

Andrea Tabatt-Hirschfeldt

Die Organisationsstruktur der Kommunalverwaltung, veränderte Herausforderungen und neue Möglichkeiten

Back-Office; E-Government; Front-Office; Governance; Kommunalverwaltung; Modularisierung der Leistungserstellung; Netzwerkorganisation; Organisationsstruktur

Kommunalverwaltungen haben im Zuge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) bereits Veränderungen ihrer Organisationsstruktur hinter sich. Meist beziehen sich diese aber auf Hierarchieabbau und Schnittstellenreduzierungen und sind damit binnenorientiert. Der Kritik am NSM und dem Governance Reformkonzept folgend, sollten nun auch die Strukturen outcomeorientiert verändert werden, also Anschlussfähigkeiten ins kommunale Netzwerk bieten. Die Möglichkeiten des E-Governments wirken hierbei unterstützend. Mittels Unterteilung in Front Office (Bürgerbüro, Call-Center, Internetportal usw.) und Back Office kann das „Uno-Actu Prinzip“ von Dienstleistungen, die Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und Konsum, aufgehoben werden. Ergänzend bietet die Modularisierung neue Chancen für eine kooperative Leistungserstellung, welche über die bisherige Praxis des Outsourcings oder PPP (Public Private Partnerships) hinausgehen. Perspektivisch wird ein eigener Entwurf entwickelt, der die Kritik an den bisherigen Konzepten aufgreift und praxisorientiert umsetzt.

I. Governance – Grundlage der Reform

Vor dem Hintergrund der Kritik am NSM und dessen Umsetzung, welche durch Überbetonung der ökonomischen Ausrichtung und zu starker Binnenorientierung gekennzeichnet ist, gewinnt „Good Governance“ als Reformkonzept zunehmend an Bedeutung.

Prägendes Charakteristika ist die Beteiligung verwaltungsexterner Akteure in einem Miteinander zwischen Verwaltung und kommunalen Stakeholdern (d. h. den unterschiedlichen Beteiligten als BürgerInnen in nichtorganisierter Form oder Vereinen, Verbänden und Unternehmen in organisierter Form) anstelle binnenzentrierter Steuerung. Während „Government“ das Regieren als primäre Aufgabe des Staates, gekennzeichnet durch eine strikte Trennung zwischen Regierenden und Regierten oder Aktiven und Passiven als hoheitlichen Akt der Steuerung bezeichnet, betont Governance die „Wechselwirkung von

Politik und Gesellschaft“, welche alle Sektoren des Zusammenlebens in einem Netzwerk zwischen Markt, Staat und drittem Sektor umfasst (Brunnengräber u. a. 2004, S. 9).

Pröhl begründet „zentrale Zukunftsaufgaben wie beispielsweise, die durch Überalterung der Bevölkerung, soziale Folgeprobleme durch anhaltende Arbeitslosigkeit, Sicherung der Bildungschancen für alle Bevölkerungsgruppen und -schichten ..., können nicht mit kommunalen Ressourcen allein gelöst werden“ (Pröhl 2002, S. 18).

Um vor Ort gemeinsam passungsfähige Lösungen gestalten zu können, bedarf es einer grundlegenden Reform der Verwaltungsorganisation. Die organisatorischen Änderungen im NSM sind gekennzeichnet durch Dezentralisierung (dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung) und schlankeren Verwaltungsaufbau. Der Bedarf weist auf Strukturen, die noch mehr Flexibilität zulassen, Anschlussfähigkeiten für die Einbindung Externer bieten und Optionen gemeinschaftlicher Leistungserstellung eröffnen, hin.

II. Die Verwaltung als Netzwerkorganisation

Entscheidendes Strukturmerkmal der Netzwerkorganisation ist ihre Vielschichtigkeit und Gestaltbarkeit. Die Heterogenität bezeichnet die Unterschiede zwischen gleichberechtigter und hierarchischer bzw. konkurrierender Teilhabe am Netzwerk, direktem oder indirektem Zugang zum Netzwerk und der Netzwerkdichte. Netzwerke haben aber auch Gemeinsamkeiten: Sie sind über Knoten miteinander verbunden und haben aufgrund ihrer Zielrichtung sowie inhaltlichen Ausrichtung eine Außengrenze. Charakteristisch ist die Unterteilung in die Binnen- und Außenstruktur von Netzwerken (auch: innerbetrieblich oder überbetrieblich bzw. intraorganisatorisch oder interorganisatorisch). Erstere bezeichnet Strukturen und darauf abgestimmte Handlungen der Akteure innerhalb der Organisation (Kommunalverwaltung), Letztere das Agieren der Organisation im Zusammenspiel mit wechselnden Partnern, die über die bloße Schnittstelle zu den BürgerInnen hinausgeht.

Vorteile liegen in der Entlastung der kommunalen Steuerung durch eine sich entwickelnde Steuerungsintelligenz (Bündelung gesellschaftlicher Problemlösungs- und Kreativitätspotenziale), höherer Flexibilität sowie der Einbringung externer Ressourcen. Kommunalverwaltungen können damit Kosten senken und Zeit sparen. Demgegenüber steht die Koordination zwischen unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern, verschiedenen Zielsetzungen und Ansprüchen sowie divergenten Machtverhältnissen und -ansprüchen. Allgemein lässt sich sagen, dass mit der wachsenden Zahl der Beteiligten der Koordinationsaufwand wächst.

Mayntz erläutert die neue Rolle der Kommunalverwaltung: „Die Schwerpunktverlagerung hin zu Koordinationsverlagerungen ...“ verlangt „... keine direkte imperative Verhaltenssteuerung (...) aber trotzdem Eingriffe in die Machtbeziehungen zwischen gesellschaftlichen Gruppen und schließt auch eine autoritative Prioritätensetzung bei konkurrierenden Forderungen ein. Staatliche Machtausübung und Verhandlung wirken mithin nebeneinander und sie ergänzen sich fallweise sogar“ (Mayntz in Benz 2004, S. 72).

III. Zwei Ansätze in der Kommunalverwaltung

In Kommunalverwaltungen lassen sich folgende Ansätze unterscheiden, die in Richtung Netzwerkorganisation weisen.

1. Unterteilung in Back und Front Office

Die KGSt entwickelte unter der Leitidee „Dienstleistungen aus einer Hand“ eine Wertschöpfungskette als kommunalen Nachfrageprozess (KGSt 2002). Die Kontaktaufnahme geschieht im Front Office, der „Infothek“, welche der Orientierung und bei einfachen Nachfragen auch abschließenden Beratung dient. Komplexere Dienstleistungen werden ins Back Office vermittelt, wobei nach „Dienstleistungssupermarkt“ (einfache/standardisierte Dienstleistung) und „Dienstleistungsfachgeschäft“ (individuelle Ausgestaltung) differenziert wird. Bei Letzterer ist ein „Fallmanager“ bzw. ein „Fallbearbeitungsteam“ als direkter Ansprechpartner verantwortlich. In der Weiterentwicklung der KGSt wird das Front Office weiter ausgeformt zum Call-Center (KGSt 2005), Bürgerbüro bzw. Internetportal (KGSt 2005) und ausdifferenziert in zentrales Front Office und dezentrale Front Offices innerhalb der Fachbereiche (KGSt 2005a). Die Wertschöpfungskette orientiert sich dabei am Interesse der BürgerInnen, reduziert Schnittstellen und optimiert das Verwaltungshandeln auf die KundInnen hin. Der Ansatz bleibt jedoch binnenorientiert, weil die Prozesskette die Optimierung nach Innen lenkt, Bürgerinnen bleiben passives Objekt im kommunalen Handeln.

2. Sozialbürgerhaus München (SBH)

Zwar findet sich die Unterteilung in zentrale (hier: Infothek) und dezentrale Einheiten inklusive koordinierender Fachkraft (synonym FallmanagerIn) beim SBH ebenfalls, und es wird in den KGSt-Berichten als Praxisbeispiel für die Prozessorganisation angeführt (bspw. KGSt 2002), jedoch geht das Modell des SBH von den „tatsächlichen Problem- und Bedarfslagen der Bürgerinnen und Bürger“ aus und setzt Sozialraumorientierung um, indem „das Lebensumfeld der Bürger in den Mittelpunkt“ gestellt wird (Graffe u. a. 2004, S. 43). Das Ziel wohnortnaher Beratung wird durch regelmäßige Sprechstunden zentraler Bereiche unterstützt. Die Ziele präventiver und rechtzeitiger Erfassung sozialer Probleme gelingt über ganzheitliche Lösungsfindungen unter Beteiligung in- und externer Partner sowie eigenverantwortlicher Teilhabe von BürgerInnen (KGSt 1999, S. 25). Als Mittel zur Erreichung einer ganzheitlichen Leistungserbringung lassen sich aufzeichnen:

Kooperation im Netzwerk mit Verwaltungsexternen in interdisziplinärer Zusammenarbeit. Durch das Zusammenwirken in gemeinsamen Projekten (hier: REGSAM) öffentlicher und freier Träger „können die Ressourcen im örtlichen Hilfesystem gezielt aktiviert, ver-

netzt und damit die Verantwortung für die soziale Grundversorgung in der Sozialregion erweitert und verstärkt werden“ (KGSt 1999, S. 18).

Weitgehende Dezentralisierung unter Zusammenführung der verschiedenen sozialen Dienste (ehem. Jugend-, Sozial-, Wohnungsamt) in gemeinsamer Zuständigkeit nach Regionen und einheitlicher Organisation.

Interdisziplinäre Führung durch Gleichberechtigung von Verwaltungskraft und SozialarbeiterIn sowohl bei der Gesamtleitung als auch auf Gruppenebene.

Prozessverantwortung bei der zuerst eingeschalteten Fachkraft, Teamarbeit bei komplexen Problemlagen.

Zielvereinbarungen zwischen BürgerInnen und Verwaltung und zwischen den einzelnen beteiligten Disziplinen (KGSt 1999, S. 12 ff.).

Damit schafft das SBH München ein Netzwerk der Sozialverwaltung mit ihren Stakeholdern. Als große Herausforderung für das Gelingen wird eine „grundlegende Neuorientierung der Arbeitsweisen und Haltungen“ gesehen, die als „Lernprozess“ identifiziert wird (Gaffe u. a. 2004, S. 43).

Das SBH überwindet die Organisationsgrenze ins Netzwerk dahingehend, dass es außenorientiert, an die Lebenswelt anknüpfend und aktivierend im kommunalen Netzwerk, agiert. BürgerInnen und Stakeholder werden damit zu Subjekten im kommunalen Handeln.

IV. E-Government als Vermittlung zwischen Front- und Back-Offices

E-Government zeigt wesentliche Weiterentwicklungen hin zur Netzwerkorganisation auf. Der hohe Stellenwert wird durch einen breiten Konsens darüber gestützt, dass E-Government eine neue, gar das NSM ablösende Verwaltungsmodernisierung bedeutet. Eine „Runderneuerung des Staates“ (Memorandum Electronic Government 2000, S. 4 f.) wird mittels „One-Stop Government“, durch Lebensweltorientierung und „behördenübergreifende Prozessgestaltung“ erreicht (Schuppan/Reichard 2002, S. 107 f.). Bedeutend ist hierbei zum einen, dass die Schubkraft des E-Governments primär außenorientiert indiziert ist, womit einem wesentlichen Schwachpunkt des NSM, nämlich der Binnenorientierung begegnet wird (Hill 2004, S. 22). Zum anderen ermöglicht E-Government eine „Neugestaltung von Verwaltungsstrukturen und -abläufen unter Nutzung von IuK-Konzepten ...“ (Schuppan/Reichard 2002, S. 105) und zwar „über Organisations- und Ländergrenzen und über Verwaltungsebenen und -sektoren hinweg“ (Brüggemeier in: Jann/Röber/Wollmann 2006, S. 303).

Während unter E-Government Ende der neunziger Jahre noch reiner Informationsaustausch (Stadtinformationssysteme) verstanden wurde, wies die zweite Generation Kommunikations- und Transaktionsangebote auf, BürgerInnen konnten beispielsweise Formulare herunterladen, teilweise erfolgte auch schon eine online-Bearbeitung. Die aktuelle Entwicklung weist ein konsolidiertes, ganzheitliches Konzept auf, als „Durchführung von

Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung unter sehr intensiver Nutzung der Informationstechnik“ (Memorandum Electronic Government 2000, S. 3). Als Kennzeichen der Integration nennt die KGSt die Orientierung an Lebenslagen bzw. Anliegen, einen multidimensionalen Zugang, medienbruchfreie Integration zwischen Front und Back Office, horizontale sowie vertikale Integration, Geschäftsprozessoptimierungen und leistungsfähige E-Government-Plattformen (KGSt 2006, S. 65).

Eine zeitliche Abgrenzung zwischen den einzelnen Phasen ist nicht möglich, weil sich die Umsetzungsgeschwindigkeit in den Kommunalverwaltungen unterschiedlich gestaltet (zuletzt empirisch belegt durch die Difu in Zusammenarbeit mit der KGSt durch eine repräsentative Erhebung in deutschen Städten und Gemeinden Januar-März 2006).

E-Government ermöglicht damit einen medienbruchfreien Informationsaustausch zwischen Front Office und Back Offices, das *One-Stop-Government*:

- a) Der Zugang für BürgerInnen und organisierte Stakeholder zum *Front Office* wird dabei durch unterschiedliche Zugänge, dem Multikanalzugang ermöglicht (persönlicher Kontakt und Hilfe sowie Zugangsterminals im Bürgerbüro, telefonische Kontaktaufnahme über Call-Center, Internetzugang, aber auch herkömmlich über Briefe). Kontakte werden über elektronische Medien „rund um die Uhr“ möglich. Ergänzend wird ein bürgernahe Zugang über mobile Bürgerbüros in Einkaufszentren, Krankenhäusern, Senioreneinrichtungen oder auf Wochenmärkten nach Berliner Vorbild angestrebt.
- b) Im *Mid-Office* findet die elektronische Weiterleitung statt. Dies bedarf einer ausgefeilten IT-Unterstützung „Plattformen müssen über geeignete Schnittstellen verfügen, um z. B. Anträge an Sachbearbeiter oder automatisierte Fachverfahren weiterzuleiten, und sie müssen Sicherheitsfunktionen enthalten (z. B. in Bezug auf Authentisierung und Vertraulichkeit bei der Datenübermittlung)“ (Lenk/Brüggemeier/Reichard 2006, S. 77). Ergänzend wirken FallmanagerInnen (s. o.) unterstützend bei komplizierten Vorgängen und dienen als AnsprechpartnerInnen.
- c) Bezüglich der *Back Offices* bedarf es der Neugestaltung in Form einer Rezentralisierung einerseits und Standardisierung andererseits. Hierbei ist wesentlich, dass Synergien hergestellt, Prozesse nicht für sich allein betrachtet werden und damit Doppelarbeit vermieden wird (s. u. Modularisierung).

V. Modularisierung kommunaler Leistungserstellung

Bei der Modularisierung der Leistungserstellung wird das „Uno-Actu-Prinzip“, ein Charakteristikum von Dienstleistungen, aufgehoben. Dies bedeutet, dass die Erstellung der Leistung und der Konsum derselben nicht mehr gleichzeitig geschehen, sondern aufgespalten werden.

Von starren Prozessketten wird insofern abgewichen, als über die Verteilung von Arbeitspaketen verschiedene Prozesspartner inner- wie außerhalb der Verwaltung flexibel in die Leistungserstellung eingebunden werden. Nach Brüggemeier können öffentliche

Leistungsnetzwerke im Kontext von E-Government definiert werden als „eine Form der prozessorientierten Primärorganisation, mit der eine politisch beschlossene Leistung unter Einbeziehung von rechtlich selbständigen und gegebenenfalls auch nicht öffentlichen Partnern mit Hilfe einer sehr intensiven Nutzung von Informationstechnik in organisationsübergreifender Arbeitsteilung modular produziert und/oder an die Adressaten abgegeben wird, um Effizienz-, Effektivitäts-, Qualitäts- und Legitimationsvorteile zu erzielen“ (Brüggemeier in: Reichard/Scheske/Schuppan 2004, S. 189). Damit werden bisherige Modelle von (Teil-) Auslagerungen in den privaten Sektor als Outsourcing bzw. Public Private Partnerships völlig neu definiert!

Die Prozesse in Produktion und Distribution, als Arbeitsteilung zwischen Front- und Back-Office, werden dabei nicht als ein Modul erfasst, sondern jeweils bei Bedarf auf verschiedene Leistungsträger verteilt:

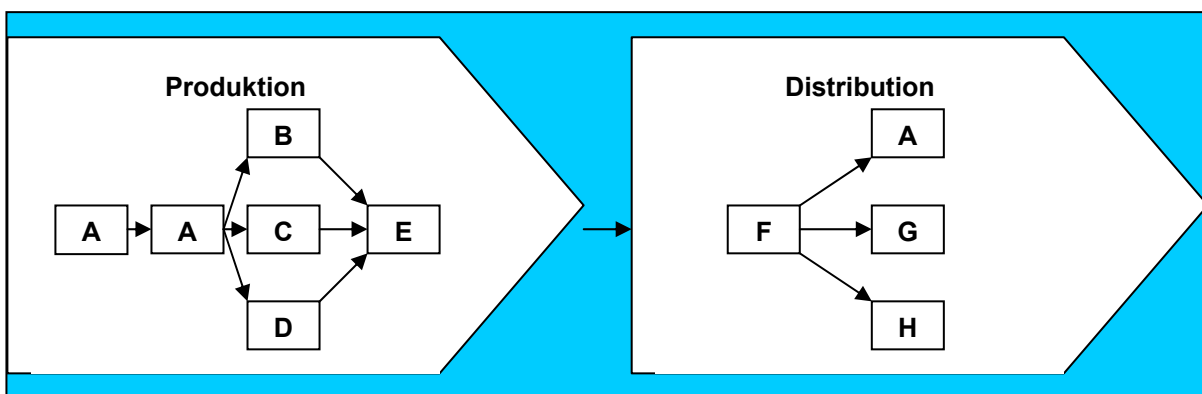


Abb. 1: Arbeitsteilung in öffentlichen Leistungsnetzwerken

Quelle: Brüggemeier in: Reichard/Scheske/Schuppan 2004, S. 191

Die kleinen Kästchen symbolisieren einzelne Module innerhalb des Leistungserstellungsprozesses. Die Buchstaben stehen für verschiedene Partner im kommunalen Netzwerk. Brüggemeier erläutert die Vorteile: „eine Parallelbearbeitung von Vorgängen (B/C/D) scheint ebenso möglich wie eine Leistungsabgabe über unterschiedliche Distributionskanäle (A/G/H) (...) Die ggf. notwendige Funktion eines Mid-Office (...) könnte beispielsweise F oder E übernehmen“ (Brüggemeier in: Reichard/Scheske/Schuppan 2004, S. 191 f.). Die Schematik verdeutlicht aus Anschaulichkeitsgründen einen linearen Verlauf, in der Realität wird eine wechselseitige Vernetzung die Regel sein (Brüggemeiers spätere Schematik in: Jann/Röber/Wollmann 2006, S. 306).

Obleich eine volle Zustimmung von immerhin 36 % der Kommunen bezüglich der Potentiale des E-Governments für die Modularisierung der Produkte gesehen wird, „hat E-Government den internen Umbau der Verwaltung nach Ansicht der meisten Kommunen in den letzten fünf Jahren kaum beeinflusst“ (KGSt 2006, S. 67). Zudem liegt das integrative Potential von E-Government wesentlich in der Neugestaltung kommunaler Prozesse, was empirisch belegt unverändert defizitär ist (KGSt 2006, S. 67) und den Handlungsbedarf vor dem Hintergrund neuer Reformbedarfe an veränderte Organisationsstrukturen in Kommunalverwaltungen unterstreicht!

VI. Chancen und Hindernisse der Modularisierung auf der Grundlage der Einteilung in Front- und Back-Offices

- a) *Positiv* zu werten ist, dass der lebensweltliche Zugang als Bürgerbüros in Form stadtteilorientierter Front Offices in Betracht gezogen wird. Dies muss Standard werden! Der Berliner Ansatz mobiler Services ist dabei eine sinnvolle Ergänzung.
- b) *Erweiterungsbedürftig* ist der Stellenwert persönlicher AnsprechpartnerInnen im Mid -Office. Neben der IT-gestützten Weiterleitung über das Mid Office sollte immer die Möglichkeit des Einsatzes von FallmanagerInnen bzw. von Fallmanager-Teams existieren, damit gerade bei komplexen Zusammenhängen und sozialen Schieflagen direkte persönliche AnsprechpartnerInnen zuständig sind. Um die FallmanagerInnen nicht als multikompetente Allrounder, die sprichwörtliche „eierlegende Wollmilchsau“ zu überfordern, ist zu überlegen, sie nach entsprechenden Kompetenzen zu bündeln. Dies sollte spiegelbildlich zu der Unterteilung im Back Office und den politischen Entscheidungsebenen (Ausschüssen) nach Dezernaten geschehen.
- c) *Zu kritisieren* ist, dass das Modell der Back Offices bei komplexen Problemlagen zu kurz greift. Es sollte überprüft werden, inwieweit solche Back Office-Bereiche in die Bürgerämter/Front Offices zu integrieren sind, die ohnehin bezirklich organisiert arbeiten und einen direkten Zugang zu BürgerInnen benötigen. Lenk begründet „die weithin noch unausgeschöpften Gestaltungschancen dürfen nun nicht dazu verführen, alle vorfindlichen Verwaltungstätigkeiten in ein einfaches Schema von Front (...) und Back Offices zu pressen. Ein einziges Architekturmodell, so attraktiv es auch sein mag, reicht nicht aus. Die Trennung von Vertrieb und Produktion bei typischen Bürgerdiensten lockert gleichsam die Bodenhaftung der öffentlichen Verwaltung. Territoriale Präsenz bleibt aber in vielen anderen Bereichen wichtig. Hier können Polizei und Feuerwehr genannt werden, aber auch bei Funktionen der Sozialarbeit und bei vielen Außendiensten bleibt örtliche Präsenz von hoher Bedeutung. Auch für viele beratungsintensive Dienstleistungen und für Verhandlungssituationen greift ...“ das „... Modell zu kurz (...) Es wird also darum gehen, von den jeweiligen Prozessen her die Kriterien und Formen der Arbeitsteilung neu zu bestimmen“ (Lenk in: Reichard/Scheske/Schuppan 2004, S. 53 f.).

VII. Die strukturelle Weiterentwicklung der Kommunalverwaltung – ein eigener Entwurf

Daher bietet sich an, nach Vorbild der Münchner Sozialbürgerhäuser Back Office-Bereiche mit hoher örtlicher Bedeutung in Anbindung in die Front Offices unter Ausschöpfung der IT-Unterstützung zu integrieren:

- a) In den *stadtteilorientierten Front-Offices* müssen FallmanagerInnen zur Verfügung stehen. Diese sollten nach unterschiedlichen Kompetenzen entsprechend der Back

Office-Struktur (s. u.) zuständig sein, wobei sie zwischen den Bürgerbüros pendeln können (Sprechtage). Falls dies zu aufwendig oder für kleinere Kommunen nicht leistbar ist, sollte zumindest ein lebensweltlicher Zugang durch mobile Bürgerdienste gewährleistet werden.

- b) Das *Mid Office* dient der Weiterleitung an die zentralen Einheiten. Von den Bürgerbüros aus, sind die bestehenden Anschlussfähigkeiten zur prozessorientierten Arbeit mit kommunalen Stakeholdern aller Sektoren auszubilden (Modularisierung/Dezentralisierung).
- c) Bezüglich der zentralen wie dezentralen *Back Office-Bereiche* ist zu überprüfen, inwieweit weitere Bündelungen der Fachbereiche outcomeorientiert sinnvoll sind, um Synergieeffekte auf- und Schnittstellen abzubauen (bspw. Zusammenschluss Jugend, Schule und Kultur oder Bauen und Verkehr). In den dezentralen Back Offices sollten typische Bürgerdienste (s. o.) etabliert werden. Viele dieser Dienste arbeiten ohnehin schon nach bezirklichen Zuständigkeiten oder nach Buchstaben sortiert, so dass eine Umstellung relativ einfach wäre. Abhängig von der Größe der Kommune könnte allerdings auch hier der Zugang über Sprechtage gewährleistet werden.

Zentrale: Ein Call-Center dient als Informationssplitter, Fachübergreifendes kann in einer zentralen Serviceeinheit gebündelt werden. Ferner ist eine Organisationseinheit E-Government in die Zentrale zu integrieren. Die politischen Zuständigkeiten und die Ausschuss-Struktur sind spiegelbildlich zu organisieren.

Eine entsprechende Organisationsstruktur würde sich folgendermaßen darstellen:

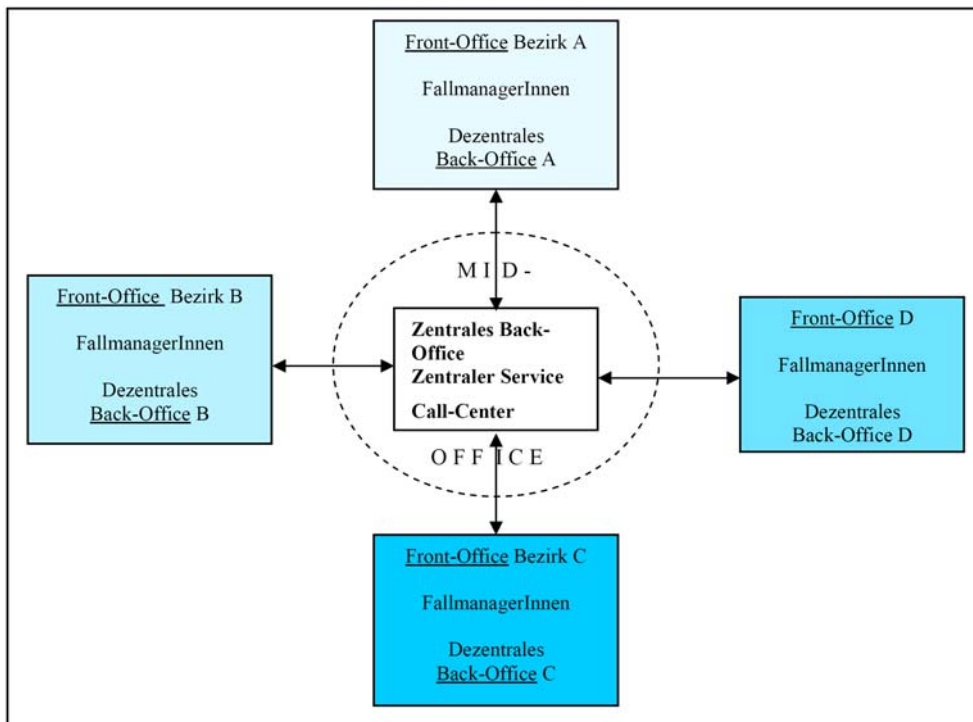


Abb. 2: Netzwerkanschlussfähige Organisationsstruktur

Quelle: Eigene Darstellung

Zu einer ausführlichen Darstellung veränderter Herausforderungen und neuer Möglichkeiten der Organisationsstruktur in Kommunalverwaltungen unter Berücksichtigung des Open-Choice-Ansatzes sowie Ansätzen zur Optimierung der Arbeitsteilung zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten verweise ich auf meine Dissertation.

Literaturverzeichnis

- Benz, Arthur (2004), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Graffe, Friedrich, Petra Schmid-Urban, Hubertus Schröer, Hubertus, Gotthard Schwarz und Barbara Speck (2004), *Fit für die Zukunft – kommunale Sozialpolitik im Wandel*, München.
- Brunnengräber, Achim, Kristina Dietz, Bernd Hirschl und Heike Walk (2004), *Interdisziplinarität in der Governance-Forschung*, IÖW Diskussionspapier 64/04, Berlin.
- Jann, Werner, Manfred Röber und Hellmut Wollmann (Hrsg.) (2006), *Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik*, Berlin.
- Hill, Hermann (2004), *Transformation der Verwaltung durch E-Government*, in: *Deutsche Zeitschrift für Kommunalwirtschaften (DfK)*, 43. Jg, Heft 2, S. 17-47.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (1999), *Das Sozialbürgerhaus in München, eine neue Dienstleistungsorganisation*, KGSt-Materialien 5, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2002), *Lebenslagen: Verwaltungsorganisation aus Bürger- und Kundensicht*, KGSt-Bericht Nr. 5, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2005), *Call-Center-Lösung in Kommunen: Beispiele aus der Praxis*, KGSt-Bericht Nr. 1, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2005a), *Bürgerkontakte – mit Wissensmanagement kompetent und effizient gemacht*, KGSt-Bericht Nr. 8, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2006), *Kommunales E-Government 2006 – eine empirische Bestandsaufnahme*, KGSt-Bericht Nr. 7, Köln.
- Lenk, Klaus, Martin Brüggemeier und Christoph Reichard (2006), *Organisatorische Gestaltungspotenziale durch Electronic Government – auf dem Weg zur vernetzten Verwaltung*, Berlin.
- Memorandum Electronic Government (2000), *„Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung“* Ein Memorandum des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE, Bonn – Frankfurt.
- Pröhl, Marga (Hrsg.) (2002), *Good Governance für Lebensqualität vor Ort – Internationale Praxisbeispiele für Kommunen*, Gütersloh.
- Reichard, Christoph, Michael Scheske und Tino Schuppan (Hrsg.) (2004), *Das Reformkonzept E-Government, Potentiale-Ansätze-Erfahrungen*, Münster.
- Schuppan, Tino und Christoph Reichard (2002), *eGovernment: Von der Mode zur Modernisierung*, in: *Landes- und Kommunalverwaltung (LKV)*, 12. Jg., Heft 3, S. 105-110.