

# Die Todsünden in der öffentlichen Verwaltung

Von Peter F. Drucker,  
*Claremont Graduate School*

## I

Niemand kann die Leistung eines öffentlichen Dienstes garantieren, aber wir wissen, wie wir die Nichterfüllung mit absoluter Sicherheit sicherstellen können. Wenn Sie zwei der folgenden allgemeinen Sünden der öffentlichen Verwaltung begehen, wird die Nichterfüllung unweigerlich folgen. Alle sechs Sünden zu begehen, wie es viele öffentliche Einrichtungen tun, ist völlig unnötig und ein Overkill.

(1) Der erste Schritt, um sicherzustellen, dass ein Programm keine Ergebnisse bringt, ist ein hochgestecktes Ziel – zum Beispiel „Gesundheitsversorgung“ oder „Hilfe für Benachteiligte“. Solche Aussagen gehören in die Präambel. Sie erklären, warum ein bestimmtes Programm oder eine bestimmte Einrichtung ins Leben gerufen wird, und nicht, was das Programm oder die Einrichtung erreichen soll.<sup>1</sup> Solche Aussagen als „Ziele“ zu verwenden, sorgt also dafür, dass keine effektive Arbeit geleistet wird. Denn Arbeit ist immer konkret, immer alltäglich, immer zielgerichtet. Doch ohne Arbeit gibt es keine Leistung.

Um eine Chance auf Leistung zu haben, braucht ein Programm klare Ziele, deren Erreichung gemessen, bewertet oder zumindest beurteilt werden kann. „Gesundheitsfürsorge“ ist nicht einmal eine fromme Absicht. Vielmehr ist es bestenfalls ein vager Slogan. Selbst „die beste medizinische Versorgung für die Kranken“, das Ziel vieler Krankenhäuser des britischen National Health Service, ist nicht operational. Vielmehr ist es sinnvoll zu sagen: „Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass kein Patient, der in die Notaufnahme kommt, länger als drei Minuten braucht, bis er von einer qualifizierten Triage-Schwester gesehen wird.“ Es ist ein richtiges Ziel zu sagen: „Innerhalb von drei Jahren wird unsere Entbindungsstation auf der Grundlage von „Null-Fehlern“ betrieben, was bedeutet, dass es keine „Überraschungen“ im Kreißsaal geben wird und kein einziger Fall von postpartalem Kindbettfeuer auf der Entbindungsstation auftritt.“ In ähnlicher Weise ist die „Förderung des Wohlergehens der amerikanischen Landwirte“ ein Wahlkampfversprechen, während die „Installation von Elektrizität in mindestens 25 Prozent der amerikanischen Farmen innerhalb der nächsten drei Jahre“ – das erste Ziel der *Rural Electrification Administration* des New Deal, der vielleicht erfolgreichsten Behörde für öffentliche Dienstleistungen in unserer gesamten Verwaltungsgeschichte – ein Ziel war, das spezifisch, messbar und erreichbar war und erreicht wurde. Es wurde sofort in Arbeit umgewandelt und sehr bald darauf in Leistung.

(2) Die zweite Strategie, die garantiert zur Nichterfüllung führt, ist der Versuch, mehrere Dinge auf einmal zu tun. Sie besteht darin, sich zu weigern, Prioritäten zu setzen und sich an sie zu halten. Die Aufsplitterung der Bemühungen garantiert Nicht-Ergebnisse. Wenn man sich nicht auf eine Priorität konzentriert, werden die Bemühungen zersplittet, und je umfangreicher das Programm ist, desto mehr führen die Zersplitterungseffekte zur Nichterfüllung. Im Gegensatz dazu können selbst schlecht konzipierte Programme zu Ergebnissen führen, wenn Prioritäten gesetzt und die Anstrengungen konzentriert werden.

Heutzutage ist es populär, das Scheitern so vieler Programme von Lyndon Johnsons „Krieg gegen die Armut“ auf wackelige theoretische Grundlagen zu schieben. Unabhängig davon, ob

<sup>1</sup> Siehe hierzu meinen Artikel „What Results Should You Expect? A User's Guide to MPO,“ *Public Administration Review*, Vol. 36, pp. 12-19.

sie schlecht konzipiert waren oder nicht, erzielten einige der Headstart-Schulen beachtliche Ergebnisse; ausnahmslos alle waren Schulen, die sich trotz heftiger Kritik aus Washington und von allen möglichen Dogmatikern für eine einzige Priorität entschieden hatten: die Kinder sollten Buchstaben und Zahlen lesen lernen.

Ein noch eindrucksvollereres Beispiel ist die *Tennessee Valley Authority* (TVA) in den dreißiger Jahren. Trotz enormer Widerstände wurde der Gesetzentwurf zur Gründung der TVA nur deshalb vom Kongress verabschiedet, weil die Befürworter ein Dutzend verschiedener und einander widersprechender Interessengruppen versprachen: billige Energie, billiger Dünger, Hochwasserkontrolle, Bewässerung, Schifffahrt, Gemeindeentwicklung und so weiter. Der erste Verwalter der TVA, Arthur Morgan, ein großartiger Ingenieur, versuchte dann, diese Versprechen einzulösen und alle seine Wählergruppen zufrieden zu stellen. Das einzige Ergebnis war eine unkontrollierbar wachsende Bürokratie, unkontrollierbar wachsende Ausgaben und ein völliges Fehlen jeglicher Leistung. In der Tat ähnelte die TVA in ihren Anfangsjahren nichts so sehr wie einem jener „Schlamassel“, die wir heute in Washington angreifen. Dann entfernte Präsident Roosevelt Morgan und setzte einen völlig unbekannten jungen Anwalt aus Wisconsin, David Lilienthal, ein, der sofort – entgegen allen Ratschlägen der „Profis“ – seine Priorität verkündete: Stromerzeugung. Innerhalb eines Jahres lieferte die TVA Ergebnisse. Lilienthal stieß übrigens nicht auf Widerstand, sondern wurde von allen als Retter gefeiert.

(3) Die dritte Todsünde des öffentlichen Verwalters ist der Glaube, dass „Fett schön ist“, trotz der offensichtlichen Tatsache, dass Masse keine Arbeit macht, sondern Hirn und Muskeln. In der Tat hemmt Übergewicht die Arbeit, und starkes Übergewicht lähmt sie völlig.

Man hört heute viel über den Irrtum, „Geld auf Probleme zu werfen“, aber das ist nicht wirklich das, was wir getan haben. Wir haben Probleme mit Personal überhäuft, wobei Vietnam vielleicht das schlimmste Beispiel ist, und es ist noch schlimmer, zu viel Personal einzusetzen als zu viel Geld. Die heutige Verwaltung, ob zivil oder militärisch, neigt dazu zu glauben, dass der beste Weg, ein Problem zu lösen, darin besteht, immer mehr Leute dagegen einzusetzen. Die einzige sichere Folge von mehr Personal sind größere Schwierigkeiten in der Logistik, im Personalmanagement und in der Kommunikation. Masse erhöht das Gewicht, aber nicht unbedingt die Kompetenz. Kompetenz erfordert Führung, Entscheidung und Strategie, nicht Arbeitskraft.

Eine Überbesetzung ist nicht nur viel schwieriger zu korrigieren als eine Unterbesetzung, sondern sie macht die Nichterfüllung praktisch sicher. Denn eine Überbesetzung konzentriert die Energien immer auf das Innere, auf die „Verwaltung“ statt auf die „Ergebnisse“, auf die Maschinerie statt auf ihren Zweck. Sie führt immer dazu, dass Sitzungen und Memoranden zum Selbstzweck werden. Sie lähmt hinter einer Fassade wütender Betriebsamkeit. Harold Ickes, FDRs Innenminister und einer der fähigsten Verwalter des New Deal, fragte immer: „Wie viele Menschen brauchen wir am wenigsten, um diesen Zweck zu erfüllen?“ Es ist lange her, dass jemand in Washington (oder in den Regierungen der Bundesstaaten) diese Frage gestellt hat.

(4) „Nicht experimentieren, dogmatisch sein“ ist die nächste – und die zweithäufigste – der Todsünden des Verwalters. „Was auch immer Sie tun, tun Sie es im großen Stil beim ersten Versuch. Sonst, Gott bewahre, lernst du vielleicht, wie man es anders machen kann. Bei technischen Innovationen oder Produktinnovationen überspringen wir manchmal das Stadium der Pilotanlage, meist zu unserem Leidwesen. Aber zumindest bauen wir ein Modell und testen es im Windkanal. Im öffentlichen Dienst beginnen wir immer häufiger mit einer „Position“, d. h. mit einer völlig unerprobten Theorie, und gehen von ihr sofort zur nationalen, wenn nicht gar internationalen, Anwendung über. Das eklatanteste Beispiel war wohl der ultra-scholastische

Dogmatismus, mit dem wir uns im „Krieg gegen die Armut“ auf nationale Programme stürzten, die auf völlig spekulativen, völlig unerprobten sozialwissenschaftlichen Theorien beruhten und durch kein einziges Fitzelchen empirischer Beweise gestützt wurden.

Doch selbst wenn die Theorien, auf denen ein Programm beruht, an sich solide sind, erfordert die erfolgreiche Anwendung immer noch Anpassung, Zuschnitt, Anpassung, Ausprobieren, Abwägen. Sie erfordert immer einen Test an der Realität, bevor man sich endgültig festlegt. Vor allem wird jedes neue Programm, egal wie gut es konzipiert ist, auf Unerwartetes stoßen, seien es unerwartete „Probleme“ oder unerwartete „Erfolge“. An diesem Punkt werden Menschen gebraucht, die ein ähnliches Programm in kleinerem Maßstab durchlaufen haben, die wissen, ob das unerwartete Problem relevant ist oder nicht, oder ob der unerwartete Erfolg ein Zufall oder eine echte Leistung ist.

Einer der Hauptgründe für den Erfolg so vieler New-Deal-Programme war sicherlich, dass es in den Staaten und Städten zuvor „kleine“ Experimente gegeben hatte – in Wisconsin zum Beispiel, im Staat New York oder in New York City oder in einer der Reformverwaltungen in Chicago. Die herausragenden Verwalter der New-Deal-Programme – Frances Perkins im Arbeitsministerium, Harold Ickes im Innenministerium oder Arthur Altmeyer im Sozialministerium – waren allesamt Absolventen solcher früherer Experimente in kleinem Maßstab. Auch die wirklich erfolglosen New-Deal-Programme, wie z. B. das WPA, waren ausnahmslos Programme, die nicht zuerst in kleinen Experimenten in staatlichen oder lokalen Behörden entwickelt worden waren, sondern als umfassende, nationale Allheilmittel initiiert wurden.

(5) „Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht aus Erfahrungen lernen können“ ist das nächste Rezept für Nichtleistung in der öffentlichen Verwaltung. „Überlegen Sie nicht im Voraus, was Sie erwarten; lassen Sie sich nicht von den Ergebnissen zu den Erwartungen zurückführen, um nicht nur herauszufinden, was Sie gut können, sondern auch, was Ihre Schwächen, Ihre Grenzen und Ihre blinden Flecken sind.“

Jede Organisation, wie auch jeder Einzelne, macht bestimmte Dinge gut. Es sind die Dinge, die einem „leicht von der Hand gehen“. Dennoch ist jede Organisation, wie jeder Einzelne, auch anfällig für typische Fehler, hat typische Grenzen und eigene blinde Flecken. Wenn die Organisation ihre eigenen Erwartungen nicht so gestaltet, dass sie die Genauigkeit der Ergebnisse widerspiegelt, wird sie nicht herausfinden, was sie gut kann, und somit nicht lernen, ihre Stärken einzusetzen. Außerdem wird sie nicht herausfinden, was sie schlecht macht, und somit keine Gelegenheit haben, sich zu verbessern oder ihre Schwächen oder blinden Flecken zu kompensieren. So ist es typisch, dass bestimmte Institutionen viel zu schnell Ergebnisse erwarten und viel zu früh das Handtuch werfen. Viele der „War on Poverty“-Organisationen haben genau das getan. Auch gibt es viele Organisationen, die viel zu lange warten, bevor sie sich der Tatsache stellen, dass ein Programm oder eine Politik erfolglos ist – unsere Vietnam-Politik, sowohl die zivile als auch die militärische, gehört wahrscheinlich dazu. Man kann nur durch Rückmeldungen lernen, und wir wissen, dass Rückmeldungen von Ergebnissen immer die Leistungsfähigkeit und Effektivität verbessern. Ohne sie dominieren jedoch zunehmend die Schwächen, die Beschränkungen und die blinden Flecken. Ohne Lernen aus den Ergebnissen durch Feedback muss jede Organisation, wie auch jeder Einzelne, unweigerlich in seiner Leistungsfähigkeit nachlassen. Doch in den meisten Einrichtungen des öffentlichen Dienstes sind solche Rückmeldungen entweder nicht vorhanden oder werden mit einer gewissen Skepsis betrachtet. Entsprechen die Ergebnisse nicht den Erwartungen, werden sie allzu häufig als irrelevant abgetan, als Hinweis auf die Stumpfsinnigkeit der Kunden, auf den reaktionären Obskuratorismus der Öffentlichkeit oder, was am schlimmsten ist, als Beweis für die Notwendigkeit, „eine weitere Studie durchzuführen“. Die meisten Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, sowohl staatliche als auch nichtstaatliche, sind budgetorientiert, aber die Budgets

messen eher den Aufwand als die Ergebnisse. Um Leistung zu erbringen, muss der Haushalt mit einer Erklärung über die erwarteten Ergebnisse einhergehen – und mit einer systematischen Rückmeldung über die Ergebnisse – sowohl über die Ausgaben als auch über die Bemühungen. Andernfalls wird die Agentur fast sofort mehr und mehr ihrer Bemühungen auf Nicht-Ergebnisse lenken und zum Gefangen der eigenen Grenzen, Schwächen und blinden Flecken werden, anstatt ihre eigenen Stärken zu nutzen.

(6) Die letzte der Todsünden des Verwalters ist die schlimmste und häufigste: die Unfähigkeit, aufzugeben. Sie allein garantiert die Nichterfüllung, und zwar innerhalb einer ziemlich kurzen Zeit.

Die traditionelle politische Theorie, die von Aristoteles geerbte Theorie, geht davon aus, dass die Aufgaben der Regierung in der Natur der Zivilgesellschaft begründet und daher unveränderlich sind: Verteidigung, Gerechtigkeit, Recht und Ordnung. Die wenigsten Aufgaben der modernen öffentlichen Verwaltung, seien es staatliche oder nichtstaatliche Einrichtungen des öffentlichen Dienstes wie das Krankenhaus, das Rote Kreuz, die Universität oder die Pfadfinder, sind jedoch von dieser Art. Fast alle von ihnen sind eher von Menschenhand geschaffen als in den Grundfesten der Gesellschaft verankert, und die meisten von ihnen sind obendrein sehr jung. Sie alle teilen daher ein gemeinsames Schicksal: Sie müssen irgendwann einmal sinnlos werden. Sie können sinnlos werden, weil das Bedürfnis, an das sie sich richten, nicht mehr existiert oder nicht mehr dringend ist. Sie können sinnlos werden, weil das alte Bedürfnis in einem so neuen Gewand erscheint, dass die gegenwärtige Gestaltung, die Form, die Anliegen und die Politik obsolet werden. Das große Umweltproblem von 1910 zum Beispiel – und es war eine sehr reale Gefahr – war die horrende Verschmutzung durch das Pferd mit seinem Gestank und seinen flüssigen und festen Abfällen, die die Städte von damals zu begraben drohte. Wären wir damals so umweltbewusst gewesen wie heute, hätten wir uns mit Agenturen herumgeschlagen, die nur zehn Jahre später völlig sinnlos geworden wären, und dennoch hätten sie ihre Anstrengungen zehn Jahre später vorhersehbar verdoppelt, da sie ihre Ziele völlig aus den Augen verloren hätten. Darüber hinaus kann ein Programm sinnlos werden, wenn es trotz aller Bemühungen keine Ergebnisse bringt, wie es bei unseren derzeitigen amerikanischen Wohlfahrtsprogrammen der Fall ist. Und schließlich – und das ist das Gefährlichste von allem – wird ein Programm sinnlos, wenn es seine Ziele erreicht. Dass wir heute ein „Wohlfahrts-Chaos“ haben, ist zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass wir die Wohlfahrtsprogramme des New Deal beibehalten haben, nachdem sie ihre Ziele um 1940 oder 1941 erreicht hatten. Diese Programme waren dazu gedacht, die Probleme zu lösen, die durch die vorübergehende Arbeitslosigkeit erfahrener (und fast ausschließlich weißer) männlicher Familienoberhäupter verursacht wurden – kein Wunder, dass sie sich als untauglich erwiesen, als sie 10 oder 15 Jahre später auf die völlig anders gelagerten Probleme angewandt wurden, die durch die massenhafte Zuwanderung schwarzer Frauen in die Städte verursacht wurden.

Die Grundannahme von Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, ob staatlich oder nicht, ist die Unsterblichkeit. Das ist eine törichte Annahme. Sie verdammt die Organisation und ihre Programme zu Nichtleistung und Nichtresultaten. Die einzige vernünftige Annahme ist, dass jedes Programm des öffentlichen Dienstes früher oder später – und in der Regel früher – seine Nützlichkeit überlebt, zumindest was seine gegenwärtige Form, seine gegenwärtigen Ziele und seine gegenwärtige Politik anbelangt. Ein öffentliches Dienstleistungsprogramm, das sich nicht in Anbetracht seiner eigenen Sterblichkeit verhält, wird sehr bald leistungsunfähig werden. In seiner ursprünglichen Form kann es keine Ergebnisse mehr erzielen; die Ziele haben entweder an Bedeutung verloren, sich als unerreichbar erwiesen oder sind bereits erreicht. Je erfolgreicher eine Behörde ist, desto eher wird sie sich selbst überflüssig machen; dann kann sie nur noch zu einem Leistungshindernis, wenn nicht gar zu einer Peinlichkeit werden.

Ein öffentlich-rechtliches Programm, das sich nicht in Anbetracht seiner eigenen Sterblichkeit verhält, wird sehr bald leistungsunfähig werden.

Der Verwalter des öffentlichen Dienstes, der Ergebnisse und Leistungen anstrebt, muss daher in seiner eigenen Organisation ein organisiertes Verfahren für den Verzicht auf diese Ergebnisse einrichten. Er wird lernen müssen, sich alle paar Jahre zu fragen: „Wenn wir dies nicht schon getan hätten, würden wir es dann jetzt, mit dem Wissen, das wir jetzt haben, tun?“ Und wenn die Antwort „nein“ lautet, sollte er besser nicht sagen „lasst uns eine weitere Studie machen“ oder „lasst uns ein größeres Budget beantragen“. Er sollte besser fragen: „Wie kommen wir aus der Sache heraus?“ oder zumindest: „Wie können wir aufhören, noch mehr Aufwand, noch mehr Ressourcen, noch mehr Leute in diese Sache zu stecken?“

## II

Die Vermeidung dieser sechs „Todsünden“ ist vielleicht keine Garantie für Leistung und Ergebnisse in der Organisation des öffentlichen Dienstes, aber die Vermeidung dieser sechs Todsünden ist die Voraussetzung für Leistung und Ergebnisse. Diese „Do's and Don'ts“ sind natürlich nicht besonders tiefgründig. Sie sind einfach, elementar, ja, offensichtlich. Doch wie jeder in der öffentlichen Verwaltung weiß, begehen die meisten Verwaltungsangestellten die meisten dieser „Sünden“ immer wieder, ja, meistens sogar alle.

Ein Grund ist schlichtweg Feigheit. Es ist „riskant“, erreichbare, konkrete und messbare Ziele zu formulieren – so lautet die Volksweisheit. Außerdem ist es banal, langweilig und würde Geldgeber und Spender wahrscheinlich „abschrecken“. „Die beste medizinische Versorgung der Welt“ ist viel „sexy“ als „jeder Notfallpatient wird innerhalb von drei Minuten von einer qualifizierten Triage-Schwester gesehen“. Darüber hinaus scheint es noch gefährlicher zu sein, Prioritäten zu setzen – man riskiert den Zorn der Menschen, die sich nicht wirklich für Strom oder Dünger interessieren, aber die kleine Schnecke oder das gefleckte Läusekraut schützen wollen. Und schließlich hat man in der Bürokratie natürlich nur dann einen „Rang“, wenn man eine Milliarde Dollar ausgibt und ein Heer von Angestellten beschäftigt – „fat is beautiful“.

Vielleicht ist das so, aber die Erfahrung bestätigt die gängige Weisheit nicht. Die Verwalter des öffentlichen Dienstes, die sich mit der Festlegung von Zielen, der Anordnung von Prioritäten und der Konzentration ihrer Ressourcen auseinandersetzen (die Verwalter des öffentlichen Dienstes, die bereit sind zu fragen: „Was ist die kleinste Anzahl von Menschen, die wir brauchen, um unsere Ziele zu erreichen?“), sind vielleicht nicht immer beliebt, aber sie werden respektiert, und sie haben selten Probleme. Sie mögen in ihrer politischen Karriere nicht so weit kommen wie diejenigen, die Popularität über Leistung stellen, aber am Ende sind sie diejenigen, an die wir uns erinnern.

## III

Aber vielleicht noch wichtiger als die Feigheit als Erklärung für die Tendenz eines Großteils der öffentlichen Verwaltung, sich auf eine Politik festzulegen, die nur zu Nichtleistung führen kann, ist das Fehlen einer Beschäftigung mit Leistung in der Theorie der öffentlichen Verwaltung.

Ein Jahrhundert lang, vom Bürgerkrieg bis etwa 1960, wurde die Leistung von Einrichtungen und Programmen des öffentlichen Dienstes in den Vereinigten Staaten als selbstverständlich angesehen. Sie konnte als selbstverständlich angesehen werden, weil die früheren Verwalter irgendwie wussten, dass sie die hier beschriebenen „Todsünden“ nicht begehen durften. Infol-

gedessen sah die Disziplin der öffentlichen Verwaltung – übrigens eine typisch amerikanische Disziplin – keinen Grund, sich mit Leistung zu befassen. Sie war kein Problem. Stattdessen konzentrierte sie sich auf den politischen Prozess, darauf, wie Programme zustande kommen. *Who Gets What, When, How?*, der Titel von Harold Lasswells Klassiker über Politik aus dem Jahr 1936, fasst einen spezifischen Schwerpunkt der amerikanischen öffentlichen Verwaltung mit ihrer Herausforderung der traditionellen politischen Theorie treffend zusammen. Der andere Schwerpunkt war verfahrenstechnischer Natur: „Die ordnungsgemäße Abwicklung der Regierungsgeschäfte“, wie eine frühere Generation es nannte. Es war ein notwendiges Anliegen in einem Amerika, das wenig oder gar keine Verwaltungstradition und -erfahrung hatte und plötzlich in sehr große Programme für den öffentlichen Dienst hineingeworfen wurde, zunächst im Ersten Weltkrieg, dann im New Deal und schließlich im Zweiten Weltkrieg.

Wir mussten uns mit allen Phasen dessen befassen, was wir heute „Management“ nennen: Personal, Budgetierung, Organisation und so weiter. Aber das sind interne Angelegenheiten. Jetzt müssen wir hart und systematisch daran arbeiten, dass die Einrichtungen des öffentlichen Dienstes funktionieren.

Wie ich bereits sagte, wurde ein Jahrhundert lang, vom Bürgerkrieg bis etwa 1960, die Leistung der öffentlichen Einrichtungen als selbstverständlich angesehen. In den letzten 20 Jahren jedoch wird die schlechte Leistung zunehmend als selbstverständlich angesehen. Großartige Programme werden immer noch vorgeschlagen, debattiert und in einigen Fällen sogar noch in Kraft gesetzt, aber kaum jemand erwartet, dass sie zu Ergebnissen führen. Alles, was wir jetzt wirklich erwarten, sei es von einem neuen Bildungsministerium in Washington oder von einer Umstrukturierung der Landesregierung durch einen neuen Gouverneur, der predigt, dass „small is beautiful“ ist, sind mehr Ausgaben, ein größeres Budget und eine noch ineffizientere Bürokratie.

Die mangelhafte Leistung der Institutionen des öffentlichen Dienstes ist vielleicht nur ein Symptom. Die Ursache könnte viel grundlegender sein: eine Krise der Grundlagen und Annahmen, auf denen die stolzeste Errungenschaft der Moderne, die nationale Verwaltung, ruht.<sup>2</sup>

Aber sicherlich ist die schlechte Leistung des öffentlichen Dienstes an sich ein Faktor, der zur Krankheit der Regierung beiträgt, und zwar ein ziemlich großer Faktor. Die Vermeidung der „Todsünden“ der öffentlichen Verwaltung mag nur eine symptomatische Linderung für die Leiden der modernen Regierung sein, aber zumindest wissen wir, wie man es macht.

Auf Englisch unter dem Titel „The Deadly Sins in Public Administration“ erschienen in: *Public Administration Review*, Vol. 40, Nr. 2 (März-April 1980), S. 103-106.

---

<sup>2</sup> Ich hoffe, irgendwann ein Buch zu diesem Thema fertigstellen zu können, das den vorläufigen Titel „Can Government Be Saved“ trägt und an dem ich seit mindestens zehn Jahren arbeite.