

Karsten Schneider, 15. September 2002

Neue Formen der Kooperation und Beteiligung als Chance für die Aufgabenerfüllung der öffentlichen Hand

Beitrag zum Themenblock „Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor“ im Rahmen der Tagung „Kommunale Verwaltung zwischen Bürgeranforderungen, Public-Private-Partnership und Verwaltungskooperation. Bürgerbüros – Serviceläden – Bürgerportale. Forum an der DHV Speyer“, 18. - 20. 09. 2002

Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Fragmentierung des öffentlichen Sektors
- 3 Der Zerfall des traditionellen Zusammenhalts
- 4 Kooperations- und Beteiligungsformen als Chance für effiziente Aufgabenerfüllung
- 5 Schluß

1 Einleitung

Die dezentrale Ressourcenverantwortung und Ausgliederungen sind seit nunmehr mehr oder weniger zehn Jahren eines der wichtigsten Mittel auf die von den Kommunen nicht selbst zu verantwortenden Haushaltsprobleme zu antworten. Der Prozeß der organisatorischen Dezentralisierung wird im ersten Teil meiner Ausführungen als „Fragmentierung des öffentlichen Sektors“ beschrieben. Die verschiedenen Maßnahmen der organisatorischen Dezentralisierung haben erstens zumindest nicht immer die erwünschten Wirkungen, also Einspar-effekte zur Folge. Dies soll aber im weiteren höchstens am Rande ein Thema sein. Ich will mich auf einen anderen Punkt konzentrieren. Zweitens zeigt sich, daß Ausgliederungen und dezentrale Ressourcenverantwortung die Ablauf- und Arbeitsprozesse beeinflussen. Dieser Prozeß wird im zweiten Teil meiner Ausführungen als „Zerfall des traditionellen Zusammenhalts“ beschrieben. Zum Schluß komme ich auf mögliche Lösungen des Problems: Freiwillige Kooperation und Beteiligung können Möglichkeiten sein, trotz der zunehmend komplexen Struktur des öffentlichen Dienstes Aufgabenerledigung effizient bzw. sachgerecht zu ermöglichen.

Die Ergebnisse, die ich hier vorstelle sind Resultat meiner Forschungsarbeiten zu den Veränderungen des kommunalen Sektors im Zuge der Herausbildung des „Konzerns Stadt“. Dabei ging es um dezentrale Ressourcenverantwortung und Ausgliederungen. Da es bei der dezentralen Ressourcenverantwortung zwangsläufig eher um Arbeitsabläufe geht, werde ich mich im folgenden auf diesen Zusammenhang konzentrieren.

Bevor ich zu meinem ersten Punkt komme, möchte ich den Verwendungszusammenhang von zwei Begriffen verdeutlichen. Als Ergebnis von Ausgliederungen und dezentraler Ressourcenverantwortung wird häufig – so auch von mir – die Entstehung von „Konzern“-Struk-

turen bzw. des „Konzerns Stadt“ diagnostiziert. Der Begriff wurde ursprünglich von der KGSt, Banner und auch einigen wenigen Groß- und Mittelstädten programmatisch benutzt, in dem Sinne, daß Ämter/Fachbereiche mehr Freiheiten bekommen und Eigengesellschaften wieder stärker zurückgebunden werden sollten. Ich verwende den „Konzern“-Begriff als Beschreibung der tatsächlichen Dezentralisierungsentwicklung, ohne daß damit eine Wertung verbunden ist (so halte ich den Versuch, Eigengesellschaften wieder stärker an die öffentlichen Hand zu binden, für bislang nicht erfolgreich).

Den Begriff Effizienz verwende ich nicht in seiner umgangssprachlichen eindimensionalen Form. Vielmehr glaube ich, daß es nur Sinn macht ihn zu verwenden, wenn er in einer erweiterten Bedeutung verstanden wird, wenn Effizienz nicht als abstrakte, an Marktresultaten gemessene Kategorie begriffen wird, sondern die Wirksamkeit einer bestimmten Maßnahme als Gehalt von Effizienz begriffen wird. In der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist dieser Gedanke aufgegriffen worden; Williamson (1990, S. 49ff.) hat gezeigt, daß Unternehmen gerade deshalb zu Verträgen und vertikaler Integration greifen, um ihre Effizienz zu verbessern. Die Bestimmung der Effizienz als Wirksamkeit korrespondieren mit der Definition führender Wörterbücher, wie z. B. dem Duden. Ich denke, gerade in der Abgrenzung zum Privatsektor muß die öffentliche Hand dieses Kriterium besonders betonen. Wird die Effizienz der öffentlichen Hand rein betriebswirtschaftlich bestimmt, greift ihre Tätigkeit zu kurz, denn es geht beim Handeln der öffentlichen Hand um vieldimensionale Wirkungen und Interessenausgleich. Natürlich gibt es auch ein Interesse an wirtschaftlichem Verhalten, dieses kann aber nur ein Kriterium unter anderen sein. Nicht umsonst hat Renate Mayntz (1997, S. 71) es als das „Kardinalproblem“ der öffentlichen Hand bezeichnet, „sachlich adäquate Problemlösungen zu finden“. – Soviel zunächst als einleitende Worte.

2 Fragmentierung des öffentlichen Sektors

Während die dezentrale Ressourcenverantwortung im öffentlichen Dienst ein relativ neues Phänomen ist, gibt es Ausgliederungen im Prinzip schon seitdem sich die öffentliche Wirtschaft herausdifferenziert hat. In der Weimarer Republik bediente man sich dabei schon häufig privatrechtlicher Rechtsformen. Die Zahl der Eigengesellschaften nahm seit Gründung der Bundesrepublik beständig zu. Aber erst seit Anfang der neunziger Jahre hat es nochmals eine große Welle von Ausgliederungen gegeben. In einer von uns durchgeführten Befragung konnten wir feststellen, daß mindestens ein Viertel der Ausgliederungen in den neunziger Jahren umgesetzt wurde. Diese Zahl dürfte aber angesichts der großen Zahl von Ausgliederungen, die sich keinem genauen Jahr zuordnen ließen (66,2%), aber noch deutliche größer sein. – Dezentrale Ressourcenverantwortung hat sich parallel zu der Ausgliederungswelle etablieren können. Bereits Ende der 90er Jahre war in zwei Dritteln der Kommunen die dezentrale Ressourcenverantwortung teilweise oder ganz eingeführt und ein weiteres Viertel hat die Einführung geplant (vgl. Schneider 2002, S. 95f. m. w. N.).

3 Der Zerfall des traditionellen Zusammenhalts

Das traditionelle hierarchisch geprägte Organisationsmodell der öffentlichen Hand ist durch ein striktes Über-/Unterordnungsmodell geprägt. Die Verwaltungsleitung formuliert Ziele, die im Idealfall von den Beschäftigten in den Arbeitsprozessen umgesetzt werden. Die Komplexität der Problemlagen und die meist im Vorfeld nicht genau bestimmbareren Wirkungen von

Maßnahmen machen dabei zeitnahe Korrekturen durch die Verwaltungsleitung notwendig (vgl. Bogumil 1997, S. 36). In diesem Modell haben die Beschäftigten ein Interesse, die definierten politischen Ziele zu verfolgen bzw. es gegenüber den Vorgesetzten zumindest so aussehen zu lassen, weil mögliche Karriereinteressen und Verteilungsfragen daran hängen. Der Zusammenhalt wird also durch die Macht der Vorgesetzten gesichert. Zumindest informell muß allerdings auch in diesem Modell den Beschäftigten ein gewisser Freiraum gewährt werden, um die Wahrscheinlichkeit defektierendes Verhalten zu reduzieren.

In diesem Zusammenhang liegt zunächst der Gedanke nahe, daß zumindest die dezentrale Ressourcenverantwortung mögliche Effizienzvorteile mit sich bringt, weil der vorher z. T. bereits vorhandene Handlungsspielraum formalisiert wird: Dadurch, daß in dieser veränderten Situation über unterschiedliche Interessen mit höherer Wahrscheinlichkeit offen geredet werden kann, besteht eine bessere Möglichkeit, mittel- und langfristige eine vertrauensvolle Beziehung herzustellen.

In der Tat gibt es für eine verbesserte Wirtschaftlichkeit im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung auch deutliche empirische Hinweise. So berichten Vertreter der Verwaltungsleitung einer Stadt mit ca. 150.000 Einwohnern (Stadt G) von einem „unglaublichen Einsparerfolg, den wir in vollkommen friedlicher Weise erreicht haben“, weil die Beschäftigten nunmehr viel unmittelbarer Interesse an der Erreichung der definierten Ziele entwickeln und ihre Kreativität voll einbringen. Diese positiven Effekte sind aber nicht zwangsläufig. In einer anderen Stadt mit 80.000 Einwohnern (Stadt H) wurde zwar formal ebenfalls dezentrale Ressourcenverantwortung eingeführt und sind die Wirtschaftlichkeitseffekte „traumhaft“ bzw. „schwindelerregend“. Hier gibt es aber eine deutliche Konfrontation zwischen Beschäftigten und den Dienststellenleitungen auf der einen Seite sowie der Verwaltungsleitung und der Querschnittsverwaltung andererseits. So ist insbesondere leistungsgeminderte Beschäftigte im Rahmen einer Jobbörse noch in irgendeinem Bereich unterzubringen: Während früher Umsetzungen nach Gutdünken möglich waren, muß jetzt viel mehr vermittelt und erklärt werden. Einige Entscheidungen werden dann gegen den aktiven Widerstand der Teams durchgesetzt. Das Ziel, auch Leistungsschwächeren im öffentlichen Dienst eine Chance zu geben, wird also nicht mehr geteilt und statt dessen eindimensional auf die eigene Wirtschaftlichkeit geblickt. Wenn man so will, hat also die Wirksamkeit des Handelns des öffentlichen Dienstes in bezug auf diesen Punkt abgenommen.

In Eigengesellschaften konnten wir anders als bei der dezentralen Ressourcenverantwortung kaum Hinweise auf verbesserte Wirtschaftlichkeit finden, obwohl die Flexibilität des Arbeitgebers bei der Entlohnung und in einigen anderen Fragen deutlich zunimmt. Dieser Eindruck wird auch durch internationale Erfahrungen bestätigt; so berichten Naschold u. a. (1996, S. 25ff.), daß auf der Basis der britischen Reform Erfahrungen keine überzeugende Beziehung zwischen privater Rechtsformen und Wirtschaftlichkeit festgestellt werden konnte.

In der Empirie wird deutlich, daß es mitunter erhebliche Kulturunterschiede zwischen Eigengesellschaften und der Verwaltung gibt. Dies betrifft dabei Beschäftigte und Führungskräfte gleichermaßen: So stellt der Leiter eines Beteiligungsmanagements (Stadt F) fest: „Wir hatten immer einen gewissen Gegensatz zwischen Leuten, die bei der Stadt beschäftigt sind, und den Beschäftigten der Stadtwerke, weil die nur ihren eigenen Bereich und nicht die Probleme anderer sehen.“ Ein befragter Gewerkschaftsfunktionär einer anderen Stadt (B) stellt fest, es gäbe „divergierende Interessen“ von Beschäftigten von Verwaltung und Eigengesellschaften, weil die betrieblichen Interessen auf die Interessen der Beschäftigten wirken.

Letztlich identifizieren sich Beschäftigte mit den Interessen „ihres“ Arbeitgebers. Nicht mehr das Ziel des „Konzerns Stadt“ steht im Vordergrund, sondern der (einzelwirtschaftlich definierte) Vorteil des eigenen Betriebs. Häufig ist die Distanz von Tochter und Mutter um so größer, je früher die Tochter ausgegliedert worden ist.

Faktisch kommen im Zuge der organisatorischen Dezentralisierung angesichts des Wettbewerbsdrucks und der Haushaltsschwierigkeit Wirtschaftlichkeitsfragen erhöhte Bedeutung zu. *Dieser* Effekt ist bei dezentraler Ressourcenverantwortung und Ausgliederungen ähnlich stark ausgeprägt. Die Beschäftigten entwickeln ein Interesse daran, Einflußnahme abzuwehren, soweit diese ihr wirtschaftliches Ergebnis negativ beeinflusst; politische Ziele spielen für die Beschäftigten also nur noch eine untergeordnete Rolle. Der „Konzern Stadt“ wird also mit höherer Wahrscheinlichkeit von zentrifugalen Tendenzen geprägt. Für die Fähigkeit der öffentlichen Hand, sinnvoll und effizient gestaltend auf das Gemeinwesen einzuwirken hat dies Konsequenzen. Politische Ziele spielen eine immer geringere Rolle, oder machen sich nur noch in dem Wunsch, möglichst wenig Haushaltsmittel zu verbrauchen, bemerkbar.

4 Kooperations- und Beteiligungsformen als Chance für effiziente Aufgabenerfüllung

Der Zusammenhalt der Beschäftigten im „Konzern Stadt“ soll, sofern das Problem der zentrifugalen Tendenzen erkannt wird – was durchaus nicht überall der Fall ist –, durch geeignete Maßnahmen wiederhergestellt werden. In einigen Kommunen wird versucht, durch Beteiligungsmanagement die Geschäftsführungen wieder enger an die Verwaltung zu binden. Auch bei der dezentralen Ressourcenverantwortung zeichnen sich in einige Kommunen Tendenzen zu einer (partiellen) Re-Hierarchisierung ab.

Neben diesen Versuchen, die Autonomie der einzelnen Bereiche bzw. Beschäftigtengruppen wieder zurückzunehmen, gibt es eine weitere Variante, die u. U. helfen kann, Effizienz und Autonomie zu verbinden. Der Zusammenhalt und die Bedeutung politischer Ziele lassen sich dann stärken, wenn Kooperation und Vertrauen stärker als vitale Ressourcen der Verwaltungstätigkeit begriffen werden.

Im traditionellen Modell der Verwaltung a) gab es kaum Möglichkeiten, die Tätigkeit der Beschäftigten bis in die Details zu steuern, (Komplexitätsproblem) b) konnte die Leitung nicht über alle Informationen verfügen, die für die Wirkungen von Verwaltungshandeln relevant sind, (Informationsasymetrie) und c) hatten die Beschäftigten daher zwangsläufig eine gewisse informelle Autonomie. Das bringt, wenn die Beschäftigten die Ziele der öffentlichen Hand nicht von sich aus nachvollziehen, Effizienzprobleme mit sich.

Wie bereits angedeutet, bringt die Formalisierung dieser Autonomie Gefahren und Chancen mit sich. Die Gefahren wurden in den Ausführungen zum „Zerfall des traditionellen Zusammenhalts“ dargelegt. Chancen könnten darin liegen, die Vor- und Einstellungen der Beschäftigten ernst zu nehmen und sie dabei zu unterstützen, die eigenen Ziele mit den Zielen der öffentlichen Hand zu verbinden. Die Beschäftigten können dann – wie bereits skizziert – gegenüber ihren Vorgesetzten mit ihren Ideen stärker auftreten und ihr Wissen über bestimmte Möglichkeiten und Hindernisse besser einbringen. Darüber hinaus führt eine (echte) Kommunikation zu Vertrauensbildung und zu einer Betonung gemeinsamer Interessen. Damit dienen die Beschäftigten der Erreichung der Ziele besser, als wenn sie nur (zwangsläufig

nicht sehr genaue) Vorgaben nachvollziehen. Die wirtschaftlichen Erfolge der dezentralen Ressourcenverantwortung in den beiden angeführten Städten verdeutlichen dies. Neue Formen der (freiwilligen) Kooperation und Beteiligung müssen dabei operativ geregelt werden. Es muß den Beschäftigten klar sein, wie weit sie gehen dürfen, und eine gewisse Regelmäßigkeit und Tiefe der Kooperation vereinbart werden.

Diese Vorstellungen einer weniger hierarchischen Verwaltungstätigkeit ist konträr zum traditionellen Politikverständnis, wonach es beim Verwaltungshandeln primär um Regelbindung und Amtshierarchie geht. Obwohl sich dieses Verständnis noch vielfach findet, so zum Beispiel in relativ ausgeprägter Form bei den kommunalen Arbeitgeberverbänden und in der Rechtsprechung des BVerfG, entspricht es im Prinzip nicht mehr aktuellen Anforderungen – und ist m. E. auch normativ nicht wünschenswert –, weil es ungenutzte Reserven des Verwaltungshandelns nicht aktivieren kann. Die öffentliche Hand geht darüber hinaus nur ein geringes Risiko ein, wenn sie auf Beteiligungslösungen setzt. In der traditionellen Struktur der Verwaltung konnten nicht alle Potentiale abgerufen werden, wird aber auf Beschäftigtenengagement gesetzt, ergeben sich neue Chancen. Zu beachten ist dabei allerdings, daß die Anreizstruktur nicht zu einseitig auf verbesserte Wirtschaftlichkeit setzen sollte. Die Wirksamkeit und Nützlichkeit des öffentlichen Handelns wird dadurch u. U. stark eingeschränkt und an den strukturellen Problemen, unter denen insbesondere der kommunale Sektor leidet, nichts verbessert.

Auffällig ist auch ein zweiter Punkt: Im Zuge von Ausgliederungen gehen Steuerungsmöglichkeiten massiv verloren und sind Wirtschaftlichkeitseffekte nicht nachweisbar. Dies ist so, obwohl die Flexibilität des Arbeitgeberhandelns massiv ausgedehnt wird. Wettbewerbsvorteile erhalten Eigengesellschaften zumeist nicht durch verbesserte Abläufe, sondern durch Tarifsenkungen. Die dezentrale Ressourcenverantwortung hat demgegenüber den Vorzug, daß sie nicht mit einer völligen Verselbständigung verbunden ist und Wirtschaftlichkeitseffekte nachweisbar sind; ein Amtsleiter (Stadt G) berichtet, daß durch die enge Kooperation mit der Verwaltungsleitung die „gemeinsame öffentliche Aufgabe“ betont werde. Als Beispiel führt er den Einsatz von Leistungsgeminderten und die Ausbildung über dem Eigenbedarf an. Die Erfolge des Amtes wären dabei ohne die „vollständige“ Beteiligung der Beschäftigten nicht möglich gewesen. Einsparungen und zusätzliche Mittlerwirtschaftung bringen den Beschäftigten durch ein neues dezentrales System von Leistungszulagen finanzielle Vorteile. Durch die neuen Kompetenzen der Beschäftigten wurde ein Vertrauensverhältnis etabliert, Ziele werden nun nicht mehr nur akzeptiert, sondern aktiv verfolgt, weil die Beschäftigten ein Interesse haben, sie zu erreichen.

Andererseits ist dezentrale Ressourcenverantwortung kein Patentrezept. In einer anderen Stadt (H), in der sie implementiert wurde, haben sich zwar, wie bereits skizziert, positive Wirtschaftlichkeitseffekte eingestellt. Mit gemeinsamen Zielen ist es aber nicht so weit her. Die Beschäftigten sehen sich dagegen gemeinsam mit ihren Fachbereichsleitung in Opposition zur Querschnittsverwaltung und zum Verwaltungsvorstand. Ein Mitglied der Querschnittsverwaltung führt dazu an: „Da gibt es grundsätzlich andere Interessen und man bekämpft sich.“

Die Unterschiede der beiden Städte lassen sich relativ einfach erklären. Während es in der zuerst genannten Stadt eine Tradition der Kooperation schon in der alten Struktur gab, wurde in der zweiten Stadt die Tradition des Mißtrauens aus der alten Struktur mitgenommen.

Da für eine echte (freiwillige) Kooperation Vertrauen unerlässlich ist und Vertrauensaufbau eine mindestens mittelfristige Aufgabe ist, konnte die zweite Stadt Potentiale der neuen Struktur (noch) nicht nutzen.

Diese Aussage ist insoweit unbefriedigend als sie keine kurzfristigen Lösungen parat hält. Daher will ich kurz begründen, warum Vertrauensaufbau nicht kurzfristig gelingen kann (auch wenn dies zunächst evident zu sein scheint). Freiwillige Kooperationsformen bedürfen eines regelmäßigen, stabilen und engen Austausches und operativer Regeln¹. Die sozialwissenschaftliche Forschung hat gezeigt, daß gerade diese „schwachen Beziehungen“ ein höheres Innovationspotential ermöglichen und der Informationszugriff der Akteure breiter wird.

5 Schluß

Was sind nun die Schlußfolgerungen aus dem Referierten? Ich denke, diese Frage ist auf zwei Ebenen zu beantworten. Zum einen betrifft dies die Arbeitsprozesse und deren Zusammenhang mit dem organisatorischen Zuschnitt des öffentlichen Sektors, zum anderen die Frage der Vertrauensbildung und der Kooperation an sich.

In bezug auf die organisatorische Gestaltung lassen sich zwei relevante Aspekte benennen. Einerseits ist die Ausgliederungspraxis eher kooperationshinderlich, weil die traditionelle hierarchische Steuerung in diesen Fällen kaum noch funktioniert und freiwillige Kooperation weniger wahrscheinlich wird. Daher ist der dezentralen Ressourcenverantwortung in bezug auf Effizienz (gemeint ist sowohl die Wirksamkeit als auch die Wirtschaftlichkeit) der Vorzug zu geben. Andererseits ist es insbesondere auch die veränderte Zielorientierung (die Betonung von Sparen bzw. Wirtschaftlichkeit), welche in Verbindung mit der erhöhten Selbständigkeit der Beschäftigten (und dezentralen Einheiten) zu einer reduzierten Wirksamkeit des Verwaltungshandelns führt. Der öffentliche Dienst droht in diesem Zusammenhang – und die Unterscheidung von dezentraler Ressourcenverantwortung und Ausgliederungen relativiert sich insoweit – seine Funktion und Legitimation einzubüßen.

Freiwillige Selbstorganisation bietet Möglichkeiten, gemeinsame Ziele zu erreichen. Freiwillige Kooperation und Vertrauen sind dabei zwei Seiten einer Medaille. Die Kooperation muß operativ geregelt werden (die einzelnen Voraussetzungen finden sich in Fußnote 1), weniger im Sinne einer detaillierten bürokratischen Richtlinie, sondern in bezug darauf, daß die Kooperation von Stabilität, Enge und Regelmäßigkeit geprägt ist. Empirische Erfahrungen zeigen, daß solche Kooperationsformen zur Vertrauensbildung beitragen.

Aus der Sicht des traditionellen Politikverständnisses ist die Chance, die in freiwilliger Kooperation liegt, auf den ersten Blick nicht sehr attraktiv. Es stellt sich aber die Frage, was die Verwaltung zu verlieren hat. Steuerung war schon im traditionellen Modell häufig eine Fiktion, wenn die Beschäftigten nicht bereit waren, Ziele und Wertmaßstäbe der Leitung zu teilen. Organisatorische Dezentralisierung in Verbindung mit der Betonung von Wirtschaftlichkeit vergrößert dieses Problem noch. Das kreative Potential, welches in den Beschäftigten der Verwaltung steckt, läßt sich daher vor allem dann heben, wenn sie zu Beteiligten wer-

¹ Im Einzelnen sind zu regeln: a) Rollen und Zahl der Akteure, b) beschränkter Teilnehmerkreis, c) Kompetenzen, d) Entscheidungsverfahren, e) Reichweite von mgl. Entscheidungen, f) Ausmaß des Informationsaustauschs und g) potentielle Kosten bzw. Nutzen.

den. Im übrigen halte ich es auch für normativ wünschenswert. Diese weitergehende Fragestellung können wir bei Bedarf gerne in der Diskussion aufgreifen. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur

- Bogumil, Jörg (1997)*, Das Neue Steuerungsmodell und der Prozeß der politischen Problembearbeitung – Modell ohne Realitätsbezug?, in: Bogumil, Jörg/ Kißler, Leo (Hrsg.), *Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie*, Baden-Baden, S. 33-43.
- Mayntz, Renate (1997)*, Verwaltungsreform und gesellschaftlicher Wandel, in: Grande, Edgar/ Prätorius, Rainer (Hrsg.), *Modernisierung des Staates?*, Baden-Baden (Staatslehre und politische Verwaltung, Bd. 1), S. 65-74.
- Naschold, Frieder/ Budäus, Dietrich/ Jann, Werner/ Mezger, Erika/ Oppen, Maria/ Picot, Arnold/ Reichard, Christoph/ Schanze, Erich/ Simon, Nikolaus (1996)*, Leistungstiefe im öffentlichen Sektor. Erfahrungen, Konzepte, Methoden, Berlin (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderbd. 4).
- Scharpf, Fritz W. (1992)*, Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, in: Kohler-Koch, Beate (Hrsg.), *Staat und Demokratie in Europa*. 18. Wissenschaftlicher Kongreß der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, Opladen, S. 93-115.
- Schneider, Karsten (2002)*, Arbeitspolitik im „Konzern Stadt“. Zwischen der Erosion des Zusammenhalts im kommunalen Sektor und den effizienzfördernden Wirkungen organisatorischer Dezentralisierung, Dissertation, Baden-Baden (Staatslehre und politische Verwaltung, Bd. 7) (im Erscheinen).
- Williamson, Oliver E. (1990)*, Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 64).