

# Politikfeldübergreifende Koordination – eine intrakommunale Herausforderung

*Joerg Bogumil, Maren Kohrmeyer, Sascha Gerber*

---

## Einleitung

---

In einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft werden stets neue Herausforderungen an Städte und Gemeinden herangetragen. Zu diesen Herausforderungen zählen soziale und ökonomische Veränderungen wie z. B. der demographische Wandel. Vor diesem Hintergrund werden „neue“ Politikfelder wie Umweltpolitik, Familienpolitik oder Bildungspolitik auch auf kommunaler Ebene immer wichtiger. Kennzeichnend für diese Politikfelder ist ihr Querschnittscharakter. Sie umfassen gleichzeitig mehrere „kleinere“ Politikfelder. Politikformulierung und -umsetzung müssen ressortübergreifend, d.h. intrakommunal entwickelt und koordiniert werden. In den traditionellen Ämter- bzw. Fachbereichsstrukturen der Kommunen, deren Gliederung ursprünglich auf den Verwaltungsgliederungsplan der KGSt zurückgeht, sind im Gegensatz zu den Bundes- und Landesverwaltungen, Ämter bzw. Fachbereiche für Umwelt-, Familien- oder Bildungspolitik nicht etabliert. Die Kompetenzen, die für eine integrierte Umwelt-, Familien- oder Bildungspolitik benötigt werden, sind innerhalb der kleinteiligen Ämter- bzw. Fachbereichsstrukturen von Kommunalverwaltungen zerstreut. Hinzu kommt, dass Problemlösungen in diesen Politikfeldern teilweise auch die Einbeziehung von Akteuren außerhalb der Kernverwaltung erfordert. Innerhalb der Kommune entsteht so eine Pluralität von Steuerungstypen und neuen Politiknetzwerken, die aktuell in der Politikwissenschaft mit dem Begriff Local Governance umschrieben werden können. Der Begriff Governance findet sehr unterschiedlich Verwendung. Unter anderem werden Veränderungen der Koordinations- und Steuerungsmechanismen mit dem Konzept erfasst (Holtkamp 2007: S.369, Mayntz, 2009: S.46). In diesem Beitrag stehen verschiedene Formen intrakommunaler Koordination als neue Governance-Mechanismen im Mittelpunkt.

Basierend auf theoretischen Überlegungen und empirischen Ergebnissen werden im Folgenden verschiedene Modelle intrakommunaler Koordination dargestellt. Davon ausgehend wird erörtert, welche Akteure für eine erfolgreiche Entwicklung einbezogen werden müssen, und welche Vor- und Nachteile mit diesen Koordinationstypen verbunden sind.

Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse, wurden im Rahmen eines Teils der Begleitforschung des Programms „Lernende Regionen“, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), gewonnen. Sie basieren auf Leitfadeninterviews in zwölf deutschen Kommunen. In diesen wurde im Rahmen der Förderung versucht, Lebenslanges Lernen auf kommunaler Ebene unter Einbezug verschiedener bildungsbezogener Aufgabenbereiche durch intrakommunale Koordination zu verankern. In Interviews mit den Projektleitern konnten verschiedene Strategien identifiziert werden.

## Kontextbedingungen

---

Bevor auf verschiedene Typen intrakommunaler Zusammenarbeit eingegangen wird, erfolgt zunächst ein Blick auf den Kontext, innerhalb dessen intrakommunale Koordination implementiert wird bzw. werden soll.

Bei den „neuen“ Handlungsfeldern handelt es sich nicht, wie bei den meisten kommunalen Aufgaben, um Pflicht- oder staatliche Weisungsaufgaben, sondern sie fallen wie z. B. die kommunale Bildungspolitik, häufig in den Bereich der freiwilligen Aufgaben. Sowohl die Politikformulierung als auch die Implementierung und Durchführung liegen hier in kommunaler Eigenverantwortung. Allerdings sind auch der Gestaltung und Durchführung freiwilliger Aufgaben durch politische, soziale, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen enge Grenzen gesetzt. So wird das kommunale Handeln vor allem durch die anhaltende Haushaltskrisen bestimmt. In den letzten fünfzehn Jahren haben Kommunen in Deutschland in erheblichem Ausmaß Personal eingespart und Leistungen abgebaut. Dennoch ist die Haushaltslage in vielen Kommunen, verschärft durch den aktuellen Einbruch der Gewerbesteuererinnahmen, zunehmend problematisch (Holtkamp, 2010: S.18). Aufgrund der angespannten Haushaltslage muss nach effizienten Governance-Mechanismen gesucht werden, die mit dem vorhandenen Personal zu bewerkstelligen sind.

Zur angespannten Finanzsituation der Kommunen kommt eine gewisse Reformmüdigkeit hinzu, welche die Einführung neuer Steuerungsmechanismen erschweren können (Bogumil 2007: 96). Erfahrungen mit Verwaltungsmodernisierungen, wie z.B. der managementorientierten Umgestaltung unter dem Banner des Neuen Steuerungsmodells (NSM) seit Beginn der 1990er Jahre, verdeutlichen die Schwierigkeiten, die mit Veränderungen innerhalb von Verwal-

tungen einhergehen. Vorangetrieben wurden diese Bemühungen um eine Reform der Verwaltung durch den Vorwurf des Mangels an Wirtschaftlichkeit, bei sich verschärfenden ökonomischen Sachzwängen und einer allgemeinen Unzufriedenheit mit bestehenden Strukturen und Prozessen sowie einem Modernisierungsrückstand im internationalen Vergleich. Seither haben sich die Strukturen von Kommunalverwaltungen teilweise erheblich verändert. Vor allem in Mittel- und Großstädten hatte das NSM Einfluss auf die Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Im Zentrum des Umbaus der Organisationsstrukturen standen im Wesentlichen der Aufbau von Fachbereichsstrukturen, der Abbau von Hierarchieebenen sowie der Aufbau zentraler Steuerungs- und Servicestellen, die an die Stelle der bisherigen Querschnittsämter treten sollten. Fachbereiche sollten dem NSM zufolge als wesentliche Träger dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung im Sinne von Verantwortungszentren dienen und die kleinteiligen Ämterstrukturen ablösen. Mit der Hilfe der Integration von inhaltlich benachbarten Aufgabenfeldern sollten Synergien geschaffen und Schnittstellenprobleme und Doppelbearbeitung reduziert werden. Der Modernisierungsstand und die -ergebnisse in den deutschen Kommunen sind durchaus unterschiedlich. Zahlreiche Maßnahmen wurden in die Wege geleitet, manches war erfolgreich, manches wurde in den letzten Jahren auch wieder zurückgebaut. Zu beobachten ist auch, dass zum Teil die Umstrukturierung der Aufbauorganisation mit einer Manifestierung der etablierten Ablauforganisation einhergeht und insbesondere an der hierarchischen Steuerung festgehalten wird. Auch entstanden durch das NSM neue Steuerungsprobleme, ohne dass die alten umfassend behoben wurden. Eine nicht-intendierte Folge der Modernisierung ist häufig eine zunehmende Fragmentierung von Verantwortungsstrukturen und die Verstärkung von Ressortegoismen.

Politikfeldübergreifende Problemlagen fallen demzufolge in eine turbulente Gesamtlage. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass die Kooperation unterschiedlicher lokaler und regionaler Akteure klassisches Verwaltungshandeln der Kommunen vor neue, häufig unterschätzte Herausforderungen stellt. Die Komplexität der neuen Anforderungen ergibt sich aus der Vielzahl der verschiedenen Akteure mit divergierenden Interessen und Fachkulturen innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Mit zunehmender Anzahl von Akteuren steigen Transaktionskosten und positive Koordination wird erschwert.

Die allgemeinen Bestrebungen um die Modernisierung von Verwaltungen wirken je nach Kommunalverwaltung begünstigend oder erschwerend. Zur Realisierung von intrakommunaler Zusammenarbeit besteht vor allem die Notwendigkeit der Überwindung von Ressortegoismen innerhalb der Verwaltung.

## Formen ressortübergreifender Koordination

---

Idealtypisch lassen sich sechs Formen intrakommunaler Koordination unterscheiden. Exemplarisch für alle politikfeldübergreifenden Handlungsfelder erfolgt die Darstellung interkommunaler Governance-Mechanismen am Beispiel Bildungsmanagement, d. h. an der Implementierung einer Gesamtstrategie Lebenslangen Lernens. Folgende Koordinationsformen können unterschieden werden:

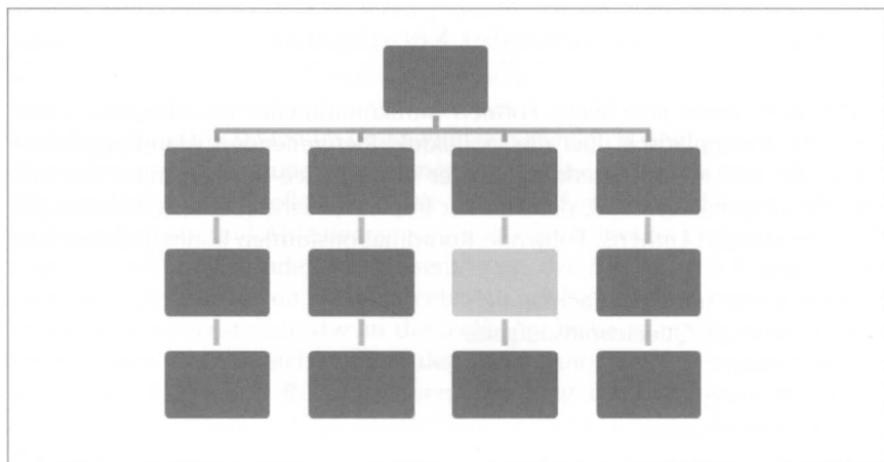
1. Integriertes Amt bzw. Fachbereich
2. Definition als Querschnittsaufgabe
3. Stabstellen
4. Federführung
5. Projektorganisation
6. Kooperationsgremien

Bei den vorgestellten Möglichkeiten der ressortübergreifenden Koordination handelt es sich um Idealtypen. Empirisch treten sie in zahlreichen Mischformen auf.

### *1. Integriertes Amt bzw. Fachbereich*

Bei einem integriertem Amt bzw. Fachbereich werden alle Verantwortungsbereiche, die das Thema Bildung betreffen, in einem neuen Amt- oder Fachbereich zusammengeführt. So wäre für ein umfassendes Bildungsmanagement die Etablierung einer neuen Organisationseinheit notwendig, in der bspw. die Bereiche Schule, Kultur, Jugend, Bibliothek, Volkshochschule, Soziales etc. integriert werden. Wenn intrakommunale Koordination durch ein integriertes Amt bzw. Fachbereich bewerkstelligt werden soll, setzt dies eine grundlegende Veränderung von Kommunalverwaltungsstrukturen voraus. Ein Beispiel, in dem es gelungen ist, integrierte Ämter bzw. Fachbereiche für einen Aufgabebereich zu etablieren, sind Bürgerämter (s. Abb. 1).

Die Einrichtung eines integrierten Amtes bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich. So führt die Konzentration von bildungspolitischen Kompetenzen in einem integrierten Amt zu klaren Verantwortlichkeiten innerhalb der Kommunalverwaltung. Die klare Abgrenzung von Kompetenzen führt ferner zur Verringerung der Konkurrenz zwischen den Ämtern bzw. Fachbereichen. Zudem verfügt das integrierte Amt über einen eigenen Verwaltungsunterbau und kann somit auch intern arbeitsteilig agieren, ohne dass hohe Transaktionskosten entstehen. Hinzu kommt, dass ein eigenes Amt für Bildungspolitik auch eine hohe



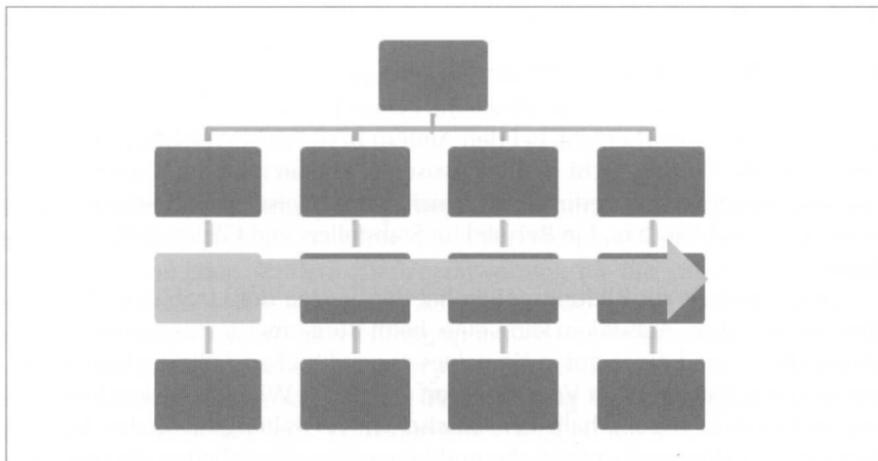
**Abb. 1:** Integriertes Amt bzw. Fachbereich (Quelle: eigene Darstellung)

Verhandlungsmacht innehat; dies gilt sowohl im Verhältnis zu anderen Ämtern bzw. Fachbereichen, als auch im Verhältnis zu Kommunalpolitikern.

Problematisch ist, dass die Einrichtung eines integrierten Amtes schwer durchsetzbar ist, da sie eine grundlegende Veränderung von Verwaltungsstrukturen und der Kompetenzverteilung voraussetzt. Ferner bestehen rechtliche Restriktionen. So sind die wesentlichen Kompetenzen im Aufgabenbereich Jugend in den Kreisen und kreisfreien Städten innerhalb eines eigenständigen Jugendamts anzusiedeln, insofern Kreise diese Kompetenzen an die kreisangehörigen Gemeinden delegieren, ist auch dort jeweils ein eigenständiges Jugendamt einzurichten. Somit können wesentliche Kompetenzen, die im Aufgabenbereich Jugend wahrgenommen werden also bereits aus rechtlichen Gründen nicht einem integrierten Amt für Bildungspolitik zugeteilt werden, sondern müssen in einem separaten Amt verbleiben.

## **2. Definition als Querschnittsaufgabe**

Innerhalb von Kommunalverwaltungen gibt es, neben den nach Aufgaben auf gegliederten Ämtern bzw. Fachbereichen, die sogenannten Querschnittsämter, die für das allgemeine Funktionieren der Verwaltung Sorge tragen. Hierzu sind bspw. das Hauptamt, die Kämmerei und das Personalamt zu zählen. Es ist aber auch denkbar ein Querschnittsamt zu gründen, das sich mit einer bestimmten Aufgabe, wie z. B. Bildungspolitik befasst. In diesem Falle werden bildungsपो-



**Abb. 2:** Definition als Querschnittsaufgabe (Quelle: eigene Darstellung)

litische Kompetenzen aus anderen Ämtern bzw. Fachbereichen, die bislang diese Kompetenzen innehatten herausgelöst und dem Querschnittsamt übertragen.

Vorteil eines Querschnittsamtes ist, dass dieses von den jeweiligen Ressortinteressen unabhängig agieren kann, da in ihm bereits alle Kompetenzen gebündelt sind, die für die eigene Aufgabe relevant sind. Ebenso von Vorteil kann der gute Kontakt zur politischen Führung sein, der in aller Regel bei Querschnittsämtern gegeben ist.

Das generelle Problem von Querschnittsaufgaben besteht darin, dass die zentralen Dienste nur beratende Funktion haben, die Verantwortung der Umsetzung in der Regel in der Verantwortung der Führung der dezentralen Einheiten, d. h. der Ämter liegt. Auch entstehen bereits bei der Einrichtung des Querschnittsamtes Kompetenzabgrenzungsprobleme. Die Menge der für kommunale Bildungspolitik relevanten Kompetenzen und somit auch Ämter bzw. Fachbereiche dürften sehr groß sein. Man könnte zumindest darüber streiten, welche Kompetenzen wirklich aus den anderen Ämtern bzw. Fachbereichen herausgelöst werden müssten. Bei einer derartigen Umstrukturierung der Aufbauorganisation ist mit starken Widerständen der jeweils Kompetenzen abgebenden Ämter bzw. Fachbereiche zu rechnen.

### 3. Stabstellen

Bei Stabstellen handelt es sich um spezialisierte Einheiten innerhalb der Kommunalverwaltung, die sich spezifisch mit einem Thema befassen und dafür Sorge tragen, dass ihre Thematik bei den Ämtern bzw. Fachbereichen Berücksichtigung findet. Sie sind nicht in die klassischen Hierarchien der Kommunalverwaltung eingegliedert, verfügen also nicht über Weisungskompetenzen oder einen eigenen Unterbau. Ein Beispiel für Stabstellen sind Gleichstellungsbeauftragte.

Eine Stabstelle für Bildungspolitik hat den Vorteil der Unabhängigkeit von Ressortinteressen. Außerdem kann eine, beim Bürgermeister angesiedelte Stabstelle, den Vorteil eines guten Kontaktes zur politischen Führung haben; was bei der Durchsetzung von Vorhaben von eminenter Wichtigkeit sein kann. Da die Stabstelle sich außerhalb der klassischen Verwaltungshierarchie bewegt, kann sie des Weiteren strategische und konzeptionelle Arbeiten übernehmen, ohne dabei Rücksicht auf die Aufgabenzuschnitte der einzelnen Ämter bzw. Fachbereiche nehmen zu müssen.

Die Nachteile einer Stabstelle liegen darin, dass sie über keinen eigenen Verwaltungsunterbau verfügt. Innerhalb einer Stabstelle können Konzepte zur Umsetzung bildungspolitischer Maßnahmen ausgearbeitet und gegenüber Ämtern bzw. Fachbereichen vertreten werden. Letztendlich bleiben sie bei der Ausführung aufgrund des fehlenden eigenen Unterbaus aber auf die Hilfe der Ämter bzw. Fachbereiche angewiesen. Praktisch bedeutet dies, dass, obwohl die Stabstelle außerhalb der klassischen Verwaltungshierarchie agiert, bei der Umsetzung von Konzepten, dann doch die Interessen und Aufgabenzuschnitte der einzelnen Ressorts zu beachten sind. Bei der Durchsetzung ihrer Strategien ist die Stabstelle in besonderem Maße von der Unterstützung der politi-

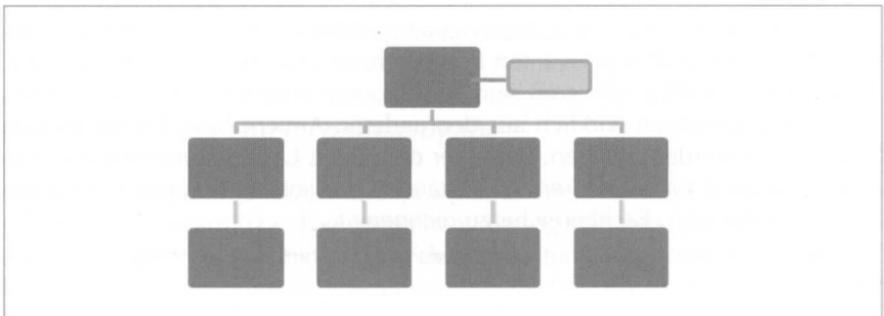


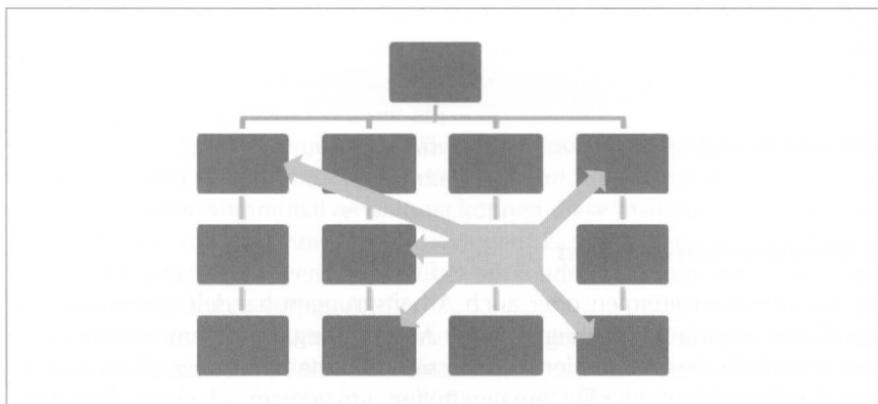
Abb. 3: Stabstelle (Quelle: eigene Darstellung)

schen Führung abhängig; entfällt diese, stellt sich die Umsetzung der Strategien als schwierig dar.

#### 4. Federführung

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Formen intrakommunaler Koordination wird bei der Institutionalisierung durch Federführung keine neue Organisationseinheit gebildet, sondern die Verantwortung für die „neuen“ Aufgaben wird einem bestehenden Amt bzw. Fachbereich zugeordnet. Dieses Amt bzw. dieser Fachbereich koordiniert bildungspolitische Vorhaben, indem alle relevanten Ämter bzw. Fachbereiche in die Aufgabenbewältigung einbezogen werden. Beispielsweise könnte die Federführung für Bildungspolitik beim Jugendamt angesiedelt sein. Wird nun ein Vorhaben initiiert, durch das auch die Kompetenzen, z. B. von Ämtern bzw. Fachbereichen, die ebenfalls bildungspolitische Kompetenzen innehaben, berührt, so muss das Jugendamt sich mit diesen Ämtern absprechen und deren Zustimmung einholen.

Eine Federführung bringt den Vorteil klarer Verantwortlichkeiten mit sich. Aber auch das federführende Amt bzw. der Fachbereich ist aufgrund fehlender Weisungsbefugnisse darauf angewiesen das andere Ämter oder Fachbereiche bildungspolitischen Vorhaben zustimmen. Hier kann es zu Konflikten kommen. Des Weiteren könnte das federführende Amt Widerstände vonseiten anderer Ämter antizipieren. In diesem Fall kann es zu Kompromissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner kommen. Strittig ist auch, ob zusätzliches Personal für die neu zu implementierende Aufgabe freigestellt wird oder ob das



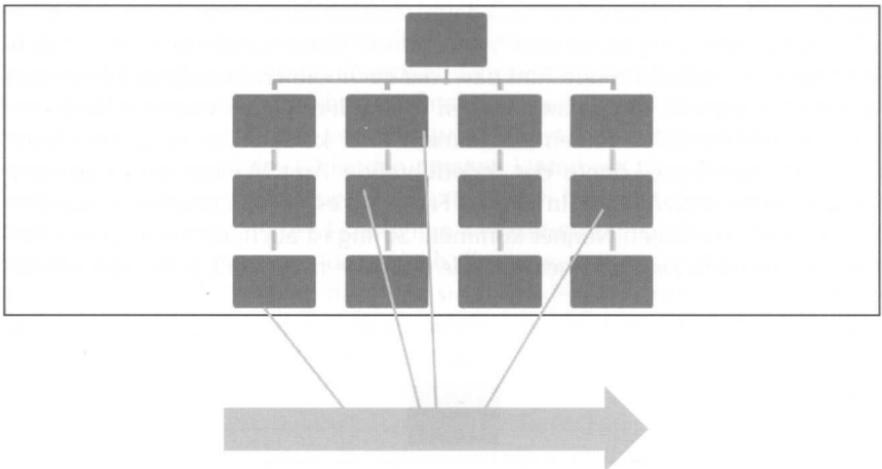
**Abb. 4:** Federführung (Quelle: eigene Darstellung)

bestehende Personal den Mehraufwand neben den bereits bestehenden Aufgaben erledigen muss.

## 5. Projektorganisation

Bei einem Projekt handelt es sich um ein einmaliges, klar umrissenes Vorhaben mit definiertem Anfang und Schluss.

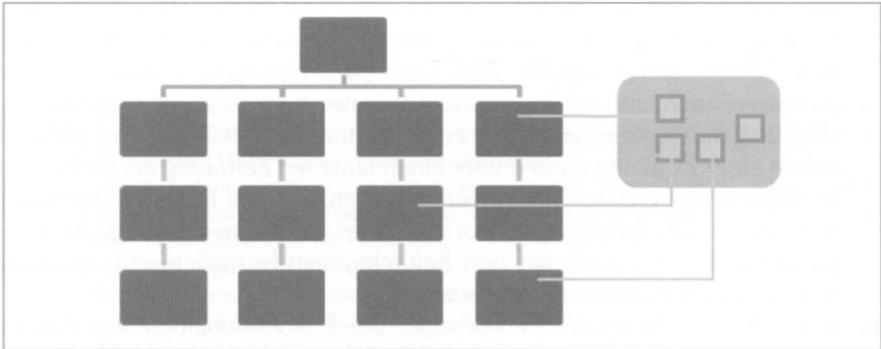
Der Vorteil von Projekten liegt in der Möglichkeit, neue Themen innerhalb der Kommunalverwaltung zu etablieren. Ferner können aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf eine klar abgegrenzte Aufgabe spezifische und komplexe Konzepte ausgearbeitet werden. Für das Gelingen ist ein Projektmanagement mit klarer Verantwortungsstruktur und eindeutiger Aufgabenverteilung notwendig. Aufgrund der zeitlichen Begrenztheit von Projekten stellt die Herstellung von Nachhaltigkeit der Projektmaßnahmen eine Herausforderung dar.



**Abb. 5:** Projektorganisation (Quelle: eigene Darstellung)

## 6. Koordinationsgremien

Bei Koordinationsgremien oder auch Arbeitsgruppen handelt es sich um formelle oder informelle Gremien, die der Abstimmung der Zusammenarbeit dienen. Innerhalb dieser Gremien können sich Mitarbeiter aus einzelnen Ämtern bzw. Fachbereichen oder Dezernaten treffen, um gemeinsame Vorhaben abzusprechen.



**Abb. 6:** Koordinationsgremien (Quelle: eigene Darstellung)

Koordinationsgremien bringen den Vorteil einer Einbeziehung aller relevanten Akteure in der Kommunalverwaltung mit sich. Auch bieten sie die Möglichkeit, Akteure die nicht aus der Kernverwaltung stammen, einzubeziehen. Als Herausforderung stellen sich die in den Gremien durchzuführenden Verhandlungen dar. Das Aushandeln von verbindlichen Entscheidungen kann zuweilen ein langwieriger Prozess sein, da eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen aufeinandertrifft.

## Erfolgsfaktoren für die Umsetzung intrakommunaler Kooperationen

Zur Identifizierung der Erfolgsfaktoren werden im Folgenden die Ergebnisse aus den Experteninterviews, die im Rahmen der Begleitforschung zu den Lernenden Regionen gemacht wurden, ausgewertet. In vielen untersuchten Kommunen gelang es, Formen intrakommunaler Koordination zu etablieren. Der Erfolg hing von folgenden Faktoren ab:

1. Als ein Erfolgsfaktor wurde die Ansiedlung der Vorhaben bei bereits etablierten Institutionen und Netzwerken genannt. Beruhend auf ihrem Status innerhalb der Kommunalverwaltung können diese Institutionen auch andere Akteure zur Zusammenarbeit bewegen. Es sollte Personen die Verantwortung übertragen werden, die über ein fundiertes Erfahrungswissen über Stadtverwaltungen verfügen.
2. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der erfolgreichen Kommunikation des Nutzens intrakommunaler Koordination.
3. Alle Akteure, die das Handlungsfeld tangiert, sollten gleichermaßen an der Kommunikation beteiligt werden. So kann Konflikten aus dem Weg gegang-

gen und die Anzahl von Vetospielern minimiert werden. Hierdurch kann ein Grundstein für ein Vertrauensverhältnis zwischen den Fachbereichen bzw. Ämtern gelegt werden. Dies kann dazu beitragen, Ressortegoismen zu überwinden und so zu intrakommunaler Koordination zu gelangen. Grundlegend für die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses ist jedoch, neben einer Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum, auch eine klare Abgrenzung eigener Verantwortlichkeiten und die klare Beschreibung der eigenen Dienstleistungen vorzunehmen; so können etwaige Kompetenzstreitigkeiten vermieden und Befürchtungen bezüglich eines Konkurrenzverhältnisses ausgeräumt werden.

4. Auch die Unterstützung der Vorhaben durch Kommunalpolitiker, z.B. in Form von Ratsbeschlüssen, ist ein Erfolgsfaktor. Um die Unterstützung von Politikern zu gewinnen, erweist es sich als hilfreich konkrete Dienstleistungen bzw. „Produkte“ zu erarbeiten. Vor allem mit materiell greifbaren Produkten können Kommunalpolitikern Sinn und Nutzen von Vorhaben vermittelt werden.

---

## Resümee

---

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der vorgestellten Steuerungsmechanismen erscheinen zwei Möglichkeiten intrakommunaler Koordination besonders geeignet. Dies ist zum einen die Einführung einer Stabstelle mit direkter Anbindung an den Verwaltungschef und zum anderen die Übertragung der Federführung auf ein bereits bestehendes Amt bzw. einen Fachbereich. Beide Möglichkeiten sind bestenfalls mit einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe zu kombinieren, die auch zentrale Partner außerhalb der Kommunalverwaltung einschließt. Für das Lebenslange Lernen ist beispielsweise eine Bildungskonferenz denkbar, die in regelmäßigen zeitlichen Abständen alle Bildungsakteure zusammenbringt und in der aktuelle Problemlagen diskutiert werden.

Bei der genauen Ausgestaltung und der spezifischen Ausdifferenzierung des Verwaltungshandels spielen räumliche Parameter eine zentrale Rolle. Neben den organisatorischen Abweichungen differieren in diesem Kontext auch die inhaltlichen Schwerpunkte entlang der endogenen Potentiale der Kommunen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Pilotprojekte, die sich politikfeldübergreifender Herausforderungen annehmen, einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, kommunales Verwaltungshandeln neu zu denken und Arbeitsabläufe in der Organisation der Kommunalverwaltungen so umzuformen, dass sie der Komplexität der neuen Querschnittsthemen wie Bildungs-, Umwelt- oder auch Familienpolitik gerecht werden.

## Literatur

---

- Andersch, B. & Belzer, V. (2005). Projektmanagement. In B. Blanke, S. von Bandemer, F. von Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 183-192). 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benz, A. (2004). Institutionentheorie und Institutionenpolitik. In A. Benz, H. Siedentopf & K.-P. Sommermann (Hrsg.), *Institutionenwandel in Regierung und Verwaltung*. Festschrift für Klaus König zum 70. Geburtstag (S. 19-31). Berlin: Duncker & Humblot.
- Bogumil, J. & Holtkamp, L. (2006). *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine policy-orientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, J., Grohs, S., Kuhlmann, S. & Ohm, A. K. (2008). *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. 2. Auflage. Berlin: Edition Sigma.
- Budäus, D. (1994). *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen*. Berlin: Edition Sigma.
- Holtkamp, L. (2007). Local Governance. In A. Benz (Hrsg.), *Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (S. 366-377). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holtkamp, L. (2010). *Kommunale Haushaltspolitik bei leeren Kassen. Bestandsaufnahme, Konsolidierungsstrategien, Handlungsoptionen*, Schriftenreihe *Modernisierung des öffentlichen Sektors* Bd. 33. Berlin: edition sigma.
- Jann, W. (2005). Hierarchieabbau und Dezentralisierung. In B. Blanke, S. von Bandemer, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 154-162). 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kißler, L., Bogumil, J., Greifenstein, R. & Wiechmann, E. (1997). *Moderne Zeiten im Rathaus? Reform der Kommunalverwaltungen auf dem Prüfstand der Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Siepmann, H. & Siepmann, U. (2004). *Verwaltungsorganisation*. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. 4. Auflage. New York: The Free Press.
- Weick, K. E. (2007). *Making Sense of the Organization*. Malden et al.: Blackwell.
- Wiechmann, E. & Kißler, L. (1997). *Frauenförderung zwischen Integration und Isolation. Gleichstellungspolitik im kommunalen Modernisierungsprozess*. Berlin: Edition Sigma.