

Der prozeßorientierte Ansatz zur Verwaltungsmodernisierung des kommunalen Sektors in Deutschland am Beispiel einer niedersächsischen Stadtverwaltung

Sven Küchler

Institut für Informationsmanagement und Unternehmensführung (IMU)

(skuechle@oec.uni-osnabrueck.de)

Betreuer: Prof. Dr. P. Stahlknecht, Universität Osnabrück

Inhalt

- 1 Reformbedarf der deutschen Kommunalverwaltung**
- 2 Kommunalreformen in Deutschland**
- 3 Prozeßorientiertes Verwaltungsmanagement**
- 4 Praxisprojekt und Ausblick**

1 Reformbedarf der deutschen Kommunalverwaltung

Unter dem Begriff der öffentlichen Verwaltung (kurz: Verwaltung) versteht man Körperschaften des öffentlichen Rechts, die weder Gesetzgebung (Legislative) noch Rechtsprechung (Jurisdiktion) ausüben. Im Rahmen des "Prinzips der Dreistufigkeit" wirken auf der lokalen Ebene der mittelbaren Verwaltung in Deutschland die *Kommunalverwaltungen* (kurz: Kommunen), zu denen neben allen örtlichen Gemeinschaften auch Städte, nicht jedoch Landkreise, zählen. Kommunen besitzen das Recht der Selbstverwaltung (Grundgesetz 1995, Art.28 Abs.2/3, Art.93 Abs.1 Nr.4b), deren rechtliche Ausgestaltung durch die Verfassung und die Gemeindeordnung der jeweiligen Länder erfolgt. Die kommunale Selbstverwaltung legt fest, daß sämtliche öffentlichen Angelegenheiten im Rahmen des örtlichen Wirkungskreises eigenverantwortlich (z.B. Rechtsetzungs-, Steuer-, Organisations- und Personalhoheit) vollzogen werden können.

Die derzeitige Kritik läuft auf die Wirksamkeit, die Problemlösungskompetenz und die Akzeptanz der öffentlichen Verwaltung hinaus. Auf der einen Seite sind von den Staatsbehörden im Rahmen der Deregulierung ("Schlanker Staat") immer mehr Leistungen (z.B. höhere Fallzahlen bei der Abgabe von Stellungnahmen; Sozialhilfe) auf die Kommunen verlagert worden. Das erweiterte Aufgabenprofil führte zu einem zunehmenden Regelungsbedarf (Anstieg der Gesetze und Rechtsnormen sowie der Kontrollorgane), der die Freiheit der kommunalen Aufgabenerfüllung weiter einschränkte. Auf der anderen Seite ist die Finanzierung der Aufgaben infolge der strukturellen Probleme oft nicht gewährleistet. Die Konsolidierung des Haushalts wird vor allem in Form von Einsparungen im Personal- und Investitionsbereich, mittels kommunaler Vermögensveräußerung oder Neuverschuldung sowie durch die Selbstbeschränkung auf nur noch politisch absolut notwendige Selbstverwaltungsaufgaben erreicht.

Ferner ist das Verhältnis zwischen der Vertretungskörperschaft und der Verwaltung durch die verwaschenen Befugnisgrenzen überholt. Zahlreiche Interventionen und fachliche Detaileingriffe der politischen Instanz in den Verwaltungsvollzug sowie die Schwächen der wirksamen Entscheidungsvorbereitung seitens der Verwaltung sind nur einige Beispiele. Letzteres wird durch die Kameralistik verstärkt, weil hier u.a. weder Kosten noch Leistungen betrachtet werden. Darüber hinaus sind die geringe Leistungsorientierung des Dienstrechts (z.B. in bezug auf Aufstiegsregeln) sowie die nur mangelhafte Organisationskritik besorgniserregend. Indizien für einen Produktivitätsrückstand sind sowohl Ersetzungsprobleme des Personals als auch der verzögerte Einsatz der Informations- und Kommunikationstechniken in der öffentlichen Verwaltung (Färber 1992, S.1947).

Neben diesen Hindernissen der Binnenverwaltung hat sich auch das Verhältnis der Einwohner gegenüber dem Staat und den Kommunen geändert. Die öffentlichen Institutionen werden kritischer beurteilt und Unzufriedenheiten geäußert. Bemängelt werden vor allem die unpersönliche Bedienung, die nur befriedigende Fachkompetenz der Verwaltungsmitarbeiter sowie die zu großen Zeiträume zur Änderung dieser Situation. Bei Aufgaben mit Dienstleistungscharakter soll der Fokus verstärkt auf die marktwirtschaftliche sowie die betriebswirtschaftliche Dimension gelegt und somit die gemeinwohlorientierte und rechtsstaatliche Dimension bürgerzentriert ergänzt werden. Das Bild einer unflexiblen und leistungsschwachen Kommunalverwaltung resultiert dabei oft aus der Unverständlichkeit und mangelnden Transparenz der bürokratischen Organisationsstrukturen (Löhr/Potthast 1996, S.34).

2 Kommunalreformen in Deutschland

Um dem Wettbewerbs- und Veränderungsdruck in der nahen Zukunft Rechnung tragen und damit die erwähnten Probleme lösen zu können, sind einschneidende Restrukturierungsmaßnahmen des zentralistischen und bürokratischen Verwaltungsapparats in Richtung auf eine dezentrale und wettbewerbsfähige Verwaltung mit Dienstleistungscharakter vorzunehmen. Diese Umgestaltung muß in Form von tiefgreifenden Reformen erfolgen, damit die kommunale Selbstverwaltung in Deutschland nicht "faktisch ausgehöhlt" (Herzog 1995, S.19) wird. Verwaltungsreformen müssen zu einer wesentlichen Modernisierung der Binnenverwaltung führen. Dies wird mit Hilfe der Optimierung der Verfahrensabläufe und der Neubestimmung staatlicher Aufgaben, aber auch infolge eines veränderten Zusammenwirkens der Aufgabenträger untereinander sowie durch das Einführen vorrangig am Bürger orientierter Maßnahmen erreicht.

Eine wichtige Reformströmung ist das New Public Management (NPM), das auf den Erfahrungen der Privatwirtschaft aufbaut und die Einführung professionellen Managements in den öffentlichen Sektor verlangt. Hauptansatz ist die grundsätzliche Untersuchung, wie öffentliche Aufgaben unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfüllt werden können. In Deutschland wurde seit Beginn der 90er Jahre beruhend auf den Grundideen des NPMs und des Tilburger Modells das *Neue Steuerungsmodell* (NSM) der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung in Köln (KGSt) als Orientierungshilfe für eine Verwaltungsreform in Deutschland entworfen, ständig verbessert und erweitert. Das zentrale Kernelement des NSMs ist das Produkt. Dabei handelt es sich um unter bestimmten Oberbegriffen zusammengefaßte

Arbeitsergebnisse (Leistungen), die von Stellen außerhalb eines Fachbereichs nachgefragt werden (KGSt 1994, S.11). Die Produktbildung wird durch folgende Elemente flankiert:

- Verantwortungsabgrenzung zwischen Vertretungskörperschaft und Verwaltung einerseits sowie innerhalb der Verwaltung andererseits (Kontraktmanagement),
- Aufbau einer dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur,
- outputorientierte Budgetierung verbunden mit dem produktorientierten Berichtswesen (Controlling),
- Einführung des Qualitätsmanagements und eines leistungsorientierten Personalmanagements sowie
- Aktivierung durch den Wettbewerb.

Das ganzheitlich orientierte NSM erhöht grundsätzlich die Chance der Wirksamkeit von Reformen und deren Realisierungserfolg. Bislang wurden die Reformelemente jedoch nur zögerlich umgesetzt und zumeist in Randbereiche verlagert. Abbildung 1 stellt die Ergebnisse einer Umfrage der KGSt aus dem Jahre 1997 dar (KGSt 1998, S.20).

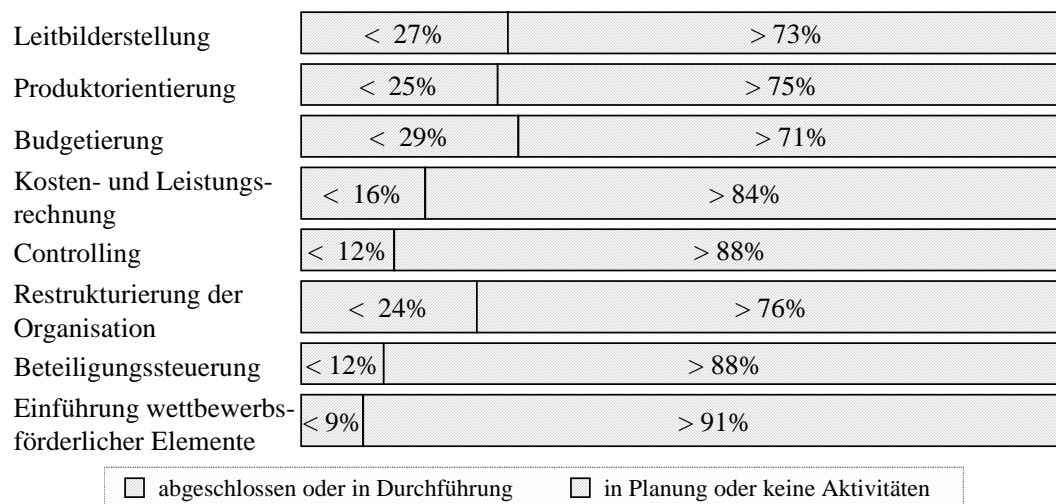


Abbildung 1: Umsetzungsstand der Verwaltungsmodernisierungsbestrebungen

Neben den üblichen Veränderungsängsten und inneren Widerständen seitens der Mitarbeiter und der unzulänglichen Investitionen in Ressourcen für die Umsetzung der Reformideen, sind auch modellinherente Probleme in bezug auf

- die Bildung der Produkte,
- die Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung,
- die massive Ausrichtung auf dezentrale Organisationsstrukturen und
- die grundsätzliche marktwirtschaftliche Ausrichtung

zu beanstanden. Bei der *Bildung von Produkten* ist z.B. problematisch, daß klare Definitionen sowie meßbare und interkommunal vergleichbare Leistungsergebnisse erforderlich sind. Oft werden die Produkte aus den vorhandenen tradierten Strukturen und Abläufen legitimiert und nicht aus übergeordneten Zielen, politischen

Programmen und gegenwärtigen gesetzlichen Regelungen abgeleitet (Budäus 1996, S.34). Neben der kritisierten Erhebung des Istzustands beschränken sich die Produktdefinitionen auf die Darlegung von meist nur statisch fixierten Tätigkeiten und nicht von politisch steuerbaren Leistungen. Außerdem wird bei der Produktdefinition die Meßbarkeit - vor allem der Qualitätsaspekte - zu sehr vernachlässigt, zumal sie in bestimmten Bereichen (z.B. sozialer, bildungsorientierter und kultureller Sektor) nur näherungsweise realisierbar ist. Die Zentrierung auf Kostenfaktoren rückt wieder verstärkt die Diskussionen nach den Standards und Stückzahlen in den Vordergrund und nicht die Restrukturierung der Abläufe zur Leistungserstellung selbst (Reichard/Wegener 1996, S.49). Die interkommunale Vergleichbarkeit der Produkte wird zudem durch mehrere Rahmenproduktpläne und die kommunenindividuellen Leistungen und Bedingungen erschwert. So stellt sich letztlich die Frage, ob dem immensen Aufwand zum Aufbau einer statischen und die bestehende Aufbaustruktur zementierende Produkttransparenz wirklich ein adäquater Nutzen gegenübersteht.

Infolge einer übertriebenen *Trennung von Politik und Verwaltung* könnten erhebliche Streitigkeiten entstehen, wenn die Vertretungskörperschaften die Kompetenz zur Behandlung von Einzelfragen abgeben müssen, zumal die Klärung von Einzelfragen in vielen Fällen erst globale Entscheidungen möglich macht. Die Zielvorgabe der Politik wird weiterhin von den Vorschlägen der Verwaltung beeinflusst, während auch die Vertretungskörperschaft künftig versuchen wird, in den Vollzug direkt einzuwirken (Bull 1996, S.74). Projiziert auf den Praxistand der deutschen Kommunalverwaltungen, erfordert die Umgestaltung der Verwaltung ebenso eine Modernisierung der Politik, die jedoch bislang nur in Ausnahmefällen gelungen ist. Den weitreichenden *Dezentralisierungsmaßnahmen* ist entgegen zu halten, daß z.B. bestimmte Aufgaben - besonders im Rahmen der Ordnungsverwaltung - eine gewisse Distanz zum lokalen Geschehen erfordern und eine zu enge Verflechtung die Gefahr zur Korruption birgt. Ein weiterer Aspekt ist die nicht zu unterschätzende Gefahr der eigenwirtschaftlichen Interessen, vor allem dann, wenn die Erfüllung öffentlicher Aufgaben ausgelagert oder ausgegliedert wird. Die Adaption *marktwirtschaftlicher Erkenntnisse* in die Verwaltungspraxis ist aufgrund der mangelhaften Erfahrung und meist auch Kenntnis schwierig, wodurch weitgehend kostspielige externe Berater notwendig werden. So gestaltet sich z.B. die Forderung nach kostenrechnenden Organisationseinheiten im Servicebereich (z.B. Druckerei) als problematisch, da in der Restrukturierungsphase die Wettbewerbsfähigkeit mit privaten Anbietern meist noch nicht gegeben ist.

Die Gründe für die wenigen Reformen in Deutschland sind vielschichtig. Der notwendige Veränderungsprozeß wird zwar i.d.R. erkannt, ein Strukturwandel jedoch nur in seltenen Fällen eingeleitet. Dies liegt sicher auch daran, daß es bisher an ernstesten, wirkungsvollen und praxisrelevanten Ansätzen völlig fehlt (vgl. Biermann 1996, S.33). Solange von den Staatsbehörden keine einschneidenden Impulse ausgehen (z.B. Änderung des Dienstrechts, Finanzreform), sind die Kommunalverwaltungen aufgrund der geschilderten Veränderungen auf sich gestellt. Die Gedanken des NSM können zu einer verwaltungsinternen Grundsatzdiskussion führen. Die vielfältigen Modellmängel und der externe Antrieb, die effiziente Aufgabenerfüllung (und meist auch die Haushaltskonsolidierung) der Verwaltung so schnell wie möglich zu erreichen, lassen die fundamentale Umsetzung sämtlicher Gedanken des NSMs realitätsfern erscheinen.

3 Prozeßorientiertes Verwaltungsmanagement

In der Verwaltungspraxis bieten sich für die derzeitige Reformdiskussion nur Verbesserungsansätze an, die im Rahmen der Gesetze (auch unter der Nutzung von Experimentierklauseln) folgende grundsätzliche Bedingungen erfüllen:

- Transparenz über die erstellten und die zu erwartenden Leistungen,
- Ermittlung der Verantwortlichkeit sowie der Grundlage der Leistungserstellung,
- Definition von Kosten und Kennziffern für den Leistungsvergleich und die Verbesserung der Leistungserfüllung.

Zunächst müssen folgende zwei Voraussetzungen verwirklicht werden. Zum einen bedingen wesentliche Veränderungen der Verwaltungsstruktur, daß die politische Instanz überzeugt und einbezogen wird. Vertretungskörperschaft, Verwaltungsspitze und die einzelnen Mitarbeiter müssen die Umsetzung wollen, und zwar nicht nur verbal, sowie intensiv zusammenarbeiten. Hierzu sind häufig Bewußtseins- und Verhaltensänderungen notwendig. Zum anderen muß eine Kosten- und Leistungsrechnung neben der bestehenden kameralistischen Haushaltsrechnung aufgebaut und eingeführt werden. Für den Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung und die notwendigen Organisationsuntersuchungen zur Ermittlung der Leistungen sind sowohl Personal- als auch Finanz- und Sachressourcen bereitzustellen.

Da sich Verwaltungsvorgänge oft nicht eindeutig in eine definierte Aufbauorganisation einreihen und somit einer bestimmten Funktionseinheit zuordnen lassen, ist eine stärkere Fokussierung des gesamten Prozesses der Leistungserstellung und -verwertung erforderlich. Prozeßorientierte Ansätze wurden bereits seit Beginn der 30er Jahre beschrieben und fanden Anfang der 90er Jahre mit dem populärwissenschaftlichen Schlagwort "Business Reengineering" einen neuen Aufschwung. Inzwischen haben sich die oft plakativen Diskussionen wieder beruhigt und viele Unternehmen entscheiden sich für die zumindest teilweise Umsetzung dieser verhaltensorientierten Grundideen. Beim *prozeßorientierten Verwaltungsmanagement* (PVM) geht es um die ablauforganisatorische Gestaltung des Verwaltungsgeschehens, die die traditionell aufbauorganisatorische Sichtweise wirksam ergänzt. Bezüglich der Verwaltungsreform zielt das prozeßorientierte Konzept vorerst ausschließlich auf die Restrukturierung der internen Aufgaben, Funktionen und Verfahren ab und erst im zweiten Schritt auf die Änderung der strukturellen Gegebenheiten.

Kernelement des PVM ist die Betrachtung von Prozessen anstelle von Produkten. Der *Prozeß* (process) beschreibt eine logische und zeitliche Abfolge von Tätigkeiten (auch: Vorgänge), wobei ein gegebener Anfangszustand in einen angestrebten Endzustand transformiert wird (Frese 1993, S.308) und der letztlich ein Prozeßergebnis (auch: Output) in Form einer Dienstleistung oder eines Wirtschaftsguts erzeugt. Diese Tätigkeiten müssen strukturier- und meßbar sein und ferner die Zuordnung von kostenmäßig quantifizierbaren Ressourcen (z.B. Arbeitsträger), aber auch von Zeit und Qualität erlauben. Als *Geschäftsprozeß* (business process) bezeichnet man eine Menge von zielgerichteten Tätigkeiten (Geschäftsvorgängen) zwischen betrieblichen Objekten (business objects), die der Erstellung einer spezifizierten Leistung am Markt dienen und direkt einen Nutzen am Kunden erfüllen. Die Summe der an den jeweiligen Geschäftsvorgängen beteiligten Geschäftsvorfälle - also externe, interne oder zeitliche Ereignisse - bildet die

Vorgangskette resp. das Vorgangnetz. Prozesse werden nach bestimmten Kriterien unterteilt (z.B. in bezug auf die Wertschöpfung oder bzgl. der Prozeßstruktur) und können durch die Geschäftsprozeßoptimierung (business process redesign) verbessert werden. Bei der Geschäftsprozeßoptimierung wird zunächst die Notwendigkeit des Prozesses selbst in Frage gestellt (Prüfung der Wertschöpfung), bevor schließlich nach den Hauptzielgrößen Durchlaufzeit, Kosten und Qualität einzelne Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Im Rahmen des PVM werden die Verwaltungsprozesse infolge von Organisationsuntersuchungen mittels der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik modelliert. Hierzu können bereits ermittelte Ergebnisse aus der Produktbildung sowie Referenzmodelle, die für einige hoheitliche Aufgaben schon vorhanden sind, herangezogen werden. Dabei sind die Prozesse in der Art zu modellieren, daß letztlich Leistungen im Sinne eines ganzheitlichen Geschäftsprozesses dargestellt werden. So ist z.B. die Modellierung des Prozesses "Widerspruch bei Genehmigungsverfahren" nur ein möglicher Teilprozeß im Anschluß des Genehmigungsverfahrens. Für die Detailuntersuchung ist ferner die Erhebung von Zeitanteilen (Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten), der Kosten (Gemein- und Einzelkosten) und der Qualität notwendig. Dazu sind sinnvolle Kennzahlen zu bilden (z.B. Genehmigungszeit, Kosten einer Genehmigung, Anzahl der Widersprüche und Rückfragen).

Sind die Geschäftsprozesse für einen bestimmten Aufgabenbereich erhoben (Prozeßanalyse), wird untersucht, inwieweit eine Optimierung vollzogen werden kann (Prozeßsynthese und -optimierung). Neben der Eliminierung, Zusammenfassung und Parallelisierung von Tätigkeiten, können der Einsatz der Informationsverarbeitung oder die Verringerung von Schnittstellen den Gesamtprozeß beschleunigen. Zur Einführung der neuen Abläufe empfiehlt sich im kommunalen Bereich nicht die radikale Restrukturierung, sondern grundsätzlich die sukzessive und kontinuierliche Verbesserung. Für den Soll-Ist-Vergleich müssen neben dem Kostenvergleich weitere Indikatoren definiert werden, um andere essentielle verwaltungsspezifische Aspekte berücksichtigen zu können. Der interkommunale Vergleich kann auf diese Weise mit der Gegenüberstellung von vergleichbaren Teilabläufen erreicht werden.

4 Praxisprojekt und Ausblick

Bei der untersuchten Stadtverwaltung wurde exemplarisch das Umweltamt herausgegriffen. Zum einen fallen hier sowohl standardisierte (z.B. Antragsgenehmigung für Befreiungen von Verboten) als auch schwach strukturierte Tätigkeiten (z.B. Organisation und Durchführung von Ad-Hoc-Veranstaltungen; Bürgerberatung) an. Zum anderen nimmt das Amt differenzierte Aufgaben im Rahmen der allgemeinen Umweltaufgaben, der Abfallwirtschaft, aber auch der Unteren Naturschutzbehörde und der Unteren Wasserbehörde wahr. Für das PVM wurde eine umfangreiche empirische Untersuchung der Aufgaben des Umweltamts auf der Ebene von Einzeltätigkeiten durchgeführt, bei der neben der Ablaufdimension auch Mengen- und Zeitanteile erhoben wurden. Veränderte Aufgabenprofile und Fallzahlen der Folgejahre mußten dabei ebenso berücksichtigt werden wie Organisationseinheiten, die unmittelbar oder mittelbar an der Leistungserstellung beteiligt sind. Neben der Bewertung der Stellenzahl und der Prozeßkosten erfolgte

auch die Definition weiterer Kennzahlen.

Die notwendige Restrukturierung der untersuchten Organisationseinheit erforderte die Schaffung der IV-technischen Voraussetzungen zur Prozeßoptimierung. Hierzu wurde unter Verwendung der Software "ARIS-Toolset" die Darstellungsform der ereignisgesteuerten Prozeßkette (EPK) am zweckmäßigsten erachtet. Ferner wurden die vorhandenen Kostenrechnungssysteme um eine Prozeßkostenkomponente zunächst für den Pilotbereich erweitert. Dabei zeigte sich schnell, daß für die erhobenen Prozesse des Verwaltungsbereichs ein erhebliches Rationalisierungspotential vor allem in der Automatisierung von Abläufen sowie in der Schnittstellenbeseitigung liegt. So wurde neben der Anschaffung einer Spezialsoftware zur Verwaltung von Biotopen inzwischen auch eine Anbindung an das Anfang des Jahres erworbene Geographische Informationssystem (GIS) realisiert. Weitere Projekte wie z.B. der interkommunale Vergleich werden z.Zt. verwirklicht. Schwierigkeiten ergeben sich bislang vor allem bei der organisatorischen Umsetzung der vorgeschlagenen Restrukturierungsmaßnahmen sowie bei der Einführung und Anwendung der Prozeßkostenrechnung. Die Prozeßorganisation kann allenfalls als in der Privatwirtschaft bereits probates Instrument für einen internen und interkommunalen Leistungsvergleich dienen und helfen, eine wirkliche Transparenz der kommunenindividuellen Leistungen zu erzielen.

Der Bereich der öffentlichen Verwaltungen ist derzeit noch sehr stark von der traditionell dominierenden Aufbauorganisation gekennzeichnet. Infolge der zunehmenden Aufgabenkomplexität und der diffizilen Einnahmensituation ist man indes gezwungen, sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel zu begegnen, um Produktivitätsverbesserungen zu erreichen. Die auf die Verwaltungsspezifika angepaßte Prozeßorientierung bietet die Chance, im Rahmen der Gesetze das Verwaltungshandeln effizient zu gestalten. Die praktische Implementation gestaltet sich jedoch als schwierig und bedingt neben dem einheitlichen Bekennen der Vertretungskörperschaft und der Verwaltungsführung die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung. Dennoch entsteht mit dem PVM Raum für weitere Reformimpulse und für die wirksame Wahrung der in Deutschland etablierten kommunalen Selbstverwaltung.

Literaturverzeichnis

- Biermann, M. (1996): Möglichkeiten und Grenzen einer Reform der gemeindlichen Kommunalverwaltung. Ipsen, J. (Hrsg.): Verwaltungsreform - Herausforderung für Staat und Kommunen. Baden-Baden, S.29-36.
- Budäus, D. (1996): Produktbildung als zentrales Element von Verwaltungsreformen - Funktionen, Probleme und Kritiken. Deutscher Städtetag (Hrsg.): Produkte im Mittelpunkt. DST-Beiträge Reihe A, Heft 23, S.27-39.
- Bull, H.P. (1996): Neue Steuerungsmodelle als Teil der Verwaltungsreform? Ipsen, J. (Hrsg.): Verwaltungsreform - Herausforderung für Staat und Kommunen. Baden-Baden. S.69-81.
- Färber, G. (1992): Produktivitätsorientierte Haushaltsreform - Ein Beitrag zur Dämpfung des Anstiegs der öffentlichen Personalausgaben. Die Öffentliche Verwaltung, Heft 24, S.1045-1052.

- Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation: Konzepte - Prinzipien - Strukturen. Wiesbaden.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1995) vom 23.05.1949. Zuletzt geändert am 03.11.1995. Bundesgesetzblatt I, S.1492.
- Herzog, R. (1995): Ansprache. Deutscher Städtetag (Hrsg.): Die Stadt als Chance - Neue Wege in die Zukunft. Stuttgart/Berlin/u.a., S.17-25.
- KGSt (1994): Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten. KGSt Bericht, Nr. 8.
- KGSt (1998): KGSt-Mitgliederbefragung 1997: Verwaltungsmodernisierung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (TUI). KGSt Bericht, Nr. 10.
- Löhr, U./Potthast, U. (1996): Personal und Organisation. Schöneich, M. (Hrsg.): Reformen im Rathaus: Die Modernisierung der Kommunalverwaltung. Köln, S.33-97.
- Reichard, C./Wegener, A. (1996): Der deutsche Weg des Produktkatalogs - eine Sackgasse? Deutscher Städtetag (Hrsg.): Produkte im Mittelpunkt. DST-Beiträge Reihe A, Heft 23, S.41-57.