und

Materialien aus dem BIBB. Bonn

: BMBF [Bundesministerium für Bildung und Forschung] (Hg.) 2003: Berufsbildungsbericht 2003. Bonn

BMBF [Bundesministerium für Bildung und Forschung] (Hg.) 2000: Qualifikationsstrukturbericht 2000. Bonn ( <a href="http://www.bmbf.de/qualifikationsstrukturbericht_2000.pdf">http://www.bmbf.de/qualifikationsstrukturbericht_2000.pdf</a> )	Lebensqualität und Versorgung	ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hg.) 2002a: Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin	Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 2. Stuttgart
BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] 2005: Bundesmodellprojekt Altenhilfestrukturen der Zukunft. Einblicke - Ergebnisse Empfehlungen. Bonn ( <a href="http://www.bmfsfj.de">http://www.bmfsfj.de</a> )	iger - unter besonderer Berücksichtigung demenz	BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hg.) 2002b: Nationale Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder. Berlin	Stuttgart BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend]
BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hg.) 2004: Vierter Bericht zur Lage der älteren Generation. Risiken,	iger - unter besonderer Berücksichtigung demenz ieller Erkranken. Berlin	BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hg.) 2000: Freiwilliges Engagement in Deutschland: Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu	Stuttgart BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hg.) 1998: Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht

über die Lebenssituation von Kindern und die Leistung von Kinderhilfen in Deutschland. Bonn BMI [Bundesministerium des Inneren] (Hg.) 2004: Modernisierung der Bundesverwaltung. Strategie für die 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat

-  
Modern  
e  
Verwalt  
ung“,  
Ms. BMI  
[Bundes  
ministeri  
um des  
Inneren]  
(Hg.)  
2002:  
Modern  
er Staat  
-  
Modern  
e Ver-  
waltung.  
Wegwei  
ser  
Bürgerg

e  
s  
e  
l  
l  
s  
c  
h  
a  
f  
t  
.  
B  
e  
r  
l  
i  
n  
B  
M  
l  
[  
B  
u  
n  
d  
e  
s  
m  
i  
n  
i  
s  
t  
e  
r  
i  
u  
m  
d  
e  
s  
I  
n  
n  
e  
r  
e  
n  
]

nisterium des Inneren] (Hg.) 1999: Moderner Staat - Moderne Verwaltung. Das Programm der Bundesregierung. Berlin BMVBW [Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen] 1999: Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104a Abs. 4 des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV Städtebauförderung) vom 24.9.1999. In: Bundesanzeiger Nr. 202 vom 26.10.1999, S. 18004-18007 Boekmanstichting/Kulturpolitische Gesellschaft/Duitsland Instituut Amsterdam (Hg.) 2000: Kultur und Kulturförderung in den Niederlanden und in Nordrhein-Westfalen. Systemvergleich und Kooperationsmöglichkeiten.

Amsterdam /Bonn Böckenförde, E.-W. 1989: Staat und Gesellschaft. In: Studia Leibnitiana (StL) 5/1989, S. 228-235 Bohret, C./Konzendorf, G. 1997: Ko-Evolution von Gesellschaft und funktionalem Staat. Opladen Bollert, K. 2002: Fachlich regulierter Qualitätswettbewerb. In: ISA 2002, S. 16-28





0 Braun, D. 2001: Steuerungstheorie  
 0 als Staats- und Gesellschaftstheorie.  
 1 Diskurse zur staatlichen Steuerung.  
 , Übersicht und Bilanz. In: Burth/Görlitz  
 2001, S. 101-131 Braun, D. 2000:  
 S Gemeinwohlorientierung im modernen  
 . Staat. In: Werle/Schimank 2000, S.  
 125-153 Braun, D. 1995:  
 6 Steuerungstheorien. In:  
 9 Nohlen/Schultze (Hg.) 1995, S.  
 - 611-618 Braun, D./Giraud, O. 2003:  
 8 Steuerungsinstrumente. In:  
 7 Schubert/Bandelow 2003,

S un, S. 2001:  
 . Bürgerschaftliches  
 Engagement -  
 1 Konjunktur und  
 4 Ambivalenz einer  
 7 gesellschaftlichen  
 - Debatte. In:  
 1 Leviathan 29/2001,  
 7 S. 83-109  
 4

B  
 r  
 a

Bronfenbrenner, U.  
 1974: Wie wirksam  
 ist  
 kompensatorische  
 Erziehung?  
 Stuttgart Brown  
 University  
 Providence 2004:  
 Center for Public  
 Policy, Global  
 E-Government,  
 September 2004.  
 Rhode Island  
 Brusic, I. 1999:  
 Kulturpolitik und  
 Beschäftigungsför-  
 derung, Rede der  
 Ministerin für  
 Arbeit, Soziales  
 und  
 Stadtentwicklung,  
 Kultur und Sport  
 des Landes NRW  
 anlässlich der  
 gleichnamigen  
 Tagung am 19.  
 August 1999 in  
 Düsseldorf (unv.  
 Manuskript)  
 Bryson, J.  
 M./Crosby, B. C.  
 1993: Policy

p A n  
 l r t D  
 a e e  
 n n a s  
 i a n i  
 n s d g n  
 g a P  
 : n l 2  
 d a 0  
 T n /  
 h C n 1  
 e o i 9  
 D r n 9  
 e t .  
 s s B S  
 i . :  
 g l :  
 n l P 1  
 o n : l 7  
 f a 5  
 E n n 1  
 F n n 1  
 o v i 9  
 r i n 4  
 u r g  
 m o B  
 s n a s  
 , m n i  
 e d r

s G e m /  
 k e b e 0  
 e e m l n 2  
 , e i . .  
 i i c  
 n n h l G  
 . w e n A  
 e e : R  
 s D -  
 e e F N  
 0 n m o R  
 2 . o r W  
 : k u ,  
 m m  
 G o a S  
 e m t K . 6-7  
 m m i o Budäus  
 e u e m ,  
 i n m D  
 n a g u .  
 s l e n ( H  
 a e h a g  
 m ö l .)  
 u r p 1  
 f n e o 9  
 ü d n l 9  
 r i i 8  
 b z t :  
 d e u i O  
 a t s k r  
 s r a g  
 i m 1 a

nisationswandel öffentlicher  
Aufgabenwahrnehmung. Schriftenreihe  
der Gesellschaft für öffentliche  
Wirtschaft 44/1998. Baden-Baden

Budäus

,  
D./Conr  
ad,

P./Schr  
eyögg,  
G. (Hg.)

1998:  
Manag  
ementf  
orschun  
g 8:

New  
Public  
Manag  
ement.

Berlin/N  
ew

York  
Bude,  
H.

2003:  
Koloss  
auf  
tönerne  
n

Füßen.  
In:

Berliner  
Republi  
k

5/2003,  
S.

23-26

Büchel, F./Spieß, C. K. 2002:  
Formen der Kinderbetreuung und  
Arbeitsmarktverhalten von Müttern  
in West- und Ostdeutschland.  
Stuttgart (siehe auch:  
Schriftenreihe des BMFSFJ, Band  
220)

B  
ü

h r e r , W . / G r a n d e , E . ( H g .) ) 2 0 0 0 : U n t e r n e h m e r v e r	b ä n d e , u n d S t a a t i n D e u t s c h l a n d . B a d e n - B a d e n B ü	r s c h h , M . / M ü l l e r , B . 1 9 9 9 : V e r w a l t u n g s r e f o r m i n	d e n B u n d e s l ä n d e r n . B o n n B ü t t n e r , R . / D o b i s c h a t ,	R . / E s c h K . / E v a n s , M . / H a r n e y , K . / H i l b e r t , J . / K n	u t h , M . / K o c h , S . / L a n g e r , D . / R o ß , R . / S t e n d e r , A . / /	W e i ß , W . 2 0 0 3 : B i l d u n g s b e t e i l i g u n g i m R u h r g e b i e t	. A u f d e r S u c h e n a c h e i n e r , „ n e u e n K o m p e n s a t o r i k “	. S t u d i e i m A u f t r a g d e r P r o j e k t R u h r G m b H . E s s e
--	---	--	--	--	--	---	--	---

n  
 Bullinger, H.-J. 2001: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart  
 Bundesregierung 2001: Lebenslagen in Deutschland Der erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Berlin  
 ([http://www.bma.bund.de/de/sicherung/armutsbericht/ARB\\_Bericht01.pdf](http://www.bma.bund.de/de/sicherung/armutsbericht/ARB_Bericht01.pdf))  
 Bundesrepublik Deutschland 2000: Strukturfondsperiode 2000-2006. Einheitliches Programmplanungsdokument zur Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Humanressourcen für die Intervention des Ziels 3 in Deutschland. Berlin

Bunker, B./Alban, B. T. 1997: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco  
 Burth, H.-P./Görlitz, A. (Hg.) 2001: Politische Steuerungs- und Theorie und

Bußmann, U./Esch, K./Stöbe-Blossey, S. 2002: Neue Steuerungsmodelle - frischer Wind im Jugendhilfeausschuss? Endbericht für das Projekt „Die Weiterentwicklung der neuen Steuerungsmodelle“

Pelle: Tendenzen und Potenziale am Beispiel der Jugendhilfe"; Inhaltsverzeichnis und zusammenfassende Thesen.  
 B. Manuskript.  
 d. Gelsenkirchen  
 n (<http://iat-info.iaoge.de/aktuell/veroeff/ds/stoebbe02a.pdf>)  
 Bußmann, U./Stöbe-Blossey, S. 2003: Aktivierung von Freiwilligenarbeit als Element eines aktivierenden Staates. In: Dahme et al. 2003, S. 127-147

CDU NRW 2003: Beschluss.  
 Strukturwandel fördern. Stadt  
 und Land entwickeln. 23.  
 Landesparteitag am 5. April  
 2003.  
 ([http://www.cdu-nrw.de/media/downloads/cdunTO\\_1065192643\\_beschluss\\_sstrukturwan-del\\_nrw.pdf](http://www.cdu-nrw.de/media/downloads/cdunTO_1065192643_beschluss_sstrukturwan-del_nrw.pdf))

Chapman, J.

2002:

System

Failure:

why

govern

ments

must

learn to

think

differen

tly.

London

Chrislip

, D.

D./Lars

on, C.

E.

1994:

Collab

orative

Leader

ship:

How

Citizen

s and

Civic

Leader

s can

make a

Differe

nce.

Chiche

ster

Cirkel,

M./Eva

ns,

M n n i r e  
 . A : S d J a k e ,  
 / l t W s V o l k e ,  
 H t e W s t e S , C  
 i t e r l e e r e S t e S t M o m  
 l l e r l - m w C a t e / m m  
 b e i n i M s a l a e S t e u n  
 r r n i t 2 t t r . S t i t y  
 t t d t 0 e k L o w a r t y  
 , d i e 0 n e , J o n d r ,  
 J e i 4 : i n J d o n ,  
 / D u n C o d / n J e r s  
 S e n g o n d / N / J e r s  
 c e n e n n e r e w h o 1 s h  
 h a s n n n r e w m o u 1 h  
 r t t e 1 c W i a u s 9 9 i p  
 e l 0 t i s n s a 7 : a n d  
 n e i 2 d s e n J d C o m t h  
 o r i s 0 R e s . O a k m e  
 r t t 0 R e p g e 1 9 9 s u n h  
 t h u n , p u e 9 9 / n i N  
 , n g , b l s 7 : e t e w y e w  
 K s S b l s 7 : N e t y  
 . g . l e 7 : N e t y  
 2 s 5 c l : e t y  
 0 e 4 . l s T h e D G L  
 0 l 0 - R c h e a l l e r n a G  
 4 l - R e h e a l l e r n a G  
 : s 5 4 6 i e t a h e r n a G  
 M h a C r e . n a g e l l e r n a G  
 i f t C i e n S a g e l l e r n a G  
 t t i s n a g e l l e r n a G  
 d ? s c n a g e l l e r n a G  
 m l o u n r a c o v

S  
·  
3  
7-  
4  
4  
C  
l  
e  
m  
e  
n  
t  
,  
W  
·

ernme  
nt.  
York  
Clasen  
, J.  
2004:  
Großbr  
itannie  
n - die  
gelung  
en  
Reform  
?  
Beding  
ungen  
und  
Reichw  
eite der  
Reform  
en in  
der  
britisch  
en  
Arbeits  
marktp  
olitik.  
In:  
Schmid  
/Schro  
eder  
2004,

2 0 0 1 : A k t u a l i s i e r t e F a s s u n g d e r R e d e v o n M i n i s t e r p r ä s i d e n t W o l f g a n g C l e m e n t i m B u n d e s r a t a m 1 8 . J u n i 2 0 0 1 ( <http://www.nrw.de> ) C l e m e n t , W . 1 9 9 9 : A l l i a n z f ü r K r e a t i v i t ä t : F ü r e i n e n e u e D i s k u r s v o n K u n s t u n d P o l i t i k , K u l t u r u n d W i r t s c h a f t i n N R W , R e d e d e s M i n i s t e r p r ä s i d e n t e n v o m 1 4 . F e b r u a r 1 9 9 9 i m S c h i l l e r - T h e a t e r W u p p e r t a l ( u n v . M a n u s k r i p t ) C o n k l i n , J . 2 0 0 1 : W i c k e d P r o b l e m s a n d F r a g m e n t a t i o n . ( <http://cognexus.org/wicke> )

dproblems.pdf) e p - . a e a 0 n  
Comston, H./Kongshoj Madsen, b e 8 ) a r , : n  
P. 2001: Conceptual innovation e r 6 t s , V o n R e r  
and public policy: unemployment n t / C 0 - p e . / W o l l d e r p u b l i k  
and paid leave schemes in n n H z 0 0 - T k / W o l l d e r p u b l i k  
Denmark. In: Journal of European s o a 3 r t i W o l l d e r p u b l i k  
Social Policy 11, 2/2001, S. t l d : a n v e l l m a n n B o n n e r  
117-132 r t a , D s f o n . H . r  
Cox, R. H. 1998: From Safety Net u m , e f o n B o n n e r  
to Trampoline. Labour Market k a R r o . B o n n e r  
Activation in the Netherlands and t n . r  
Denmark. WIP-Occasional Paper Nr. 2/1998. Tübingen (http:// u n . / W m O p l a H . r  
www.uni-tuebingen.de/uni/spi/ polwihp.htm); auch in Governance e 1 L o a p l a H . r  
4/1998, n 9 ü h t i i a d e n ( H g . z u r  
S. 397-414 n 9 9 t l i a d e n ( H g . z u r  
Czada, R. . 8 z f o n d e n . B e r l i  
1998: l , a n n e n . B e r l i  
Verhandeln n S . h u n C z a d 2 0 0  
und : . r u n d . ) B e r l i  
Inter-Organisationslernen in demokratisc i 6 H s P a d 2 0 0  
en Mehr- l 7 g t P a d 0 i

van den Daele, W./Neidhardt, F. (Hg.) 1996: Kommunikation und Entscheidung: politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren. Berlin I n :  
van den Daele, W./Neidhardt, F. 1996a: Regierung durch Diskussion - Über Versuche, mit Argumenten Politik zu machen. In: van den Daele/Neidhardt 1996, S. 9-50 Dahme, H. J./Otto, H.-U./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hg.) 2003 : Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen Damkowski, W./Precht, C. (Hg.) 1998: Moderne Verwaltung in Deutschland. Public Management in der Praxis. Stuttgart Damkowski, W./Rösener, A. 2003: Auf dem Weg zum Aktivierenden Staat. Vom Leitbild zum umsetzungsreifen Konzept. Berlin Darnstädt, T. 2004: Da bewegt sich was. In: Der Spiegel 14/2004, S. 38-42 Damstädt, T. 2003: Die enthauptete Republik (Teile I - III). In: Der Spiegel 20-22/2003 Darnstädt, T./Kloth, H. M. 2003: Die Konsens-Falle. In: Der Spiegel 20/2003, S. 3437 Davies, H. T. O./Nutley, S. M./Smith, P. C. (Hg.). 2000: What Works? Evidence-based policy and practice in public Services. Bristol Dean, M. 1995: Governing the Unemployed Seif in an Active Society. In: Economy and Society, Nr. 4, S. 559-83 Decker, F. 2004: Das parlamentarische System in den Ländern. Adäquate Regierungsform oder Auslaufmodell? In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 50-51/2004, S. 3-9 Deinet, U. (Hg.) 2001: Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Ein Handbuch für die Praxis. Opladen Deppe, F ./Felder, M./Tidow, S. 2003: Structuring the State, The Case of European Employment Policy. In: Kohler-Koch 2003, S. 175-200 Deppe, F./Weiner, K.-P. (Hg.) 1991: Binnenmarkt '92. Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Hamburg Derlien, H.-U. 1996: Verwaltungsmodernisierung: modern, modernistisch oder postmodern?

103-121 Derlien, H.-U./Gerhardt, U./Scharpf, F. W. (Hg.) 1994: Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden Der Präsident des schleswig-holsteinischen Landtages (Hg.)  
2003: Föderalismuskonvent der deutschen Landesparlamente. Dokumentation, 31.03.2003.  
Lübeck Der Tagesspiegel 2004: Verfassungsrichter: Rechte der Länder schützen. Ausgabe vom 27.12.2004 DETR [Department of the Environment, Transport and the Regions] 1999:  
Cross-cutting Issues in Public Policy and Public Service. London dpa [Deutsche  
Presseagentur] 2003a: Vorstoß zur Länderfusion stößt auf wenig Gegenliebe.  
Pressemeldung vom 19.01.2003  
dpa [Deutsche Presseagentur] 2003b: Parteien verloren seit 1991 fast 500.000 Mitglieder. Pressemeldung  
vom 30.01.2003

- DGB [Deutscher Gewerkschaftsbund] 2003: Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften 2003. (<http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm>) DfEE [Department for Education and Employment] 1996: Arbeitsplätze. Großbritannien im europäischen Vergleich Die Welt: Parteien verlieren Mitglieder. Ausgabe vom 21.12.2004
- Difu [Deutsches Institut für Urbanistik] (Hg.) 2002: Die soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf- die soziale Stadt. Berlin
- Disch, W. K. A. 2000: Entwicklung des Themas „Senioren-Marketing“ in der Fachliteratur. In: Handbuch Senioren-Marketing 2000, S. 19-42
- Dohne, H.-J./Walter, K. 1999: Aufgaben und Chancen einer neuen Stadtentwicklungspolitik. Ziel und Konzeption des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf- die soziale Stadt“. In: Bundesbaublatt 5/1999, S. 24-29
- Dohmen, D./Cleuvors, B. A. (Hg.) 2002: Nachfrageorientierte Bildungsfinanzierung. Bielefeld
- Dostal, W. 2000: Langfristige Entwicklung der Qualifikationen und Berufe. In: BMBF 2000, Kapitel 2-2.2
- Eberlein, B./Grande, E. 2003: Entscheidungsfindung und Konfliktlösung. In: Schubert/ Bandelow 2003, S. 175-201 Eberlein, B./Grande, E. 2000: German Regulatory Regimes and the EU Framework. In: German Policy Studies 1/2000, S. 39-66 Egle, C/Ostheim, T./Zohlnhöfer, R. (Hg.) 2003: Das rot-grüne Projekt. Eine Bilanz der Regierung Schröder 1998-2002. Wiesbaden
- Eichener, V./Heinze, R. G. 2004: Beschäftigungspotentiale im Dienstleistungssektor. Endbericht im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalens und der Hans-Böckler-Stiftung. InWIS. Bochum
- Eichhorst, W./Profit, S./Thode, E. 2001: Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Berlin/Heidelberg
- Eichler, K./Gau, D./Kröger, F./Sievers, N. 2000: Kulturpolitik und Kulturförderung im Land Nordrhein-Westfalen. In: Boekmanstichting/Kulturpolitische Gesellschaft/ Duitsland Instituut 2000, S. 96-148
- Eisner, W./Engelhardt, W. W./Glastetter, W. (Hg.) 1998: Ökonomie in gesellschaftlicher Verantwortung. Berlin Ellwein, Th./Holtmann, E. (Hg.) 1999: 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Rahmenbedingungen - Entwicklungen - Perspektiven. Opladen/Wiesbaden Ellwein, T. et al. (Hg.) 1987: Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft 1. Baden-Baden
- Enquete-Kommission 2002: „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag. Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Band 4. Opladen.
- Erny, R./Godde, W./Richter, K. (Hg.) 1988: Handbuch Kultur 90. Modelle und Handlungsbedarf für die kommunale Kulturarbeit. Köln
- Esch, K. 2005: Das Leitbild „neue Kompensatorik“ - Neue Ansätze zur Lösung alter Bildungsprobleme? In: Esch, K. Esch et al. 2005, S. 219-240



- /Beyer, L. 2003: „Entgrenzte“ Arbeitswelt - begrenzte Kinderbetreuung? In: KKV - neue Mitte. Zeitschrift der Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung 1/2003, S. 6-8
- Esch, K./Hilbert, J./Stöbe-Blossey, S. 2001: Der aktivierende Staat: Konzept, Potentiale und Entwicklungstrends am Beispiel der Jugendhilfe. In: Heinze/Olk 2001, S. 519-547
- Esch, K./Mezger, E./Stöbe-Blossey, S. (Hg.) 2005: Dienstleistung für Kinder. Handlungsfelder und Perspektiven. Wiesbaden Esch, K./Stöbe-Blossey, S. 2004: Beratung im Netzwerk - Das Konzept der aktiven Moderation. In: IAT 2004, S. 53-68
- Esch, K./Stöbe-Blossey, S. 2002: Kinderbetreuung: Ganztags für alle? Differenzierte Arbeitszeiten erfordern flexible Angebote. Institut Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2002-09. Gelsenkirchen (<http://iat-info.iatge.de/iat-report/2002/report2002-09.pdf>)
- Esping-Andersen, G. 1990: The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge Etzioni, A. 1997: Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie, Frankfurt a.M./New York Etzioni, A. 1995: Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Stuttgart Etzioni, A. 1994: Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Stuttgart European Institute of Public Administration 2003: E-Government in Europe: The State of Affairs. Como ([http://www.e-europeawards.org/view\\_extern.asp?id=4706](http://www.e-europeawards.org/view_extern.asp?id=4706))
- Europäische Kommission 2001: Europäisches Regieren. Ein Weissbuch. KOM (2001) 428 endg. Brüssel (<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:DE:PDF>)
- Europäische Kommission 1999: Europäisches Regieren. Ein Weissbuch. KOM (2001) 428 endg. Brüssel (<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:DE:PDF>)
- Europäischer Rat 2002: Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat, Barcelona 15/16.03.2002
- Europäischer Rat 2000: Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Sondertagung des europäischen Rates, 23/24.03.2000. Lissabon
- Evans, M. 2001: Welfare to Work and the Organisation of Opportunity. Lessons from Abroad. CASE report 15. London Evers, A./Olk, T. (Hg.) 1995: Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen
- Falter, J./Rattinger, H. 2001: Die deutschen Parteien im Urteil der öffentlichen Meinung 1977 bis 1999. In: Gabriel et al. 2001, S. 484-503
- Färber, G. (Hg.) 1996: Schlanker Staat. Zwischen Paradigmen und Pragmatismus. Köln

- Felder, M. 2001: Die Transformation von Staatlichkeit. Europäisierung und Bürokratisierung in der Organisationsgesellschaft. Opladen
- Felder, M. 1999: Straßburger Karneval. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 2/1999, S. 155-158
- Felder, M./Grunow, D. 2001: Wie weiter mit Europa? Zwischen Kompetenzkatalog und New Governance. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 1/2001, S. 52-60
- Fend, H. 2001: Entwicklungspsychologie des Jugendalters. Opladen FFG/IAT/MHH [Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund]/[Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Abteilung Dienstleistungssysteme]/[Medizinische Hochschule Hannover, Abteilung Epidemiologie, Sozialmedizin und Gesundheitssystemforschung] 2001: Gesundheitswesen und Arbeitsmarkt in NRW. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (MFJFG NRW) (Hg.). Düsseldorf
- Fleisch, E. 2000: Das Netzwerkunternehmen. Berlin
- Franz, P./Immerfall, S. 2003: Zeitlupenland Deutschland? Zum Vollzugsdefizit wirtschaftspolitischer Reformen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 18-19/2003,
- Frech, S./Schmid, J. (Hg.) 2004: Der Sozialstaat. Reform, Umbau Abbau? Schwalbach/Ts
- Friedman, M. 1976: Kapitalismus und Freiheit. München
- Fitzenberger, B./Speckesser, S. 2000: Zur wissenschaftlichen Evaluation der Aktiven Arbeitsmarktpolitik in Deutschland: Ein Überblick. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/200, S. 357-370
- Gabriel, K. 1999: Solidarität. In: Schallenberg 1999, S. 99-110
- Gabriel, O. W. (Hg.) 1989: Kommunale Demokratie zwischen Politik und Verwaltung. München
- Gabriel, O. W. (Hg.) 1983: Bürgerbeteiligung und kommunale Demokratie. München
- Gabriel, O. W./Niedermayer, O./Stöss, R. (Hg.) 2001: Parteiendemokratie in Deutschland. Bonn
- Gazier, B. (Hrsg) 1998: Employability: Concepts and Policies. Berlin
- Gbikpi, B./Grote J. (Hg.) 2002: Participatory Governance. Political and Societal Implications. Opladen
- Gbikpi, B./Grote J. 2002a: From Democratic Government to Participatory Governance. In: Gbikpi/Grote 2002, S. 17-34
- Gehne, D. H. 1998: Vereine als Form bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune. In: Andersen 1998, S. 203-218
- Gerster, P./Nürnberg, C. 2001: Der Erziehungsnotstand. Wie wir die Zukunft unserer Kinder retten. Berlin
- Geschäftsstelle Seniorenwirtschaft 2003: Seniorenwirtschaft Nordrhein-Westfalen Ein Instrument zur Verbesserung der Lebenssituation älterer Menschen. Bericht

- der Ministerin für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen. Gelsenkirchen (<http://www.seniorenwirt.de>) GfK [Gesellschaft für Konsumforschung] 2002: Studie 50plus 2002. Band 1 + 2.
- Nürnberg Giddens, A. 1999: Der Dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt a.M. Glaab, M. 2003: Akzeptanzschwäche und Partizipationsdefizit korporativer Interessenvermittlung in Deutschland. In: Lange 2003, S. 15-31
- Glück, A./Magel, H. (Hg.) 2000: Neue Wege in der Kommunalpolitik. München
- Göbel, E./Lenk, T./Gottschalk, W./Weber, M./Reichard, C./Lattmann, J./Leetz, W. 2004: Neue Institutionenökonomik, Public Private Partnership, Gewährleistungsstaat. Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft am 5./6. März 2003 in Berlin. Baden-Baden
- Goss, S. 2001: Making Local Governance Work. Basingstoke
- Gottschalk, K. 2001: Erziehung und Bildung im deutschen Sozialstaat. Stärken, Schwächen und Reformbedarfe im europäischen Vergleich. Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen. ZeS-Arbeitspapier Nr. 9/2001.
- Grabow, K. 2002: Der Weg zur Vollbeschäftigung. Sozialdemokratische Arbeitsmarktpolitik unter den Bedingungen globaler Konjunkturschwäche. In: Berliner Journal für Soziologie 3/2002, S. 365-388
- Greven, M. (Hg.) 1998: Demokratie - eine Kultur des Westens? Opladen
- Grünewald, V./Klaus-Witten, K. 2002: Kooperative Mitspieler - Good Governance: Das Zusammenspiel von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft verbessern. In: 'der gemeinderat' 10/2002, S. 22-28
- Grunow, D. 2003: Verwaltung in Nordrhein-Westfalen: Zwischen Ärmelschoner und E-Government. Münster
- Grunow, D. 1997: Öffentliche Dienstleistungen. In: König/Siedentopf 1997, S. 325341
- Grymer, H./Liebmann, P./Meisen, G./Langendorf, N. 2000: Neues Wohnen für neue Alte? Chancen, Grenzen und Attraktivität des Wohnens mit Service. Eine Studie im Auftrag der Halbach-Stiftung. Wuppertal (<http://www.wiwwi.uni-wuppertal.de>)
- Gutmann, A. (Hg.) 1993: Democracy and the Welfare State. Princeton
- Habel, F.-R. 2005: 16 Länder -eine Verwaltung. In: eGovernment Kompendium 2005, S. 16-17
- Häberle, P. 1985: Das Kulturverfassungsrecht der Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 28/1985, S. 11-31
- Häußermann, H. 2002: Ursachen beheben statt Symptome behandeln. In: AKP - Fachzeitschrift für Alternative Kommunale Politik 3/2002, S. 42-43
- Handbuch Senioren-Marketing 2000: Erfolgsstrategien aus der Praxis. Meyer-Hentschel Management-Consulting (Hg.). Frankfurt a.M.
- Hart, T./Pflüger, F. (Hg.) 2004: Neue Medien und Bürgerorientierung. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh