

Bernd Lutterbeck

FUNKTIONSWANDEL DES STAATES

Die Out-Sourcing-Problematik aus staats-theoretischer Sicht *

1. [ENTZAUBERUNG DES STAATES oder "BRINGING THE STATE BACK IN"?](#)
2. [GIBT ES EINEN KERN DES STAATES? Der funktionale Staat am Ende des 20. Jahrhunderts](#)
3. [KÖNNEN WIR AUS DEN ERFAHRUNGEN DER USA \(UND ANDERER STAATEN\) LERNEN? Reinventing Government: Form Red Tape to Results](#)
4. [WER WILL VERWALTUNGSREFORMEN WARUM?](#)

[LITERATURVERZEICHNIS](#)

1. ENTZAUBERUNG DES STAATES oder "BRINGING THE STATE BACK IN"?

"Der Staat ist nicht mehr, was er früher einmal war."

"Der tradierte Staat als besonderes Wesen ist am Ende."

Der Inhalt dieser Sätze, mit denen der Speyer Politologe Carl Böhret sein Buch über den "Funktionalen Staat" einleitet, dürfte weltweit unbestritten sein - zumindest unter Verwaltungswissenschaftlern. Aber auch viele Staatsrechtler können ihm zustimmen.

Was ist das für ein Staat, in dem folgende Zeitungsmeldung vom vergangenen Wochenende offensichtlich normal geworden ist: Der Kölner

Oberbürgermeister Burger hatte in seiner Eigenschaft als Vorsitzender der Stadtwerke bekanntgegeben, daß man zusammen mit den Verkehrsbetrieben und der Stadtparkasse einen eigenen Daten-Highway in Konkurrenz zur Telekom betreiben wolle. In ersten Stellungnahmen der Oppositionsparteien wird die Frage nach der Glaubwürdigkeit der vorgelegten Marktprognosen gestellt - nicht mehr.

Vermutlich würde es den hier Anwesenden seltsam erscheinen, eine derartige Aktivität unter dem Begriff "Verwaltungshilfe Privater" zu subsumieren. Immerhin hatte Fritz Ossenbühl mit einem so zusammengefaßten Konzept noch 1970 vor der ehrwürdigen Vereinigung der deutschen Staatsrechtslehrer Aufsehen erregen können.

Offensichtlich hat sich unsere Wahrnehmung des Sachverhalts in den letzten Jahrzehnten entscheidend verändert. Zwei Einsichten scheinen das bewirkt zu haben:

Die erste hat der Bundesverfassungsrichter Dieter Grimm programmatisch in der Überschrift "wachsende Staatsaufgaben - sinkende Steuerungsfähigkeit des Rechts" auf den Begriff gebracht. Wo immer der Staat auf seinem klassischen Instrumentarium starr beharrt, verfehlt er seine Aufgaben.

Die zweite Einsicht betrifft die offensichtlich begrenzten Ressourcen des Staates und seiner Institutionen. Erst diese ökonomischen Grenzen haben dann sichtbar gemacht, daß es einen Zusammenhang gibt zwischen der Modernität einer Verwaltung - was immer das genau ist - und der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft - was immer **das** genau ist. Als Ergebnis stehen zumindest die deutschen Kommunalverwaltungen unter erheblichen Modernisierungsdruck. Interessanterweise haben diese Einsichten zu einer Renaissance der staatstheoretischen Diskussion geführt. Sie hat die in der Überschrift dieses Abschnitts anklingenden Positionen bereits hinter sich gelassen.

Niemand sieht heute wohl noch den Staat als Instanz, die in autonomer Abgehobenheit von der Gesellschaft das Gemeinwohl verbindlich formuliert und durchsetzt.

Die Entzauberer des Staates - wissenschaftlich beheimatet in der Systemtheorie - wollten nun ein Absterben des Staates bemerkt haben. Es gäbe überhaupt kein übergreifendes Koordinierungsgremium mehr. Der Staat sei nur ein Subsystem unter vielen, gewissermaßen ein größerer Kaninchenzüchterverein.

Die "Bringing-the-State-back-in-Bewegung" konnte demgegenüber schon

empirisch untermauert an den Reformergebnissen der Reagan-Administration anknüpfen und belegen, daß für den Staat kein glaubwürdiger Ersatz in Sicht ist. Beläßt man allerdings die Auseinandersetzung auf dieser abstrakten Ebene, besteht im hohen Maße die Gefahr, **ein** ideologisches Lager mit den anderen zu vertauschen.

[Folien: * Sparprogramme * Lehren aus USA]

Hieraus folgt:

Es ist falsch zu fragen, wie viel oder wie wenig Staat bzw. Verwaltung wir haben. Die Frage ist: Haben wir die Richtige?

Mit dieser These mache ich mir die entscheidende Aussage des Reformprogramms der Clinton-Administration zu eigen.

Bevor ich unter 3. versuche, Ihnen den Schwung dieses Programms zu vermitteln, bitte ich Sie, einen Satz von Thomas Ellwein, einem wirklichen Freund der deutschen Verwaltungen, ernst zu nehmen. Vor einigen Monaten hat er gewissermaßen die Summe seiner Verwaltungswissenschaft so zusammengefaßt:

"Die Gemeindegebietsreform ist letztlich die einzige Verwaltungsreform, die seit den Reformen zu Beginn des 19. Jahrhunderts wirklich geglückt ist."

2. GIBT ES EINEN KERN DES STAATES? Der funktionale Staat am Ende des 20. Jahrhunderts

"Gott waltet, aber er verwaltet nicht, der König waltet, der Beamte verwaltet."

Dieser in Lehrbüchern gerne zitierte Satz verweist auf die Herkunft unseres Wortes 'verwalten' und seine spezifische Orientierung auf den Staat. Heute würde man vielleicht von Input-Orientierung sprechen. Klar war dieses Verständnis vom Verwalten und Regieren nur zu der Zeit, als der Monarch als außerhalb der Gesellschaft stehende Instanz die Kompetenz-Kompetenz für sich in Anspruch nehmen konnte. Diese Staatszentriertheit wirkt sich bis heute aus: "Wir verfügen über keinen verbindlichen oder wenigstens geklärten Begriff von Verwaltung, es ist bis heute unklar, was eine Staatsaufgabe ist und was nicht." Hierzu wird man auch heute nicht viel mehr sagen können, als

seinerzeit Ossenbuhl, wenn er schreibt:

"Staatliche Aufgaben sind solche, die der Staat nach der jeweils geltenden Verfassungsordnung zulässigerweise für sich in Anspruch nimmt."

Ob dies der Fall ist, ist eine Frage des Einzelfalles und der Grundrechtsauslegung.

Diese prinzipiellen theoretischen Schwierigkeiten erklären dann auch, weshalb so vergleichsweise einfache Sachverhalte wie 'Outsourcing der XY-DV-Aktivität' auf große Schwierigkeiten stoßen.

In dem gleichen Augenblick, wo es mißlingt, den Staat gewissermaßen auf den Begriff zu bringen, finden wir ein empirisches Gebilde vor, das man so kennzeichnen könnte:

- ein politisch-administratives System, das sich in zahlreiche, teils miteinander konkurrierende, um lose verkoppelte Einheiten gliedert. Die Vorstellung von einer Einheit des Staates bzw. der Verwaltung erweist sich als Mythos.
- An die Stelle des bipolaren Konzeptes Staat - Gesellschaft oder öffentlich - privat sind Konzepte getreten, die den kontinuierlichen Übergang hervorheben.

[Folie: MANY ARROWS IN THE QUIVER]

Ich will dieses Gebilde mit Böhret als funktionalen Staat bezeichnen - ein Staat, der sich von gesellschaftlich notwendigen Funktionen her bestimmt und immer aufs neue legitimiert.

Auch dieses Verständnis klärt natürlich nicht die prinzipiellen Probleme, es erleichtert aber den analytischen Zugang.

[Folie: Analytik eines abgestuften Staatsaufgabenkonzept]

Das Konzept der Kernaufgaben klingt plausibel. Es nützt aber als Formel wenig, es kann nur als Resultat eines demokratisch-politischen Prozesses bei

der staatlichen Aufgabenbestimmung angesehen werden. Wo dieser Prozeß indessen Markt und Staat ineins setzt, sind Fehlschläge unausweichlich, die Zielkonflikte nicht angemessen auflösbar.

[Folie: Vergleich des öffentlichen und privaten Sektor-Modells]

Bei allen Unsicherheiten wird man zumindest dazu neigen, den Arkanbereich staatlicher Herrschaft, das Gewaltmonopol nämlich, dem Kernbereich staatlicher Aufgaben zu belassen. Daß selbst diese Position noch nicht ausreichend durchdacht ist, kann man schon an den Anfangsproblemen der neuen Behörde Europol beobachten. Europol, die sich zunächst der Drogenbekämpfung widmen soll, wird polizeiliche Fachleute der Mitgliedstaaten der Europäischen Union beschäftigen. Diese sollen für sich alleine, aber nicht untereinander Zugriff auf die einzelstaatlichen Informationssysteme haben. Im Extremfall wird man sich also einen Arbeitsraum mit 15 Bildschirmen für die jeweiligen nationalen Sachbearbeiter vorstellen müssen mit 15 an den Bildschirmen endenden staatlichen Gewaltmonopolen.

Ich will die nicht von der Hand zu weisenden Datenschutzprobleme nicht gering schätzen. Mir kommt es hier auf das theoretisch nicht verstandene Modell der Zusammenarbeit an - wenn man so will das Outsourcing des Staates selber.

Unzweifelhaft verfügt die Union über keine Zwangsmittel, geschweige denn ein Gewaltmonopol. Ebenso wenig hat sie ein unmittelbares Zugriffsrecht auf die mitgliedstaatlichen Gewaltmonopole. Zweifellos ist sie deshalb auch kein Staat, also mit Max Weber das gesellschaftliche System, welches über den Einsatz physischer Gewalt gebietet. Vor diesem Verständnis ist das kuriose Modell der EUROPOL-Arbeit wohl unvermeidbar.

Begreift man demgegenüber den Staat als die Organisation des gesellschaftlichen Allgemeinen und von dem auf Recht ausgerichteten Prozeß her - dies eine andere wissenschaftliche Traditionslinie - , dann ist der Staat dasjenige gesellschaftliche System, welches allen anderen gesellschaftlichen Systemen bindende Vorgaben machen kann.

Das Recht der Europäischen Union hat nun zwei wesentliche Eigenschaften: Es geht nationalem Recht vor und ist unmittelbar wirksam. Unzweifelhaft steuert die Union so viele wichtige Bereiche unseres Zusammenlebens. Ein Staat ist sie deshalb aber nicht.

Auch das Bundesverfassungsgericht - einzelne Mitglieder wie Roman Herzog haben immerhin Lehrbücher der Allgemeinen Staatslehre geschrieben - hat Schwierigkeiten, ein derartiges Gebilde zu kennzeichnen. In der Entscheidung zum Maastricht-Vertrag benutzt das Gericht das Wort 'Staatenverbund', ein Wort, das in den Lehrbüchern nicht vorkommt. Es steht für eine Gebilde,

- das autonom ist und sich nicht aus einzelstaatlichem Recht ableitet;
- das verbindlich Zusammenleben steuert und dabei die staatlichen Zwangsapparate weitgehend unberührt läßt.

Das Wort vom Staatenverbund bringt die Tatsache der Entstaatlichung früher national bewältigter staatlicher Kernaufgaben auf den Begriff. Das nationale Gewaltmonopol bleibt unberührt.

Was kann man nun aus diesen theoretischen Erwägungen für unser heutiges Thema lernen?

Die Rede vom empirischen Staat als funktionalen Staat bestätigt sich im hohen Maße, wenn man das Gebilde "Europäische Union" miteinbezieht. Diese definiert sich nicht mehr über das Gewaltmonopol, sondern über ihre Recht und politiksetzenden Funktionen. Diejenigen Funktionen, die im demokratischen Prozeß als herausragend und strategisch relevant ausgezeichnet werden, sind dann Kernaufgaben des Staates. Eines Staates allerdings, der diese Aufgaben im europäischen Kontext mit dem nicht-staatlichen Gebilde UNION aushandeln muß.

Das Nachdenken über Europa muß dazu führen, den Staub der Jahrhunderte, der unsere Verwaltungen staatszentriert und auf das Gewaltmonopol fixiert verhüllt, weitgehend wegzupusten.

Vielleicht fällt es dann etwas leichter, den jugendlichen Schwung wahrzunehmen und ein Stückweit praktisch umzusetzen, über den ich in meinem nächsten Punkt berichten möchte.

3. KÖNNEN WIR AUS DEN ERFAHRUNGEN DER USA (UND ANDERER STAATEN) LERNEN? Reinventing Government: From Red Tape to Results

Das Nachdenken über eine Modernisierung des Staates hat in einer Reihe von

Staaten zu praktisch wirksamen Reformen geführt. Zu nennen sind in erster Linie die Niederlande, Großbritannien, Skandinavien, Neuseeland und USA. Neueste internationale Leistungsvergleiche von Kommunen, die im Umfeld der Bertelsmann-Stiftung entstanden sind, scheinen einen, wie Frieder Naschold formuliert, erschreckenden Befund nahelegen: Deutsche Auswahlstädte weisen einen deutlichen Rückstand gegenüber ausländischen Vergleichsstätten auf. Gewonnen hatte den internationalen Vergleich die Stadt Phoenix/Arizona vor Christchurch/Neuseeland. Nicht so deutlich läßt sich diese Feststellung für den öffentlichen Sektor insgesamt belegen. In den OECD-Statistiken nimmt Deutschland nach wie vor einen guten Platz ein - vermutlich aber auch deswegen, weil die Meßverfahren zu ungenau sind. Deswegen scheint die Auffassung von Frieder Naschold plausibel, der den Gesamtbefund so zusammenfaßt:

"Die deutsche Verwaltung hat den internationalen Reformtrend seit Ende der siebziger Jahre zur Inkorporierung eines Effizienz und Total Quality Managements sowie zur Einbeziehung des Bürgers als Kunden im Verwaltungsprozeß vernachlässigt. Sie stagniert in ihrer 'produzentenfixierten' Binnenorientierung und steht somit jetzt vor der Hypothek der 'verlorenen achtziger Jahre'."

Es ist üblich geworden, diesen Reformtrend als New-Public Management-Bewegung zusammenzufassen. Ihre Maximen sind in Kürze:

- aktive, sichtbare und entscheidungsbefugte Kontrolle jeder Verwaltungseinheit durch einen Manager, dem Entscheidungs- und Handlungsspielräume in finanziellen und organisatorischen Fragen eingeräumt sind;
- Definition von Zielen und expliziten Qualitätsstandards
Do everything smarter, better, faster, cheaper;
- Output- statt Inputorientierung;
- Mechanismen des geplanten Wettbewerbs.

Das gegenwärtig radikalste und weitreichenste Konzept hat die Clinton-Administration im September 1993 vorgelegt. Ich will hierauf im folgenden näher eingehen. Zum einen, weil ich es für wichtig halte, daß das Konzept in Deutschland bekannt wird, zum anderen, weil ich den Eindruck habe, daß die deutschsprachige Literatur dabei ist, den Kern des Konzepts zu verfehlen.

Das Konzept besteht aus einem Bericht von Vizepräsident Al Gore an Präsident Clinton vom 7. September 1993 mit dem Titel

"From Red Tape to Results" [Folie]

sowie zahlreichen Anhängen, hier wichtig der Anhang

"Reengineering through Information Technology" [Folie]

Verstehen kann man dieses Konzept aber wohl nur, wenn man es mit einem Buch zusammen liest, das man inzwischen getrost als Standardwerk bezeichnen kann

Osborne/Gaebler 1992: Reinventing Government [Folie]

Wo Einzelheiten interessieren, kann man das Buch selbst zu Rate ziehen. Die einzelnen Gliederungspunkte sind Abstraktionen aus zahlreichen empirischen Beobachtungen, schon arbeitenden neuen Verfahren, schon erprobten Privatisierungen usw. Sie spiegeln also ebenso wie der Gore-Bericht Realität wider, sind also mehr als ein Werk wissenschaftlicher, politischer und bürokratischer Schreibtischtäter über die Veränderungen der 80.000 amerikanischen Verwaltungen. Oberflächlich betrachtet scheinen die Überschriften einen State of the Art Report der New Public Management-Bewegung wiederzugeben. Bestimmte Ausdrücke müßten aber stutzig machen, z. B.:

- Mission driven
- Community owned
- Empowering.

Solche Worte verweisen auf einen spezifisch normativen Gehalt des Konzeptes - ebenso wie der Buchtitel selbst.

Reinvention heißt radikal verändern, aber auch schon Erfundenes wieder finden, to bring into use again. Deutschsprechende Amerikaner haben mir versichert, daß bei dem Wort Reinvention der Mythos des Pony-Expresses mitschwingt, der sehr vielen Amerikanern auch heute noch präsent ist.

Ganz frei könnte man den normativen Gehalt des Gore-Berichts so verständlich machen:

Du, amerikanische Gesellschaft, sollst dich wieder entdecken, indem du mit uns zusammen deinen Staat mit seinen 80.000 Verwaltungen radikal veränderst.

Ich habe nun in diesem Abschnitt nicht gefragt: Was können wir lernen? Dies ist eine empirische Frage. Sie kann nur konkret am Fall beantwortet werden.

Meine Frage ist: Können wir lernen?

Dies ist die Frage nach der Lernfähigkeit unserer Gesellschaft.

Ich erlaube mir, **diese** Frage hier nicht zu beantworten und in einem letzten Punkt lediglich einen Teilaspekt in Kürze zu behandeln.

4. WER WILL VERWALTUNGSREFORMEN WARUM?

Nüchtern betrachtet ist diese Frage schnell beantwortet. Ein entschiedener Reformwille ist nicht in Sicht. Allenfalls läßt sich mit Einzelentscheidungen der notwendige Strukturwandel vorantreiben.

Diese Ausgangssituation begünstigt allerdings politisch und administrative Fehlentscheidungen. Die Telekom-Privatisierung wird scheitern, wenn die Bundesregierung weiter auf politische Steuerung verzichtet, wenn ihr also verborgen bleibt, daß sie mit ihrem Deregulierungskonzept zugleich eine staatliche Kernaufgabe - wie oben definiert - aus der Hand gegeben hat. Der durchaus begrüßenswerte Abbau eines staatlichen Monopols wird also mit Politikverzicht erkaufte. In diesem Sinne sind die Lehren aus den im großen und ganzen gescheiterten Deregulationskonzepten von Großbritannien und USA nicht verarbeitet worden.

Man muß sich nach allem mehr wünschen dürfen, als zielloses unkrementalistisches Durchwursteln und blindwütiges Privatisieren bisher staatlich erbrachter Leistungen.

Die Bedingungen, die Reformen begünstigen, haben Osborne und Gaebler in ihrem Buch so zusammengefaßt:

[Folie: Notwendige Bedingungen für Reformen]

Man kann hieran sehr schön sehen, daß - wie auch im Gore-Konzept - in

Wahrheit eine gesellschaftliche Vision behandelt wird. Wenn man ihr folgt, sind praktisch nützliche Ergebnisse denkbar.

Wenn man überhaupt keine Vision hat, ändert sich nichts zum Guten. Es muß eine Vision derart sein, wie sie Clinton und Gore für ihre Gesellschaft formuliert haben.

Ich fürchte, es werden noch Jahre vergehen, bis die Bürger, vor allem aber die in den Zentralen verantwortlichen Politiker diese Botschaft verstanden haben.

LITERATURVERZEICHNIS

Beutler/Bieber/Piepkorn/Streil 1993:

Bengt Beutler/Roland Bieber/Jörn Piepkorn/Jochen Streil, Die Europäische Union. Rechtsordnung und Politik, 4. Aufl., Baden-Baden 1993.

Böhret 1993:

Carl Böhret, Funktionaler Staat. Ein Konzept für die Jahrhundertwende? Frankfurt u.a. 1993.

Bogdandy 1993:

Armin v. Bogdandy, Supranationale Union als neuer Herrschaftstypus: Entstaatlichung und Vergemeinschaftung in staatsrechtlicher Perspektive, in: integration 4/93, S.210 ff.

Bonin 1992:

Hinrich E.G. Bonin (Hg.), Verwaltungsinformatik. Konturen einer Disziplin, Mannheim u.a. 1992.

Brinckmann 1992:

Hans Brinckmann, Strategien für eine effektivere und effizientere Verwaltung. Ein Beitrag aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, Bericht für die Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (Kassel, August 1992).

Brinckmann 1994:

Hans Brinckmann, Entbürokratisierung, Stichpunkte für den "Knallhütter Gesprächskreis" am 27.1.1994, (Kassel 1994).

Büllesbach/Rieß 1994:

Alfred Büllesbach/ Jochen Rieß, Gutachten Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung, erstellt für die debis-Systemhaus GmbH, (Echterdingen 1994).

Grimm 1990:

Dieter Grimm (Hg.), Wachsende Staatsaufgaben - sinkende Steuerungsfähigkeit des Rechts? Baden-Baden 1990.

Gore-Report 1993:

Vice-President Al Gore, From Red Tape to Results: Creating a Government that works better and costs less, Report of the National Performance Review, September 7, 1993 (über INTERNET: (ftp.) whitehouse.gov.).

Herzog 1971:

Roman Herzog, Allgemeine Staatslehre, Frankfurt a.M. 1971.

Ingenfeld 1993:

Gisbert Ingenfeld, Outsourcing innerhalb des Konzerns, in: Computer und Recht 1993, S. 288 ff; S. 368 ff.

Jürgens 1990:

U. Jürgens, Entwicklungslinien der staatsrechtlichen Diskussion seit den 70er Jahren, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 1993 (B9/10), S.14 ff.

Klaus/Wattenberg/Schmidt-Reindl 1989:

Hans G. Klaus/Ulrich Wattenberg/Karl M. Schmidt-Reindl, Informationstechnik in der öffentlichen Verwaltung. Koordination und Beratung auf Bundesebene am Beispiel der USA, Japans und der Bundesrepublik Deutschland, in: Computer und Recht 1989, S. 741 ff.

Naschold 1993:

Frieder Naschold, Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors, Berlin 1993.

Ossborne/Gaebler 1992:

David Osborne/Ted Gaebler, Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Reading/Mass. e.a. 1992.

Ossenbühl 1971:

Fritz Ossenbühl, Die Erfüllung von Verwaltungsaufgaben durch Private, in: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer, Heft 29, Berlin u.a. 1971, S.138 ff.

Reinermann 1994:

Heinrich Reinermann, Die Krise als Chance: Wege innovativer Verwaltungen, Speyerer Forschungsberichte 139, Speyer 1994.

Ronfeld 1992 (1994):

David Ronfeld, Cyberocracy is Coming, in: The Information Society Journal, vol.8, no.4, p. 243 ff (aktualisierte Fassung über Internet, Santa Monica 1994).

Scharpf 1985:

Fritz W. Scharpf, Die Politikverflechtungs-Falle. Europäische Integration und deutscher Föderalismus im Vergleich, in: Politische Vierteljahresschrift 1985, S.323 ff.

Scharpf 1991:

Fritz W. Scharpf, Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Politische Vierteljahresschrift 1991, S. 621 ff.

Schuppert 1987:

Gunnar Folke Schuppert, Die Einheit der Verwaltung als Rechtsproblem, in: Die Öffentliche Verwaltung 1987, S. 757 ff.

Schuppert 1989:

Gunnar Folke Schuppert, Zur Neubelebung der Staatsdiskussion: Entzauberung des Staates oder "Bringing the State back in?", in: Der Staat 1989, S.91 ff.

Schuppert 1994:

Gunnar Folke Schuppert, Regierung und Verwaltung, in: Benda/Maihofer/Vogel (Hg.), Handbuch des Verfassungsrechts, Berlin 1994, S. 1499 ff.

Wedde/Klöver:

Peter Wedde/Karen Klöver, Outsourcing. Das Ende der Mitbestimmung?, in: Computer und Recht 1993, S.93 ff.

Tutt 1994:

Heinz Tutt, Konkurrenz für die Telekom. GEW, KVB und die Stadtsparkasse wollen ein Kommunikationsnetz betreiben, in: Kölner Stadt Anzeiger v.18./19.1994.

Ohne Verfasser:

Cottbus verstößt gegen den Datenschutz. Meldedaten werden von einem Privatunternehmen verarbeitet, in: Tagesspiegel v.7.6.1994.

Fußnote

* Vortrag, gehalten auf dem Workshop "Outsourcing im öffentlichen Bereich", veranstaltet von der Deutschen Gesellschaft für Recht und Informatik am 23./24.06.94 im Rathaus Schöneberg.