

Uwe Wilkesmann

Beratung einer kleinen Kommunalverwaltung: das Beispiel der Stadtverwaltung Hattingen

1 Einleitung

Der Artikel beschreibt am Fallbeispiel einer Beratung der Stadtverwaltung Hattingen ein in der Literatur bisher wenig beachtetes Feld: die Besonderheiten bei der Beratung *kleiner* Verwaltungen¹. Es handelt sich bei dieser Beratung um eine Prozess- und Produktanalyse in den Ämtern der Bereiche Ordnung, Recht, Sicherheit und Feuerschutz sowie um die Begleitung der Einführung eines Bürgerbüros².

Der Auftrag der Beratung bestand in der Prozess- und Produktanalyse in den genannten Bereichen, um Schwachstellen aufzudecken, Lösungsvorschläge zu unterbreiten und in einem beteiligungsorientierten Verfahren entsprechende Lösungen zu diskutieren und umzusetzen. Der Auftrag beinhaltete somit sowohl eine externe Begutachtung als auch eine beteiligungsorientierte Lösungsfindung und Umsetzung. Erstes entspricht einer klassischen Expertenberatung, letztes beinhaltet einen Organisationsentwicklungsprozess. Diese beiden Beratungstypen sollten miteinander verbunden werden.

Eine Vorgabe der Verwaltungsspitze war, dass keine reine Anwendung des KGSt-Modells³ ge-

wünscht war. Kleineren Verwaltungen machen die „Großmodelle“ der Verwaltungsreorganisation (vgl. zur Einführung Bandemer u.a. 1998) Angst: Aufgrund ihrer geringen Ressourcen glauben sie nicht, den Anforderungen einer radikalen Reorganisation gewachsen zu sein. Mangels entsprechender Stabsstellen können sie auch bei vielen neuen „Management-Moden“ nicht einschätzen, ob diese für sie relevant sein könnten. Hierzu benötigen sie eine externe Expertise.

Ein wichtiger Punkt, der bei der Beratung von kleinen Verwaltungen beachtet werden muss, ist der Größeneffekt: Aufgrund der geringen Größe steht eine Dezentralisierung nicht zur Diskussion⁴. Bei kleinen Stadtverwaltungen ist die funktionale Arbeitsteilung nicht so ausgeprägt wie bei Stadtverwaltungen von Großstädten. Die meisten Produkte werden von einer Person verantwortlich erledigt, d.h. die gesamte Bearbeitung liegt in einer Hand. Reorganisationsbedarf besteht unter Prozessgesichtspunkten deswegen kaum. Probleme im Produktionsprozess treten aber immer dann auf, wenn mehrere Ämter beteiligt sind oder verzögerte Prozessabläufe politisch gewollt sind. Dieser Sachverhalt soll an drei Beispielen verdeutlicht werden:

1. Als Beispiel für Prozessverzögerungen und lange Liegezeiten sei hier das Produkt Gaststätten-Konzessionierung genannt. Den Antrag auf Gaststätten-Konzessionierung wird im Ordnungsamt vom Betreiber eingereicht, die Akte wandert von dort – so die gängige Praxis – immer zum Bauordnungsamt. Wenn aber nur der Eigentümer wechselt und

1 Es sind hier Städte in der Größenordnung von 60 – 70 Tausend Einwohnern gemeint.

2 Dieses Beratungsprojekt führte der Autor zusammen mit Martina Wegge und zehn Studierenden durch. Die Beispiele, die im Folgenden angeführt werden, beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich des Ordnungsamtes bzw. dem des Einwohnermeldeamtes. Das Einwohnermeldeamt ist für den Kundenkontakt sehr wichtig. Es stellt die Visitenkarte einer Stadtverwaltung dar; jeder Bürger muss hier zuerst und zuletzt hin.

3 Das neue Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) ist sicherlich das populärste Leitbild der Verwaltungsreorganisation in Deutschland. Es lässt sich in drei Hauptpunkte zusammenfassen (Tegethoff/Wilkesmann 1995):

(1) Die kommunale Verwaltung wird als unternehmensähnlicher Dienstleistungskonzern definiert, mit dezentralen Führungs- und Organisationsstrukturen und einem zentralen Steuerungs- und Controllingbereich. Der Politik fällt dabei die Rolle des Auftrag- und Kapitalgebers zu, während die Verwaltung als Auftragnehmer für eine klar definierte Leistungserbringung zuständig ist (Kontraktmanagement).

(2) Die Verwaltung soll nicht mehr über die Höhe des Inputs, sondern über den Output, d.h. den Verkauf ihrer Produkte gesteuert werden. Dafür ist eine dezentrale Ressourcen- und Qualitätsverantwortung mit eigenem Budget notwendig, d.h. Fach- und Ressourcenverantwortung liegen in einer Hand.

(3) Durch Wettbewerb (besonders über Benchmarking) und Kundenorientierung soll eine marktähnliche Dynamik in die Verwaltung getragen werden.

4 Außerdem ist zu beachten, dass in einer kleinen Stadt traditionell die Verflechtung zwischen Politik und Verwaltung eng ist.

keine Umbauten vorgenommen werden, dann braucht das Bauordnungsamt keine Stellungnahme abzugeben. In einem Drittel aller Fälle wandert die Akte grundlos zwischen den Ämtern hin und her und verzögert so erheblich die Bearbeitungsdauer. Außerdem arbeitet das Ordnungsamt immer noch mit alten Formularen, die in zweifacher Ausfertigung vorausgefüllt dem Bauordnungsamt übersendet werden. Dort wandern diese Vordrucke jedoch in den Papierkorb, da im Bauordnungsamt schon seit mehreren Jahren mit anderen Vordrucken gearbeitet wird.

2. Als weiteres Beispiel sei hier das klassische Problem von Querschnittsämtern genannt. Wie in jeder Organisation existiert dieses Problem auch in der Stadtverwaltung Hattingen. Das Querschnittsamt der EDV bietet aufgrund eines bestimmten Selbstverständnisses andere Produkte an, als von den einzelnen Fachämtern nachgefragt wird. Die EDV-Abteilung definiert ihre Aufgabe in der technischen Bereitstellung eines Local Area Networks. Die einzelnen Ämter wollen jedoch PC- und Software-Beratung nachfragen. Da aber die einzelnen Ämter noch nicht budgetiert sind, kann keine Nachfragemacht entstehen. Mit einer Budgetierung sind erst in wenigen Ämtern erste, zaghafte Versuche unternommen worden. In dem Untersuchungsbereich trifft dies nur auf das Feuerschutzamt zu. Gerade eine Budgetierung kann aber die Probleme mit den Querschnittsämtern lösen. Können diese Leistungen nur nach Aufträgen verrechnen, dann produzieren sie auch die Dienstleistung, die die anderen Ämter nachfragen. Zwei Probleme sind damit jedoch verbunden:

- Die Mitarbeiter in den Querschnittsämtern besitzen häufig einen hohen Status, den sie verlieren, wenn sie zu Dienstleistern werden.
- Der Kämmerer gibt mit dem Budget einen großen Teil seiner Macht ab und damit seine politische Einflussnahme.

3. Ein Beispiel für einen z.T. politisch gewollten verzögerten Prozessablauf stellt der offizielle Postweg in einem Amt dar. Alle eingehende Post wird zuerst vom Amtsleiter bzw. dessen Stellvertreter und dann von allen Abteilungsleitern gelesen, bevor sie von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern bearbeitet werden können. Dieser Postweg verzögert den Ablauf immer um mindestens einen Tag. Aus politischer Sicht hat

dies den Vorteil, dass politisch brisante Anfragen, Proteste oder ähnliches schnell abgefangen werden und von der Amtsspitze an die politischen Spitzen weitergegeben werden können. Gerade in einer kleinen Kommune wie Hattingen werden Proteste oder Verwaltungsfehler schnell politisiert. Für die Amtsleiter (bzw. deren Stellvertreter) ist das „Postsortieren“ die Beherrschung einer wichtigen Unsicherheitszone und damit einer wichtigen Machtressource. Für eine Änderung dieser Routine muss entweder eine Kompensation oder eine Gegenmacht aufgeboten werden.

Im Beratungsprozess werden solche extern wahrnehmbare Probleme als Probleme mit Verbesserungsvorschlägen in die Organisation zurückgegeben. Welche Lösungen sich dann realisieren lassen, hängt von den mikropolitischen Machtverhältnissen ab. Wenn die Verwaltungsspitze eine Straffung des Bearbeitungsprozesses wünscht, dann reichen häufig einfache Koordinationsgespräche aus, um Interamtsprobleme zu beseitigen. Im Falle der Stadtverwaltung Hattingen konnten die genannten Probleme schnell abgestellt werden.

Die Beratung konnte somit keine nennenswerten Probleme im Prozessbereich feststellen. Aus diesem Grunde wurde der Fokus der Untersuchung auf die Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Bürgern gelegt. Hier deuteten sich schon nach der Befragung der Mitarbeiter Probleme an. Da die Abteilung mit dem meisten Kundenkontakt im Untersuchungsbereich das Einwohnermeldewesen ist, konzentrierte sich die Beratergruppe auf diesen Bereich.

2 Das Einwohnermeldewesen

Bei der Analyse ließ sich die Beratergruppe von den vier Zielen der kommunalen Verwaltung leiten, die im interkommunalen Leistungsvergleich der Bertelsmann-Stiftung erstellt worden sind (Adamascheck 1997a):

1. Erfüllung eines spezifischen Leistungsauftrages,
2. kundenorientierte Dienstleistung,
3. Zufriedenheit der Mitarbeiter,
4. wirtschaftlicher Einsatz von Ressourcen.

Der *Leistungsauftrag* des Einwohnermeldeamtes richtet sich nach den vier Hauptprodukten:

1. Führung des Melderegisters,
2. Versorgung mit Ausweisdokumenten,
3. Versorgung mit Lohnsteuerkarten,
4. Melderegisterauskünfte und Bescheinigungen.

Daneben existieren in aller Regel noch weitere Aufgaben, die im Einwohnermeldeamt auch erledigt werden.

Eine erste Einschätzung zu der Produktion dieser Güter und den dafür benötigten Ressourceneinsatz ergibt sich aus einem Vergleich mit anderen Kommunen. Ein Vergleich ist mit den Städten, die eine ähnliche Größe besitzen, aus dem interkommunalen Leistungsvergleich der Bertelsmann-Stiftung möglich. Daraus lässt sich u.a. ablesen, dass die Öffnungszeiten des Hattinger Einwohnermeldeamtes vergleichsweise lang sind. Das Produkt Führung des Melderegisters wird anhand verschiedener Kennzahlen verglichen: Zum einen über die Richtigkeit des Melderegisters, das über den prozentualen Anteil der nicht zustellbaren Wahlbenachrichtigungen operationalisiert wird und zum anderen über den Zeitaufwand in Minuten je geänderten Datensatz im Melderegister⁵. Die erste Kennzahl ist mit 0,8% im interkommunalen Vergleich schlecht⁶, die Bearbeitungszeit dagegen im Vergleich kurz.

Die Arbeitsorganisation im Einwohnermeldeamt ist so geregelt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle anfallenden Aufgaben erledigen, nur die zusätzliche Aufgabe der Staatsangelegenheiten wird ausschließlich von der Abteilungsleiterin bearbeitet.

Das Ziel der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist kaum erfüllt, viele beklagen sich über die eintönige Arbeit und über das aggressive Auftreten von Bürgern. Beides führt zu Versetzungswünschen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier ist zu fragen, ob eine Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung existiert.

Um Information über das Ziel der kundenorientierten Dienstleistung zu bekommen, ist eine zweiwöchige Bürgerbefragung vor dem Einwohnermeldeamt in Hattingen durchgeführt worden. In diesem Zeitraum sind 1492 Personen im Hattinger Einwohnermeldeamt bedient worden, wovon 520 (34,8%) befragt werden konnten. Drei Ergebnisse, die wichtig für die Kundenzufriedenheit sind, sollen hier kurz ausgeführt werden:

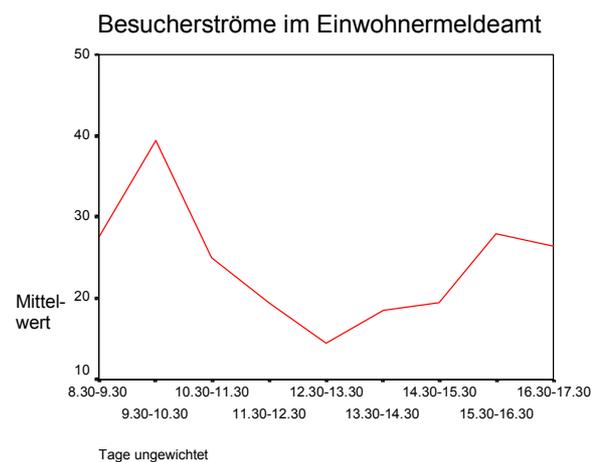
1. Der Wunsch nach Produktvielfalt,
2. Wartezeiten und Öffnungszeiten,

3. Schnittstellenprobleme zwischen Bürgern und Mitarbeiterinnen.

In der Bürgerbefragung wünschen sich 51,5% der Befragten, noch andere Angelegenheiten im Einwohnermeldeamt erledigen zu können. In einer angeschlossenen offenen Frage nach konkreten Vorstellungen, werden Vorschläge von den Bürgern unterbreitet, die alle explizit oder implizit auf ein Bürgeramt hinauslaufen. Das Angebotsspektrum im Hattinger Einwohnermeldeamt ist jedoch schon relativ breit, allerdings ist dies den Bürgern nicht bekannt. Keiner der 520 befragten Personen konnte eine Quizfrage richtig beantworten, in der gefragt wurde, ob neun vorgegebene Produkte im Einwohnermeldeamt angeboten werden. In Hattingen kommen zwei Tendenzen zusammen: Der Wunsch der Bürger nach einem Bürgeramt und die schon gegebene Ausweitung der Produktpalette, die sich relativ schnell zur Produktpalette eines Bürgeramtes ausbauen lässt.

Die Wartezeit ist sehr gering, 80,8% aller Bürger müssen nicht länger als fünf Minuten vor dem Einwohnermeldeamt warten, bis sie bedient werden. Die Wartezeit schwankt aber mit dem Besucheraufkommen über die Tageszeit. Aus diesem Grunde ist die Anzahl der Besucher über die Tageszeit erfasst worden.

Abb. 1: Mittelwert der Besucher im Hattinger Einwohnermeldeamt im Untersuchungszeitraum



⁵ Der Vergleich bezieht sich hierbei auf Hagen, dort sind die Zeiten - wie in Hattingen - von Dritten gemessen worden (Sensburg 1998, 87). Im Bertelsmann-Projekt wird mit Selbstaufschreibung gearbeitet, was bei allen Produkten zu deutlich längeren Messergebnissen führt als bei Fremdmessung.

⁶ Die eher schlechte Quote bei der Richtigkeit des Melderegisters in Hattingen zeugt von einer geringen Um- und Anmeldefreudigkeit der Bevölkerung, die vermutlich mit der in Hattingen politisch gewollten Praxis zusammenhängt, dass bei verspäteter Ummeldung kein Verwarnungsgeld bezahlt werden muss. In Castrop-Rauxel beträgt der Anteil 0,4%, in Gütersloh 0,2% und in Unna 0,7% (Adamescheck 1997).

Die Messung der Besucherströme im Einwohnermeldeamt zeigt deutlich, dass während der Mittagszeit eher wenig Besucher kommen, morgens und abends dagegen viele. Die Berufstätigen kommen nicht – wie in der Verwaltung behauptet – während der Mittagspause.

Die Befragung nach den *gewünschten* Öffnungszeiten ergibt, dass 39,5% nach 15.30 Uhr, d.h. der tatsächlichen Öffnungszeit kommen wollen. Nur donnerstags ist bis 18 Uhr geöffnet.

Wie zu erwarten, differenziert sich die Wunschöffnungszeit nach dem Kriterium der Berufstätigkeit: 50,6% der Berufstätigen möchten ihre Dienstleistung nach den üblichen Öffnungszeiten in der öffentlichen Verwaltung nachfragen, gegenüber 25,0% der Nicht-Erwerbstätigen. Das Ergebnis erscheint zwar trivial, die Rückkopplung dieses Ergebnisses in die Organisation erhöht aber erst die Wahrnehmung des Nachfragedrucks nach geänderten Öffnungszeiten innerhalb der Organisation.

Bei dem *Schnittstellenproblem zwischen Bürgern und Mitarbeiterinnen* bestand die Ausgangshypothese, dass kein Zusammenhang zwischen dem Vorurteil gegenüber öffentlicher Verwaltung und konkreten Erfahrungen mit Dienstleistungen der Verwaltung besteht. Zu diesem Zweck mussten die Bürger den Ruf der öffentlichen Verwaltung allgemein klassifizieren und ihre allgemeine Zufriedenheit sowie bereichsspezifische Zufriedenheiten mit der gerade gemachten Erfahrung in dem Amt abgeben. Wie zu erwarten, existieren keine nennenswerten Korrelationen zwischen dem Vorurteil gegenüber der öffentlichen Verwaltung und der allgemeinen Zufriedenheit sowie den bereichsspezifischen Zufriedenheiten. Obwohl das Bild von der öffentlichen Verwaltung leicht kritisch ist, sind die meisten Befragten mit den konkreten Dienstleistungen zufrieden. Die Vorurteile gegenüber der öffentlichen Verwaltung beziehen sich besonders auf die Faulheit und die Überheblichkeit. Gute Werte attestieren die Befragten dagegen der öffentlichen Verwaltung im Punkt Sachlichkeit.

Bei den konkreten Erfahrungen sind die Bürger mit der Auskunftsbereitschaft und der Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen sowie der Wartezeit zufrieden. Vergleichsweise schlechte Werte werden bei der Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten, dem Bedienungsbereich sowie mit der Wartezone erzielt.

Das Vorurteil gegenüber der öffentlichen Verwaltung ist jedoch altersabhängig: Die jüngeren Befragten (< 35 Jahre) sehen die öffentliche Verwal-

tung deutlich kritischer als die älteren (> 35 Jahre). Diese Differenz hat jedoch keine Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungen im Einwohnermeldeamt.

Zum *Ziel des wirtschaftlichen Einsatzes von Ressourcen* kann nicht immer das Kriterium des Gewinns oder des Kostendeckungsgrades allein herangezogen werden. Allerdings lassen sich auch einige Produkte aus dem Bereich des Einwohnermeldewesens mit Gewinn produzieren, wie Melderegisterauskünfte und Bescheinigungen. Das Gewinnkriterium erreichen auch einige andere Städte bei diesen Produkten. In einem anderen Fall entsteht ein Zielkonflikt: Das Produkt An- und Ummeldung kann einen hohen Kostendeckungsgrad aufweisen, wenn für verspätete Meldungen ein hohes Verwarnungsgeld erhoben wird (wie z.B. in Münster). Die Zufriedenheit der Bürger wird damit nicht erhöht.

Bei der Vorstellung des Zwischenberichts empfiehlt die Beratergruppe u.a. die Gründung einer Projektgruppe zur Einrichtung eines Bürgeramts: Ein solches Bürgeramt könnte neben den klassischen Leistungen des Einwohnermeldeamtes Anträge auf Wohngeld annehmen, Wohnberechtigungsscheine herausgeben, Schwerbehindertenausweise verlängern und (sehr oft gewünscht) die Angebotspalette des Straßenverkehrsamt integrieren. Mit der Ausweitung der Produktpalette kann dem Bürgerwunsch entsprochen werden, für viele Dienstleistungen nur eine Anlaufstelle zu haben. In den Städten, in denen ein solches Bürgeramt bereits existiert, ist die Kundenzufriedenheit sehr viel höher als in den Vergleichsstädten (Klages 1998, 121). Langfristig könnten auch Leistungen anderer Anbieter über dieses Amt mit angeboten werden. Die Erweiterung der Produktpalette trägt zur Effizienzsteigerung bei, da die Kernaufgaben des Einwohnermeldewesens saisonabhängig sind. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann durch abwechslungsreichere Tätigkeit gesteigert werden. Durch die Verlagerung von Aufgaben in das Bürgerbüro wird auch entsprechend Personal dorthin versetzt. Die Vergrößerung der Mitarbeitergruppe im Bürgerbüro macht eine größere Entkopplung von Dienstzeiten und Öffnungszeiten möglich.

Diese Projektgruppe wurde eingerichtet und tagte vom Dezember 1998 bis März 1999. Sie erarbeitete ein Konzept eines Bürgerbüros für Hattingen. Mitglieder der Projektgruppe waren die Personalratsvorsitzende, die Abteilungsleiterin des Einwohnermeldewesens, der stellvertretende Leiter des Ordnungsamtes, der Leiter der Organisationsabteilung

sowie die Beratergruppe. Außerdem wurden zu einzelnen Sitzungen Experten aus verschiedenen Fachgebieten eingeladen. Ein wichtiger Punkt des Konzeptes stellt die Produktpalette dar: Die Produktpalette wird erweitert, um eine zentrale Anlaufstelle für die Bürger aufzubauen. Andererseits sollen solche Produkte nicht aufgenommen werden, die aufgrund ihrer Bearbeitungskomplexität nicht vollständig im Bürgerbüro bearbeitet werden können. Ein weiterer zentraler Diskussionspunkt waren die Öffnungszeiten: Sie werden von 31,5 auf 40 Stunden pro Woche angehoben, wobei auch Samstag geöffnet wird. Außerdem beinhaltet das Konzept Überlegungen zu den Themen des Personalbestands, der Arbeitsorganisation, der Weiterbildung und der Außendarstellung. Ein Zufall beschleunigte die Arbeit der Projektgruppe: Durch einen Brand wurden die Räume des Einwohnermeldewesens zerstört. Der Entkernung des Gebäudes für die Einrichtung eines großräumigen Bürgerbüros stand nun nichts mehr im Wege. Außerdem wurde ein Teil der Kosten durch die Versicherungsleistung gedeckt. Das von der Projektgruppe „Bürgerbüro“ beschlossene Konzept ist in eine Verwaltungsvorlage eingeflossen, die der Hauptausschuss der Stadt Hattingen am 4.3.1999 einstimmig angenommen hat.

3 Resümee

Kleine Kommunalverwaltungen besitzen im Beratungsprozess (vgl. zum Beratungsprozess Wilkesmann 1999) einen strukturellen Vorteil: Ein Problem von Beratung besteht darin, dass sie alte Routinen durch neue ersetzen soll, dabei aber nur schwer gegen die Beharrungskraft von alten Routinen ankommt. Bogumil und Kißler (1998) haben diese Beharrungskraft von Routinen in der öffentlichen Verwaltung bei Beratungsprozessen sehr eindringlich beschrieben und analysiert. Bei Verwaltungen in der Größenordnung von Hattingen besteht der Vorteil kurzer Kommunikationswege. Die eigentliche Machtzentrale der Verwaltungen dieser Größenordnungen bestehen aus vier bis sechs Personen. Wenn diese Akteure sich auf ein gemeinsames Vorgehen einigen können, dann sind Blockadekoalitionen wenig wahrscheinlich bzw. wenig erfolgreich. Innovationen lassen sich über Macht oder veränderte Nutzenauszahlungen für die einzelnen Akteure realisieren. Die Bedingungen für ein Gelingen der Beratung sind damit vergleichsweise gut. Stellen sich die Akteure aus dieser „Machtzentrale“ hinter die Projektgruppe

und machen deutlich, dass sie ein Ergebnis erwarten und dies auch umsetzen wollen, dann ist die Motivation und Zielorientierung der Projektgruppenmitglieder hoch. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektgruppenarbeit sind zu einem großen Teil damit erfüllt. Im Falle der Stadtverwaltung Hattingen erfolgte die Optimierung der wenigen kleinen Schwachstellen und die Umsetzung des Bürgerbüros sehr schnell und ohne Reibungsverluste.

Literatur

- Adamascheck, Bernd (1997): Interkommunaler Leistungsvergleich – Einwohnerwesen. Gütersloh
- Adamascheck, Bernd (1997a): Interkommunaler Leistungsvergleich – Leistung und Innovation durch Wettbewerb. Gütersloh
- Bandemer, Stephan von u.a. (Hg.) (1998): Handbuch zur Verwaltungsmodernisierung. Opladen
- Bogumil, Jörg, Leo Kißler (1998): Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel. Zu den heimlichen Logiken kommunaler Modernisierungsprozesse; in: Dietrich Budäus, Peter Conrad, Georg Schreyögg (Hg.) (1998): Managementforschung 8, Berlin
- Klages, Helmut (1998): Verwaltungsmodernisierung – „Harte“ und „weiche“ Aspekte II. Speyer: Speyerer Forschungsberichte 181
- Sensburg, Peter E. (1998): Das Bürgeramt als Teil der Kommunalen Verwaltungsreform am Beispiel Trier. Aachen
- Tegethoff, Hans Georg, Uwe Wilkesmann (1995): Lean Administration. Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur; in: Soziale Welt (46) H.1, 27-50
- Wilkesmann, Uwe (1999): Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt/Main

PD Dr. Uwe Wilkesmann
Sektion Sozialpsychologie
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Sozialwissenschaft
GB 04/146
44780 Bochum