

Diese Forschung konnte mit Unterstützung des ungarischen Staates und der Europäischen Union, in Kofinanzierung des Europäischen Sozialfonds, durch die im Rahmen des Projektes TÁMOP 4.2.4.A-1 ausgeschriebene Stipendienförderung verwirklicht werden.

Folgen von NPM-Maßnahmen auf die Korruption in der öffentlichen Verwaltung

Die Frage, welche Wirkung die NPM-Maßnahmen auf die Korruption im öffentlichen Sektor ausüben, wurde in der Verwaltungswissenschaft bisher weitgehend noch nicht erforscht oder, genauer formuliert, weitgehend nicht empirisch erforscht. Bis heute konnten nämlich sowohl die Unterstützer als auch die Kritiker des NPM-Verwaltungsmodells ihre Auffassungen über diese strittige Frage nicht empirisch beweisen. Maravič fasst die Diskussion über diese Forschungsfrage wie folgt zusammen:

„Die Vermutungen aus Wissenschaft und Praxis, dass NPM Korruption begünstige oder zu veränderten Korruptionsrisiken führe, sind vielfältig und zahlreich. Die genaueren Hinweise sind aber oftmals vage und allgemein gehalten.“¹

Zwar können über die unerwünschten Folgen des NPM-Verwaltungsmodells zahlreiche wissenschaftliche Studien gefunden werden; die Zahl der Arbeiten, die konkret die Folgen dieses Verwaltungsmodells in Bezug auf die Korruption analysieren, ist jedoch gering. Aus diesem Grund werden in den Folgen die möglichen Folgen von NPM-Maßnahmen in Bezug auf korruptes Verhalten in der Verwaltung interpretiert. Zunächst ist, für die Prüfung dieser unerwarteten Folgen des NPM-Verwaltungsmodells, die Darstellung der drei Dimensionen der korruptionsbegünstigenden Faktoren unerlässlich. Wonach mit Hilfe einer tabellarischen Darstellung dieser unerwarteten Wirkungen bezüglich der NPM-Maßnahmen analysiert wird.

1. Drei Dimensionen von korruptionsbegünstigenden Faktoren des öffentlichen Sektors

Für das korrupte Verhalten von Verwaltungsmitarbeitern können zahlreiche Motivationsfaktoren und Gründe gefunden werden. Nach Maravič können diese korruptionsbegünstigenden Faktoren auch in drei Dimensionen gegliedert werden.

Die Dimension „**Wollen**“ umfasst die **Bereitschaft** der Akteure in der Verwaltung, sich korrupt zu verhalten. Die kennzeichnende Frage dieser Dimension ist also, ob ich korrupt

¹ Maravič, 2007, S. 8.

handeln „will“ oder „nicht will“.² Diese Dimension wird nach *Maravič* sowohl durch intrinsische als auch durch institutionelle Faktoren bestimmt. So beeinflussen diese Dimension des „Wollens“ einerseits intrinsischen Faktoren, wie z. B. Charakter der Person, Arbeitszufriedenheit, Werthaltung etc. und bestimmte Faktoren auf der Organisationsebene, wie z. B. Werte der Organisation, Verwaltungskultur, das Lohnniveau oder das Vorgesetztenvorbild³.

Die Dimension **„Können“** kann durch die Frage „kann ich“ oder „kann ich mich nicht“ korrupt verhalten und durch **die Handlungsspielräume** der Verwaltungsmitarbeiter gekennzeichnet werden. Anders formuliert beschreibt diese Dimension, ob den Verwaltungsmitarbeitern institutionalisiert die Möglichkeit gegeben wird, korrupt zu handeln. Die von der Verwaltung bestimmten Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse fördern oder fördern eben nicht korruptionsbegünstigende Situationen in der Verwaltung. Nach *Maravič* können sich diese Situationen einerseits aus den internen Handlungsspielräumen der Verwaltung, andererseits aus der Interaktion des öffentlichen Sektors mit dem Privatsektor (z. B. Verhandlungssituationen) ergeben.⁴ Bei der Analyse der Dimension „Können“ einer Verwaltungsorganisation sollen anhand dieser Logik Faktoren wie die Bestimmung der Verantwortungskreise, sowie die Entscheidungs- und Handlungsbefugnisse der Verwaltungsmitarbeiter untersucht werden.

Schließlich zählt *Maravič* die korruptionsbeschränkenden Faktoren zur Dimension **„Dürfen“**, wobei der Akteur bei Entscheidungen die Frage erwägt, „schaffe ich es“ oder „schaffe ich es nicht“,⁵ mich neben der Kontrolle korrupt zu verhalten. Diese Dimension kann durch die Funktionsfähigkeit der **Kontrollmechanismen** gekennzeichnet werden. Parallel dazu beschreibt diese Dimension das Ausmaß des Risikos, dass das korrupte Verhalten ans Licht kommen wird. Die korruptionsbeeinflussenden Faktoren, die bezüglich dieser Dimension auftauchen, beziehen sich dann auf die Kontroll- und Sanktionsstrukturen der Verwaltung.

2. Folgen von NPM-Maßnahmen für die Korruption in der öffentlichen Verwaltung anhand der Dimensionen „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“

² *Maravič*, 2007, S. 32.

³ Cristoph Reichard: Auseinandersetzung mit Korruption aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, in: P. Graeff, J. Grieger, 2012, S. 108.

⁴ ebd., S. 108.

⁵ *Maravič*, 2007, S. 36.

Die möglichen Folgen von NPM-Maßnahmen in Bezug auf korruptes Verhalten in der Verwaltung werden mit Hilfe einer tabellarischen Darstellung interpretiert. In der linken Spalte der Tabelle werden die Maßnahmen bzw. Folgen des NPM-Verwaltungsmodells nach Kategorien aufgezählt (wie etwa: personalpolitischer Wandel, Umstrukturierung der Organisation, Verstärkung der Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren), die unter dem Aspekt des korrupten Verhaltens von Verwaltungsmitarbeitern relevant sind

Die, in der Tabelle aufgelisteten NPM-Maßnahmen werden dahingehend bewertet, ob wie sie auf die **Bereitschaft**, auf die **Handlungsspielräume** der Verwaltungsmitarbeiter oder auf die **Kontrollmechanismen** bzw. Kontrollmöglichkeiten der Verwaltung wirken. In der Tabelle ist rot gekennzeichnet, welche Dimensionen die betreffenden NPM-Maßnahmen beeinflussen. Diese Beeinflussung kann positiv oder auch negativ sein. Auf die Tabelle folgend werden diese Wirkungen ausführlich analysiert und begründet.

Folgen und Maßnahmen des NPM-Verwaltungsmodells		Bereitschaft	Handlungsspielräume	Kontrollmechanismen
Personalpolitischer Wandel	1. Veränderte Laufbahnmöglichkeiten der Verwaltungsmitarbeiter			
	2. Leistungsbasierte Vergütung/ kontinuierliche Leistungsbewertung			
	3. Wandel im Verwaltungsethos			
Umstrukturierung der Organisation	4. Delegation der Verantwortung			
	5. Ausdehnung des Entscheidungsspielraums			
Verstärkung der Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren	6. Ausgliederung von Diensten an Externe			

Kategorien:

Beeinflussung (kann positiv oder negativ sein)



keine Beeinflussung

Diese Tabelle ist eine eigene Darstellung der Verfasserin.

2.1. Personalpolitischer Wandel

Alle aufgezählten personalpolitischen Folgen des NPM-Verwaltungsmodells, wie die veränderten Laufbahnmöglichkeiten, die leistungsbasierte Vergütung, die kontinuierliche Leistungsbewertung oder der Wandel im Verwaltungsethos, beeinflussen die **Bereitschaft** der Verwaltungsmitarbeiter, sich korrupt zu verhalten, also die Dimension „Wollen“.

2.1. 1. Laufbahn der Verwaltungsmitarbeiter

Das NPM-Verwaltungsmodell stellt die Laufbahn von Verwaltungsmitarbeitern dadurch auf eine neue Grundlage, dass es den klassisch geregelten und gesicherten Werdegang des Verwaltungspersonals in großem Maße auflöst. Das traditionelle Verwaltungsmodell bietet für den Verwaltungsmitarbeiter gesicherte Zukunftsperspektiven, einerseits durch sein Entlohnungssystem, welches hauptsächlich auf den in der Verwaltung verbrachten Arbeitsjahren basiert und andererseits durch berechenbare Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Prinzipien des NPM-Verwaltungsmodells, wie die leistungsbasierte Entlohnung, die Aufstiegsmöglichkeiten nach der Leistung oder die Rationalisierung der Verwaltung (z. B. durch Reduzierung der Größe des Verwaltungspersonals) schaffen aus dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit Unsicherheit für den Verwaltungsmitarbeiter. Diese Aussage schließt natürlich nicht aus, dass diese Prinzipien unter anderen Aspekten (wie der Integration und Motivation der Verwaltungsmitarbeiter) auch eine positive Wirkung auf die Dimension „**Bereitschaft**“ ausüben. Die Unsicherheit ist also nur ein Punkt dieser Frage, kann jedoch auch laut *Fiebig* und *Junker* „häufig das Motiv für Korruption“⁶ sein.

2.1.2. Leistungsbasierte Vergütung / kontinuierliche Leistungsbewertung

Die leistungsbasierte Entlohnung beeinflusst ebenfalls die „Bereitschaft“ der Verwaltungsmitarbeiter, sich korrupt oder nicht korrupt zu verhalten. Der Grundgedanke dieses Mittels ist der Anschluss der kontinuierlichen Leistungsbewertung der Mitarbeiter an die Entlohnung. Irgendeine Art der leistungsbasierten Entlohnung wurde schon in fast allen europäischen Staaten im öffentlichen Sektor eingeführt.⁷ Im Falle dieses Sektors bezieht sich diese Entlohnungsart nicht auf die Gesamtheit der Löhne und betrifft am meisten die Entlohnung von Verwaltungsmitarbeitern, die in leitender Stellung arbeiten. Einerseits wird das Ausmaß von Belohnung, Bonus und Lohnprämien der Verwaltungsmitarbeiter am

⁶ Maravič, 2007, S. 52

⁷ Dr. József Poór/ Dr. Mártonné Karoliny, S.10

häufigsten entsprechend den Leistungsbewertungen bestimmt.⁸ In anderen Fällen wird der finanzielle Fortschritt an Leistungen gebunden.⁹

Aufgrund des Forschungsthemas dieses Artikels ist es grundsätzlich nicht die relevanteste Frage, wie dieses Mittel zur Verbesserung der Leistung der Verwaltung beitragen kann. Aus dem Aspekt der Dimension „Bereitschaft“ soll nämlich geprüft werden, wie die leistungsorientierte Vergütung sich auf die Integrität oder damit eng verbunden auf die Motivation des Personals für die Ziele der Organisation (Diese gehören zu den intrinsischen korruptionsbeeinflussenden Faktoren gehören.) Wie bereits festgestellt wurde, ist die Grundlage der leistungsorientierten Vergütung die kontinuierliche Leistungsbewertung. In zahlreichen Erhebungen wurde bereits bewiesen, dass die kontinuierliche Leistungsbewertung für die Mitarbeiter bei „Verständnis und Bewertung ihre Rolle in der Organisation“ hilfreich ist.¹⁰ Die Erfahrungen zeigen jedoch auch, dass die Auswirkung der Leistungsbewertung auf die Motivation nicht eindeutig ist, weil ihre Wirkung auf leistungsstarke Mitarbeiter am größten und auf Mitarbeiter mit durchschnittlicher Leistung niedrig ist, während sie sich auf Mitarbeiter mit schwacher Leistung praktisch nicht auswirkt.¹¹

Diese leistungsorientierten Mittel können also zur Integration oder in gewissem Maß auch zur Motivation der Verwaltungsmitarbeiter beitragen, obwohl ihre Wirkung nicht für alle Akteure des Personals gleich ist. Dadurch kann auch dieses System positiv auf die Dimension „**Bereitschaft**“, also auf die Negation des korrupten Verhaltens von der Seite der Verwaltungsmitarbeiter wirken. Bei der Anwendung dieser den Privatsektor kennzeichnenden Mittel sollte man jedoch die besondere Lage des öffentlichen Sektors in Betracht ziehen, zum Beispiel dass die finanziellen Möglichkeiten dieses Sektors begrenzt sind. Der öffentliche Sektor soll abweichend vom Privatsektor „innerhalb strenger vom Gesetzes- und Haushaltsrahmen bestimmten Grenzen“¹² wirtschaften. Das ist deswegen maßgeblich, weil laut zahlreichen internationalen Forschungen die positiven Effekte der leistungsorientierten Vergütung nur dann verwirklicht werden können, wenn „der finanzielle Hintergrund kontinuierlich gesichert wird“¹³ und dadurch das Vertrauen des Personals in die für die Leistung versprochene Vergütung aufgebaut werden kann.

⁸ Dr. József Poór/ Dr. Mártonné Karoliny, S.10

⁹ ebd. S. 10.

¹⁰ ebd., S. 10.

¹¹ ebd., S. 10.

¹² ebd., S. 13.

¹³ Dr. József Poór/ Dr. Mártonné Karoliny, S. 11.

2.1.3. Wandel im Verwaltungsethos

Über das ethische Verhalten von Verwaltungsmitarbeitern und die Werte der Verwaltung fanden und finden auch heute in der Verwaltungswissenschaft umfangreiche Debatten statt. Sowohl in den USA als auch im europäischen Raum wurden sogenannte Ethik-Studiengruppen gegründet,¹⁴ die sich mit dieser Frage beschäftigen.

Ein Kreis von Kritikern des NPM-Verwaltungsmodells behauptet, dass durch dieses Modell einerseits neue Werte (sogenannte Managementwerte) im öffentlichen Sektor erscheinen, aber parallel dazu auch die traditionellen Werte des öffentlichen Sektors gefährdet sind. An diesem Punkt soll festgestellt werden: „...der öffentliche Dienst zeichne sich durch exklusiv eigene Werte aus, die ihn vom Sektor der Privatwirtschaft unterscheiden“¹⁵. Solange das Ziel der Privatwirtschaft die Profitmaximierung ist, kann die Leistung des öffentlichen Sektors nicht durch die Budgetzahlen nachgewiesen werden. Das Ziel dieses Sektors ist nämlich die Gemeinwohlsicherung, wobei Kriterien wie Wirtschaftlichkeit und Effizienz auch eine Rolle spielen, jedoch nicht primäre Ziele sind.

Infolge von NPM-Maßnahmen kann eine Tendenz beobachtet werden, dass die früher strikten Grenzen zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor verschwinden (z. B. durch die verstärkte Interaktion zwischen diesen beiden Sektoren; durch „die Angleichung des Personalrechts des öffentlichen Dienstes an das private Arbeits(vertrags)recht“¹⁶ – ähnliche Arbeitsbedingungen, Vergütungspolitik etc.). Dadurch werden mit immer größerer Intensität die Verhaltensstandards der öffentlichen Verwaltung durch die Werte des Privatsektors beeinflusst und damit wird die schon erwähnte spezielle Situation dieses Sektors nicht mehr so stark betont wie früher.

Eben aus dem Grund der speziellen Situation werden in der Fachliteratur zu den klassischen eigenen Werten des öffentlichen Sektors „die Loyalität, das Pflichtbewusstsein, die Rechtschaffenheit, die Rechtssicherheit, die Allgemeinwohlorientierung“¹⁷ gezählt. Anstatt dieser klassischen Werte bekommen infolge von NPM-Maßnahmen Effizienz, Effektivität und individuelle Nutzenmaximierung immer größeres Gewicht im öffentlichen Sektor. Die Verstärkung von Prinzipien wie Effizienz und Effektivität ist vielleicht

¹⁴ Maravič, 2007, S. 47. Die zwei Ethikgruppen waren die folgenden: Ethik-Studiengruppe der American Society for Public Administration (ASPA); European Group of Public Administration - Ethics and Integrity of Governance (EGPA).

¹⁵ Maravič, 2007, S. 49.

¹⁶ Dr. iur. Benjamin Schindler, 2003, S. 3.

¹⁷ Manfred Röber / Klemens Huhnholz, 3/2011, S. 1.

eindeutiger eine Folge von NPM-Maßnahmen; bei der Betonung der individuellen Nutzenmaximierung ist diese Wirkung etwas fraglicher. Als Grund dafür kann das schon dargestellte Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit der Akteure erwähnt werden, weswegen sie so viel Nutzen wie möglich aus den noch sicheren Möglichkeiten abschöpfen wollen. Andererseits wird die Nutzenmaximierung der Akteure auch dadurch verstärkt, dass andere individuelle Werte vom NPM-Verwaltungsmodell im Gegensatz zum klassischen Verwaltungsmodell verstärkt werden.

Einerseits werden schon bei der Personalauswahl oder, genauer formuliert, bei der Auswahl von Mitarbeitern in leitender Position eher „Managertypen“ ausgewählt, die oftmals ihre Erfahrungen im Privatsektor erworben haben und dadurch in einer Arbeitswelt sozialisiert wurden, wo anstatt Gemeinwohlsicherung und Rechtssicherheit der Wettbewerb, die eigene Leistung und die Profitmaximierung betont wurden. Ein interessante Folge ist auch, dass im Personal des öffentlichen Sektors immer mehr Ökonomen zu finden sind, entgegen der früheren absoluten Juristenmehrheit (Juristen erwerben schon durch ihre Ausbildung das Wissen um die bereits erwähnte besondere Stellung des öffentlichen Sektors). Andererseits spielen bei der Verstärkung der individuellen Nutzenmaximierung der Akteure andere Aspekte, wie der veränderte institutionelle Aufbau der öffentlichen Verwaltung eine Rolle.

Nach *Christiansen / Laegreid* kann der Prozess des Wandels des Verwaltungsethos auch aus dem Aspekt der Organisation als „ein Übergang von einem integrativen zu einem aggregativen System“¹⁸ beschrieben werden. In einer integrativen Organisation sind die Mitarbeiter stark durch ein Gemeinschaftsgefühl bzw. ein Zugehörigkeitsgefühl integriert, das auf „den gemeinsam erlebten und geteilten Geschichten und Traditionen“¹⁹ basiert. Dadurch kann die Einhaltung der Verhaltensnormen innerhalb der Organisation als eine ungeschriebene Vereinbarung der Gemeinschaft definiert werden.

Demgegenüber charakterisiert sich eine aggregative Organisation durch die Unabhängigkeit der Mitarbeiter und durch ein Personal, für das „Misstrauen, Wettbewerb, Zweckrationalität und Unsicherheit“²⁰ kennzeichnend sind. Nach *March / Olsen* wird durch die Reformen von NPM die Organisation der Verwaltung „von einer integrativen zu einer aggregativen

¹⁸ Maravič, 2007, S. 53.

¹⁹ Maravič, 2007, S. 53.

²⁰ Maravič, 2007, S. 54.

Organisation“ und die Mitarbeiter bewerten es „als Vertragsbruch zwischen Organisation und Individuum“, ²¹ wenn die Kosten des loyalen Verhaltens größer sind als ihr Nutzen.

Anhand der erwähnten Folgen von NPM-Maßnahmen kann festgestellt werden, dass der Wandel im Verwaltungsethos die Dimension „**Bereitschaft**“ beeinflussen kann, also die Bereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter verstärken kann, sich korrupt zu verhalten.

2.2. Umstrukturierung der Organisation

Unter den NPM-Maßnahmen, welche die Umstrukturierung der Organisation und die **Handlungsspielräume** der Verwaltungsmitarbeiter sowie die **Kontrollmechanismen** der Verwaltung betreffen, sollen die Delegation der Verantwortung innerhalb der Organisation und die Ausdehnung des Entscheidungsspielraums der Verwaltungsmitarbeiter erwähnt werden.

Laut *Schedler / Proeller* kann infolge von NPM-Reformen „eine Vergrößerung der Verantwortlichkeit der Verwaltungsstellen“²² und „eine verstärkte Dezentralisierung bei gleichzeitiger Schaffung weitgehender Autonomie für die dezentralen Einheiten mit eigenen Führungs- und Entscheidungsstrukturen“²³ beobachtet werden. *Campbell* spricht von der Delegation der Verantwortung und der „Dezentralisierung der Ressourcenverantwortungen“, ²⁴ welche die Handlungsspielräume der Verwaltungsmitarbeiter in großem Maße erhöhen. Im Fall des NPM-Verwaltungsmodells kann man also über eine Art Dezentralisation innerhalb der Organisation auf vertikaler Ebene sprechen. Durch das NPM-Verwaltungsmodell wird im öffentlichen Sektor also eine „outputorientierte“ Organisation aufgebaut, welche auf der Ergebnisverantwortung der Verwaltungsmitarbeiter und „auf den verantwortlich handelnden Akteuren“²⁵ basiert.

Dieses System der Ergebnisverantwortung wird auch durch die Anwendung des Systems der Leistungsvereinbarungen gefördert und gesteuert. Dieses vom NPM-Verwaltungsmodell angewandte Mittel bestimmt die Ziele der Verwaltung, die zur Erreichung der Ziele nötigen Leistungen und die dafür gesicherten Mittel. Leistungsvereinbarungen sind

²¹ Maravič, 2007, S. 54.

²² Schedler/Proeller, S. 93.

²³ Schedler/Proeller, S. 97. Schedler und Proeller legen folgenden Begriff der Dezentralisierung zu Grunde: „Dezentralisierung ist charakteristisch durch Eingriffe und Kontrollen nach Abschluss einer Handlung und durch Honorierung und Leistungsziele, die hoch genug sind, um die grössten Anstrengungen beim Personal einer Organisation zu bewirken.“

²⁴ Maravič, 2007, S. 60.

²⁵ Maravič, 2007, S. 59.

also Führungsmittel, worunter auch „sämtliche Aufträge, Kontrakte und Vereinbarungen“ verstanden werden, die „die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen Politik, Verwaltungsführung, Verwaltungseinheiten“²⁶ bestimmen. Dies zeigt wieder, dass das NPM-Verwaltungsmodell gegenüber der sogenannten inputorientierten²⁷ Auffassung der traditionellen öffentlichen Verwaltung Wert auf die Leistungsorientierung legt. Dadurch wird auch für das Personal größere sogenannte Managerfreiheit bzw. Handlungsspielraum gesichert, um die erwünschten Ziele der Verwaltung zu erreichen.

Diese veränderte Steuerungsstruktur des NPM-Verwaltungsmodells, welche die Entscheidungskompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter ausdehnt, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Handlungsspielräume der Akteure (auf die Dimension „Können“), korrupt oder nicht korrupt zu handeln. Sie kann neue Korruptionsmöglichkeiten auf neuen Ebenen für die Verwaltungsmitarbeiter schaffen, denn *Maravič* stellt auch fest: „Korruptionsrisiken existieren dort, wo Entscheidungen getroffen werden“.²⁸ Dieses Phänomen wird in der Fachliteratur auch als „dezentrale Korruption“ bezeichnet, die „auf die Verlagerung der Korruptionsrisiken auf dezentrale Leistungserbringer hinweist“.²⁹ Demzufolge wirken sich diese NPM-Maßnahmen auch auf die Kontrollmöglichkeiten der Verwaltung aus, wobei die Kritiker auf zunehmende Kontrollaufgaben und Kontrollkosten hinweisen. Die einzelnen Verwaltungssysteme der Staaten sollen dann zu dieser veränderten Lage passende und gut funktionierende Kontrollmechanismen aufbauen, worüber die NPM-Reformoptimisten am wenigsten sprechen.

2.3. Verstärkung der Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren

Das letzte Prinzip des NPM-Verwaltungsmodells, das unter dem Aspekt seiner Wirkung auf das korrupte Verhalten von Verwaltungsmitarbeitern analysiert wird, ist die Ausgliederung von Diensten an Externe („contracting out“). Wie auch in der Tabelle gekennzeichnet wurde, beeinflusst dieses NPM-Prinzip die **Handlungsspielräume** der Akteure (also die Dimension „Können“) und die **Kontrollmechanismen** des öffentlichen

²⁶ Schedler/Proeller, S. 167.

²⁷ Inputorientierte Auffassung: Nach der Logik des traditionellen Verwaltungsmodells kann die Verwaltung durch die Zuteilung von bestimmten Inputs (wie z. B. Personal und finanziellen Mitteln etc.) tätig werden. Nach Schedler / Proeller „lohnt es“ sich nach dieser Logik nicht immer für ein Amt (einen Verwaltungsmitarbeiter), effizient und effektiv zu arbeiten. Falls eine Verwaltungseinheit in einem traditionellen Verwaltungsmodell nämlich in einem Jahr durch effektive und effiziente Arbeit die Kosten der Verwaltungseinheit senken kann, wird sie im nächsten Haushaltsjahr um diese ersparte Summe weniger an finanziellen Mitteln bekommen.

²⁸ Maravič, 2007, S. 55.

²⁹ Maravič, 2007, S. 46.

Sektors. Im Fall von „contracting out“ kann auch von einer Art Dezentralisierung gesprochen werden, wobei jedoch die Entscheidungskompetenzen für ausgegliederte Einheiten an private Akteure übertragen werden. Diese verstärkte Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren kann auch neue Korruptionsrisiken schaffen. Zwischen privaten Akteuren gibt es nämlich großen Wettbewerb, öffentliche Aufträge zu gewinnen. Bei diesem Punkt kann wieder festgestellt werden, dass korruptionsbegünstigende Situationen in solchen Fällen existieren, wo wichtige Entscheidungen (z. B. Entscheidungen über öffentliche Gelder) getroffen werden.

Diese Verhandlungssituationen (und in einem NPM-Verwaltungsmodell wird die Zahl dieser Situationen in großem Maße erhöht) zwischen privatem und öffentlichem Sektor erhöhen die Möglichkeit und den Handlungsspielraum der Verwaltungsmitarbeiter, sich korrupt zu verhalten. Diese Interaktionen können auch die Kontrollmöglichkeiten des öffentlichen Sektors dadurch erschweren, dass die Verantwortungs-Beziehungen unübersichtlich werden („Unübersichtlichkeit der Accountability-Beziehungen“³⁰).

3. Zusammenfassung

Anhand der abgeleiteten Folgen der einzelnen personalpolitischen Mittel, der Mittel, welche die Umstrukturierung der Organisation betreffen und des Prinzips des NPM-Verwaltungsmodells, das zur Verstärkung der Interaktion zwischen privaten und öffentlichen Akteuren führt, kann Folgendes festgestellt werden: Diese Mittel beeinflussen sowohl die Bereitschaft (korrupt oder nicht korrupt zu handeln) und die Handlungsspielräume der Verwaltungsmitarbeiter, als auch die Kontrollmöglichkeiten des öffentlichen Sektors und üben dadurch eine Wirkung auf die Korruption im öffentlichen Sektor aus.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Mittel und Maßnahmen des NPM-Verwaltungsmodells neue potenziell korruptionsbegünstigende Faktoren (wie Arbeitsplatzunsicherheit und Betonung von Werten, die von den traditionellen Werten im öffentlichen Sektor abweichen) sowie neue potenziell korruptionsbegünstigende Situationen (durch die erhöhten Handlungsspielräume der Verwaltungsmitarbeiter) schaffen können, wobei als Folge dieser Maßnahmen auch eine Veränderung des Ortes der Korruption („dezentrale Korruption“) beobachtet werden kann.

³⁰ Maravič, 2007, S. 58.