

Anforderungen an die Verwaltungsspitze

Aus Sicht der Wirtschaft

Thomas Daum

1. Einleitung

Im nachfolgenden Text werden auf Einladung der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaft grundlegende Anforderungen an die Verwaltungsspitze aus Sicht eines Wirtschaftsvertreters dargelegt. Dieser Einbezug der Wirtschaft in die Diskussion über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Verwaltung erfüllt bereits eine erste Forderung der Wirtschaft an die Verwaltungsspitze.

Forderung 1: Die Tätigkeit der Verwaltungsführung hat auch die Anliegen der Wirtschaft zu berücksichtigen. Dabei hat die Wirtschaft nicht einfach das Selbstverständnis und die Dispositionen der Verwaltungsspitze zu akzeptieren, sondern soll selbst Erwartungen an diese formulieren.

Der partnerschaftliche Ansatz zwischen Wirtschaft und Verwaltung ist keine Selbstverständlichkeit. Es ist eine Standortqualität, die unbedingt weiter zu pflegen und zu entwickeln ist.

Zur Einleitung dieses Textes drei notwendige Einschränkungen:

- Erstens ist die schweizerische Wirtschaft zu vielfältig, als dass man von einer Sicht *der* Wirtschaft sprechen könnte. Der Coiffeur mit seiner Kundschaft im Dorf hat nicht dieselben Bedürfnisse, wie die stark exportorientierte Maschinenfabrik. Novartis oder Nestlé werden spezifische Bedürfnisse als Global Player formulieren, und die Finanzdienstleister haben wiederum ihre eigenen Anliegen.
- Zweitens sind im schweizerischen föderalen Staat die Verwaltungen nach Grösse, Struktur und Kultur so unterschiedlich, dass es die Verwaltungsspitze als Adressatin von Anforderungen seitens der Wirtschaft nicht gibt.
- Drittens richtet sich das Interesse der Wirtschaft primär auf die Leistungen, die Kosten und das Verhalten des Staates insgesamt. Diese werden wesentlich von der Politik bestimmt, weshalb die Verwaltungen und ihre Führungen im Hinblick auf die Interessen der Wirtschaft nur bedingt als autonome Partner handeln können. Das gilt selbst dort, wo es um das eigentliche Verwaltungsmanagement geht. Die Wirtschaftsvertreter müssen sich daher auch die Frage stellen, was sie legitimiert, sich mit Anforderungen an die Verwaltungsspitze in die Organisation und die Personalpolitik der öffentlichen Hand einzumischen.

Aus diesen Einschränkungen ergibt sich, dass der vorliegende Beitrag notwendigerweise Pauschalierungen, Typisierungen sowie Verkürzungen enthält und sich mit punktuellen Differenzierungen begnügen muss. Der Leser ist aufgefordert, in seiner täglichen Praxis die oben angesprochene Vielfalt innerhalb der

Wirtschaft und der Verwaltungen nie aus den Augen zu verlieren.

Forderung 2: Flexibilität und Differenzierungsvermögen müssen zu den Grundtugenden der Verwaltungsspitze gehören.

2. Wichtiges Milizsystem

Die Frage, weshalb sich die Wirtschaft zu den Anforderungen an die Verwaltungsspitze und damit zur Personalpolitik und Organisation der Verwaltungen äussern soll, lässt sich am ehesten mit der eingangs erwähnten Partnerschaft zwischen Staat beziehungsweise Verwaltung und Wirtschaft sowie mit dem typisch schweizerischen Milizsystem beantworten.

Partner kümmern sich umeinander. Es ist ihnen nicht gleichgültig, wenn sie beim anderen Defizite oder Verbesserungsmöglichkeiten erkennen. Sie wollen voneinander lernen und lernen lassen. Sie teilen einander ihre Bedürfnisse mit und versuchen umgekehrt, auf artikuliert Bedürfnisse einzugehen. In diesem Sinne will und kann die Wirtschaft einen konstruktiven Beitrag zur Optimierung der Verwaltungsleistungen liefern.

Seine institutionelle Verdichtung erhält dieser Austausch zwischen Wirtschaft und Politik/Verwaltung im Milizsystem - eine einmalige, aber auch erodierende Stärke der Schweiz. In der Miliztätigkeit lernt man beide Welten - die Wirtschaft und die Politik/Verwaltung - nicht nur kennen sondern auch verstehen. Das fördert das Cross-over-Denken, weil manche wechselseitigen Vorurteils-Hürden durch Sachkenntnis beiseite geräumt sind. Das Milizsystem ist in den vergangenen Jahren allerdings vermehrt unter Druck geraten. Das hat zunächst mit dem gesellschaftlichen Wertewandel zu tun, in dem das schlecht entschädigte Engagement für die Gemeinschaft stark an Status und persönlicher Befriedigung verloren hat. Dazu kommen die stärkere berufliche Beanspruchung der Betroffenen und die eher rückläufige Bereitschaft ihrer Arbeitgeber, sie bei der Ausübung eines öffentlichen Amtes zu unterstützen. Wenn das Milizsystem langfristig überleben soll, müssen die Rahmenbedingungen für solche Engagements sowohl auf der Berufs- wie auf der Amtsseite verbessert werden. Die Verwaltungsspitze kann hier einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie für die bestmögliche operative Unterstützung der Milizbehörden besorgt ist.

Forderung 3: Die Verwaltungsspitze soll ,ihre' Verwaltung auf den Support der Milizbehörden trimmen. An der Wirtschaft liegt es dann, im Gegenzug das Milizengagement ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

3. Fundamentale Veränderungen in der Weltwirtschaft

Forderung 4: Von der Verwaltungsspitze wird ein genügendes Verständnis für die Wirtschaft verlangt.

Dieses zunächst trivial klingende Postulat wird griffiger, wenn die Herausforderungen, welche mit der Globalisierung auf die Schweiz zukommen, skizziert werden.

In den letzten 20 Jahren hat die Weltwirtschaft zusätzlich zu den konjunkturellen Wellenbewegungen tief greifende qualitative und strukturelle Veränderungen durchlaufen, die mit folgenden Stichworten umrissen werden können: Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie Internationalisierung der Produktion in neuen Wertschöpfungsketten; Auftritt neuer Industrieländer, die von Kunden zu Konkurrenten werden; Verlagerung der Produktion zu den Abnehmermärkten und industrieller Shift von West nach Ost; industrielle Entwicklung des europäischen Ostens, wo Low-Labour-Cost-Standorte mit qualifizierten Arbeitskräften in geringer Distanz zum «Westen» zur Verfügung stehen. Das wirtschaftliche Geschehen wird zudem wegen der gestiegenen Anzahl von Marktteilnehmern und der globalen Vernetzung immer hektischer und verlangt von den Unternehmungen eine hohe Anpassungsfähigkeit, kurze Reaktionszeiten und starke Innovationskraft.

Massgebende Faktoren dieser Veränderung sind die fast schrankenlos gewordene Mobilität des Kapitals, die mit Hilfe der modernen Informatik hergestellte neue Mobilität des technischen Wissens beziehungsweise der Technologieanwendung sowie die drastische Reduktion der Transaktionskosten. Noch nie zuvor war es möglich, in so weiten Bereichen die sachlichen und technologischen Produktionsmittel mit den Personalressourcen zu kombinieren. Lokale Geschäftsprozesse können weltweit vernetzt werden, so dass sich die Leistungserstellung innerhalb einer Unternehmensgruppe oder über mehrere Unternehmen hinweg internationalisiert. Neben dem klassischen Export von Gütern und Dienstleistungen gewinnt die strategische Option der Migration von Produktionsfaktoren (Direktinvestitionen im Ausland, Zuwanderung von Arbeitskräften) zunehmend an Bedeutung.

Die unternehmerischen Handlungsspielräume haben so eine neue, globale Dimension erhalten, die von allen international tätigen Wettbewerbern genutzt werden muss, wenn sie nicht über kurz oder lang aus dem Markt gedrängt werden wollen.

Was hier stark aus der Perspektive der Exportwirtschaft gezeichnet scheint, gilt – gegebenenfalls mit zeitlicher Verzögerung – auch für die Binnenwirtschaft. Sie kann sich den (indirekten) Auswirkungen der internationalen Entwicklungen letztlich nicht entziehen. Die Zeiten einer Volkswirtschaft mit zwei Gangarten – Galopp für die Exportwirtschaft, Trab auf dem Binnenmarkt – sind definitiv vorbei. Mit der Globalisierung hat nämlich ein verschärfter Wettbewerb unter den Standorten eingesetzt, in dem es darum geht, die mobilen Faktoren Kapital und Technologie auf den bedeutend weniger mobilen Faktor Arbeit zu ziehen. Ent-

scheidend ist dabei, in welchen regulatorischen sowie infrastrukturellen Rahmenbedingungen, zu welchen Kosten, in welchem binnenwirtschaftlichen Umfeld und mit welcher internationalen Mobilität sich die Produktionsfaktoren am jeweiligen Standort miteinander kombinieren lassen.

Als kleine, stark exportorientierte Volkswirtschaft hat die Schweiz keine Wahl: Sie muss den globalen Wettbewerb annehmen, wenn sie ihren Wohlstand aufrechterhalten will. Sie kann den globalen Wettbewerb beziehungsweise seine Rahmenbedingungen auch kaum auf politischer Ebene beeinflussen; der Kathexismus der Weltwirtschaft wird anderswo geschrieben. Es ist umso mehr gemeinsame Aufgabe von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Sozialpartnern dafür zu sorgen, dass die Schweiz für gewisse Wirtschaftsaktivitäten ein Standort ohne bessere ausländische Alternative bleibt oder wird. An dieser Aufgabenstellung ändert die laufende und sich verschärfende Rezession nichts, im Gegenteil: wie das Beispiel des Finanzplatzes zeigt, schrecken die Staaten im Kampf gegen die Krise auch vor dem Einsatz schierer Macht nicht zurück. Da bleibt nichts anderes, als die mangelnde Macht mit anderen Stärken zu kompensieren.

4. Herausforderungen für die Staatstätigkeit

Aus den dargelegten standortpolitischen Herausforderungen lässt sich für die Tätigkeit von Staat und Verwaltung unter anderem folgendes ableiten:

- Den Unternehmungen ist ein regulatorisches Umfeld zu bieten, das Sicherheit und Berechenbarkeit mit grösstmöglicher Freiheit und Flexibilität verbindet.
- Die wirtschaftsrelevanten Service-public-Leistungen und Infrastrukturen wie Bildung und Ausbildung, Kommunikation, Versorgung und Entsorgung oder Verkehr sind in hoher Qualität und in einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten.
- Die administrative Belastung der Unternehmungen ist auf das Notwendige zu beschränken, und die Verfahren sind dem Tempo auf den (internationalen) Märkten anzupassen.
- Die finanziellen Belastungen der Unternehmungen und ihrer Mitarbeitenden mit Steuern, Abgaben und Sozialversicherungsbeiträgen so zu begrenzen, dass sie im internationalen Vergleich konkurrenzfähig sind und keine geschäfts- bzw. erwerbshemmenden Anreize setzen.
- Den Unternehmungen ist der bestmögliche Zugang zu den internationalen Märkten zu sichern.

5. Die Rolle von Politik und Verwaltung

Diese Rahmenbedingungen und weitere hier nicht erwähnte Standortfaktoren werden natürlich wesentlich von der Politik bestimmt. Dementsprechend muss die Wirtschaft ihre einschlägigen Forderungen primär auf dem politischen Parkett vertreten.

Das heisst aber nicht, dass die Verwaltung im Kampf um die Standortattraktivität nur eine Nebenrolle spielt und für die Wirtschaft keine relevante Adressatin

ist. Im Gegenteil: Die Verwaltung spielt eine wichtige Rolle, in dem sie die politischen Entscheide vorbereitet und in der Folge vollzieht. Ihr Gewicht in diesen beiden Funktionen hat in den letzten Jahrzehnten sogar zugenommen, was im Wesentlichen drei Ursachen hat:

- Die staatlichen Regulierungsaufgaben sind mit den zugrunde liegenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen bedeutend komplexer geworden und erfordern ein hohes Mass an spezialisiertem Know-how bei der Vorbereitung der politischen Entscheide. Das gilt besonders – aber nicht nur – auf der eidgenössischen Ebene. Für die nachgeordneten Gebietskörperschaften ist es zudem immer anspruchsvoller, im Dickicht der Bundes- und kantonalen Bestimmungen die eigene Regelungskompetenz zu erkennen.
- Getrieben von der angesprochenen Regulierungskomplexität tendiert der Gesetzgeber immer mehr dazu, auch wichtige Entscheide auf die Verordnungsstufe oder direkt an die Vollzugsorgane zu delegieren. Wurde vor 50 Jahren unter Juristen das Thema «Der Richter als Gesetzgeber» stark diskutiert, so müsste man heute das Phänomen «Behörden und Verwaltung als Gesetzgeber» benennen. Kommt dazu, dass im föderalen System Schweiz der Rechtsvollzug häufig über drei Ebenen erfolgt.
- Die Delegation materieller Entscheidungskompetenzen ist dort besonders augenfällig, wo der Staat als Leistungsstaat auftritt, in jenem Bereich also, der in den letzten Dezennien teilweise hohe Wachstumsraten aufweist. Dabei sind nicht nur die Sozialversicherungen zu nennen, sondern auch die breite Palette des «Service au Public», die sich heute in den Aufgabenportfolios von Bund, Kantonen und Gemeinden findet.

Es scheint evident, dass der Staat seine Aufgaben im heutigen Umfeld nicht nach dem Funktionsdiagramm der klassischen Gewaltenteilungs-Lehre erfüllen kann und der Exekutive/Verwaltung für die Konkretisierung der gesetzgeberischen Grundsatzentscheide mehr Kompetenzen einräumen muss, als dies Montesquieu vorsah. Die häufig gehörte Klage von Politikern, die Verwaltung sei zu stark, ist deshalb falsch und letztlich ein Ausdruck politischer Schwäche. Es braucht eine starke Verwaltung. Diese muss aber auch stark geführt und kontrolliert werden.

6. Rolle und Aufgaben der Verwaltungsspitze

Starke Führung und Kontrolle sind in zwei Dimensionen zu sehen:

Es geht um die Führung und Kontrolle der Verwaltung durch die Politik, gleichzeitig aber auch um die Führung und Kontrolle der Verwaltung durch ihre unmittelbaren Leitungsverantwortlichen. Die Verwaltungsspitze befindet sich also in einer «position à cheval», indem sie sowohl Adressatin von übergeordneter Führung und Kontrolle, als auch Verantwortliche für die Führung und Kontrolle der nachgeordneten Stufen der Verwaltung ist.

Die Analogie zum Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in einer privatwirtschaftlichen Unternehmung liegt nahe, greift aber in wesentli-

chen Punkten zu kurz. Das politische Zielsystem, in welchem Behörden und Verwaltung arbeiten, definiert andere Referenzgrößen als das wirtschaftliche System, in welchem sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bewegen. Die Mitbestimmung der Parlamente beziehungsweise der Bürgerinnen und Bürger hat eine andere Qualität als jene der Aktionäre und gibt der behördlichen und administrativen Tätigkeit starke materielle, mitunter sogar detailliert operative Vorgaben. Die öffentlichen «Produkte» haben über weite Strecken hoheitlichen oder Monopolcharakter, d.h. die Kunden haben keine Konsumalternative, sondern müssen ihre Interessen mit rechtsstaatlichen Verfahrens- und politischen Gestaltungsrechten wahrnehmen.

Diese rechtliche und politische Prägung der staatlichen Tätigkeit bringt die Verwaltungsspitzen in eine Stellung, die sich erheblich von jener der Geschäftsleitung in Privatunternehmungen unterscheidet. Dies um so mehr, als die meisten Behördenmitglieder, anders als die Verwaltungsräte in der Wirtschaft, keine professionelle Erfahrung in ihre Funktion mitbringen, die Verwaltungsspitzen diesbezüglich also einen systembedingten Know-how-Vorsprung gegenüber den Behörden haben. Berücksichtigt man zudem die meist längeren Amts- beziehungsweise Dienstzeiten der Verwaltungsspitzen und projiziert man diese Feststellung in die Verhältnisse der milizmässig geführten Gemeinden, dann wird die besondere Stellung der Verwaltungsspitzen noch augenfälliger. Sie sind mit ihrer Fachkompetenz und ihrer Erfahrung im Bereich des «Public Management» sowohl Berater der Behörde und der Politik im weiteren Sinne als auch direkte Führungsverantwortliche für ihre jeweiligen Verwaltungen und deren Vollzugsarbeit.

Das bedeutet, dass die Verwaltungsspitzen die Rahmenbedingungen der Verwaltungstätigkeit nicht einfach vorgegeben erhalten, sondern auch mit gestalten. Und weil sie das im Kontext der erwähnten Delegationstendenzen innerhalb der staatlichen Handlungsebenen tun, ist klar, dass die Verwaltungsspitzen in erheblichem Masse strategische Funktionen für das Public Management wahrnehmen. Damit stehen sie auch in der Verantwortung, wenn es darum geht, den Wirtschaftsstandort Schweiz international konkurrenzfähig zu halten beziehungsweise zu machen.

7. Voraussetzungen und Handlungsachsen

Um diese Verantwortung wahrnehmen zu können, brauchen die Verwaltungsspitzen vorab und vor allem ein genügendes Verständnis für die Belange der Unternehmungen und deren Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung. Angesichts des Standortwettbewerbs kann man mit gutem Grund von der gebotenen Kundenorientierung sprechen. Das ist ebenso eine Frage der Mentalität wie der Information. Und beides wird durch den direkten, offenen Austausch mit Wirtschaftsvertretern entscheidend gefördert.

Auf der Basis eines positiven Grundverständnisses und im konstruktiven Austausch gewinnen dann die konkreten Forderungen der Wirtschaft nach geringen administrativen Belastungen und tiefen Kosten, nach schnellen Entscheiden und wirtschaftsfreundlichem Ausnützen der Ermessensspielräume oder nach gu-

ten und preisgünstigen Infrastrukturen viel eher die nötige Akzeptanz.

Mit ihrem Grundverständnis für diese Forderungen sollte die Verwaltungsspitze nach dem Gesagten in zwei Richtungen aktiv werden. Einerseits gegenüber den Behörden und der Politik, indem sie – vor allem mit Blick auf die Vollzugsfragen – für wirtschaftsfreundliche Regulierungen und optimale Vollzugsstrukturen plädiert. Andererseits in ihrem unmittelbaren Verantwortungsbereich, indem sie die Verwaltung im Rahmen der übergeordneten Vorgaben auf einen wirtschaftsverträglichen Vollzug ausrichtet. Dass dieser effektiv, effizient und kostengünstig sein muss gehört zu den unabdingbaren Grundanforderungen.

8. Verwaltungsorganisation

Damit kommen wir zur Kernkompetenz der Verwaltungsspitzen und einer Entwicklung, die weit über die spezifischen Forderungen der Wirtschaft hinausreicht. Die Komplexität und Dynamik der heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse lassen sich mit den stark durchprogrammierten Instrumenten und Abläufen der klassischen Bürokratie nicht mehr erfassen und im Sinne der politischen Regelungs- beziehungsweise Leistungsziele gestalten. Deshalb kommt es zur bereits erwähnten offeneren, delegationsorientierten Gesetzgebung und deshalb muss auch die Verwaltung ihre Tätigkeit stärker mit zielbezogener Führung und kultureller Orientierung statt mit direkten Handlungsanweisungen steuern. Die Verwaltungsspitze spielt in diesem Wandel eine Schlüsselrolle. Sie muss sich gleichsam als Kompetenzzentrum für die Organisationsentwicklung der öffentlichen Hand etablieren, von welchem die massgebenden Impulse zur Modernisierung der Strukturen und der Prozesse ausgehen. Die Politik und die Behörden, vor allem jene im Milizsystem, sind hier allein überfordert. Sie sind meist auch nicht in der Lage, die Ergebnisse der Wissenschaft genügend kritisch zu würdigen, um ihre Anwendung im jeweiligen praktischen Kontext zu steuern. Es braucht die Verwaltungsspitzen, welche die Notwendigkeiten des Wandels erkennen, die Erkenntnisse der Wissenschaft verarbeiten, Anregungen aus der Wirtschaft aufnehmen und all dies auf dem Boden ihrer Erfahrung zu praxistauglichen Lösungen verschmelzen. Diese Aussage entspringt nicht theoretischen Überlegungen, sondern der Beobachtung verschiedener erfolgreicher und weniger erfolgreicher New Public Management-Projekte bei Bund, Kanton und Gemeinden.

Die Verwaltungsspitze muss dann aber auch mit einer entsprechenden Führungsleistung die erarbeiteten Konzepte mit ihren Mitarbeitenden umsetzen. Neben der Einführung entsprechender Instrumentarien wie Globalbudgets, Kostenrechnungen oder Leistungsaufträgen mit Indikatoren und Standards geht es dabei ganz zentral um die Implementierung einer Dienstleistungskultur, in welcher die Bürger und eben auch die Unternehmungen als Kunden behandelt werden. Die Verwaltungsspitze muss also ihr Verständnis für die Belange der Wirtschaft über alle Führungsstufen in die ganze Organisation tragen, wenn eine wirtschaftsverträgliche Verwaltungstätigkeit erreicht werden soll.

9. Zusammenfassung der Anforderungen

Die Forderungen der Wirtschaft an die Verwaltungsspitze lassen sich in folgenden Stichworten zusammenfassen:

- Bereitschaft zum Dialog mit der Wirtschaft und zum flexiblen, differenzierten Umgang mit den verschiedenen Adressaten
- Verständnis für die Belange der Wirtschaft im internationalen Standortwettbewerb
- Einsatz für wirtschaftsfreundliche Regulierungen und Vollzugsstrukturen gegenüber der Politik
- Ausrichtung der Verwaltung auf einen wirtschaftsverträglichen Vollzug mit geringen administrativen Belastungen, tiefen Kosten, schnellen Entscheiden und wirtschaftsfreundlicher Ausnützung der Ermessensspielräume
- Etablierung als Kompetenzzentrum für die Organisationsentwicklung der öffentlichen Hand
- Implementierung des Wirtschaftsverständnisses auf allen Verwaltungsstufen
- Unterstützung des Milizsystems.

10. Politische Hürden

Die Verwaltungsspitzen sind bei der Erfüllung dieser Forderungen allerdings nicht völlig frei, und an manchen Orten stossen sie auf politische Hürden. Obwohl sie in ihrer Gesetzgebung immer mehr mit offenen Zielnormen und Entscheid-Delegationen arbeiten, haben Bund, Kantone und Gemeinden den Wandel von der detailliert durchregulierten zur ermächtigten Verwaltung noch nicht konsequent vollzogen. Immer wieder stören formalistische Gesetzmässigkeitsforderungen und parlamentarische oder direktdemokratische Mitbestimmungsansprüche die Dispositionsfreiheit der Behörden und der Verwaltungsführungen. Die Politik sieht zwar ein, nicht alles selbst regeln zu können, ist aber nicht bereit, der Exekutive in genügendem Ausmass definitive Handlungsautonomie einzuräumen. Zudem zeigen Politik, Medien und Öffentlichkeit gegenüber der Verwaltung kaum Fehlertoleranz, was die Entscheidungsfreudigkeit der Mitarbeitenden hemmt und sie zur Rückversicherung in formalen Bestimmungen drängt.

11. Unterstützung und Beitrag seitens der Wirtschaft

Damit der Wandel in der Verwaltungstätigkeit mit den aufgezeigten Anforderungen Schritt halten kann, braucht er auch die Unterstützung der Wirtschaft. Abschliessend sei deshalb festgehalten, dass die Wirtschaft nicht nur Forderungen an die Verwaltungsspitzen formulieren darf, sondern selbst ihren Beitrag zu einem konstruktiven, wechselseitigen Verhältnis leisten muss. Dazu gehören insbesondere das Verständnis sowie der Respekt für den Grundauftrag und die Regeln, von denen die Verwaltung nicht abweichen kann und nicht abweichen darf. Die Forderung nach Wirtschaftsverträglichkeit ist in einem Rechtsstaat legitim, die Forderung nach Wirtschaftshörigkeit ist es nicht. Wer diese Grenze missachtet

begibt sich auf das Minenfeld der Willkür und riskiert, rasch im Sumpf der Korruption zu landen. Eine gesunde Wirtschaft kann in einem solchen Umfeld nicht gedeihen.

Résumé

Il y a eu un énorme accroissement des mouvements de biens, de services, de technologie et de capital à l'échelle internationale. L'interaction entre les acteurs publics, économiques et de la société civile s'est intensifiée énormément. En ces temps de concurrence globale, les conditions préalables suivantes semblent nécessaires: un dialogue intense et la compréhension pour les demandes de l'économie au sein de l'administration. Il faut des managers publiques avec des connaissances des deux secteurs et les acteurs économiques qui respectent les règles de l'administration publique.

Summary

Developments in technology, combined with free-market ideology, have given goods, services, and capital unprecedented mobility. Globalization has led to a new interplay between economic, state and civil society actors. Faced with these challenges, the following preconditions seem necessary: a readiness for dialogue between state and economic actors and an understanding for the economy's needs inside the public administration. Public managers with cross-sectoral skills are needed as well as economic actors with an understanding for the «rules» of public administration.