

Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung. Status Quo zu Notwendigkeiten, Anwendungen und Hemmnissen.

André Göbel⁺ Emanuel Hesse^{*}

Hochschule Harz
Fachbereich Verwaltungswissenschaften
Domplatz 16
38820 Halberstadt

⁺agoebel@hs-harz.de ^{*}ehesse@hs-harz.de

Abstract: Der Beitrag stellt auf Basis einer ersten empirischen Untersuchung den Status Quo des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der kommunalen Wirtschaftsförderung dar. Obwohl GPM in der öffentlichen Verwaltung ein Instrument von wachsender Bedeutung darstellt, wurde der Bereich kommunaler Selbstverwaltung hierzu bislang wissenschaftlich nicht evaluiert. Die vorliegende qualitative Voruntersuchung bietet einen ersten Erkenntnisgewinn zur Wirtschaftsförderung.

1 Einführung

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Geographen und Wirtschaftsgeographen im Besonderen untersuchen vor allem örtliche sowie wirtschaftsstrukturelle Zusammenhänge, wogegen die interdisziplinär wirkenden Verwaltungswissenschaften sich den aufbauorganisatorischen und normativen Gesichtspunkten widmen. Juristische und makroökonomische Aspekte bereichern ebenfalls die multiperspektivische Forschung zur Wirtschaftsförderung. Bei so großer Interdisziplinarität ist es fast schon verwunderlich, dass das Geschäftsprozessmanagement (GPM), also der genauen Auseinandersetzung mit den ablauforganisatorischen Bedingungen innerhalb der Wirtschaftsförderung, bislang in allen Disziplinen nicht besetzt wurde. Die Ursachen liegen vermutlich im aufbauorganisatorischen Wesen der kommunalen Wirtschaftsförderung: Innerhalb der kommunalen Selbstverwaltung sind wirtschaftsförderliche Tätigkeiten vollkommen freiwillig und werden daher standortabhängig unterschiedlich sowie meist in kleinstorganisatorischer Form durch Einzelpersonen erbracht (vgl. Abschnitt 2). Daraus folgend waren die ablauforganisatorischen Forschungsanreize bislang begrenzt, wodurch auch keine Analyse des GPMs in der kommunalen Wirtschaftsförderung stattfand.

Aus diesem Grund wurde die nachfolgend beschriebene Voruntersuchung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Vorstudie sind Ausgangslage für eine bundesweite Untersuchung zum Status Quo des GPMs in der kommunalen Wirtschaftsförderung, die in Kürze fol-

gen wird. Ziel der hier dargestellten Erstuntersuchung war die Erfassung des Bewusstseins für GPM in der Wirtschaftsförderung. Der gewählte qualitative Forschungsaufbau dieser Vorstudie erlaubt eine erste thematische Näherung mit folgenden Forschungsfragen:

- Welches Begriffsverständnis zu GPM ist erkennbar?
- Werden konkrete Ansätze für GPM betreiben?
- Wie werden praktische Erfahrungen zur GPM-Anwendung reflektiert?
- Können Hemmnisse und Perspektiven zu GPM benannt werden?

Der vorliegende Beitrag stellt die thematische Genese sowie die ersten Forschungsergebnisse dar. Nach einer theoretischen Einführung zur kommunalen Wirtschaftsförderung werden die Erkenntnisse zum Status Quo des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der kommunalen Wirtschaftsförderung sowie im Weiteren auch deren Reflexion aus Sicht der befragten Experten behandelt. Der Abschluss bietet einen Ausblick auf die weitere Bearbeitung und den Umgang mit Forschungsdesideraten.

2 Theoretische Grundlagen und Problemstellung

2.1 Entwicklung von Geschäftsprozessmanagement

In der Betriebswirtschaft avanciert Prozessmanagement zu einem wichtigen Instrument, um den stetig steigenden Herausforderungen gerecht zu werden. Veränderte Kundenerwartungen, zunehmende Komplexität der Aktivitäten und letztendlich die Erfolgsziele des Unternehmens verlangen ein kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement. Erste Überlegungen zu einer prozessorientierten Denkweise lassen sich aus der Organisationslehre ableiten. Nordsieck betonte bereits in den dreißiger Jahren die Notwendigkeit einer ablaforientierten Organisationsgestaltung [No32]. Trotz der frühen theoretischen Grundlagen zur Prozessorientierung sah die unternehmerische Praxis bis zu Beginn der achtziger Jahre anders aus. Unternehmen verfolgten weiterhin den klassischen Ansatz der Organisationsgestaltung, bei dem die Ablauforganisation der Aufbauorganisation untergeordnet war [Al05, S. 79], wie es auch heute noch in der öffentlichen Verwaltung zu beobachten ist. Erst durch die Arbeit von Gaitanides rückten in der Betriebswirtschaft die Prozesse wieder in den Vordergrund [Ga83]. Einen Schritt weiter ging der Ansatz des Business Process Reengineering in den neunziger Jahren von den Autoren Hammer und Champy [HC94]. Sie forderten ein generelles Umdenken und eine radikale Neugestaltung sämtlicher Geschäftsprozesse. Ab dem Jahre 2000 stand zunehmend der Kunde im Fokus der Geschäftsprozesse. „Über Geschäftsprozesse wird das Denken und Handeln der gesamten Organisation auf Kunden ausgerichtet. Je effizienter die Geschäftsprozesse die Kundenforderungen und –erwartungen erfüllen, umso zufriedener sind die Kunden und umso erfolgreicher ist das Unternehmen“ [SS13, S. 59]. Inzwischen umfasst das Thema Geschäftsprozessmanagement verschiedene Disziplinen aus Themenbereichen wie beispielsweise Qualitätsmanagement (QM), Changemanagement (CM), Customer Relationship Management (CRM), Wissensmanagement (WM), Projektma-

nagement (PM) und viele weitere Managementinstrumente mehr. Die verschiedenen Blickwinkel der jeweiligen Fachrichtung erschweren eine einheitliche Definition.

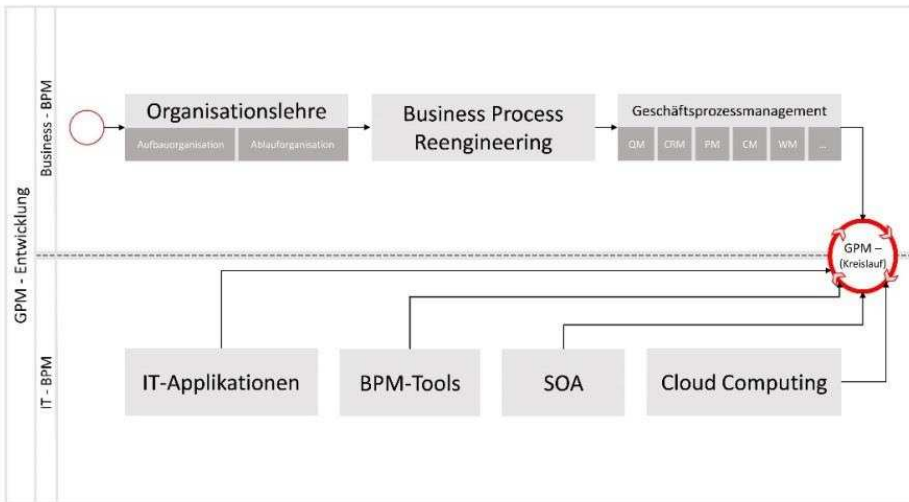


Abbildung 1: Entwicklung von Geschäftsprozessmanagement (eigene Darstellung 2014)

Eine weitere Möglichkeit, den Begriff Geschäftsprozessmanagement genauer abzugrenzen, ist die Unterscheidung nach Scheer zwischen betriebswirtschaftlichen BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (IT-BPM) [SKJ06, S. 6]. Insbesondere die IT hat in den letzten Jahren die Entwicklung des Geschäftsprozessmanagement geprägt. Die Anwendungsvielfalt reicht von IT-Applikationen (ERP-Systeme, EAI-Plattformen) und BPM-Tools bis hin zu serviceorientierten Architekturen (SOA) oder dem Einsatz von Cloud Computing. Die verschiedenen Technologien verfolgen im weitesten Sinne das Ziel, die Effizienz zu steigern. Grundlage dafür ist das Vorhandensein von Geschäftsprozessen. Unter Berücksichtigung des IT-Einsatzes kann folgende Definition herangezogen werden: Business Process Management umfasst „alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ [WS09, S. 1]. Für eine vorerst abschließende Betrachtung muss auf den Begriff des Managements eingegangen werden. Dieser umfasst „Führung, Organisation und Controlling zur zielorientierten Steuerung von Geschäftsprozessen“ [SS13, S. 6]. Aus einer kontinuierlichen Steuerung bzw. dem Managen der Prozesse ergibt sich der Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf nach Allweyer [Al05, S. 91].

In der öffentlichen Verwaltung, aber auch in den Verwaltungswissenschaften selbst, stellt Geschäftsprozessmanagement ein junges Untersuchungsfeld dar. Verschiedene Herausforderungen wie z. B. der demografische Wandel, die angespannte öffentliche Finanzsituation oder eine fehlende Kundenorientierung und weitere Aspekte des gesellschaftlichen Wandels haben die Entwicklung hin zu einer prozessorientierten Verwaltung geprägt. Insgesamt ist die Thematik den Bemühungen einer Verwaltungsmodernisierung zuzuordnen [BAF09, S. 9ff.]. Es ist dabei nicht unüblich, dass sich die

öffentliche Verwaltung betriebswirtschaftlicher Ansätze bedient und versucht, diese adaptiv zu übertragen [Lü12, S. 3]. Gerade in diesem Zusammenhang trifft die öffentliche Verwaltung auf eine besondere Herausforderung und es bedarf einer gesonderten Betrachtung. Zum besseren Verständnis und zur Positionierung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung wird hier das Geschäftsprozess-Referenzmodell nach Walser herangezogen [Wa14, S. 85–87]. Aus diesem Modell lassen sich die verschiedenen Aktions- und Spannungsfelder ableiten, die sowohl für die Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung als auch im spezifischen Umfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung relevant sind. Zum einen agieren sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch mit dieser unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben, wodurch sich sehr differenzierte Prozessverläufe ergeben. Zum anderen sind strategische Elemente zwar vorhanden, müssen aber aufgrund der unterschiedlichen Interessen separat betrachtet werden. Diese besonderen Gegebenheiten und Abhängigkeiten erschweren die Einführung und Entwicklung von Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Ebenfalls relevant ist, wie in der Privatwirtschaft auch, die Organisationsform. Die starke Ausrichtung an der Aufbauorganisation erschwert eine Prozessorientierung [BAF09, S. 30–31].

Als wesentliche Treiber zu einer verstärkt prozessorientierten Organisation in der öffentlichen Verwaltung, sind die Bemühungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement zum Aufbau eines Prozessregisters [KGSt14] als auch das Vorhaben zur Nationalen Prozessbibliothek zu nennen [NPB14]. Ferner untersuchte aktuell eine gemeinsame Studie von IMTB und PwC den Status Quo von Prozessmanagement in den öffentlichen Verwaltungen [NG14]. Zentrales Ergebnis ist, dass rund 80 % der Teilnehmer Prozessmanagement einsetzen, allerdings zum Großteil nur in ausgewählten Organisationseinheiten. Der Entwicklungsstand wird eher durchschnittlich bewertet. Diese empirische Erkenntnis sowie die Erkenntnisse aus aktuellen Literaturbeiträgen zum Geschäftsprozessmanagement in der kommunalen Verwaltung, waren Motivation für eine nähere Untersuchung zum Geschäftsprozessmanagement in der kommunalen Wirtschaftsförderung.

2.2 Ziel und Struktur der Wirtschaftsförderung

Kommunale Wirtschaftsförderung wird als ein Instrument der kommunalen Wirtschaftspolitik eingesetzt [Ku08a, S. 19] und dient somit der strukturpolitischen Einflussnahme unterhalb der staatlichen Ebene [HKL10, S. 262]. Der Betrieb erfolgt in der Regel direkt durch die zuständige Gebietskörperschaft [DR12, S. 28] im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung (Art. 28, Abs. 2 GG; [FHP13, S. 5]) und dient dem Bereich der allgemeinen Daseinsvorsorge [RR03, S. 9]. Das Ziel der Wirtschaftsförderung ist die Stärkung des eigenen Wirtschaftsstandorts durch die gezielte Beeinflussung verschiedener Standortfaktoren zur Steigerung privatwirtschaftlicher Prosperität in der Kommune.

Die Organisationsform der kommunalen Wirtschaftsförderung ist aufgrund der Freiwilligkeit der Aufgabenerledigung in den deutschen Kommunen höchst unterschiedlich realisiert, sodass sich keine einheitlichen Schlussfolgerungen auf das innerbetriebliche Geschäftsprozessmanagement in den Wirtschaftsförderungen schließen lassen. Für die

Aufgabenerledigung können Städte und Gemeinden „die Organisationsform eines Amtes oder eines Fachbereiches, eines Eigenbetriebes, oder einer eigenen Gesellschaft wählen. Die Wirtschaftsförderung kann allein oder in interkommunaler Kooperation oder unter Einbindung Dritter erbracht werden“ [FHP13, S. 5f.]. Bei den letztgenannten Organisationsmodellen erfahren die Geschäftsprozesse eine weitere Komplexitätssteigerung, weil die Arbeit der Wirtschaftsförderung hierbei meist unter Mitwirkung örtlicher Unternehmen geführt wird, bei der die Kommune jedoch eine Mehrheitsbeteiligung hält [Ha04, S. 65]. Die unterschiedlichen Strukturen belegen, dass es keine zwingend vorteilhafte Rechtsform für den Wirtschaftsförderungsbetrieb gibt [Gö12, S. 18]. Betreibermodelle mit einer Ausgliederung der Aufgaben verfolgen den Leitgedanken, hierdurch eine grundsätzliche Flexibilisierung der kommunalen Aufgabenerfüllung zu erreichen [Ei01, S. 71–76]. In allen Analysen wird stets die notwendige Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren am Standort zum Gelingen von Wirtschaftsförderungsaktivitäten betont. Dabei ist zu beobachten, dass die Wirtschaftsförderung überwiegend als eigene Dienststellen der Gebietskörperschaft (Dezernat, Amt, Abteilung, Fachbereich) betrieben werden und seltener in Form von Stabsstellen bei den (Ober-)BürgermeisterInnen ([HKL10, S. 262]; [FHP13, S. 6]). Somit scheint sich nach aktueller Anforderung die Prozessverankerung der Aufgabenerledigung innerhalb der örtlichen Behörden als sinnvoller Gestaltungsrahmen etabliert zu haben¹.

Zudem hat die kommunale Wirtschaftsförderung seit Mitte der 1990er Jahre einen starken Wandel durch ein heterogenes Aufgabewachstum, veränderte Kundenerwartungen sowie durch weitere veränderte innere und äußere Rahmenbedingungen erfahren ([HKL10, S. 262]; [Ac12, S. 279f.]). Die Aufgabenbewältigung in den Wirtschaftsförderungen ist zu einer hochkomplexen Querschnittsaufgabe innerhalb der kommunalen Selbstverwaltung avanciert, deren Erledigung „die Einbindung einer Vielzahl von lokalen und überlokalen Akteuren erfordert (Verwaltung und Rat; Stadtplanung, Umwelt, Baugenehmigung, Verkehrsplanung, Liegenschaften, Kämmerei, Denkmalpflege, Gewerbeaufsicht; Arbeitsverwaltung; Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Gewerkschaften, Europäische Union (EU) u. a.)“ [HKL10, S. 262]. Darüber hinaus kennzeichnet sich der Wandel der kommunalen Wirtschaftsförderung durch steigenden Einsatz von Informationstechnologien (IT) zur Aufgabenbewältigung.

Durch diese Strukturen wird deutlich, dass die Beschäftigten der kommunalen Wirtschaftsförderung in politische, verwaltungsbürokratische und technische Prozesskomplexe eingebunden sind, deren Orchestrierung jedem Beschäftigten im Sinne seiner Aufgabenerfüllung gelingen muss. Aufgrund der oben dargestellten personellen Situation wird deutlich, dass allein schon fehlende Dokumentationen der wichtigsten Ablaufprozesse in der Wirtschaftsförderungsorganisation zu spontanen Leistungsausfällen gegenüber den Unternehmen führen können, wenn der direkte Ansprechpartner der Wirtschaftsförderung zum Beispiel bei Krankheit vertreten werden muss. Aus der Summe der Einflussfaktoren schlussfolgernd, wurde die These gefasst, dass professionelles Geschäftsprozessmanagement in der kommunalen Wirtschaftsförderung eine gleichermaßen wachsende Bedeutung erfahren haben muss.

¹ Vgl. zur umfassenden Auseinandersetzung der Wirtschaftsförderungsorganisation auch BI03 und Gö12.

3 Forschungsmethodik

Für eine erste Annäherung an den Themenkomplex Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung wurde ein qualitativer Forschungsaufbau für die hier zugrunde liegende Vorstudie gewählt. Im Rahmen von leitfadengestützten, teils narrativ geprägten Experteninterviews mit Wirtschaftsförderern wurden folgende Bereiche evaluiert: a) allgemeines und begriffliches Verständnis von GPM, b) aktuelle Ansätze für GPM in der Wirtschaftsförderung, c) praktische Erfahrungen zur GPM-Anwendung und Reflexion dieser sowie d) Hemmnisse und Perspektiven zu GPM in der Wirtschaftsförderung.

Aufgrund des qualitativen Designs wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe mit disproportionaler Auswahl nach Schumann [Sc12, S. 94–96] von 18 Wirtschaftsförderungen gewählt, um so ein möglichst differenziertes Meinungsbild einfangen zu können. Die Repräsentativität steht bei dieser Vorgehensweise nicht im Vordergrund, auch eine Gewichtung der Aussagen wird nicht verfolgt. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 17. März bis 4. April 2014 nach vorheriger Terminvereinbarung mit den Experten telefonisch geführt und aufgezeichnet. Anschließend erfolgte die Transkription durch „bewusst einfache und schnell erlernbare Transkriptionsregeln, die die Sprache deutlich ‚glätten‘ und den Fokus auf den Inhalt des Redebeitrages setzen“ ([DP13, S. 20ff], in Anlehnung an [Ku08b, S. 27]).

lfdn	Interviewpartner	Standortdaten	Organisationsdaten	
	Position	Einwohner	Mitarbeiter	Form
T01	Agenturleitung	25.000-50.000	1 bis 2	Teil eines Amtes
T02	Geschäftsführer	über 100.000	3 bis 5	sonstiges
T03	Leiter	unter 25.000	1 bis 2	Amt und privatrechtlich
T04	Leiter	25.000-50.000	1 bis 2	Stabsstelle
T05	Geschäftsführer	50.000-100.000	3 bis 5	Amt und privatrechtlich
T06	Leiter	über 100.000	mehr als 5	Amt
T07	Mitarbeiter	unter 25.000	1 bis 2	Stabsstelle
T08	Geschäftsführer	über 100.000	mehr als 5	Amt und privatrechtlich
T09	Fachdienstleiter	über 100.000	1 bis 2	Amt
T10	Leiterin	50.000-100.000	1 bis 2	Stabsstelle
T11	Mitarbeiterin	25.000-50.000	1 bis 2	Teil eines Amtes
T12	Mitarbeiterin	21.531	1 bis 2	Stabsstelle
T13	Fachdienstleiter	über 100.000	3 bis 5	Stabsstelle
T14	Leiter	25.000-50.000	3 bis 5	Stabsstelle
T15	Geschäftsführer	über 100.000	mehr als 5	Amt und privatrechtlich
T16	HA-Leiter	über 100.000	mehr als 5	Teil eines Amtes
T17	Leiter	50.000-100.000	1 bis 2	Stabsstelle
T18	Mitarbeiter	über 100.000	mehr als 5	Amt und privatrechtlich

Abbildung 2: Übersicht der Interviewpartner. Die Zufallsstichprobe erreichte folgende Bundesländer: Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Bremen, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt; Median Mitarbeiterzahl: 3 (Eigene Erhebung 2014)

Zu Beginn der Interviews wurden die Experten über die Art und Weise der offenen Befragung aufgeklärt und Ihre Zustimmung zum Mitschnitt für eine anschließende anonymisierte Auswertung eingeholt. Aus der Befragung ergaben sich die nachfolgend erläuterten Erkenntnisbereiche, darunter das Begriffsverständnis zum Geschäftsprozessmanagement sowie Aussagen über die Notwendigkeit, aktuelle An-

wendungen, Hemmnisse und Erfahrungen, ergänzt um Reflexionen und die Einschätzung der künftigen GPM-Entwicklung in der kommunalen Wirtschaftsförderung.

4 Ergebnisse der Vorstudie

4.1 Verständnis

Die Gesamtauswertung der Interviews zeigt eine sehr diffuse Begriffsverortung sowie eine schwammige Ein- und Abgrenzung des Themenfeldes durch die Experten. Die Bandbreite der verschiedenen Aussagen wird nachfolgend in vier Typen klassifiziert: Null-Typus ohne GPM-Verständnis; Typus mit GPM-Grundverständnis; fortgeschrittener Typus und professioneller Typus. Zu den jeweiligen Verständnistypisierungen werden nachfolgend eine Erläuterung und ein Ankerbeispiel aus den Interviews aufgeführt.

Ein vereinzelt aufgetretener Typus beschreibt Wirtschaftsförderer ohne thematisches Verständnis zum Geschäftsprozessmanagementbegriff „Null-Typus“: „...*ich habe nicht die geringste Ahnung, was Sie sich darunter vorstellen.*“ (T08, 01:46)

Ein weiterer Typus zeigt bereits ein „Grundverständnis“ des GPM-Begriffs. Hinweise hierauf bilden Reflexionen der Ablaufgestaltung und deren Modellierungsmöglichkeiten sowie Hinweise auf Standardisierungsaspekte und eine Objektbezogenheit des eigenen „Geschäftsfelds“. Dieser Typus erkennt, dass ein Ereignis einen Prozess auslöst, der durch eine bestimmte und ggf. standardisierte Vorgehensweise zu einem Ergebnis führt (Input > Output). Des Weiteren zeigt dieser Typus kein oder nur ein begrenztes Verständnis der komplexen Zusammenhänge des Geschäftsprozessmanagements: „*Geschäftsprozessmanagement heißt für mich, wie sich der Ablauf gestaltet, um einen typischen Vorgang, in dem jeweiligen Geschäftsfeld umsetzen zu können.*“ (T02, 00:48)

Darüber hinaus konnte ein weiterer Typus mit einem „fortgeschrittenen“ Begriffsverständnis identifiziert werden. Dieser Typus zeigt ein klares Verständnis der Komplexität des Geschäftsprozessmanagements, benennt Steuerungsaspekte und differenziert in Innen- und Auswirkung verschiedener Prozesse, inklusive der abstrakten Erkenntnis von Rollen und Akteuren: „*Geschäftsprozessmanagement ist die Steuerung aller Abläufe und Aktivitäten innerhalb unserer Wirtschaftsförderung [...] [und] umfasst die internen Abläufe oder Prozesse der Wirtschaftsförderung sowie auch die Prozesse, die nach außen gehen.*“ (T03, 01:03) Ferner auch als weiterer Anker: „*Prozesse betreffen den Kontakt zum Bürger, der eben auch Kunde im örtlichen Einzelhandel, im Handwerk, im Dienstleistungsbereich ist.*“ (T01, 02:35)

Ein darauf aufbauender Typus weist ein „professionelles“ Begriffsverständnis über Geschäftsprozessmanagement auf. Dieser erweitert den vorhergehenden „fortgeschrittenen“ Typus um Reflexionen zu tangierenden Aspekten des Controllings von Geschäftsprozessen oder vereinzelt auch zum Einflussbereich des Wissensmanagements: „*Es geht [im GPM] darum, dass man klar definiert, wie Geschäftsprozesse vonstattengehen und dafür sorgt, dass die beteiligten Mitarbeiter und Kollegen Informationen darüber haben und*

dass man Kontrollmechanismen hat, um Abweichungen zu erkennen.“ (T18, 00:45) Lediglich eine Einzelnennung reflektiert Geschäftsprozessmanagement auch als zyklische Vorgehensweise, sodass im Typus des „professionellen“ Begriffsverständnisses subsummiert wird: *„Geschäftsprozessmanagement bedeutet Planung, Steuerung und Kontrolle der Abläufe innerhalb der Wirtschaftsförderung.“ (T06, 02:02)*

Aus den Erkenntnissen der Interviewdaten sowie der hier vorgeschlagenen Typisierung ist zu schließen, dass noch kein einheitliches Begriffsverständnis zum Geschäftsprozessmanagement vorherrscht. Auch wird Geschäftsprozessmanagement nur selten als integrierter Handlungsgegenstand der Wirtschaftsförderung angesehen.

4.2 Notwendigkeit

Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Sonderrolle (Aufgaben, Organisationsform und -größe) der Wirtschaftsförderung stellt sich die Frage, ob Geschäftsprozessmanagement von den Wirtschaftsförderern überhaupt für notwendig angesehen wird. Die Antworten in den Experteninterviews zeigen zwar ein sehr differenziertes Bild, lassen sich jedoch in drei Kategorien untergliedern. Zunächst ist eine Gruppe der Aktiven erkennbar, die den Einsatz von Geschäftsprozessmanagement durchweg für notwendig betrachtet und Prozessmanagement im unterschiedlichen Umfang betreibt. Als auslösende Treiber in der Wirtschaftsförderung werden verschiedene Gründe genannt.

Zum einen wird die Notwendigkeit darin erkannt, der besonderen Verortung der Wirtschaftsförderung gerecht zu werden, das heißt Strukturen zu schaffen, die die aufbauorganisatorische und ablauforganisatorische Komplexität aufgrund der verschiedenen Anforderungen und Interessen reduzieren: *„Geschäftsprozessmanagement ist in der Wirtschaftsförderung sinnvoll, weil wir eine Schnittstellenfunktion zwischen Interessenten (Unternehmer), dem Umfeld (Bürger) und Auftraggebern aus der Politik und der Verwaltung sind. Also unterschiedlichste Interessensgruppen. Und wenn wir da nicht gewisse Strukturen drin haben, dann kann man in diesem Sumpf relativ schnell versinken.“ (T03, 05:31)* Zum anderen ist die Wirtschaftsförderung nicht nur ein Akteur in einem dynamischen Umfeld, sondern befindet sich selbst in einem dynamischen Wandel durch komplexer werdende äußere und innere Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderungstätigkeit. Wie vielfach durch die Experten angemerkt wurde, ist auch aus diesem Grund eine prozessorientierte Vorgehensweise in Verbindung mit ergänzenden Konzepten wie dem Changemanagement² anzuwenden: *„Wir sind gerade komplett im Umbruch und das wird sicherlich noch mal einen besonderen Einfluss haben auf neue Prozesse, aber auch auf das veränderte Rollenverständnis von Mitarbeitern.“ (T15, 05:05)*

Neben der Gruppe, die aktiv Prozessmanagement betreibt, gibt es auch Wirtschaftsförderungen die aufgrund verschiedener und teils mangelhafter Rahmenbedingungen zwar die Notwendigkeit für Prozessmanagement bestätigen, jedoch dieses nicht aktiv umsetzen können, wie folgendes Ankerbeispiel treffend verdeutlicht. *„Das wäre sicherlich ein Wunsch, das [GPM] zu tun. Da unsere Wirtschaftsförderung, aber viel zu klein aufge-*

² Changemanagement im Kontext des Geschäftsprozessmanagements: Changemanagement „unterstützt Führung und Mitarbeiter, die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen und zu akzeptieren sowie Veränderungen umzusetzen und zu stabilisieren“ [SS13, S. 532].

stellt ist, haben wir gar keine Möglichkeit darüber nachzudenken, das wirklich in ordentlichen Geschäftsprozessen abzubilden, und dann auch noch zu analysieren und zu verändern. Sondern hier ist es einfach Tagesgeschäft. Man muss hier reagieren. Agieren *und viel analysieren ist kaum möglich.*“ (T11, 02:21)

Die interviewten Wirtschaftsförderer äußerten mehrfach das Interesse, sich der Thematik Prozessmanagement zu nähern. Oft wird aber die Möglichkeit sich dem Themenbereich ausführlich zu widmen, durch fehlende Kapazitäten (vgl. Abschnitt 3.4 „Hemmnisse“) verhindert. Neben den Befürwortern gibt es noch als dritte Gruppe die Passiven, bei denen Geschäftsprozessmanagement keine Rolle spielt: *„Wir haben es einfach noch nicht gebraucht.“* (T07, 03:06)

4.3 Anwendung

Die im Abschnitt theoretische Grundlagen vorgestellte Einteilung in geschäftliches und technisches BPM zeigt sich auch in der praktischen Umsetzung innerhalb der Wirtschaftsförderung. Es konnten Einsatzbereiche mit einem betriebswirtschaftlichen Bezug zum Geschäftsprozessmanagement identifiziert werden, aber auch Projekte, die IT-getrieben sind. Gleich mehrfach wurde als Praxisbeispiel die Einführung eines CRM-Systems mit der Prozesserfassung in Verbindung gebracht: *„Wir benötigen GPM für den Bereich Customer Relationship Management, ein CRM-System, wo wir Daten zu Unternehmen erfassen und wo wir Daten zu Vorgängen mit Unternehmen erfassen. Also welche Briefe und welche E-Mails wir versendet haben, welche Informationen wir gesammelt haben, in welchen Projekten bestimmte Teilnehmer beteiligt waren, aber auch wen wir zu welcher Veranstaltung einladen.“* (T05, 02:52)

Hierbei sind die Wirtschaftsförderungen gezwungen, ihre Abläufe zu dokumentieren, damit das System auf Basis von Prozessmodellen konfiguriert werden kann. Die genannten betriebswirtschaftlichen Anwendungsbeispiele stehen häufig im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Managementdisziplinen. Besonders auffällig sind dabei Themen aus dem Bereich des Qualitäts- und Wissensmanagements, wobei Geschäftsprozessmanagement als Unterstützung fungiert. Insbesondere soll durch die Prozesserfassung ein besserer Überblick entstehen, hier verbunden mit dem Ziel eines attraktiveren Angebots: *„Um einfach den Überblick zu behalten. Wenn Sie anfangen immer mehr Dinge zu machen, immer mehr Aktivitäten. Um die Wirtschaftsförderung davon zu lösen, nur derjenige zu sein, der über Fördergelder berichtet oder Fördergelder beantragt und bereitstellt. Als moderne Wirtschaftsförderung muss ich wirklich mehr Aktivitäten und Mehrwerte schaffen.“* (T03, 06:39)

Auf die Frage, warum Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung durchgeführt wird, ist das Handeln der Experten überwiegend als eine spontane Reaktion auf ein konkretes Problem oder auf Forderungen von außen zu bewerten: *„Wir sind einfach der Frage nachgegangen, wenn immer mal wieder Beschwerde darüber geführt wird, dass die Kollegen nicht gut zu erreichen sind, woran das liegt.“* (T16, 04:43)

Die Interviews zeigen, dass spezielle BPM-Methoden in der Regel nicht angewandt werden. Die Prozessauswahl und –erfassung erfolgt zufällig und wird nur teilweise dokumentiert. Der Einsatz spezieller BPM-Tools spielt beim Großteil der Wirtschaftsförde-

rungen überhaupt keine Rolle. Lediglich eine Wirtschaftsförderung setzt Visio als ein Basisinstrument für Prozessdokumentation ein und eine andere denkt über die Anschaffung einer BPM-Software nach. Selbst eine strukturierte Vorgehensweise lassen die wenigsten Experten erkennen. Die aktuelle Umsetzung verdeutlicht folgendes Ankerbeispiel: „Wir haben keine spezielle Software, wo wir dann Prozesse abbilden. [...] Das ist noch mehr so der händische Weg. Dass man wirklich per Hand ordnet, schaut wie ist die *Situation, wo wollen wir hin, wie können wir das erreichen*“ (T09, 03:03)

4.4 Hemmnisse

In einer Gesamtbetrachtung der Hemmnisse, welche die Nutzung des Geschäftsprozessmanagements unter den aktiven und passiven Experten behindern, werden verschiedene Ursachen genannt. Hierbei sind die bereits angesprochenen fehlenden Ressourcen der klar dominierende Faktor, sowohl bei der Anwendung als auch für den praktischen Einstieg. Die Ursachen sind auf das besondere Wesen der Wirtschaftsförderung zurückzuführen: „*Und da bleibt dann oft die Sache auf der Strecke. Allein schon vor dem Hintergrund, dass man eben oft als Einzelkämpfer unterwegs ist.*“ (T04, 15:06)

Ein weiterer Hinderungsgrund bei der Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement wird in der erforderlichen Aufgabenflexibilität gesehen: „*Die große Individualität ist eigentlich das größte Hindernis. Dass man eigentlich nie weiß, wann man seinen Geschäftsprozess fertig hat oder ob er nicht im nächsten Moment schon wieder völlig überholt ist.*“ (T05, 08:28)

Die hohe Individualität aufgrund spezieller Kundenwünsche erschwert die Ableitung standardisierter Prozesse in der Wirtschaftsförderung. Gleichzeitig ist dieses Vorhaben mit einem hohen Aufwand verbunden: „Der Aufwand, den man treiben müsste, um eine Geschäftsprozessoptimierung [...] wirklich voranzubringen, steht keiner Relation voraus, hinsichtlich zum Ergebnis. Ich habe ganz wenige Standardgeschäftsprozesse, die ich optimieren kann.“ (T02, 07:55)

Ergänzen lassen sich die Hemmnisse durch Aspekte des Changemanagements, die von den Experten vor allem auch bei IT-Vorhaben genannt werden: „Man rennt nicht immer bei jedem Kollegen, den man in Prozesse einbeziehen will, offene Türen ein. Da gibt es Leute, die sich fürchten, dass man ihnen was wegnehmen will, dass man Kompetenzen beschneiden will, dass man überwachen will. Von daher ist es nicht immer nur so, dass da alle sagen: hey juhu, endlich organisiert man sich mal. Es gibt auch Menschen die haben Angst, vor Veränderungen.“ (T16, 09:56)

4.5 Perspektive

Im Rahmen der Interviews äußerten sich die Experten auch zur Einschätzung der künftigen Notwendigkeit des Einsatzes von Geschäftsprozessmanagement in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Die Meinungen der Wirtschaftsförderer reichen von vollster Zustimmung bis hin zur skeptischen Differenzierung, die eine explizite Abgrenzung von spezifischen Wirtschaftsförderungstätigkeiten oder den Einsatz von Geschäftsprozessmanagement in Abhängigkeit zur institutionellen Größe der Wirtschaftsförderung ver-

langen. Erstaunlich an der Bandbreite der Auskünfte war das Fehlen einer völligen Negation der künftigen Notwendigkeit. Unisono ergab die Sicht der Experten, dass professionelles Geschäftsprozessmanagements künftig auch für die kommunale Wirtschaftsförderung eine Notwendigkeit darstellen wird.

Als besondere Gründe für diese Notwendigkeit wurden in den Interviews verschiedene Angaben gemacht, welche die aufbauorganisatorische, fachliche und prozessuale Komplexität der Wirtschaftsförderungstätigkeit auf kommunaler Ebene besonders verdeutlicht. Genannte Beispiele betrafen im Allgemeinen die qualitative Erwartungshaltung von Unternehmen und der Politik sowie den wachsenden Medieneinsatz zur Fallbearbeitung bei gleichzeitig steigender Interaktionskomplexität. Im Speziellen wurden darüber hinaus Steuerungsziele zur Qualitätsoptimierung, potenziell verbesserte Außenwirkungen und eine Steigerung der Kundenorientierung im Sinne einer Aufgaben- und Ablaufprofessionalisierung verstanden. Ferner wird die Notwendigkeit für Geschäftsprozessmanagement auch mit dem Auftrag zur Dienstleistungsfähigkeit für die Wirtschaft, im Sinne der Wirtschaftsförderung als professionelles Bindeglied zwischen Behörde und Unternehmen, verstanden: „*Geschäftsprozessmanagement wird eine relativ große Bedeutung haben, weil kommunale Wirtschaftsförderung letztendlich eine freiwillige Leistung ist. Je mehr ich meine Prozesse transparent machen kann, je mehr ich meine Prozesse auch besser messbar machen kann und je mehr ich meine Prozesse dokumentiere, desto besser kann ich zeigen, was wir eigentlich machen.*“ (T03, 11:23)

Ein sehr konkreter Anwendungsbezug für Geschäftsprozessmanagement wird retrospektiv vor allem bei der Einführung und im späteren Betrieb von Kundendatenmanagementsystemen als auch von Dokumentenmanagementsystemen gesehen. Aber auch die Nutzung im Bereich des Portfoliomanagements und der Strategiefindung spiegelt sich in verschiedenen Aussagen wider und wird als lohnende Perspektive für Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung genannt. Das Ziel wird hierbei in transparenten Controllingmechanismen zur Angebotsqualität und Nachfragequantität gesehen, ergänzt durch qualitative Bewertungen der Angebotsnotwendigkeit im Kontext des Standortwettbewerbs. Dazu wird ergänzt: „*Die Rahmenbedingungen werden sich ändern und die Möglichkeiten, Rahmenbedingungen zu gestalten, werden sich stark erhöhen. Wirtschaftsförderung muss diesem Schritt standhalten und muss auch vor diesem Hintergrund die Möglichkeit einer optimalen Gestaltung von Geschäftsprozessen Rechnung tragen.*“ (T12, 17:55)

Darüber hinaus verdeutlichen zwei Argumente aber auch eine gewisse Grundskepsis gegenüber der Notwendigkeit von professionellem Geschäftsprozessmanagement in kommunalen Wirtschaftsförderungen. Zum einen wird aufgrund der häufig einzelfallgetriebenen Tätigkeiten bezweifelt, dass durch Geschäftsprozessmanagement positive Effekte zur Professionalisierung erzielt werden können. Zum anderen wird aufgrund mangelnder Ressourcen und der hohen Komplexität der mögliche Nutzen gegenüber dem zu betreibenden Aufwand in Frage gestellt, sodass die Probanden den Einsatz von Geschäftsprozessmanagement in der kommunalen Wirtschaftsförderung eher skeptisch beurteilen: „*Ein durchstrukturiertes, institutionalisiertes Prozessmanagement innerhalb der Wirtschaftsförderung, stelle ich mir so extensiv wie man es in vielen anderen Bereichen vorfindet, nur schwer vor.*“ (T06, 07:53)

4.6 Erfolgsfaktoren

In Teilen wurden durch die Experten mit bekundetem Erfahrungswissen zum Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung auch Reflexionen ihrer GPM-Aktivitäten genannt. Ein häufig bekundetes Phänomen ist das Ignorieren der Notwendigkeit für eigenes Geschäftsprozessmanagement, bis die gegebenen Umstände radikale und meist politisch diktierte Prozessveränderungen definieren. In deutlich milderer aber sehr anschaulicher Form, umschreibt dies ein Wirtschaftsförderer mit folgenden Worten: *„Sie kennen ja das alte Beispiel von demjenigen, der in den Wald geht und mit der stumpfen Axt hakt. Und jetzt fragt man ihn: ‚warum hakst du mit der stumpfen Axt?‘ ‚Ja weil ich keine Zeit habe zum Schärfen. ‚ Er braucht halt das Zehnfache an Zeit dafür. Und so ähnlich ist es im täglichen Ablauf auch. Irgendwann ist halt die Axt so stumpf [...], dass man sagt, Mensch jetzt muss ich mir aber wirklich Gedanken machen, wie ich das optimieren kann.“* (T02, 03:46)

Der empirische Befund zeigt sehr deutlich, dass im Allgemeinen die Einrichtung eines Geschäftsprozessmanagements in der kommunalen Wirtschaftsförderung als sinnvoll erachtet wird. Es wird jedoch von proaktiv erfahrenen Experten in der vorliegenden Analyse darauf hingewiesen, dass vor allem das Maß beziehungsweise der sinnvolle Umfang des Geschäftsprozessmanagements ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor für entsprechende Optimierungen in der Wirtschaftsförderung darstellt. Vor allem für ad hoc entstehende Prozesse mit Projektcharakter (einzigartige, innovative, einmalig auftretende Arbeitsanforderungen) empfiehlt sich aus Sicht der Befragten kein GPM-Ansatz, wie folgendes Ankerbeispiel verdeutlicht: *„Ja, Geschäftsprozessmanagement ist in der Wirtschaftsförderung sinnvoll. Man darf das nur sicherlich nicht übertreiben, weil wir natürlich immer in einem Bereich sind, wo viele Aufgaben kurzfristig neu hinzukommen.“* (T06, 05:25)

Darüber hinaus führen einige Experten mit Langzeiterfahrung beim Einsatz von Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung auch evaluiertes positives Feedback ihrer Kunden an, wie zum Beispiel: *„Ja [GPM in der Wirtschaftsförderung ist sinnvoll]. Also die Unternehmen geben die Rückmeldung, dass die Wirtschaftsförderung im Vergleich zu vor zehn Jahren [...] heute ganz anders positioniert ist und dass unsere Außenwirkung wesentlich professioneller ist, [z.B. durch] die Rückmeldung, wie Projekte abgelaufen sind.“* (T03, 05:31)

Als spezifische Erfolgsfaktoren werden vor allem ausreichende personelle und finanzielle Kapazitäten für die Einführung und den Betrieb eines Geschäftsprozessmanagements in der kommunalen Wirtschaftsförderung angeführt. Auch das Aufzeigen von gezielten Verbesserungen durch eine ganzheitliche Prozessanalyse und –modellierung wird als Erfolgsfaktor, insbesondere im Dialog mit weiteren Stakeholdern (Politik, Verwaltung, Unternehmen und anderen) der Wirtschaftsförderungsinstitution, genannt: *„Geschäftsprozessmanagement ist absolut sinnvoll und zielführend. Weil nur so, kann jeder für sich selbst, die Art des [Ressourcen-]Einsatzes messen. Um zu sagen, was verwende ich denn in meiner Zeit, auf welche Dinge und wo [...] verschwende ich Zeit, [...] um [dadurch] halt mehr Effizienz zu erreichen und mehr Zielorientierung für bestimmte Inhalte.“* (T15, 10:50)

Diese Darstellung wurde in Einzelfällen auch durch Qualitätsmanagementaspekte ergänzt. Demgegenüber stehen jedoch klare Ressourcenprobleme für den Betrieb eines professionellen und ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements. Vor allem kleinstorganisierte Wirtschaftsförderungsinstitutionen sehen berechtigter Weise keinen Mehrwert für internes Geschäftsprozessmanagement, welches sich ausschließlich auf ihren eigenen Bereich bezieht: „*Geschäftsprozessmanagement ist immer sinnvoll, wenn die Wirtschaftsförderung mehr als ein oder zwei Beschäftigte umfasst, [...] um dort [in der Kundenbetreuung] den Informationsfluss zu organisieren, zum Beispiel in der Grundstücksbetreuung.*“ (T16, 07:34)

Auch die starke Projektcharakteristik vieler Wirtschaftsförderungsaktivitäten bestärkt die befragten Experten in ihrer Zurückhaltung gegenüber einem internem Geschäftsprozessmanagement, wie folgendes Ankerbeispiel verdeutlicht: „*Man muss sich auf der anderen Seite aber auch fragen: Welchen Nutzen habe ich davon. [...] Denn so ein Prozessmanagement muss ja auch gepflegt werden. [Aufgrund vieler Einzelfälle bin] ich eigentlich ständig damit beschäftigt meine Prozesskette immer wieder neu, sauber zu definieren. Nur um beim nächsten Mal wieder zu merken, dass sie trotzdem nicht funktioniert.*“ (T05, 06:48)

Insbesondere die fehlenden Ressourcen schränken auch jene Wirtschaftsförderungen mit positiven Erfahrungen bei der Realisierung eines internen Geschäftsprozessmanagements ein, weil dieses dann häufig nicht nachhaltig geführt beziehungsweise gepflegt werden kann. Hierdurch werden die positiven Effekte dann nicht mehr nutzbar. Aus diesem Grund empfiehlt ein Experte folgende pragmatische Vorgehensweise: „*Ein gewisses Volumen muss vorliegen, dass wir Geschäftsprozesse bildlich, graphisch, lyrisch auch entsprechend dokumentieren. Tagesgeschäft, [also] Prozesse mit einer geringen Komplexität, Prozesse die unhandliche Erfahrung aufweisen, Prozesse die wir nach unserer Meinung sehr schnell steuern und abwickeln können, dokumentieren wir nicht.*“ (T12, 11:33). Ein weiterer Proband ergänzt zum GPM-Einsatz anschaulich: „*Der gesamtbürokratische Aufwand behindert uns natürlich bei der Arbeit. Sonst ist eigentlich eher nichts [dagegen einzuwenden]. Dadurch sind eher Dinge besser geworden, wenn man sich darüber Gedanken gemacht hat.*“ (T18, 03:51)

5 Reflexion, Limitation und Forschungsdesiderate

Die hier zugrunde gelegten empirischen Befunde lassen für den Kreis der Befragten folgenden Zustand für GPM in der Wirtschaftsförderung skizzieren: Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaftsförderung ist reaktiv, eher zufällig und spontan, häufig ohne vorgegebene Strukturen und mit sehr limitierten Ressourcen ausgestattet. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Reifegradmodelle lässt sich das GPM in der Wirtschaftsförderung einem Anfangsstadium zuordnen ([AK09, S. 7–8]; [Bu11, S. 10–11]).

Es ist erneut der explorative Charakter der durchgeführten Vorstudie zu betonen. Nachvollziehbare Rückschlüsse und repräsentative Aussagen zum Entwicklungsstand sind aufgrund des Samplings der Stichprobe nicht möglich. Auch ergaben die Ergebnisse keine direkten Hinweise auf eine Abhängigkeit der Anwendung von GPM in Relation

zur Organisationsgröße oder –struktur. Hierfür ist eine quantitative Folgeuntersuchung notwendig. Für die weitere empirische Erforschung wird folgende zentrale Annahme festgehalten: Die spezielle Typologie der Wirtschaftsförderung erschwert GPM-Vorhaben.

Im Fokus weiterer Aktivitäten stehen daher die Untersuchung der Struktur und Rahmenbedingungen der Wirtschaftsförderung, um deren Einfluss auf die Entwicklung von GPM näher bestimmen zu können. Dieses ist auch Grundlage für die Herleitung von Standardprozessen. Des Weiteren ist die Untersuchung von Fallbeispielen und die Ermittlung von Good Practices geplant, um den Wirtschaftsförderungen praxiserprobte Empfehlungen im Umgang mit Geschäftsprozessmanagement aufzeigen zu können.

6 Zusammenfassung

Auf Basis von Expertenbefragungen wurden in diesem Beitrag Erkenntnisse zum Status Quo des Geschäftsprozessmanagements in der kommunalen Wirtschaftsförderung aufgezeigt. Die Untersuchung hat verdeutlicht, dass es verschiedene Anknüpfungspunkte für Geschäftsprozessmanagement gibt. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass GPM in der Wirtschaftsförderung noch am Anfang steht und dass es bei der Anwendung große Unterschiede gibt. Die Entwicklung wird offensichtlich durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Hieran sollen weitere Forschungsaktivitäten anknüpfen. Geplant sind zunächst die Untersuchung von Fallbeispielen und eine bundesweite quantitative Befragung, um die in diesem Beitrag aufgezeigten Entwicklungstendenzen zu verallgemeinern.

Literaturverzeichnis

- [Ac12] Ackermann, G.: Erfolgskontrolle in der kommunalen Wirtschaftsförderung. Analyse und Modifikation einer fragwürdigen Forderung, 2012, 2012.
- [AK09] Allweyer, T.; Knuppertz, T.: EDEN – Reifegradmodell Prozessorientierung in Unternehmen, 2009.
- [Al05] Allweyer, T.: Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. W3L-Verl., Herdecke, Bochum, 2005.
- [BAF09] Becker, J.; Algermissen, L.; Falk, T.: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Springer, Berlin, Heidelberg, 2009.
- [BI03] Blume, L.: Kommunen im Standortwettbewerb. Nomos-Verl.-Ges., Baden-Baden, 2003.
- [Bu11] Regierungsprogramm Vernetzte und transparente Verwaltung. Projekt Prozessmanagement. Reifegradanalyse, 2011.
- [DP13] Dresing, T.; Pehl, T.: Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. Marburg, 2013.
- [DR12] Dallmann, B.; Richter, M.: Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung. Freiburg, 2012.
- [Ei01] Eichhorn, P.: Öffentliche Dienstleistungen. Reader über Funktionen, Institutionen und Konzeptionen. Nomos, Baden-Baden, 2001.

- [FHP13] Fuchs, T.; Hansen, C.; Pickenäcker, B. A.: Wirtschaftsförderung. Winkler & Stenzel, 2013.
- [Ga83] Gaitanides, M.: Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. Vahlen, München, 1983.
- [Gö12] Göbel, A.: Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen. Osnabrück, 2012.
- [Ha04] Haug, P.: Kommunale Wirtschaftsförderung. Eine theoretische und empirische Analyse. Kovac, Hamburg, 2004.
- [HC94] Hammer, M.; Champy, J.: Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt, 1994.
- [HKL10] Henckel, D.; Kuczkowski, K.; Lau, P.: Planen - Bauen - Umwelt. Ein Handbuch. VS-Verl., Wiesbaden, 2010.
- [KGSt14] Prozessregister KGSt. <https://www.kgst.de/login/anmelden.dot>, 05.05.2014.
- [Ku08a] Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie. Schöningh, Paderborn, München, Wien, Zürich, 2008a.
- [Ku08b] Kuckartz, U.: Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. In Qualitative Evaluation, 2008b.
- [LGK14] Lück-Schneider, D. et al. (Hrsg.): GI Edition Proceedings Band 229 - Gemeinsam Electronic Government ziel(gruppen)gerecht gestalten und organisieren. Köllen, Bonn, 2014.
- [Lü12] Lück-Schneider, D.: Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Eine Einführung. Neuhofen, 2012.
- [NG14] Naumann, R.; Grabner, W.: Prozessmanagement als wesentlicher Faktor der Herausforderungen des demographischen Wandels in der öffentlichen Verwaltung. Ein Kooperationsprojekt von PwC und IMTB, 2014.
- [No32] Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Poeschel, Stuttgart, 1932.
- [NPB14] Nationale Prozessbibliothek. <http://www.prozessbibliothek.de/>, 05.05.2014.
- [RR03] Reschl, R.; Rogg, W.: Kommunale Wirtschaftsförderung. Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Sternenfels, 2003.
- [Sc12] Schumann, S.: Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 2012.
- [SKJ06] Scheer, A.-W. et al. (Hrsg.): Agilität durch ARIS Geschäftsprozessmanagement. Jahrbuch Business Process Excellence 2006/2007. Springer, 2006.
- [SS13] Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. Hanser, München, 2013.
- [Wa14] Walser, K.: Ordnungsrahmen zum Einsatz des Geschäftsprozessmanagements und des Dokumentenmanagements in der Öffentlichen Verwaltung. In (Lück-Schneider, D. et al. (Hrsg.)): GI Edition Proceedings Band 229. Köllen, Bonn, 2014, S. 81–95ff.
- [WS09] Weißenberg, N.; Stemmer, M.: Moderne IT-Plattformen für Geschäftsprozessmanagement und Portale. Vergleichende Bewertung der Toolsuiten von IBM, IDS Scheer & SAP sowie Intalio & Liferay. Kurzfassung, Dortmund, 2009.