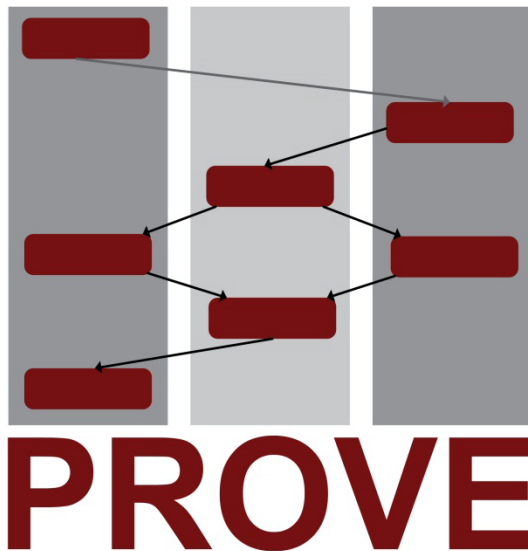


# Forschungslandkarte „Prozessorientierte Verwaltung“



Studie im Auftrag des



Bundesministerium  
des Innern



## Autoren

Prof. Dr. Jörg Becker\*, Tobias Heide\*, Sara Hofmann\*, Marlen Jurisch<sup>+</sup>,  
PD Dr. Ralf Knackstedt\*, Prof. Dr. Helmut Krcmar<sup>+</sup>, Thomas Ley<sup>+</sup>,  
Dr. Michael Räckers\*, Irina Thome\*, Dr. Petra Wolf<sup>+</sup>

**\*Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster**  
**European Research Center for Information  
Systems (ERCIS)**  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster

**<sup>+</sup>Technische Universität München**  
**Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik**  
Boltzmannstr. 3  
85748 Garching b. München

# Inhalt

Management Summary .....	1
1 Zielsetzung .....	2
2 Methodisches Vorgehen zur Datenerhebung.....	6
2.1 AP 1: Konzeption der Auswertungsstrukturen und Kickoff-Workshop.....	7
2.2 AP 2: Bereitstellung des internetbasierten Forschungsportals .....	7
2.3 AP 3: Datenerhebung Teil 1.....	8
2.4 AP 4: Zwischenworkshop.....	14
2.5 AP 5: Datenerhebung Teil 2.....	14
2.6 AP 6: Auswertung und Studienveröffentlichung .....	14
3 Interaktives Forschungsportal zur Pflege und Analyse der Datenbasis .....	15
3.1 Organisation des Portals.....	16
3.2 Datentypen und Klassifikation.....	17
3.3 Inhaltserstellung .....	18
3.4 Analyse .....	20
3.5 Weitere Funktionen.....	24
3.6 YourResearchPortal.com als technische Basis .....	26
4 Beschreibung und Interpretation der Datenbasis.....	30
4.1 Forschungsergebnistyp.....	32
4.2 Forschungsstatus.....	35
4.3 Praxiserprobung bzw. -einsatz.....	36
4.4 Ziel des Forschungsergebnisses .....	38
4.6 Fachlichkeit auf kommunaler Ebene .....	47
4.7 Fachlichkeit auf Bundes- und Landesebene.....	48
4.8 Prozesskettenausschnitt .....	49
4.9 Prozessketteninteroperabilität.....	50
4.10 Wertfluss .....	52
4.11 Adressierte Unternehmen .....	54
4.12 Anwendungsbranchen .....	56
4.13 Adressierte Richtlinien und Verordnungen .....	58
4.14 Forschungsfeld.....	60
4.15 Phasen des Prozessmanagements .....	64
4.16 Standards.....	67
4.17 Standardisierung .....	68
4.18 Perspektivenintegration .....	70
5 Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	73
5.1 Status quo und Forschungslücken.....	73
5.2 Forschungsagenda .....	77
5.2.1 Vernetzung von Forschungsinstitutionen .....	81

5.2.2	Theoretische Grundlagen .....	82
5.2.3	Einfluss der Forschung auf die Praxis .....	83
5.2.4	Wiederverwendung von Forschungsergebnissen .....	84
5.2.5	Standardisierung und Harmonisierung .....	85
5.2.6	Prozessketten .....	86
5.2.7	Schnittstellen zu spezifischen Akteuren .....	87
5.2.8	Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements .....	88
5.2.9	Integration der Finanzflusssicht in das Prozessmanagement .....	88
5.2.10	Prozessmanagement und Recht .....	89
5.2.11	Risikomanagement .....	90
5.2.12	Arbeitsmarkt .....	90
5.2.13	Marketing .....	91
5.2.14	Akzeptanz und Erfolgswirkung .....	92
Anhang .....		93
A.	Begriffsglossar .....	93
B.	Ergebnisse der Datensammlung .....	108
C.	Erfasste Daten .....	136

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wechselwirkung zwischen Studie und interaktiver Forschungslandkarte .....	4
Abbildung 2: Struktur der Arbeitspakete.....	7
Abbildung 3: Navigation im Forschungsportal.....	16
Abbildung 4: Beziehungen der Datentypen im Forschungsportal .....	17
Abbildung 5: Klassifikation von Inhalten.....	18
Abbildung 6: Quantitative Auswertung der Datenbasis anhand der vorgenommenen Klassifizierungen .....	21
Abbildung 7: Veranschaulichung von Auswertungen mithilfe von Diagrammen.....	22
Abbildung 8: Google Maps-Darstellung der prozessorientierten Verwaltung in Deutschland ....	23
Abbildung 9: Darstellung von Organisationen und ihren Beziehungen in Google Earth .....	24
Abbildung 10: Liste von Suchergebnissen .....	25
Abbildung 11: Architekturüberblick.....	27
Abbildung 12: Geographische Verteilung der Forschungsergebnisse .....	31
Abbildung 13: Geographische Darstellung der institutionellen Vernetzung .....	32
Abbildung 14: Forschungsergebnistyp .....	34
Abbildung 15: Umsetzungen .....	35
Abbildung 16: Forschungsstatus .....	36
Abbildung 17: Praxiserprobung bzw. -einsatz .....	37
Abbildung 18: Ziel des Forschungsergebnisses .....	39
Abbildung 19: Fachbezogenheit.....	45
Abbildung 20: Unterteilung der übergreifend adressierten Fachlichkeiten .....	46
Abbildung 21: Unterteilung der einzeln adressierten Fachlichkeiten .....	46
Abbildung 22: Prozesskettenausschnitt .....	50
Abbildung 23: Prozessketteninteroperabilität .....	51
Abbildung 24: Wertfluss.....	53

Abbildung 25: Adressierte Unternehmen .....	55
Abbildung 26: Adressierte Richtlinien und Verordnungen .....	58
Abbildung 27: Durch Richtlinien angestoßene Forschungsergebnisse je Ergebnistyp .....	60
Abbildung 28: Forschungsfeld.....	62
Abbildung 29: Phasen des Prozessmanagements .....	66
Abbildung 30: Standards .....	68
Abbildung 31: Standardisierungsverfahren/-organisation .....	69
Abbildung 32: Perspektivenintegration.....	70

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste der verwendeten Suchwörter .....	10
Tabelle 2: Ergebnisse der Suche in Projektdatenbanken .....	11
Tabelle 3: Ergebnisse der Suche in Literaturdatenbanken .....	13
Tabelle 4: Praxiserprobung bzw. -einsatz und Forschungsergebnistyp .....	38
Tabelle 5: Erreichung der Forschungsziele durch Forschungsergebnistypen .....	42
Tabelle 6: Assoziationsbeziehungen zwischen Forschungsergebniszielen.....	44
Tabelle 7: Fachlichkeit auf kommunaler Ebene .....	47
Tabelle 8: Fachlichkeiten auf Bundes- und Landesebene .....	49
Tabelle 9: Prozessketteninteroperabilität und Prozesskettenausschnitt.....	52
Tabelle 10: Forschungsergebnistyp und Wertfluss .....	54
Tabelle 11: Anzahl betrachteter Unternehmensklassen .....	56
Tabelle 12: Anwendungsbranchen .....	56
Tabelle 13: Anzahl betrachteter Branchen .....	57
Tabelle 14: Assoziationsbeziehungen zwischen verschiedenen Perspektiven .....	72
Tabelle 15: Matrix der zukünftigen Forschungsbedarfe .....	81



## Management Summary

Deutschland ist auf dem Weg hin zu einer prozessorientierten Verwaltung. Es gibt vielfältige Bestrebungen, den Prozessgedanken, insbesondere bei der Modernisierung von Verwaltungsabläufen, in den Verwaltungen des Bundes, der Länder und der Kommunen zu etablieren. Das zeigen die Daten der Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung, die im Auftrag des Bundesministeriums des Innern erstellt wurde. Nichtsdestotrotz ist der Weg bis zu einer ganzheitlichen Prozessorientierung und Nutzung der Vorteile einer ablauforientierten Gestaltung der Verwaltungsstrukturen noch weit. Auch das ist das Ergebnis der vorliegenden Studie.

Auf dem Weg zur Erstellung der Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung und der begleitenden Studie wurden zahlreiche Literaturquellen und -datenbanken sowie Projektdatenbanken systematisch durchsucht. Die so identifizierten Forscherinnen und Forscher, die in Deutschland in der Community der prozessorientierten Verwaltungen arbeiten und forschen, wurden gebeten, den Stand ihrer Forschung im aufgebauten Forschungsportal zu dokumentieren. Zum Zeitpunkt der Datenauswertung konnten so 115 Projekte, 155 Forschungsergebnisse, 143 Organisationen, 215 Personen und 104 Publikationen erfasst und für die Auswertung genutzt werden. Dabei konnten im Status quo im Kern 14 Forschungsfelder identifiziert werden, innerhalb derer sich die Forschungslücken der prozessorientierten Verwaltung strukturieren lassen und die Basis der Handlungsempfehlungen dieser Studie sind. Im Einzelnen sind dies:

1. Die Forschungsinstitutionen, die im Themenfeld Prozessorientierte Verwaltung arbeiten, sind wenig miteinander vernetzt.
2. Theoretische Grundlagen zur prozessorientierten Verwaltung werden kaum erforscht.
3. Die Forschung konzentriert sich derzeit vornehmlich auf die Entwicklung von Ergebnissen, jedoch nicht auf deren Anwendung.
4. Forschungsergebnisse werden nur in sehr geringem Umfang wiederverwendet.
5. Forschungsprojekte nutzen oder entwickeln kaum Standards und dienen kaum der Harmonisierung.
6. Die Arbeiten zur Entwicklung standardisierter, durchgängiger Prozessketten zwischen den Verwaltungen und weiteren Akteuren stehen noch am Anfang.
7. Spezifika der Schnittstellen zu spezifischen Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung werden bislang kaum erarbeitet.
8. Wird Prozessmanagement in den Verwaltungen durchgeführt, fehlt es noch an langfristiger und kontinuierlicher Etablierung.
9. Die Finanzflusssicht innerhalb der Prozesse ist kaum im Fokus der Prozessmanager.
10. Rechtliche Aspekte in den Verwaltungsprozessen werden im Prozessmanagement bisher kaum beachtet.
11. Prozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen wird derzeit kaum zum Managen der Risiken innerhalb und im Einflussbereich der Verwaltungen genutzt.
12. Prozessmanagement bzw. das Anwerben von Prozessmanagern spielt derzeit für den Arbeitsmarkt der öffentlichen Verwaltungen keine Rolle.
13. Die Möglichkeit, gut organisierte und gesteuerte Prozesse als einen Wettbewerbsvorteil einer öffentlichen Verwaltung zu vermarkten, wird bisher nicht genutzt.
14. Die Erfolgswirkung der Prozessorientierung, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz der neuen Prozesse und Abläufe bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Bürgerinnen und Bürger, wird bislang kaum berücksichtigt.

# 1 Zielsetzung

Geschäftsprozesse zwischen Wirtschaft und Verwaltung sind Gegenstand vielfältiger Forschungsprojekte in den vergangenen Jahren. Das Bundesministerium des Innern hat hierzu Grundlagen u. a. in Form von drei wissenschaftlichen Studien zur prozessorientierten Verwaltung für die Bereiche Umwelt, Finanzdienstleistungen und Informations- und Meldepflichten für Arbeitgeber erstellen lassen und treibt dieses Thema in weiteren Projekten zum Forschungsfeld Prozessketten kontinuierlich voran. Die verstärkte Orientierung in den deutschen Verwaltungen hin zu einer ablauforganisatorischen Betrachtung und damit einhergehend eine – zumindest teilweise – Abkehr von den Prinzipien des Verwaltungshandelns von Max Weber<sup>1</sup> lässt sich im Wesentlichen an verwaltungsintern begründbaren Defiziten festmachen, deren Adressierung durch eine Betrachtung der Geschäftsprozesse möglich scheint.<sup>2</sup> Diese Bestrebungen der Verbesserung der Verwaltungsstrukturen lassen sich unter dem Begriff der Prozessorientierung subsumieren.

Das Thema Prozessorientierte Verwaltung ist eine Forschungsfrage für viele unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen. Zu den relevanten Disziplinen gehören unter anderem die Verwaltungswissenschaft, die Informatik, speziell die Wirtschafts-, Verwaltungs- und Rechtsinformatik, die Betriebswirtschaftslehre und die Arbeitswissenschaft. Die einzelnen Disziplinen zeichnen sich jeweils durch eigene Terminologien, Projekt- und Publikationskulturen aus. Dies bedeutet insbesondere, dass jede Disziplin ihre Forschungsergebnisse in eigenen Fachzeitschriften publiziert und auf speziellen Tagungen präsentiert, die von den anderen Disziplinen teilweise kaum zur Kenntnis genommen werden. Dieser Umstand erschwert es, einen Überblick über die Forschungsergebnisse zur prozessorientierten Verwaltung zu erlangen. Dies führt dazu, dass ein ganzheitlicher Überblick über den Status quo, Möglichkeiten für Synergien und Vernetzung sowie offene Forschungsfragen schwer erzielbar ist. Drei Perspektiven können hier unterschieden werden:

- *Verwaltungs- und Unternehmenspraxis:* Für die Mitarbeiter in Unternehmen und Verwaltungen ist es so gut wie unmöglich, alle für sie relevanten Forschungsergebnisse zu identifizieren, die in den verschiedenen Disziplinen erzielt wurden. Problemlösungen, die gegebenenfalls schon entwickelt wurden, kommen so nicht zu einem flächendeckenden und schnellen Einsatz. Außerdem investieren Unternehmen und Verwaltungen aus Unkenntnis vorliegender Konzepte und Methoden in die Bearbeitung von Problemen, die an anderer Stelle bereits gelöst wurden.
- *Wissenschaft:* Auch in der Wissenschaft besteht die Gefahr, dass aufgrund der getrennten Begriffswelten und Publikationskulturen bereits erzielte Arbeitsergebnisse unerkannt bleiben. Die mehrfache Entwicklung ähnlicher Problemlösungsansätze und die Durchführung redundanter empirischer Untersuchungen ist die Folge. Synergiepotenziale von

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber, M.: Wesen, Voraussetzung und Entfaltung der bürokratischen Herrschaft. In: Wirtschaft und Gesellschaft. Hrsg.: M. Weber. Tübingen 1922.

<sup>2</sup> Vgl. Becker, J., Algermissen, L., Falk, T.: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung – Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management. 2. Aufl., Berlin u. a. 2009 S. 12 ff.

Arbeitsgruppen unterschiedlicher Disziplinen bleiben ungenutzt, interdisziplinäre Ansätze werden erschwert. Der ineffiziente Einsatz der Forschungsressourcen bedingt, dass neue, für die Verwaltungs- und Unternehmenspraxis drängende Probleme zu spät oder gar nicht bearbeitet werden.

- *Forschungsförderung*: Der Mangel an einem Disziplinen übergreifenden Überblick über Ergebnisse der prozessorientierten Verwaltung erschwert es auch, bestehende Lücken in der Forschungsagenda und im Vergleich dazu übermäßig bearbeitete Schwerpunkte der Forschung gezielt zu identifizieren. Für die strategische Vergabe von Forschungsmitteln ist aber ein solcher Überblick unerlässlich.

Ziel einer Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung ist es, eine Disziplinen übergreifende *Orientierungshilfe für die Forschung über Prozesse in Verwaltungen und Prozessketten zwischen Verwaltungen und anderen Akteuren* fachlich zu konzipieren und umzusetzen. Dies wird es Praktikern und Wissenschaftlern gleichermaßen erleichtern, Problemlösungsbeiträge unterschiedlicher Disziplinen gezielt zu identifizieren und zu nutzen sowie Experten für die interdisziplinäre Bearbeitung von Fragestellungen aufzufinden. Problemlösungsbeiträge können dabei z. B. in Form von Methoden, Modellen, Softwarewerkzeugen, Standards, Sprachkonstrukten, Theorien, empirischen Untersuchungen und Erfahrungsberichten vorliegen. Darüber hinaus bietet der so erarbeitete Überblick über das Forschungsgebiet und die Bearbeitung durch die betrachteten Disziplinen die Grundlage dafür, dass neben den Forschungsinhalten auch die genutzten Terminologien und Sprachkonstrukte miteinander verknüpft werden.

Die erarbeiteten Analyseergebnisse werden in dieser Studie als *Bericht* vorgelegt, gleichzeitig werden die identifizierten Forschungsergebnisse auch in Form einer *interaktiven Forschungslandkarte* im Internet zur Verfügung gestellt (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Wechselwirkung zwischen Studie und interaktiver Forschungslandkarte**

Die Forschungslandkarte ist eine themenbezogene Website, die Informationen zu publizierten Forschungsergebnissen strukturiert aufbereitet und gebündelt zugänglich macht. Die Funktionalität der Forschungslandkarte ermöglicht es allen registrierten Nutzern, die dokumentierten Forschungsergebnisse interaktiv nach Inhalten oder Experten zu durchsuchen, mittels vordefinierter bzw. ad-hoc spezifizierter Berichte quantitativ zu analysieren und auf Basis geographischer Karten auszuwerten. Darüber hinaus können die registrierten Benutzer ihrerseits Forschungsergebnisse in die Forschungslandkarte einstellen und zur Veröffentlichung vorschlagen. Mit der Forschungslandkarte wird neben der Studie ein Portal zur Verfügung gestellt, über das sich während und über den Studienzeitraum hinaus die Forschungs-Community aktiv einbringen kann, um den Datenbankbestand zu aktualisieren. Die Forschungs-Community kann mittels der Berichtsfunktionen der Forschungslandkarte den Datenbankbestand zudem jederzeit eigenständig und aktuell analysieren. Die Zusammenschau der Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen unterstützt innerhalb der Forschungs-Community einen interdisziplinären Diskurs über Terminologien, Methoden und theoretische Grundlagen der prozessorientierten Verwaltung.

Im Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen zum Aufbau der Forschungslandkarte und dieser Studie vorgestellt. Neben einer zeitlich orientierten Vorgehensbeschreibung werden die verschiedenen Konzepte der einzelnen Phasen erläutert und eingeordnet. So wurden zunächst – unterstützt durch ein vorhandenes Referenzkonzept – die Dimensionen der Forschungslandkarte

te erarbeitet und implementiert, ehe in zwei Datenerhebungsphasen die Inhalte der Forschungslandkarte ermittelt wurden, unterbrochen durch eine Zwischenevaluation in einem Workshop.

Kern der Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung ist das webbasierte Portal, aufbauend auf der Technologie [yourResearchPortal.com](http://yourResearchPortal.com). In Kapitel 3 wird das Portal samt seinem Funktionsumfang und den Möglichkeiten der Nutzung vorgestellt.

Auf der Datenerhebung aufbauend werden in Kapitel 4 die Ergebnisse vorgestellt. Dazu wird jede Erhebungsdimension der Forschungslandkarte zunächst vorgestellt und motiviert, um anschließend die statistischen Daten jeder einzelnen Dimension vorzustellen und zu interpretieren. Auch Querverbindungen zwischen einzelnen Dimensionen werden hergestellt, ausgewertet und interpretiert.

Den Abschluss dieser Studie bilden Handlungsempfehlungen, die sich aus den zuvor präsentierten und interpretierten Daten ergeben. Im schließenden Kapitel 5 werden daher die Kernergebnisse der Datenerhebung zusammengefasst, um darauf aufbauend strukturierte Empfehlungen geben zu können, die sich unmittelbar auf die erhobenen Daten beziehen.

## 2 Methodisches Vorgehen zur Datenerhebung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, das Vorgehen beim Aufbau der Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung und beim Erstellen dieser Studie vorzustellen. Dafür werden im Folgenden die einzelnen Arbeitspakete, die im Projektverlauf abgearbeitet wurden, erläutert. Dabei werden die für das Vorgehen relevanten Zwischenergebnisse wie beispielsweise die für die Suche in den Literatur- und Projektdatenbanken notwendigen Suchwörter vorgestellt, und es wird dargelegt, wie diese Ergebnisse in das jeweils nächste Arbeitspaket des Projekts zur Erstellung der Forschungslandkarte eingegangen sind.

Die Erhebung der Datenbasis für die Entwicklung und initiale Befüllung der Forschungslandkarte wurde auf nachvollziehbare und methodisch fundierte Art durchgeführt. Hierbei kamen Richtlinien für Literaturanalysen zum Einsatz, die am ERCIS entwickelt und publiziert wurden.<sup>3</sup> Darüber hinaus wurden bei der Entwicklung der technischen Plattform der Forschungslandkarte [www.yourResearchPortal.com](http://www.yourResearchPortal.com) Synergien mit zuvor fertiggestellten Projekten genutzt. Die Forschungsgemeinschaft wurde einbezogen und motiviert, die Datenbasis auch nach Projektende aktuell zu halten und die Forschungslandkarte somit mit Leben zu füllen. Dieses Kapitel beschreibt im Detail das Vorgehen bei der Konzeption und Durchführung der Datenerhebung.

Die Konzeption und Durchführung der Datenerhebung wurde in mehreren Schritten durchgeführt. Dabei wurden das Vorgehen und die Zwischenergebnisse an mehreren Stellen in Workshops mit dem Auftraggeber abgestimmt. Dieses Vorgehen lässt sich in die folgenden Arbeitspakete (AP) gliedern (vgl. auch Abbildung 2):

- AP 1: Konzeption der Auswertungsstrukturen und Kickoff-Workshop
- AP 2: Bereitstellung des internetbasierten Forschungsportals
- AP 3: Datenerhebung Teil 1
- AP 4: Zwischenworkshop
- AP 5: Datenerhebung Teil 2
- AP 6: Auswertung und Studienveröffentlichung

---

<sup>3</sup> Vgl. vom Brocke, J.; Simons, A.; Niehaves, B.; Riemer, K.; Plattfaut, R.; Cleven, A.: Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. In: Proceedings der European Conference on Information Systems (ECIS). Verona, Italy, 2009.



**Abbildung 2: Struktur der Arbeitspakete**

## 2.1 AP 1: Konzeption der Auswertungsstrukturen und Kickoff-Workshop

Mit dem Ziel einer ganzheitlichen Auswertung wurden vor Beginn der eigentlichen Datensammlung die Auswertungsstrukturen definiert, mittels derer die Forschungsergebnisse klassifiziert wurden. Die verschiedenen Dimensionen der Auswertungsstrukturen setzen sich zum einen aus Klassifikationen zusammen, die in vielen der zuvor erstellten Forschungsportalen anderer Themenstellungen verwendet wurden, wie z. B. Forschungsergebnistyp oder Forschungsstatus. Zum anderen wurden weitere, für die Prozessorientierte Verwaltung spezifische Dimensionen hinzugefügt. Als Grundlage für die Identifikation der spezifischen, weiteren Dimensionen dienten z. B. die nationale E-Government-Strategie, die Studie „Technologieprognosen – Internationaler Vergleich 2010“ der VDI Technologiezentrum GmbH im Auftrag des BMBF sowie das EU-geförderte Projekt RTD2020. In einem ersten Kickoff-Workshop mit Vertretern des BMI, der am 15. Dezember 2010 stattfand, wurden diese initialen Dimensionen diskutiert und erweitert sowie die anschließenden Auswertungsstrukturen festgelegt.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Codierung der identifizierten Forschungsergebnisse wurden die Dimensionsausprägungen durch ein Begriffsglossar detailliert definiert (vgl. Anhang A). Die berücksichtigten Dimensionen und ihre Ausprägungen werden im Detail in Kapitel 4 der Studie beschrieben.

## 2.2 AP 2: Bereitstellung des internetbasierten Forschungsportals

Gemäß den konzipierten Auswertungsstrukturen wurde ein internetbasiertes Forschungsportal aufgebaut. Dieses Portal beinhaltet die erhobenen Daten, ermöglicht verschiedene quantitative Analysen dieser Daten und die Pflege und Erweiterung der Datenbasis nicht nur durch die Autoren der Studie, sondern auch durch die Forschungsgemeinschaft selbst.

Bei der Erstellung des Forschungsportals wurden technische Systembausteine verwendet, die im vom BMBF geförderten Forschungsprojekt FlexNet entwickelt wurden (FKZ 01FD0629). Die Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung umfasst ein Funktionsspektrum, das im Vergleich zur Masse von Forschungsportalen zu anderen Themenbereichen weit überdurchschnittlich ausgelegt ist. Sie ist unter der URL <http://prove.yourresearchportal.com> erreichbar. Details zu den Eigenschaften und Funktionen der Forschungslandkarte finden sich in Kapitel 3.

In der Forschungslandkarte werden die Datentypen *Forschungsergebnis*, *Projekt*, *Organisation*, *Publikation* und *Benutzer* unterschieden. Im Mittelpunkt der Forschungslandkarte stehen *Forschungsergebnisse*. Ein *Forschungsergebnis* ist ein eindeutiges und klar definierbares Resultat eines Forschungs- bzw. Entwicklungsprozesses. Beispiele für *Forschungsergebnisse* sind eine entwickelte Methode oder das Ergebnis einer durchgeführten Befragung. *Forschungsergebnisse* können untereinander in Beziehung stehen. So kann ein Ergebnis beispielsweise die Weiterentwicklung eines anderen Ergebnisses sein oder dessen kritische Analyse. Ein oder mehrere *Forschungsergebnisse* können einem *Projekt* zugeordnet sein. Als *Projekte* werden Forschungsvorhaben bezeichnet, die eine definierte Laufzeit sowie evtl. monetäre Förderung aufweisen. *Forschungsergebnisse* und *Projekte* wiederum können *Organisationen* zugeordnet sein. Diese sind beispielsweise Hochschulen oder Unternehmen. *Publikationen* sind Veröffentlichungen, beispielsweise in wissenschaftlichen Journals oder Projektberichte. Sie können mit *Forschungsergebnissen* oder *Projekten* verknüpft sein. Im Gegensatz zu einem *Forschungsergebnis* beschreiben *Publikationen* häufig mehrere Ergebnisse, so z. B. die Datenerhebung im Rahmen von Interviews sowie die anschließende Entwicklung eines Softwareprogramms. Allen vier Datentypen können *Benutzer* zugewiesen sein. *Benutzer* sind natürliche Personen, die z. B. in einer Organisation arbeiten, Autor einer *Publikation* oder Ansprechpartner für ein *Forschungsergebnis* oder *Projekt* sind.

### 2.3 AP 3: Datenerhebung Teil 1

In der ersten Phase der systematischen Datenerhebung wurde multimethodisch gezielt nach Forschungsergebnissen zum Thema Prozessorientierte Verwaltung gesucht. Dabei wurden folgende Kriterien angesetzt, um den gefunden Beitrag in die Forschungslandkarte aufzunehmen:

- Das Forschungsergebnis musste aus dem Bereich der Prozessorientierten Verwaltung stammen.
- Das Ergebnis musste sich auf Deutschland beziehen oder der Forscher musste in Deutschland forschen bzw. arbeiten.

Diese hier aufgestellten Kriterien wurden in der gesamten Studie durchgängig bei der Erfassung zugrunde gelegt. Die durchsuchten Quellen wurden eingehend dokumentiert, so dass Anschlussfähigkeit für nachfolgende Studien sichergestellt ist, die eine Erweiterung der Datenbasis vornehmen möchten (vgl. Anhang B). Das Vorgehen umfasste mehrere Ebenen:

- *Suche in Konferenzbänden und -programmen*: Initial wurden thematisch einschlägige Konferenzbände und -programme durchsucht.
- *Generierung von Suchwörtern*: Auf der Basis der aufbereiteten Konferenzbeiträge wurden Suchworte generiert, die bei der nachfolgenden Suche verwendet wurden.



- *Suche in Projektdatenbanken:* Einschlägige Projektportale des BMI, der DFG, des BMBF, der EU etc. wurden ausgewertet.
- *Suche in Literaturdatenbanken:* Anhand geeigneter Schlagworte wurden Literaturdatenbanken ab dem Jahr 2000 untersucht.
- *Schneeballsuche:* Ausgehend von der Forschungsgemeinschaft zur prozessorientierten Verwaltung, die im Portal dokumentiert ist, wurden deren Projekte analysiert und Kooperationsbeziehungen nachverfolgt.

### **Suche in Konferenzbänden und -programmen**

Als erster Einstieg in die Forschungsgemeinschaft wurden verschiedene Konferenzen ab dem 01.02.2000 bis 31.12.2010 durchsucht, auf denen Beiträge zum Thema der prozessorientierten Verwaltung vermutet wurden. Im Detail waren dies:

- Wirtschaftsinformatik-Konferenzen
  - Internationale Konferenz Wirtschaftsinformatik (WI)
  - Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)
  - European Conference on Information Systems (ECIS)
  - Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)
  - American Conference on Information Systems (AMCIS)
- Verwaltungsfachtagungen/-Konferenzen
  - Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI)
  - Methoden und Werkzeuge zur Verwaltungsmodernisierung (MEMO)
  - dbb Kongress
  - Moderner Staat
- E-Government-Konferenzen
  - International Digital Government Research Conference
  - eChallenges
  - International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective (EGOVIS)
  - E-Government Conference (EGOV-IFIP)
  - E-Government Infrastructure and Interoperability at HICSS (HICSS-EGOV)
  - International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government (MeTTeG)
  - Internationales Rechtsinformatik Symposium (IRIS)
  - E-Government-Tagung Dresden
  - E-Society

Die 40 hierbei gefundenen Forschungsergebnisse wurden in die Forschungslandkarte eingetragen, ebenso die hierbei identifizierten Autoren, ferner wurden weitere Publikationen der Autoren nach ergänzenden Forschungsergebnissen im Bereich der prozessorientierten Verwaltung durchsucht. Diese Datenbasis bildete die Grundlage für die sich im Folgenden anschließende Generierung von Suchwörtern für die weitere Erfassung.

**Generierung von Suchwörtern**

Die Schlagwörter, mit denen die zuvor gefundenen Konferenzbeiträge versehen waren, wurden analysiert, um Suchwörter für die anschließende Datensammlung zu erzeugen. Häufig aufgetretene Schlagwörter konnten in zwei Kategorien eingeteilt werden: Schlagwörter mit Bezug zur Prozessorientierung und Schlagwörter mit Bezug zur Verwaltung. Die Liste der Schlagwörter wurde im Weiteren in einer Expertenrunde ergänzt, um die Kategorien möglichst vollständig abzudecken (vgl. Tab. 3). Die Schlagwörter sind in trunkierter Form dargestellt, so dass der jeweilige Wortstamm um voran- bzw. hintenangestellte Wortteile beliebig ergänzt werden kann (markiert durch Sternchen). Auf diese Weise werden beispielsweise zum trunkierten Schlagwort *kommun\** sowohl die Bezeichner *kommunal* als auch *Kommune* oder *Kommunalwesen* gefunden. Die Trunkierung wurde so gewählt, dass einerseits sämtliche relevanten Wortformen zu einem Schlagwort abgedeckt werden, andererseits jedoch möglichst wenige nicht relevante Begriffe gefunden werden.

	<b>Prozessorientierte Schlagworte</b>	<b>Verwaltungsorientierte Schlagworte</b>
<b>Deutsch</b>	*prozess*	Verwaltung*
	*kette*	öffentlich*
	Vorgang*	kommun*
	Ablauf*	
<b>Deutsch/ Englisch</b>	*flow*	*administration*
	BPM	*government*
<b>Englisch</b>	*process*	*public*
		*municipal*
		*city*

**Tabelle 1: Liste der verwendeten Suchwörter**

Die Suchwörter bei der anschließenden Suche in Projekt- und Literaturdatenbanken ergeben sich durch die Kombination von einem Schlagwort mit Prozess- und einem mit Verwaltungsbezug. Zu berücksichtigen ist dabei die Unterscheidung zwischen deutschen und englischen Begriffen in Abhängigkeit von der Sprache der jeweiligen Datenbank.

**Suche in Projektdatenbanken**

Mithilfe der generierten Suchwörter wurden im nächsten Schritt Projektdatenbanken nach relevanten Forschungsergebnissen durchsucht. Vor Beginn der eigentlichen Recherche wurde zunächst bei bekannten Förderungsinstitutionen nach Projektdatenbanken oder weiteren Informationsangeboten (falls keine Datenbank mit Suchfunktion vorhanden war) gesucht:

- Europäische Kommission: Projektdatenbank CORDIS, Informationsdienst für Forschung und technologische Entwicklung der Gemeinschaft (<http://cordis.europa.eu/>)
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG): Projektdatenbank GEPRIS, Geförderte Projekte der DFG (<http://gepris.dfg.de/>)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Online-Datenbank FÖKAT, Förderkatalog der Bundesministerien BMBF, BMELV, BMU, BMVBS und BMWi (<http://foerderportal.bund.de/foekat/>)
- Bundesministerium des Innern (BMI): Internetauftritt des BMI (<http://www.bmi.bund.de/>), keine Projektdatenbank, aber zahlreiche Verweise auf <http://www.cio.bund.de/> (siehe nächster Punkt)
- Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik: Internetauftritt des CIO Bund, Projektsuche IT-Projekte (<http://www.cio.bund.de/>)

Die Datenbanken CORDIS bzw. GEPRIS und FÖKAT wurden am 24. bzw. 25. Februar 2011 mit den zuvor definierten Suchwörtern durchsucht. Bei CORDIS wurde die Suche auf die geographische Region Deutschland konzentriert und der zeitliche Rahmen – aufgrund einer sehr hohen Zahl irrelevanter Treffer aus dem letzten Jahrhundert – auf den Zeitraum 1. Januar 2000 bis 24. Februar 2011 begrenzt. Bei der Suche in der Datenbank GEPRIS sowie im Förderkatalog FÖKAT wurden keine Einschränkungen vorgenommen. Auf der Internetseite des BMI stand keine Projektdatenbank zur Verfügung. Allerdings verweist die Seite auf das Webangebot der Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik, bei dem die geförderten Projekte aufgelistet waren. Die Ergebnisse der Suche in Projektdatenbanken lassen sich Tabelle 2 entnehmen.

Literaturdatenbanken	Suchergebnisse gesamt	Suchergebnisse relevant	Relevanz der Quelle
<b>CORDIS</b>	3519	6	<b>0,17%</b>
<b>GEPRIS</b>	57	0	<b>0,00%</b>
<b>FÖKAT</b>	25	2	<b>8,00%</b>
<b>BMI/ CIO Bund</b>	36	36	<b>100%</b>
<b>Gesamt</b>	3637	44	<b>1,27%</b>

**Tabelle 2: Ergebnisse der Suche in Projektdatenbanken**

Über die genannten Projektdatenbanken und Webseiten hinaus wurden weitere Fördermittelgeber nach relevanten Forschungsergebnissen durchsucht. Bei der VolkswagenStiftung, der Bertelsmann Stiftung und dem GI e. V. Arbeitskreis WI-EGOV konnten aber keine relevanten Projekte identifiziert werden.

### Suche in Literaturdatenbanken

Parallel zur Suche in Projektdatenbanken wurden mithilfe der generierten Suchworte im nächsten Schritt Literaturdatenbanken nach relevanten Forschungsergebnissen durchsucht. Es wurden die folgenden internationalen Literaturdatenbanken durchsucht:

- Springer Link
- EBSCO
- ISI Web of Knowledge
- Elsevier

Diese Datenbanken umfassen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Publikationen zu unterschiedlichen Bereichen. Diese wurden mithilfe der englischen Suchwörter durchsucht. Zusätzlich wurde SpringerLink auch mit den deutschen Suchwörtern durchsucht, weil diese Datenbank auch Publikationen in deutscher Sprache umfasst.

Darüber hinaus wurden die Archive folgender Fachzeitschriften aus dem Bereich der Verwaltungswissenschaften und der Wirtschaftsinformatik durchsucht:

- Wirtschaftsinformatik/BISE
- Die öffentliche Verwaltung
- Innovative Verwaltung
- Kommune 21
- Neuer Kämmerer

Eine Suchfunktion stand in diesem Fall nicht zur Verfügung, so dass nicht auf die generierten Suchwörter zurückgegriffen werden konnte. Stattdessen wurden die Archive der Zeitschriften manuell durchsucht und relevante Publikationen mit Bezug zur prozessorientierten Verwaltung identifiziert.

Anhand des VHB Jourqual 2 Rankings (<http://vhbonline.org/service/jourqual/jq2/>) wurden zusätzlich folgende relevanten Zeitschriften im Bereich E-Government identifiziert: Public Administration, International Journal of Public Administration, American Review of Public Administration. Diese sind jedoch bereits in der Datenbank EBSCO enthalten und wurden daher nicht gesondert untersucht.

Die Suche wurde auf den Zeitraum der letzten 10 Jahre eingeschränkt, so dass Publikationen zwischen dem 01. Januar 2000 und dem Stichtag der Suche (01. März 2011) betrachtet wurden. Es wurde in der Überschrift, den Schlagworten sowie dem Abstract der Publikationen nach den zuvor ermittelten Suchworten gesucht.

Bei der Suche in Literaturdatenbanken spielten technische Faktoren eine Rolle. So boten einige Datenbanken nicht die Möglichkeit, sog. „wildcards“ einzusetzen, um nach trunkierten Begriffen zu suchen. In diesen Fällen wurde die Suchwort-Liste manuell um alle relevanten Formen der Suchwörter ergänzt.

Die Suche ergab eine sehr große Anzahl an Treffern, von denen jedoch nicht alle als tatsächlich relevant identifiziert werden konnten. Die Anzahl der relevanten Publikationen, die Eingang in

die Forschungslandkarte gefunden haben, beträgt 56. Die Verteilung auf Literaturdatenbanken und Zeitschriften kann Tabelle 3 entnommen werden.

Auffällig ist der Mangel an Publikationen zum Thema Prozessorientierte Verwaltung und mit Bezug zu Deutschland in englischsprachigen Medien. Die überwiegende Mehrheit der relevanten Publikationen ist in deutscher Sprache verfasst.

Der Vergleich der Quellen untereinander zeigt deutliche Unterschiede in der Relevanz der Datenbanken für den betrachteten Bereich. Umfassende Datenbanken wie EBSCO und Elsevier liefern eine Vielzahl von Treffern zurück, von denen jedoch nur sehr wenige bei genauer Betrachtung für die Forschungslandkarte von Bedeutung sind. Spezifische Zeitschriften und deutschsprachige Quellen liefern insgesamt weniger Ergebnisse. Jedoch sind diese Ergebnisse bis zu 13% relevant und helfen bei der Identifikation von Forschungsaktivitäten im Bereich der prozessorientierten Verwaltung.

Literaturdatenbanken	Suchergebnisse gesamt	Suchergebnisse relevant	Relevanz der Quelle
<b>Springerlink</b>	322	38	<b>11,80%</b>
<b>EBSCO</b>	125415	9	<b>0,01%</b>
<b>ISI Web of Knowledge</b>	1148	0	<b>0,00%</b>
<b>Elsevier</b>	108226	0	<b>0,00%</b>
<b>Zeitschriften</b>			
<b>Kommune 21</b>	62	8	<b>12,90%</b>
<b>Der Kämmerer</b>	30	1	<b>3,33%</b>
<b>Gesamt</b>	235203	56	<b>0,02%</b>

**Tabelle 3: Ergebnisse der Suche in Literaturdatenbanken**

### Schneeballsuche

Im Anschluss an die Identifikation relevanter Publikationen wurde eine Schneeballsuche durchgeführt. Dazu wurden die über die Publikationen identifizierten Forscher und Projekte näher betrachtet. So ergaben sich folgende zusätzliche Informationen:

- Forschungsergebnisse aus identifizierten Projekten, die nicht durch die gefundenen Publikationen abgedeckt wurden
- Forschungsaktivitäten der identifizierten Forscher, zu denen (noch) keine Publikationen existieren, z. B. bei kürzlich begonnenen Projekten
- Forscher, die an den Forschungsaktivitäten, jedoch nicht an der gefundenen Publikation beteiligt waren

Auf diese Weise konnten insgesamt 82 Forschungsergebnisse, 133 Forscher und 84 Projekte erfasst werden.

## **2.4 AP 4: Zwischenworkshop**

Die bis zu diesem Zeitpunkt im Forschungsportal dokumentierten Forschungsergebnisse wurden quantitativ und geographisch entsprechend den Auswertungsdimensionen analysiert. Die Auswertungsergebnisse wurden interpretiert, und erste Hypothesen zu Forschungslücken und Synergieeffekten wurden aufgestellt. Diese Zwischenergebnisse wurden am 14.02.2011 in einem Workshop mit Vertretern des BMI diskutiert, um Schwerpunkte für die weitere Vertiefung der Datenerhebung festzulegen.

Die Ergebnisse des Zwischenworkshops gaben den weiteren Ablauf der Untersuchung vor. In diesem Zuge wurden auf Basis der Zwischenergebnisse vier Dimensionen angepasst und die entsprechenden Informationen der Forschungsergebnisse nacherfasst.

## **2.5 AP 5: Datenerhebung Teil 2**

Die in der Datenerhebung identifizierten Forscher des Themenfeldes Prozessorientierte Verwaltung wurden elektronisch angeschrieben. Sie wurden gebeten, die über ihre Forschungstätigkeit erhobenen Daten im Forschungsportal zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren. Die vorrangigen Ziele des Anschreibens waren:

- *Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Portals:* Den Adressaten der Forschungslandkarte wurde die Zielsetzung des Forschungsportals erläutert und seine Idee vermittelt.
- *Qualitätssicherung durch die Forscher selbst:* Die Adressaten wurden auf die Dokumentation ihrer Forschungsergebnisse in der Forschungslandkarte hingewiesen. Sie wurden eingeladen, diese Dokumentationen zu überarbeiten und ggf. weitere ihrer Forschungsergebnisse einzustellen.
- *Erweiterung des Datenbestandes:* Darüber hinaus wurden die Adressaten gebeten, auf mögliche zusätzliche Institutionen hinzuweisen, deren einschlägige Forschungsergebnisse bisher noch nicht von der Forschungslandkarte erfasst wurden.

Verweise auf weitere Forscher bzw. Institutionen wurden ausgewertet und in die Datenbank eingepflegt. Insgesamt wurden 73 Forschungsergebnisse, 82 Personen und 31 Projekte ergänzt. Die gesamte Übersicht über die Datenbasis mit Kennzeichnung der Erhebungsphase findet sich in Anhang C.

## **2.6 AP 6: Auswertung und Studienveröffentlichung**

Die gesammelten Daten wurden ausgewertet, wobei die Berichtsfunktionen des Forschungsportals genutzt wurden, um die Analysen zu erstellen. Besonders aussagekräftige Berichtstypen wurden als vordefinierte Berichte in das Forschungsportal eingestellt, wodurch auch langfristig die entsprechenden Auswertungen interaktiv abgerufen werden können. Detaillierte Analysen zu einzelnen Dimensionen wurden exportiert und in Kapitel 4 der Studie übernommen.

### 3 Interaktives Forschungsportal zur Pflege und Analyse der Datenbasis

Ziel dieses Kapitels ist es, das interaktive Forschungsportal yourResearchPortal.com, welches die Grundlage für die Datenerhebung und Datenanalyse und insbesondere die Nutzung der Daten über den Zeitpunkt dieser Studie hinaus bildet, einzuführen. Der Funktionsumfang und die Nutzungsmöglichkeiten sollen ebenso vorgestellt werden wie die technologischen Grundlagen des Systems.

Forschungsportale sind themenspezifische Verzeichnisse, die anhand einer festgelegten Struktur die Beschreibung von Forschungsergebnissen ermöglichen. Ergebnisse können z. B. in Form von Sprachkonstrukten, Methoden, Modellen und Implementierungen vorliegen. Darüber hinaus können Beschreibungen von Theorien und empirischen Untersuchungen Inhalte von Forschungsportalen sein. Die Portale adressieren primär das Ziel der Präsentation von Forschungsarbeiten. Demzufolge stehen Beschreibungen von Forschungsergebnissen im Mittelpunkt. Diese bestehen aus einer kurzen textuellen Erläuterung, welche die wesentlichen inhaltlichen Merkmale des konkreten Forschungsergebnisses zusammenfasst. Darüber hinaus wird jedes Forschungsergebnis mit einer Klassifizierung versehen. Diese basiert auf inhaltlichen Beschreibungsdimensionen, die für ein Portal einheitlich definiert werden müssen. Das konsistente Klassifizierungsschema sorgt für Transparenz in den Beschreibungen und erlaubt eine effiziente Auswertung der Datenbasis.

Forschungsportale weisen folgende Kernfunktionen auf:<sup>4</sup>

- (F1) *Zusammenfassende Beschreibungen veröffentlichen*: Kurze Beschreibungen von Forschungsergebnissen, die auf originäre Quellen verweisen, können vom Betreiber des Portals und/oder einer interessierten Gemeinschaft in das Portal eingestellt werden.
- (F2) *Kriterien vergeben*: Das Portal stellt eine Wissensstruktur zur Verfügung, um die in den zusammenfassenden Beschreibungen genannten Forschungsergebnisse näher zu klassifizieren.
- (F3) *Forschungsergebnisse gezielt suchen*: Mittels unterschiedlicher Suchmechanismen, die sowohl die vergebenen Kriterien als auch die frei formulierten Beschreibungen berücksichtigen, wird ein gezieltes Auffinden von Forschungsergebnissen unterstützt.
- (F4) *Auswertungen vornehmen*: Statistische Auswertungen gewähren einen Gesamtüberblick über die im Portal dokumentierten Forschungsergebnisse. Die statistischen Auswertungen sollen es ermöglichen, interaktiv aktuelle Forschungslücken und -schwerpunkte zu identifizieren.

---

<sup>4</sup> Vgl. Knackstedt R.; Lis, Ł.; Stein, A.; Becker, J.; Barth, I.: Towards a Reference Model for Online Research Maps. In: Proceedings der European Conference on Information Systems (ECIS). Verona, Italy, 2009.

Die Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung unterstützt diese vier grundlegenden Funktionen von Forschungsportalen. Es können Informationen über Personen, Forschungsergebnisse, Projekte und Organisationen eingegeben und editiert werden. Um die Konsistenz dieser Daten sicherzustellen, sind Kriterienstrukturen zu definieren, die bei der Datenpflege beachtet werden müssen. Außerdem sind umfangreiche und flexible Such- und Analysefunktionalitäten integriert. Sowohl die Suche als auch die Analyse ist dabei eng mit den definierten Kriterienstrukturen verzahnt. Bei der Ausgestaltung des Systems werden daher zwei Hauptkomponenten unterschieden. Die Datenpflegekomponente umfasst Funktionalitäten, die für das Erstellen, Betrachten, Aktualisieren und Löschen von konkreten Daten gebraucht werden. Typisch hierfür sind ein hoher Detaillierungsgrad der Daten und die Betrachtung von einzelnen Inhalten. Die Analysekomponente ermöglicht einen lesenden Zugriff auf die gesamte Wissensbasis eines Portals. Der Detaillierungsgrad verändert sich hierbei im Laufe der Navigation.

### 3.1 Organisation des Portals

Alle Funktionalitäten des Forschungsportals sind über die Weboberfläche zu erreichen. Diese lassen sich in das Anzeigen und Erstellen von Inhalten untergliedern und sind auch im Hauptmenü nach diesen Gesichtspunkten strukturiert (vgl. Abbildung 3). *Inhalte anzeigen* beherbergt Funktionen zum Zugriff auf die gepflegten Daten und bietet Zugriff auf die Analyse-Möglichkeiten des Portals. Das Menü *Inhalte erstellen* ermöglicht es allen registrierten Nutzern, neue Informationen anzulegen. Über diese Möglichkeiten können sowohl Publikationen und Forschungsergebnisse, übergeordnete Projekte als auch die mitwirkenden Organisationen angelegt werden.



Abbildung 3: Navigation im Forschungsportal



### 3.2 Datentypen und Klassifikation

Das Portal speichert verschiedene Typen von Informationen im Zusammenhang mit Forschungsergebnissen. Neben den Forschungsergebnissen werden Informationen zu Organisationen, Projekten und beteiligten Personen dargestellt. Dabei werden die Beziehungen zwischen den vier Typen festgehalten, was eine intuitive Navigation durch die Datenbasis ermöglicht. Ausgehend von einem Forschungsergebnis ist es bspw. möglich, zum Projekt zu wechseln, in dessen Rahmen dieses entstanden ist, um dann zu einer am Projekt beteiligten Organisation zu springen und anschließend die assoziierten Forscher zu betrachten.

Die Beschreibungen von Forschungsergebnissen haben einen zusammenfassenden Charakter und sollen auf Primärquellen verweisen. Für diesen Zweck besteht die Möglichkeit, eine Forschungsergebnisbeschreibung um Hinweise auf weiterführende Literatur zu ergänzen. Darüber hinaus werden für jedes Forschungsergebnis konkrete Ansprechpartner genannt, die bei inhaltlichen Fragen kontaktiert werden können.

Zusätzlich stehen dem Nutzer eine Volltextsuche und eine kriterienbasierte Suche nach Forschungsergebnissen zur Verfügung. Die Volltextsuche findet Schlüsselwörter in Beschreibungstexten zu den Ergebnissen. Die kriterienbasierte Suche nutzt das hinterlegte Beziehungswissen, um Forschungsergebnisse von Organisationen, Forschern oder einzelnen Projekten zu ermitteln.

Die Verknüpfungen der Datentypen des Portals sind in Abbildung 4 dargestellt. Das Forschungsergebnis steht im Mittelpunkt der Datentypen. Ein Forschungsergebnis kann dabei das Resultat eines oder mehrerer Projekte sein und stammt von einer oder mehreren Organisationen. Publikationen, die das Forschungsergebnis beschreiben oder dessen Entwicklung dokumentieren, können ebenfalls mit dem Forschungsergebnis verknüpft werden. Der fünfte Datentyp sind die Wissenschaftler, welche im Themenbereich des Forschungsportals aktiv sind. Diese können einer Organisation angehören und sind an Forschungsergebnissen beteiligt.

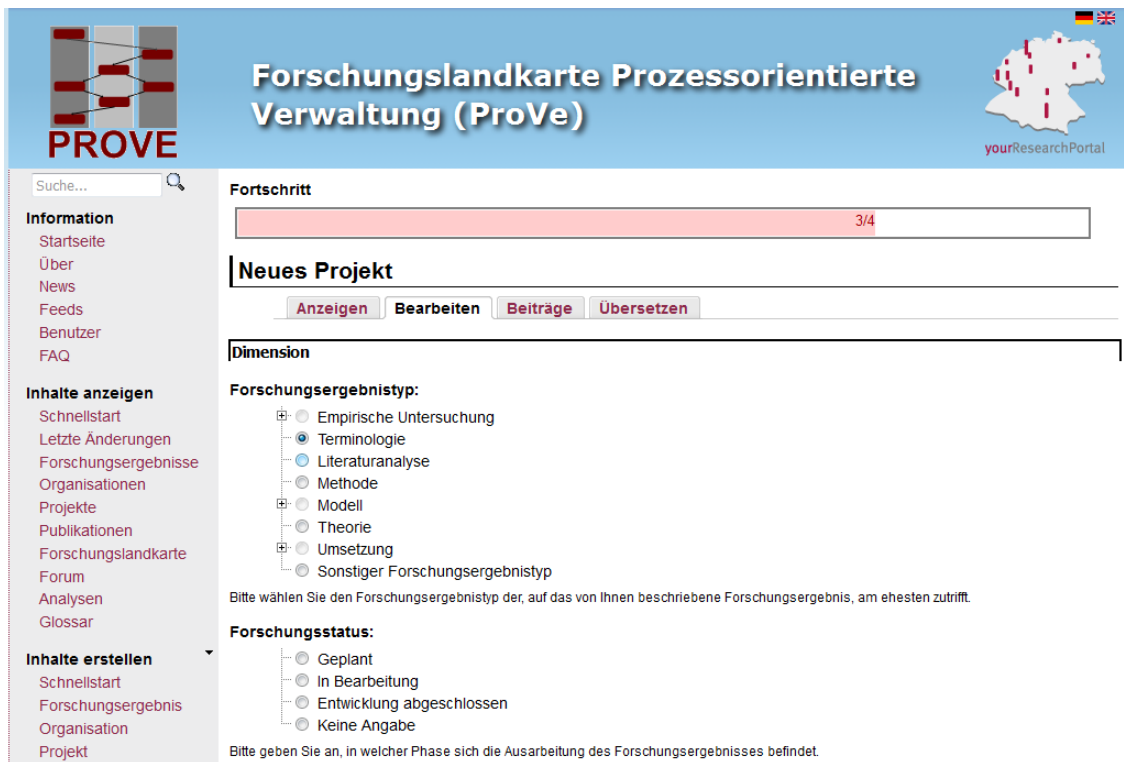


**Abbildung 4: Beziehungen der Datentypen im Forschungsportal**

Die Datentypen im System können durch eine Klassifikation kategorisiert werden. Somit wird der Datenbestand durchsuchbar und für eine spätere Auswertung vorbereitet. Es können sowohl Organisationen, Projekte als auch Forschungsergebnisse anhand individuell definierter Dimensionen klassifiziert werden. Insbesondere Forschungsergebnisse sind anhand vorgege-

bener Dimensionen zu klassifizieren. Es können weiterführende Literaturangaben und zusätzliche Ansprechpartner für inhaltliche Fragen angefügt werden. Weitere Mitglieder des Forschungsteams können als Co-Autoren eingeladen werden und an der Beschreibung mitwirken. Arbeitsfortschritte von laufenden Forschungsprojekten und Aktualisierungen von Forschungsergebnissen können im Forschungsportal dokumentiert werden.

Die Klassifizierung sowie die Zuordnung von Ergebnissen zu Forschungseinrichtungen und Forschungsprojekten legen die Basis für die spätere quantitative Auswertung der eingetragenen Lösungen mithilfe der Analysekomponente, welche unter anderem mögliche neue Forschungsperspektiven aufzeigen kann. Eine Klassifikation kann neben vielen weiteren Kategorien z. B. nach dem Typ des Forschungsergebnisses, dem Ziel des Ergebnisses, einem bereits erfolgten Praxiseinsatz oder auch sortiert nach Forschungsfeldern erfolgen (vgl. Abbildung 5). Die verfügbaren Dimensionen werden im Detail in Kapitel 4 ausführlich vorgestellt.



**Abbildung 5: Klassifikation von Inhalten**

### 3.3 Inhaltserstellung

Große Teile des Inhalts werden von den Nutzern des Portals selbst beigesteuert. Daher ist es sinnvoll, die Nutzer in das Portal einzubinden und ihnen Möglichkeiten zur Interaktion mit der Plattform und anderen Nutzern zu bieten. Die Einbindung der Nutzer geschieht dabei zum einen durch vielfältige Möglichkeiten, Inhalte im Portal einzutragen, und wird andererseits durch das Abgeben von Kommentaren und die interne Kommunikation von Benutzern untereinander unterstützt. Die interaktiven Funktionen werden durch Neuigkeiten und aggregierte Informationen in Form von Änderungslisten und RSS-Feeds unterstützt.

### *User Generated Content*

YourResearchPortal.com unterstützt die einfache Erfassung von Forschungsergebnissen. Jeder registrierte Benutzer eines konkreten Forschungsportals kann seine eigenen Forschungsergebnisse beschreiben und somit am Aufbau der Datenbasis des Portals aktiv mitwirken. Forschungsergebnisse werden anhand ihres Titels und einer inhaltlichen Beschreibung erhoben. Dabei stehen dem Anwender bekannte Textverarbeitungsfunktionen, wie Text- und Absatzformatierungen, Aufzählungen und das Einbetten von Grafiken zur Verfügung.

Die Eingaben von beschreibenden Texten für Projekte oder Forschungsergebnisse in das Forschungsportal erfolgt über einen „What You See Is What You Get“-Editor (WYSIWYG-Editor). Der Autor hat dabei die Möglichkeit, den Text zu formatieren und somit gezielte Hervorhebungen zu verwenden. Gleichzeitig hat der Nutzer keinen Kontakt mit dem zugrunde liegenden Quelltext, welcher für die Mehrzahl der Autoren unverständlich ist. Die Erstellung von formatierten Texten ist somit auch für Web-Laien möglich. Ein weiterer Vorteil des WYSIWYG-Prinzips ist das gleiche Aussehen des Texts im Editor und in der späteren Veröffentlichung auf der Webseite. Ähnlich einem Textverarbeitungsprogramm sind Aktionen und ihre Auswirkungen direkt für den Nutzer sichtbar und erfordern keine Interpretation durch den Autor.

Die Einbeziehung des Nutzers stellt das Konzept des User Generated Content dar und ist ein wichtiges Element des Web 2.0. Durch die gemeinschaftliche Erfassung von Forschungsergebnissen werden zum einen die Nutzer in die Erstellung der Inhalte mit einbezogen und können so eigene Schwerpunkte setzen und bestehende Lücken füllen. Zudem wird das Autoren- und Administratoren-Team des Forschungsportals entlastet, da statt der Erfassung der Inhalte nur noch eine Qualitätssicherung der beigesteuerten Informationen vorgenommen werden muss.

### *Kommentare*

Über die Kommentar-Funktion können bestehende Forschungsergebnisse um weitere Informationen ergänzt werden. Dies stellt eine gute Möglichkeit dar, den Nutzer in die Wartung und Ergänzung von bestehenden Inhalten einzubinden, da Nutzer ausschließlich selbst erstellte Inhalte bearbeiten können. Über Kommentare zu Forschungsergebnissen können zudem fachliche Diskussionen angestoßen werden, die möglicherweise in neuen Forschungsfeldern und Forschungsthemen resultieren.

### *Benutzerkommunikation*

Eine Kommunikation zwischen Nutzern in yourResearchPortal.com ist nicht nur über öffentlich einsehbare Kommentare möglich. Über im Portal integrierte Funktionen ist der Versand von Nachrichten per E-Mail an alle anderen Nutzer möglich. Dabei wird die Mail-Adresse des Nutzers jedoch nicht preisgegeben und kann nicht missbräuchlich genutzt werden. Dennoch wird durch den Versand der Nachrichten an die hinterlegte Mail-Adresse sichergestellt, dass die Nachricht ihren Empfänger erreicht.

### *News*

Neuigkeiten des Forschungsportals werden direkt auf der Startseite und in der Rubrik „News“ angezeigt. Durch die prominente Platzierung der Neuigkeiten können wichtige Informationen an den Nutzer kommuniziert werden. Relevante Neuigkeiten für die Nutzer des Portals werden vom Administrator ausgewählt und publiziert. Publiizierte News können sich sowohl inhaltlich auf Informationen im Portal beziehen, organisatorischer Art sein oder technische Veränderungen am Portal ankündigen.

### *RSS-Feeds*

Durch das Angebot von RSS-Feeds in yourResearchPortal.com müssen Anwender die Seite nicht permanent beobachten und diese häufig besuchen, sondern werden informiert, sobald neue Inhalte vorliegen. Dies können die bereits oben erwähnten News sein, die ebenfalls über einen RSS-Feed verfügbar sind. Des Weiteren können sich Nutzer über Forschungsergebnisse und Projekte auf dem Laufenden halten. Bei jeder Neuerstellung oder Aktualisierung eines Eintrags von einem dieser Inhaltstypen wird der Abonnent informiert und kann nähere Informationen zu Forschungsergebnis und Projekt abrufen.

## **3.4 Analyse**

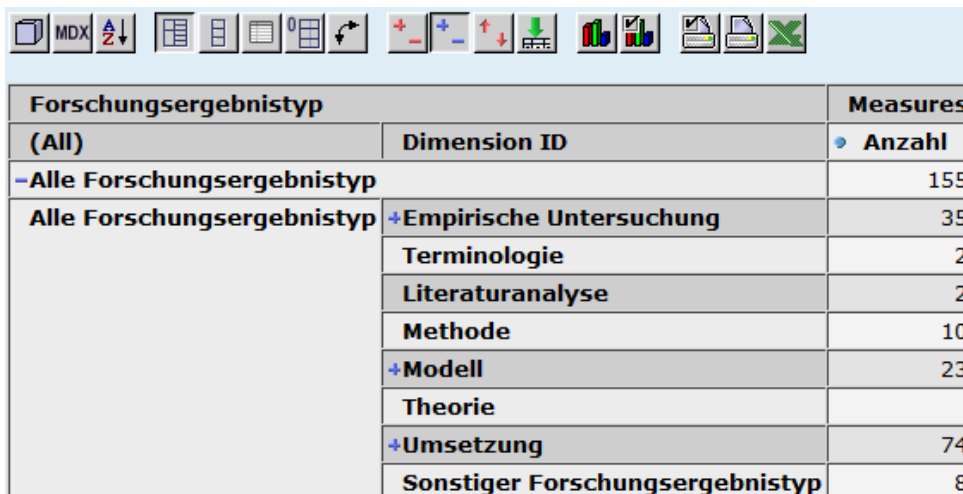
Neben der Anzeige von Inhalten im System und der manuellen Erkundung durch interessierte Nutzer und Wissenschaftler stellt yourResearchPortal.com einige Methoden zur strukturierten Analyse der Daten im Portal bereit. Diese Analyse-Möglichkeiten greifen dabei insbesondere auf zugeordnete Metadaten wie geographische Informationen oder die oben erwähnte Klassifikation der Inhalte zurück.

Die angebotenen Möglichkeiten der Analyse sind dabei vielfältig. Die Kategorisierung in Dimensionen kann über den OLAP-Server Mondrian ausgewertet werden, die geographische Lage von Organisationen wird in Google Maps und Google Earth dargestellt, und die Kategorisierung kann zur Analyse in externe Statistiksoftware exportiert werden.

### *Mondrian*

Ein mithilfe von yourResearchPortal.com erstelltes und betriebenes Portal ermöglicht es, die gesammelte Datenbasis quantitativ zu analysieren. Für diesen Zweck wird eine mehrdimensionale Analysefunktionalität bereitgestellt. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die Klassifizierungen der Forschungsergebnisse, Projekte und Organisationen anhand der definierten Dimensionen.

Die Dimensionen samt ihrer Wertehierarchien spannen einen Navigationsraum auf, der aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert werden kann. Für die Dimension *Ziel des Forschungsergebnisses* können bspw. die Ausprägungen *Wirtschaftlichkeit*, *Automatisierung* und *Bürokratieabbau* existieren und zur Einschränkung der Analyse ausgewählt werden. Ein weiteres Beispiel ist die Klassifikation anhand des Forschungsstatus, in dem sich das konkrete Forschungsvorhaben bzw. -ergebnis befindet.



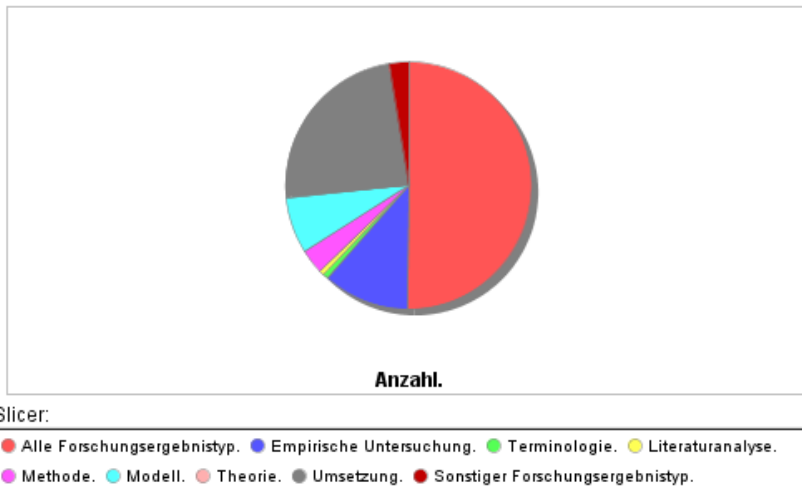
Forschungsergebnistyp		Measures
(All)	Dimension ID	Anzahl
-	Alle Forschungsergebnistyp	155
+	Empirische Untersuchung	35
	Terminologie	2
	Literaturanalyse	2
	Methode	10
+	Modell	23
	Theorie	
+	Umsetzung	74
	Sonstiger Forschungsergebnistyp	8

**Abbildung 6: Quantitative Auswertung der Datenbasis anhand der vorgenommenen Klassifizierungen**

So wird in Abbildung 6 die Dimension des Forschungsergebnistyps analysiert. Die Ausprägungen der Dimension werden ihren Anzahlen gegenübergestellt und ermöglichen eine Analyse der Verteilung von Forschungsergebnissen innerhalb der Dimension.

Die Ergebnisse der Analysen können zum einen mithilfe klassischer Diagramme visualisiert werden (siehe Abbildung 7). Zum anderen besteht die Möglichkeit, über Widgets die an der Entstehung der Forschungsergebnisse beteiligten Organisationen auf einer interaktiven Landkarte geographisch darzustellen. Die Landkartendarstellung lässt sich ebenfalls anhand der für das jeweilige Portal vorgegeben Dimensionen einschränken.

Benutzer können ihre Analysen und Visualisierungen der Ergebnisse speichern, um auf diese künftig komfortabel zugreifen zu können. Darüber hinaus sind Portaladministratoren in der Lage, Standardanalysen und -visualisierungen zu definieren, die für alle Portalbenutzern zugänglich sind. Die Analyse von Forschungsdaten mit Hilfe von Mondrian ist für viele Fragestellungen unterschiedlicher Nutzergruppen sinnvoll. Aus der Sicht von Praktikern beantworten Portalauswertungen die Frage, an welchen Forschungseinrichtung besonders intensiv in einem Themenbereich geforscht wird. Wissenschaftler können feststellen, auf welche existierenden Arbeiten geplante Forschungsvorhaben aufbauen können, und Forschungsförderer können Perspektiven auf den Forschungsgegenstand identifizieren, welche noch nicht umfassend beleuchtet werden.

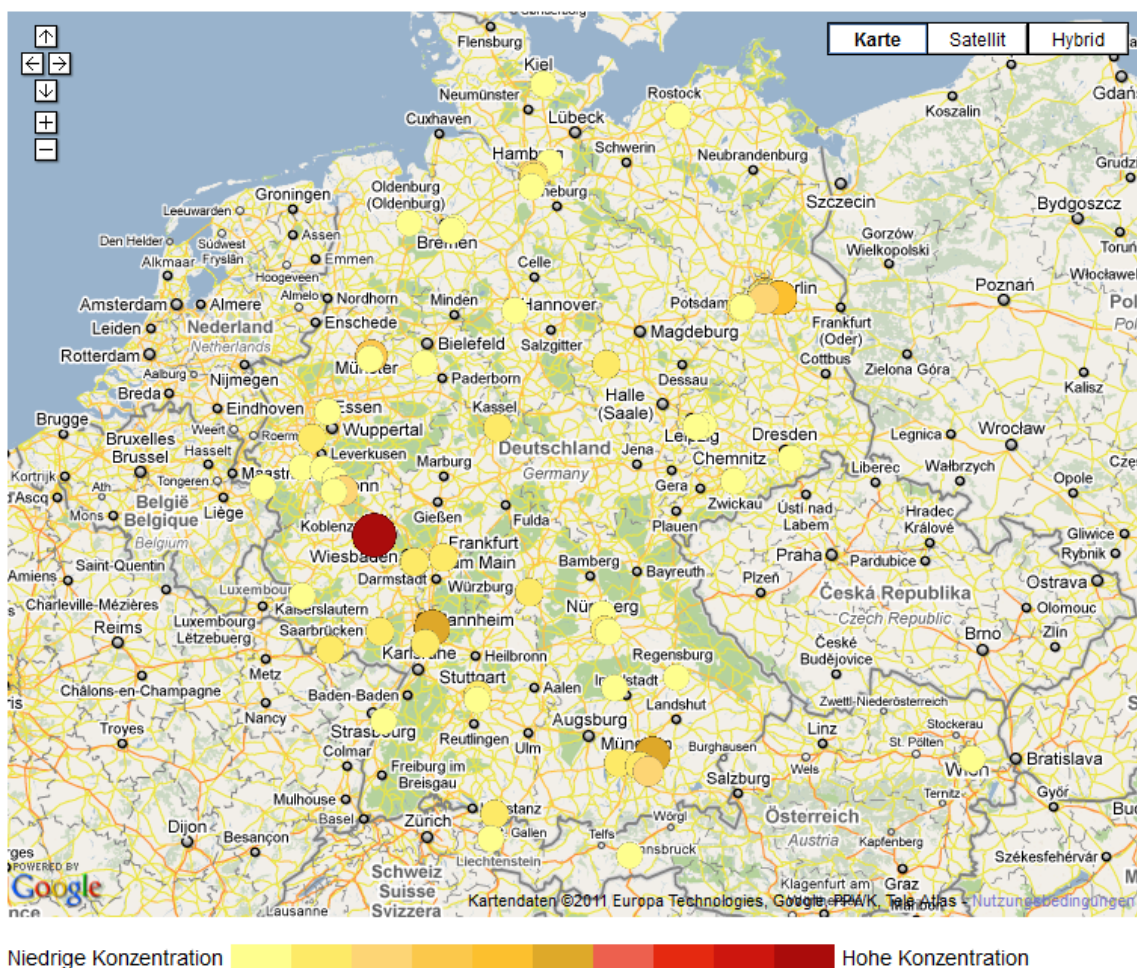


**Abbildung 7: Veranschaulichung von Auswertungen mithilfe von Diagrammen**

*Google Maps*

Eine andere Art von Visualisierung stellt Google Maps dar. Bei dieser Analysemethode wird nicht auf die Klassifizierung zurückgegriffen, sondern die Adresse von Organisationen wird als geographische Position interpretiert und auf einer digitalen Landkarte dargestellt.

Anhand der geographischen Darstellung über Google Maps kann die Verteilung der Forschung im deutschen oder internationalen Raum analysiert werden. So können beispielsweise regionale Forschungsschwerpunkte identifiziert werden. Die Kartendarstellung ist dabei in den Rest der Webapplikation eingebettet und wird automatisch mit aktuellen Daten der hinterlegten Organisationen befüllt. Jede Organisation wird als Punkt auf der Karte dargestellt und je nach Forschungsintensität gefärbt. Diese Intensität leitet sich aus der Anzahl der Forschungsergebnisse der Organisation ab. Ein helles Gelb weist dabei auf eine niedrige Anzahl von Forschungsergebnissen hin, während ein dunkles Rot eine hohe Anzahl repräsentiert (siehe Abbildung 8). Eine Darstellung der Organisationen im Forschungsportal auf einer Karte stellt in yourResearchPortal.com die ursprüngliche Art der Datenvisualisierung dar.



**Abbildung 8: Google Maps-Darstellung der prozessorientierten Verwaltung in Deutschland**

### Google Earth

Die Darstellung von Organisationen auf einer Weltkarte wurde durch die Einführung einer Google Earth-Analyse verfeinert. Positionen von Organisationen können aus dem Forschungsportal exportiert und mit der externen Anwendung Google Earth geöffnet werden. Die Anwendung bietet eine dreidimensionale Sicht auf die Welt und kann räumliche Objekte auf dieser darstellen. Diese Präsentationsform wird für die Darstellung der Intensität der Forschung an den einzelnen Organisationen verwendet. Über dem Standort jeder Organisation befindet sich eine Säule, welche mit ihrer Höhe die Konzentration der Forschung symbolisiert. Eine solche räumliche Darstellung bietet im Vergleich zur bloßen farblichen Abgrenzung von Intensitäten, wie es in der Karten-Darstellung der Fall ist, den Vorteil der besseren Vergleichbarkeit.

Neben der Anzeige von Organisationen ist auch die Darstellung von Beziehungen zwischen Organisationen möglich. Diese Beziehungen werden als farbige Verbindungen zwischen Organisationen auf die Weltkugel gezeichnet. Beziehungen zwischen Organisationen drücken Kooperationen aus und stellen im Kontext von Forschungsportalen die gemeinsame Arbeit an Forschungsergebnissen dar. Dabei wird zwischen drei möglichen Intensitäten der Zusammenarbeit unterschieden, die jeweils durch eine unterschiedliche Stärke der Verbindungen voneinander

abgegrenzt werden. Einen Ausschnitt der Standorte und Beziehungen von Organisationen zeigt Abbildung 9 für den deutschen Raum.

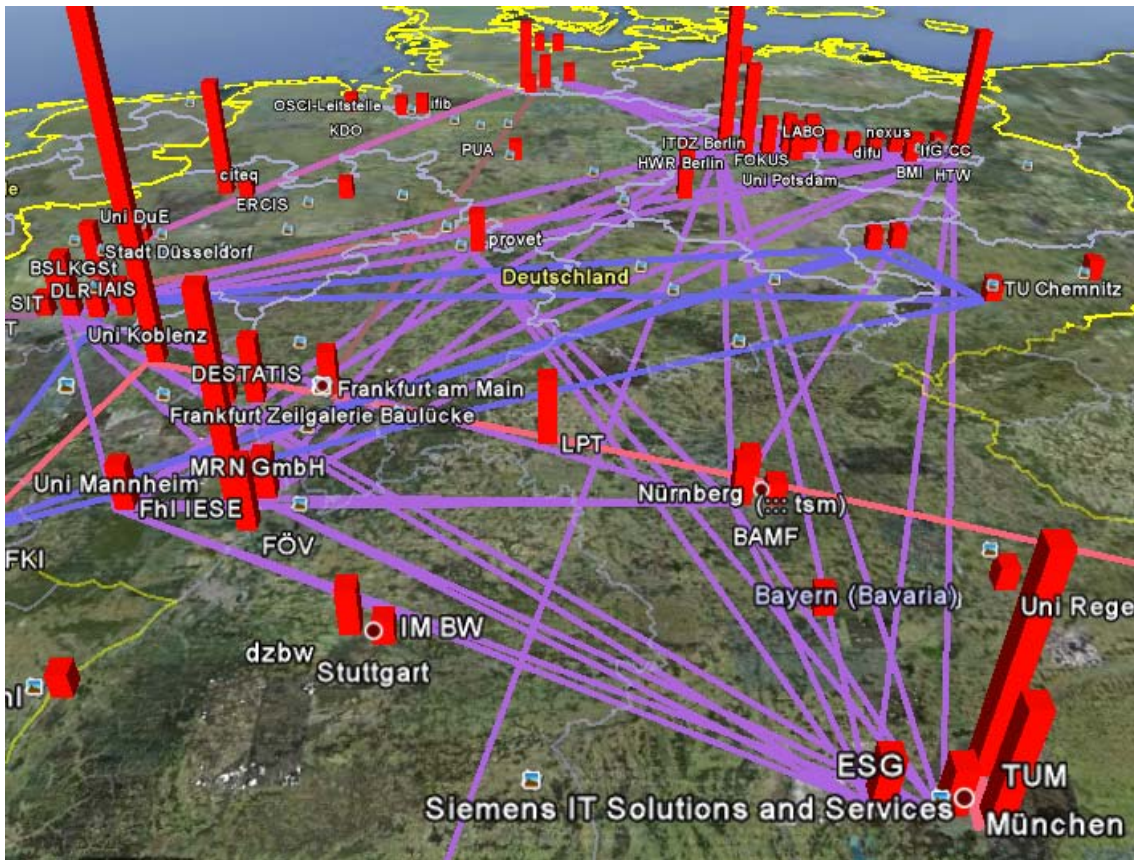


Abbildung 9: Darstellung von Organisationen und ihren Beziehungen in Google Earth

### 3.5 Weitere Funktionen

Weitere Funktionalität unterstützt die Arbeit im Forschungsportal sowohl für die Ersteller der Inhalte als auch für Konsumenten:

#### *Mehrsprachigkeit*

Durch eine direkte und durchgehende Unterstützung von Mehrsprachigkeit sind internationalisierte Forschungsportale ohne Änderungen in der Systemarchitektur möglich. YourResearchPortal.com unterstützt bereits die Sprachen Deutsch und Englisch, die parallel ohne Anpassungen betrieben werden können. Darüber hinaus bietet das System die Möglichkeit, auch auf andere Sprachen angepasst zu werden, um auch Forschergemeinschaften in anderen Ländern ansprechen zu können.

#### *Durchsuchbarkeit*

Alle eingepflegten Inhalte des Forschungsportals sind zentral auf der Seite durchsuchbar. Im linken oberen Bereich ist zu diesem Zweck ein Suchfeld integriert, welches den Datenbestand durchsucht. Bei der Suche muss nicht zwischen einzelnen Inhaltstypen unterschieden werden, vielmehr werden diese gesammelt durchsucht und erscheinen gemeinsam in der Ergebnisliste



(vgl. Abbildung 10). So fällt es leicht, nach thematisch passenden Organisationen, Projekten und Forschungsergebnissen zu suchen. Lediglich die Suche nach Benutzern wird gesondert angeboten, und für diese muss auf den Reiter *Benutzer* der Suche gewechselt werden.

## Suchen

Inhalt

**Benutzer**

## Suchergebnisse

### Analyse des Integrationspotenzials zu Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung

... "Prozessketten zwischen Wirtschaft und **Verwaltung**" ...

Research Result - sara.hofmann - 16.03.2011 - 10:27 - 0 Kommentare - 0 Gruppen

### Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung

Hochleistungsportale für die öffentliche **Verwaltung** Portale des Informationszeitalters sind leicht ... das Potential, das Erscheinungsbild der öffentlichen **Verwaltung** grundlegend zu verändern. In Verwaltungsportalen lassen sich ... eröffnen Portale Freiräume für eine Neugestaltung der **Verwaltung** und ihrer Prozess- und Wertschöpfungsketten. Die ...

Project - joern.von.lucke - 25.03.2011 - 11:11 - 0 Kommentare - 0 Gruppen

### Machbarkeitsstudie "Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung"

... „Prozessketten zwischen Wirtschaft und **Verwaltung**“ liefert im Wesentlichen zwei Arten von Ergebnissen: 1. ... Analyse von Prozessen zwischen Wirtschaft und **Verwaltung** und die gezielte Herleitung von Prozessketten. 2. Die ... die Informationsverflechtungen zwischen Unternehmen und **Verwaltung** als Grundlage für die Harmonisierung von Begriffen, Definitionen ...

Project - sara.hofmann - 14.02.2011 - 21:12 - 0 Kommentare - 0 Gruppen

## Abbildung 10: Liste von Suchergebnissen

### *Anmeldung am System*

Für die Verwaltung von individuellen Profilen, Einstellungen und Berechtigungen können sich Benutzer am System anmelden. Benutzeraccounts sind eine Standardfunktionalität von Drupal. YourResearchPortal.com sieht vor, dass sich jeder interessierte Nutzer einen Benutzeraccount erstellen kann, der die Mitarbeit an Inhalten ermöglicht. Neben der Mitarbeit am System kann dieses zudem individualisiert werden, indem z. B. die favorisierte Sprache der Oberfläche definiert wird. In einem optionalen öffentlichen Profil können Informationen über den Nutzer publiziert werden. So können Daten und Kontaktinformationen über das Profil gepflegt werden und sind für interessierte Nutzer verfügbar. In speziellen Ansichten werden angemeldeten Nutzern die eigenen Inhalte präsentiert. Diese Ansichten erleichtern den Zugriff auf eigene Organisationen, Projekte oder Forschungsergebnisse und ermöglichen das bequeme Editieren dieser.

### *Rollenmanagement*

Ebenfalls in das System integriert ist ein Nutzer- und Rollenmanagement, über das Nutzern beliebige Rollen zugewiesen werden können. In yourResearchPortal.com werden standardmäßig drei Rollen unterschieden. Besucher der Seite können die Inhalte betrachten und mit diesen arbeiten. Angemeldete Nutzer am System sind darüber hinaus in der Lage, neue Inhalte zu erstellen und die eigenen Inhalte zu bearbeiten. Anwender mit der Rolle Administrator sind dagegen in der Lage, alle Inhalte zu modifizieren, zu löschen und sonstige Einstellungen am System vorzunehmen. Es ist außerdem möglich, von registrierten Nutzern angelegte Inhalte nicht sofort freizuschalten, sondern diese von einem Administrator freischalten zu lassen. In diesem Fall kann die Erstellung von Inhalten weiterhin von der gesamten Nutzerschaft übernommen werden. Es wird allerdings durch die manuelle Freischaltung eine hohe Qualität der Einträge sichergestellt und Phänomenen wie Spam oder Vandalismus vorgebeugt.

### *Speicherung temporärer Entwürfe*

Die Erstellung von Inhalten wird durch die Speicherung von temporären Entwürfen unterstützt. Der Eingabe-Prozess kann an beliebigen Stellen unterbrochen werden, die bisherigen Eingaben werden unveröffentlicht gespeichert und können zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen und vervollständigt werden. Diese Funktionalität entlastet den Autor insbesondere bei umfangreichen Arbeiten und ermöglicht einen Wechsel der Tätigkeit, ohne dass Informationen verloren gehen. Diese Funktionalität wird von Drupal für alle Inhaltstypen bereitgestellt und kann bei der Erstellung und Bearbeitung von Organisationen, Projekten und Forschungsergebnissen verwendet werden.

## **3.6 YourResearchPortal.com als technische Basis**

YourResearchPortal.com liefert eine Infrastruktur, die technische Hürden zur Implementierung und zum Betrieb von Forschungsportalen reduziert. Spezifische Forschungsportale können in wenigen Minuten auf intuitive Art und Weise erstellt werden. Ein digitaler Assistent unterstützt bei der Erzeugung neuer Portale.

Eine vom Generator erstellte Instanz des Forschungsportals kann daraufhin weiter individualisiert werden. Registrierte Nutzer auf yourResearchPortal.com können eingeladen werden, zusätzliche Administratoren des neuen Forschungsportals zu werden, um bei der Erzeugung von Klassifizierungsdimensionen mitzuwirken. Vorlagen unterstützen bei der Beschreibung des neuen Portals und helfen, wichtige Pflichtinformationen, wie z. B. ein Impressum, nicht zu vergessen.

Das Erscheinungsbild jedes Forschungsportals kann individuell angepasst werden. Dazu kann auf eine Vielzahl frei verfügbarer Vorlagen – so genannter Themes – des Redaktionssystems Drupal zurückgegriffen werden. Es lassen sich auch unkompliziert neue Layouts im Einklang mit dem Corporate Design erzeugen.

Weitere Informationsbereiche können den Forschungsportalen flexibel hinzugefügt werden. Es ist bspw. möglich, Elemente am Rand der Portalseite zu platzieren, so dass diese auf allen Seiten sichtbar sind.

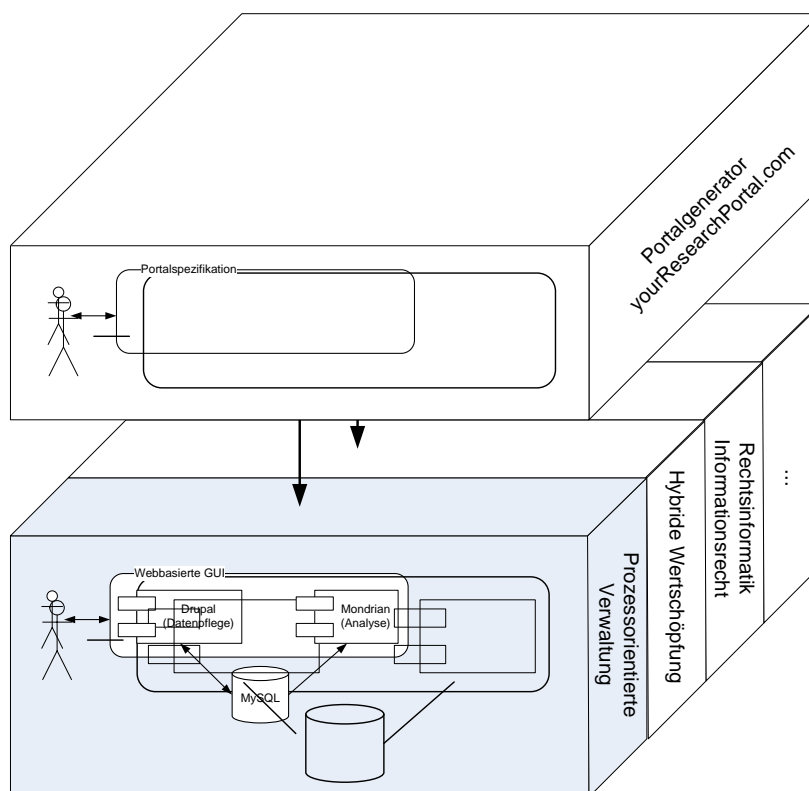
### *Architektur*

YourResearchPortal.com ist ein softwaretechnisches System, mit dessen Hilfe Forschungsportale generiert werden können. Die Architektur der generierten Forschungsportale wurde aus den mit yourResearchPortal.com generierten Portalen ist diese Unterscheidung in der Integration zweier unabhängiger Softwaresysteme ersichtlich (vgl. Abbildung 11).

- Als Datenpflegekomponente fungiert das Open Source Content Management System Drupal (<http://www.drupal.org>), das modular aufgebaut ist. Zusätzlich zum für die grundlegende Funktionalität zuständigen „Core“ können weitere Funktionen durch die Installation verschiedener Module hinzugefügt werden. Einige Module werden vom Drupal-Entwicklungsteam zur Verfügung gestellt, die Mehrheit jedoch von der breiten Community. Auch die yourResearchPortal.com-Drupal-Komponente wurde in Form von aufeinander aufbauenden Modulen, die mit dem Core über offengelegte Schnittstellen kommunizieren, realisiert. Somit ist es möglich, den Drupal-Core zu aktualisieren, ohne

dass dabei Konsistenzprobleme auftreten. Es wurden hierbei sowohl frei verfügbare Module als auch Eigenentwicklungen integriert.

- Die Analysekomponente wird mit Hilfe des Open Source OLAP-Servers Mondrian (<http://mondrian.pentaho.org/>) realisiert. Dieser ermöglicht sowohl die Durchführung quantitativer Analysen als auch ein effizientes und interaktives Navigieren durch die mehrdimensionale Wissensbasis bis hin zur Ebene der einzelnen Inhalte. Die beiden Hauptkomponenten sind in einer webbasierten Benutzeroberfläche vollständig integriert.
- Die Datenpflege- und die Analysekomponente greifen auf die gleiche relationale MySQL-Datenbank (<http://www.mysql.com>) zu. Diese Datenbank enthält alle im Forschungsportal gesammelten Informationen. Dies sind z. B. Informationen zu Forschungsprojekten oder -ergebnissen.
- Durch den Portalgenerator ist es darüber hinaus möglich, weitere Instanzen von Forschungsportalen basierend auf der gleichen technischen Basis zu erstellen. So gibt es neben der prozessorientierten Verwaltung weitere Plattformen, die ebenfalls auf yourResearchPortal.com basieren. Es existieren derzeit weitere Portale im Bereich der hybriden Wertschöpfung, der Rechtsinformatik und des Informationsrechts sowie im Bereich Business Intelligence.



**Abbildung 11: Architekturüberblick**

### *Drupal*

Das Content Management System (CMS) Drupal stellt die Basis für yourResearchPortal.com dar. Drupal ist ein PHP-basiertes CMS, das neben Joomla und Wordpress zu den meistverwendeten Systemen zählt, die als Grundlage für Webseiten verwendet werden. Das Drupal-Projekt wurde im Jahr 2000 gestartet und in den letzten zehn Jahren entwickelte sich Drupal stetig fort, so dass es in der aktuellen Version 7 zu einem der führenden Systeme wurde. Heute sind in der Drupal-Community etwa 4000 Entwickler aktiv, die gemeinsam über 7000 Erweiterungen geschaffen haben.

Drupal besteht aus einem kleinen festen Kern und ist ansonsten modular aufgebaut. Weitere Funktionalitäten können dabei entweder aus dem großen Vorrat an bereits bestehenden Modulen ausgewählt werden, oder diese werden speziell für das Forschungsportal entwickelt und integriert. Die modulare Struktur und das kompakte Framework machen Drupal vielseitig einsetzbar für viele Zweck. Diese reichen von Webseiten mit hauptsächlich statischem Inhalt und wenigen Besuchern über Blogs bis hin zu großen Portalen mit dynamischen Inhalten. Drupal wurde insbesondere entworfen, um den Prozess der Inhaltserstellung auf möglichst viele Nutzer verteilen zu können, so dass dieser nicht nur von einem kleinen Kreis von Administratoren ausgeführt wird. Seitenbetreiber können die Inhaltserstellung an deren Nutzer des Systems delegieren und über das Rechtesystem genau steuern, welche Nutzergruppe Rechte bekommt.

YourResearchPortal.com basiert auf dieser Struktur und setzt auf eine Vielzahl von Modulen. Bei der Entwicklung wurde insbesondere auf einen hohen Anteil von freiverfügbaren und von der Community gepflegten Modulen geachtet. Diese Strategie erhöht die Kompatibilität der Module untereinander und mit neuen Drupal-Versionen durch eine Standardisierung. Darüber hinaus haben Module, die in vielen weiteren Projekten eingesetzt werden, häufig eine hohe Qualität und eine geringere Gefahr von verborgenen Fehlern und Sicherheitslücken. Letztendlich sinkt durch den Einsatz von fertigen Modulen und deren Kommunikation über bereits bestehenden Schnittstellen auch der benötigte Ressourceneinsatz für den Aufbau und Betrieb eines Forschungsportals.

### *Mondrian*

Neben der Drupal-Architektur wird als zweite Lösung die Business Intelligence Software Mondrian eingesetzt. Wie Drupal ist diese Open Source und kann kostenfrei eingesetzt werden. Die Software ermöglicht das Durchführen von Analysen wie in Kapitel 3.4 beschrieben. Dabei werden die gepflegten Inhalte, wie Projekte und Forschungsergebnisse, als Basis verwendet und ihre Klassifizierung und Beziehung untereinander analysiert. Technisch setzt Mondrian auf eine zweigeteilte Software-Architektur. Ein Analyse-Server lädt den Datenbestand aus der Datenbank und führt die Analysen aus, während eine Präsentationsschicht diese tabellarisch oder in Diagrammen darstellen kann und dem Nutzer die Möglichkeit bietet, durch den Datenbestand zu navigieren. Die Analyse-Komponente ist dabei in die Drupal-Weboberfläche integriert, und es ist möglich, direkt in yourResearchPortal.com neue Analysen zu erstellen, diese zu verwalten oder auszuführen. Die Erstellung und Verwaltung funktionieren dabei völlig transparent für den Nutzer in der gewohnten Oberfläche, während sich für die Ausführung ein Pop-up-Fenster von Mondrian öffnet, welches die Ergebnisse der Analyse darstellt.

## *PHP*

Drupal wiederum basiert auf der Skriptsprache PHP. Diese Programmiersprache ist besonders im Webentwicklungsumfeld sehr verbreitet. Durch die große Akzeptanz ist diese auf der Mehrzahl der Server verfügbar. PHP-Programme können deshalb meist ohne zusätzliche Konfiguration oder Installation auf dem Server ausgeführt werden. Dies ist auch bei Drupal der Fall. Benutzer müssen lediglich in der Lage sein, die benötigten Dateien auf den PHP-fähigen Server zu spielen, und nach einigen Konfigurationen in Drupal ist das System bereits einsatzbereit.

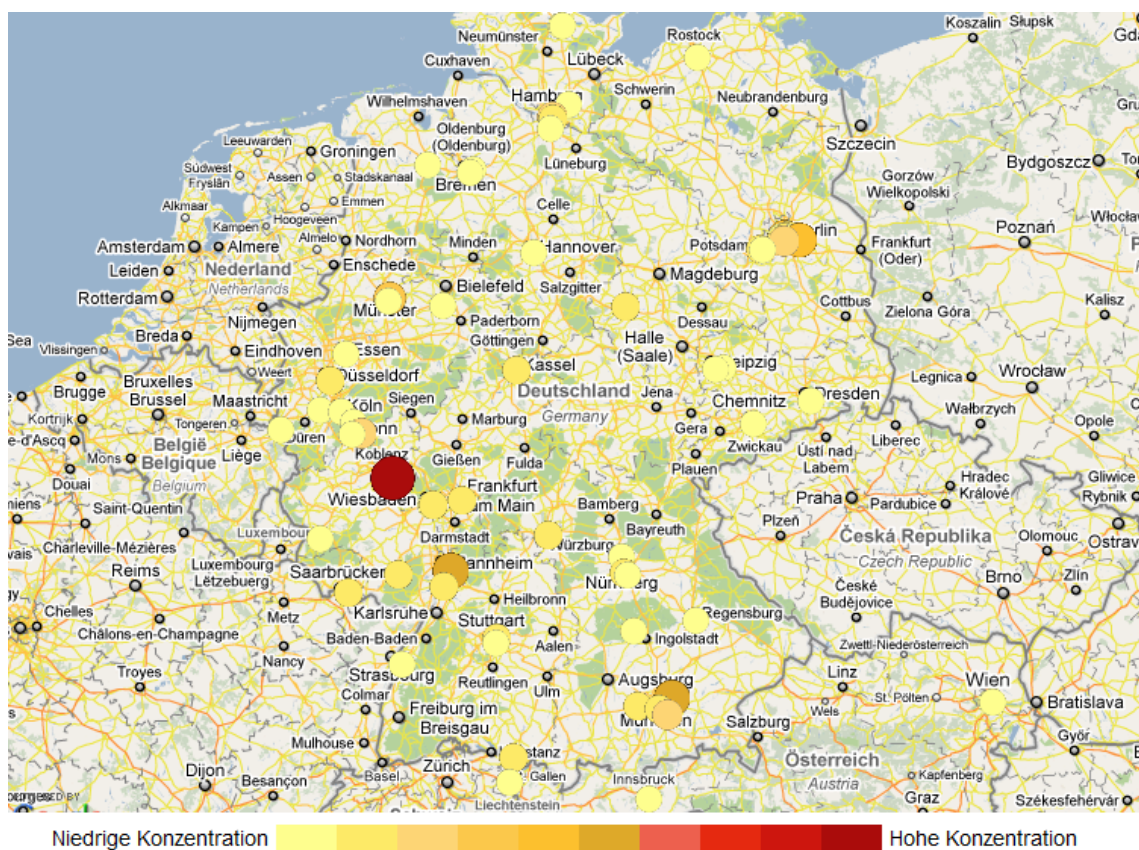
## 4 Beschreibung und Interpretation der Datenbasis

Das Vorgehen bei der Erfassung der Daten wurde im vorangegangenen Kapitel erläutert, Ziel des Kapitels 3 ist es, die Ergebnisse der Datenerhebung vorzustellen und auszuwerten. Dafür wird im Folgenden jede Dimension, die bei der Erhebung für jedes Forschungsergebnis klassifiziert wurde, erläutert und motiviert, um darauf aufbauend die in der Forschungslandkarte hinterlegten Daten zu präsentieren und zu interpretieren. Wo möglich, werden Querbeziehungen zu weiteren Auswertungsdimensionen erstellt, um die Daten tiefergehend zu analysieren. Diese Analyse dient als Grundlage für die im späteren Verlauf dieser Studie vorgenommene, zusammenfassende Aufbereitung und Ableitung von Handlungsempfehlungen. Im Hinblick auf die späteren Handlungsempfehlungen werden diese bereits in die 14 in der Gesamtschau identifizierten Handlungsempfehlungen kategorisiert und mit einem entsprechenden Symbol versehen. Die Dimensionen und Auswertungsstrukturen wurden unter Mitarbeit des BMI im Kick-off Workshop und Zwischenworkshop festgelegt (vgl. Kapitel 2). Am Stichtag des 14. April 2011 wurden alle bis dahin in der Forschungslandkarte eingetragenen Inhalten anhand einzelner und kombinierter Dimensionen ausgewertet sowie eine geographische Analyse durchgeführt. Mithilfe der geographischen Analyse wurde die Vernetzung der Forschungseinrichtungen ausgewertet.

Am Stichtag des 14. April 2011 zählten die Einträge in der Forschungslandkarte

- 115 Projekte
- 155 Forschungsergebnisse
- 143 Organisationen
- 215 Personen
- 104 Publikationen

Einen ersten Eindruck von der Verteilung der Forschungsergebnisse gibt die geographische Auswertung in Abbildung 12.

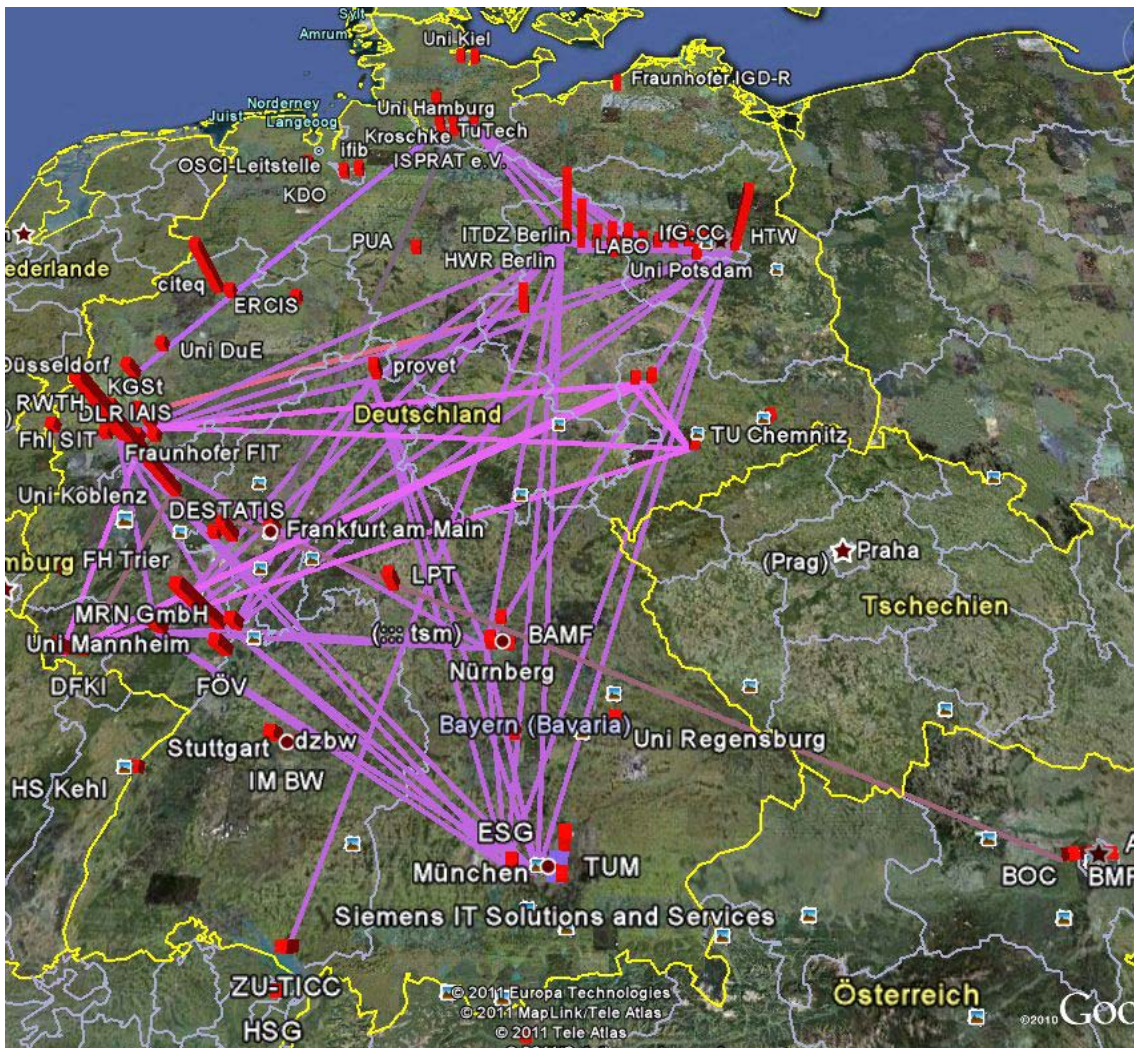


**Abbildung 12: Geographische Verteilung der Forschungsergebnisse**

Die geographische Auswertung lässt sich durch eine Darstellung der Vernetzung der deutschen Forschungslandschaft in der prozessorientierten Verwaltung ergänzen. Abbildung 13 enthält einen Überblick über die Vernetzungsstruktur, erhoben auf der Basis gemeinsam erstellter Forschungsergebnisse. Sobald zwei Institutionen gemeinsam an einem Forschungsergebnis gearbeitet haben, sind sie mittels einer Linie verbunden. Je mehr gemeinsame Forschungsergebnisse es gab, desto dicker wird die Verbindungslinie dargestellt. Die Kooperationsbeziehungen können in starke, mittlere und schwache Verknüpfungen unterschieden werden. Der Großteil der 285 Verknüpfungen besteht aus schwachen Kooperationen, d. h. Institutionen, die über maximal zwei Forschungsergebnisse miteinander kooperieren. Darüber hinaus gibt es eine mittlere



Kooperation, die durch vier Forschungsergebnisse verbunden ist, sowie eine starke Kooperation, die sich durch fünf gemeinschaftlich bearbeitete Forschungsergebnisse auszeichnet. Die Intensität der **Vernetzung von Forschungsinstitutionen** der prozessorientierten Verwaltung kann dementsprechend als eher gering eingeschätzt werden.



**Abbildung 13: Geographische Darstellung der institutionellen Vernetzung**

Ein weiteres Indiz für die geringe Vernetzung von Forschungsinstitutionen ist die Aufsplitterung des Gesamtüberblicks in Teilnetze. So lassen sich für die Forschungslandkarte 7 Teilnetze ausmachen, die isoliert voneinander existieren und nicht durch gemeinsame Forschungsergebnisse zwischen Organisationen verknüpft sind. Darüber hinaus sind 67 der 143 Organisationen überhaupt nicht vernetzt, d. h., sie arbeiten ohne Kooperationspartner an Forschungsergebnissen. Die Dichte des gesamten Netzwerkes beträgt 2.81%, gemessen als Anzahl der tatsächlich existierenden Kooperationen geteilt durch die Anzahl der theoretisch möglichen Kooperationsbeziehungen. Die Daten in der Forschungslandkarte spiegeln damit eine verhältnismäßig stark isolierte Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung wider. Demgegenüber steht der Bedarf nach einer Intensivierung kooperativer Forschung, die für viele Forschungsaufgaben, wie z. B. die Definition allgemein gültiger Standards oder Harmonisierungsbestrebungen, unerlässlich ist.

#### 4.1 Forschungsergebnistyp

Die Typisierung gliedert die in der prozessorientierten Verwaltung erzielten Forschungsergebnisse in vorgegebene Klassen, die teilweise zusätzlich differenziert werden. So wird der For-



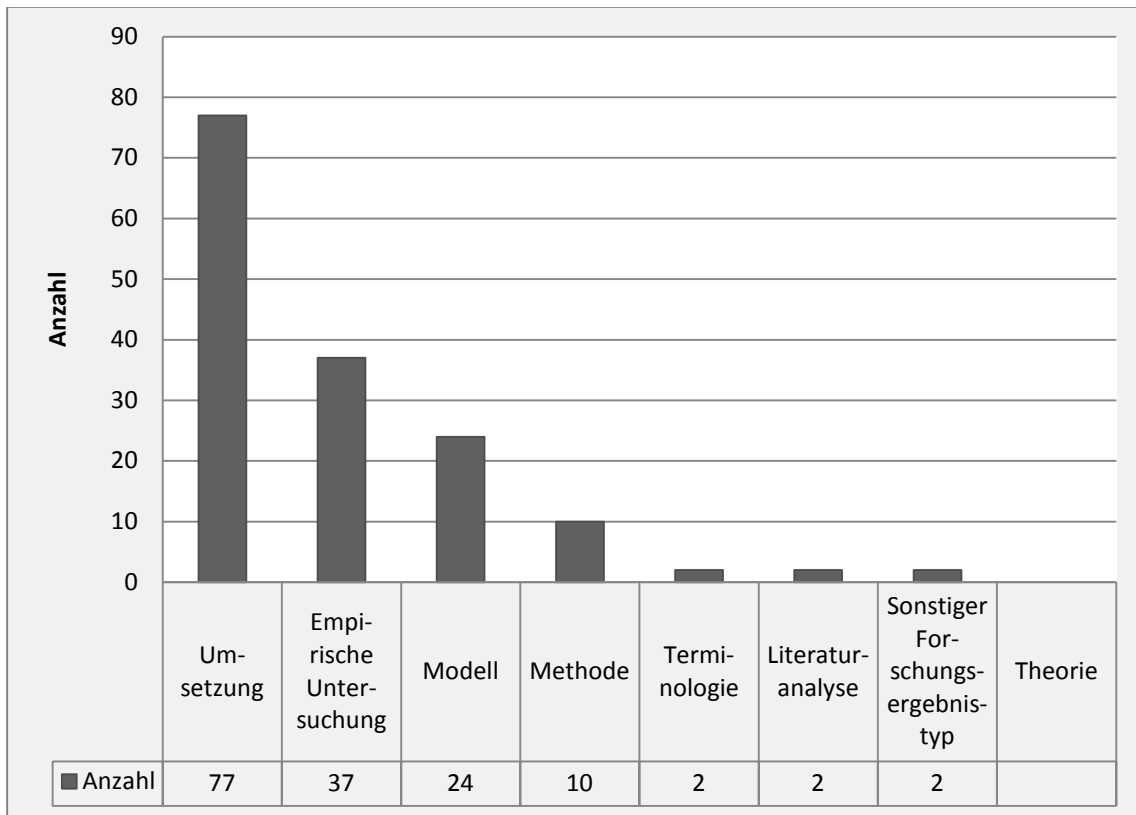
schungsergebnistyp *empirische Untersuchung* in die weiteren Untergliederungen *Befragungsergebnisse*, *Beobachtungsergebnisse* und *sonstige empirische Untersuchungen* gegliedert. Daneben gehören auch *Terminologien*, die im Bereich der prozessorientierten Verwaltung verwendete Begriffe beschreiben, *Literaturanalysen*, bei der wissenschaftliche Veröffentlichungen oder Gesetzestexte zur prozessorientierten Verwaltung untersucht werden, sowie *Theorien*, welche wissenschaftlich begründete Ansätze zur Erklärung von Sachverhalten darstellen, zu den explizit berücksichtigten Forschungsergebnistypen. Ebenfalls berücksichtigt werden in der Forschungslandkarte *Modelle*, wobei zwischen *Informationssystemmodellen*, *Vorgehensmodellen*, *Reifegradmodellen*, *Geschäftsmodellen*, *Beschreibungsmodellen*, *Erklärungsmodellen*, *Prognosemodellen*, *Entscheidungsmodellen* sowie *sonstigen Modellen* unterschieden wird. *Informationssystemmodelle* stellen Repräsentationen von Informationssystemen dar, die der Organisations- und Anwendungssystemgestaltung dienen. *Vorgehensmodelle* beschreiben den Ablauf eines systematischen Vorgehens unter Erzeugung und Nutzung ergebnisrelevanter Dokumente. Ein *Reifegradmodell* unterscheidet verschiedene Reifestufen von zu beurteilenden Objekten bzw. Prozessen. Mithilfe von *Geschäftsmodellen* wird erklärt, auf welche Weise ein Unternehmen Umsatz erzielen und Kundennutzen generieren will. Während *Beschreibungsmodelle* deskriptive Modelle sind, die der Repräsentation von Sachverhalten dienen, zielen *Erklärungsmodelle* auf die Erklärung und *Prognosemodelle* auf die Vorhersage von Sachverhalten. Mithilfe von *Entscheidungsmodellen* wird das Treffen von Entscheidungen vorbereitet und unterstützt. Weitere bedeutende Forschungsergebnistypen stellen *Methoden*, d. h. systematische Vorgehensanweisungen zur Problemlösung, z. B. eine Methode zur Verbesserung von Verwaltungsprozessen, sowie *Umsetzungen* dar. Letztere werden unterteilt in *organisatorische Veränderungen*, *rechtliche Veränderungen*, *IT-technische Veränderungen* sowie *sonstige Umsetzungen*. *Organisatorische Veränderungen* sind beispielsweise die Veränderung der Aufbauorganisation, *rechtliche Veränderungen* beschreiben u. a. die Einführung neuer gesetzlicher Normen, und *IT-technische Veränderungen* fassen alle Aspekte zusammen, die mit der Neueinführung und Anpassung bestehender Informationssysteme zusammenhängen.

Das *Forschungsergebnis* ist von einer *Publikation* zu unterscheiden. Ein einzelnes *Forschungsergebnis*, z. B. eine neu entwickelte Methode, kann in mehreren verschiedenen *Publikationen* beschrieben sein. Umgekehrt können sich in einer *Publikation* durchaus *Forschungsergebnisse* unterschiedlichen Typs finden. Im Rahmen eines Berichts zu einem Forschungsprojekt, das dem Design-Science-Paradigma folgt, können sich z. B. empirische Untersuchungen finden, welche die Relevanz des entwickelten Problemlösungsbeitrags nachweisen, und Beschreibungen der an Gestaltungszielen orientierten Entwicklung neuartiger Artefakte, wie z. B. Modelle, Methoden, Terminologien etc. Indem die Forschungslandkarte bewusst eine Mehrfachauswahl von Forschungsergebnistypen unterbindet, wird die Differenzierung der Dokumentation der Forschungsergebnisse forciert. Unabhängig vom Zuschnitt der Publikationen wird die Erfassung sämtlicher unterscheidbarer Forschungsergebnisse als einzelne Einträge in der Forschungslandkarte angestrebt.

Mithilfe der Dimension *Forschungsergebnistyp* soll untersucht werden, ob in der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung bisher einzelne Forschungsergebnistypen dominieren und ggf. ein Nachholbedarf bei anderen existiert.

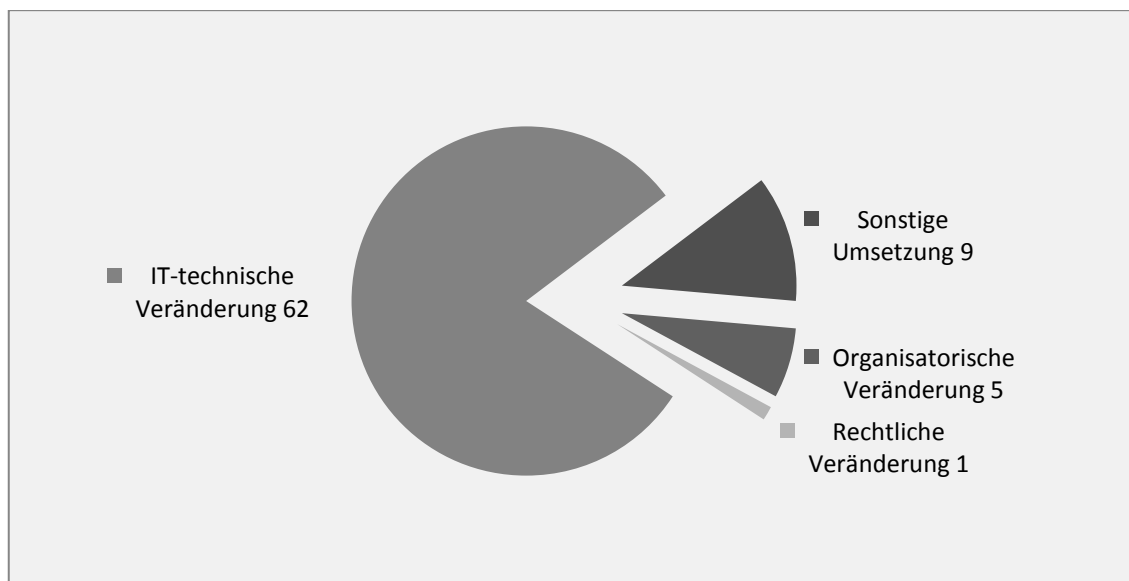
Die Ergebnisse der Auswertung sind in Abbildung 14 dargestellt. Auffällig ist, dass die Hälfte aller Forschungsergebnisse *Umsetzungen* sind (77 von 155). Knapp ein Viertel der Forschungsergebnisse sind *empirische Untersuchungen* (37). Diese gliedern sich auf in 21 *Befragungsergebnisse*, 2 *Beobachtungsergebnisse* und 14 *sonstige empirische Untersuchungen*. Anschlie-

ßend folgen *Modelle* mit 15 % (24 Nennungen). Die meisten (8 von 24) sind *Vorgehensmodelle*, daneben gibt es jeweils 2 *Erklärungs-* und *Geschäftsmodelle*, jeweils 1 *Informationssystemmodell*, 1 *Reifegrad-*, 1 *Beschreibungs-*, 1 *Prognose-* und 1 *Entscheidungsmodell* sowie 7 *sonstige Modelle*. *Terminologien* und *Literaturanalysen* sind mit jeweils 2 Nennungen vertreten. Auffällig ist, dass in keinem Forschungsergebnis im Rahmen der prozessorientierten Verwaltung eine *Theorie* entwickelt wurde. Darüber hinaus konnten 2 Forschungsergebnistypen nicht mit den vorgegebenen Kategorien in Einklang gebracht werden und wurden als *sonstige Forschungsergebnisse* klassifiziert. Damit konnten nur 1% der Forschungsergebnisse nicht eindeutig zugeordnet werden. Das für andere Forschungslandkarten bereits ebenfalls verwendete Klassifikationsschema für Forschungsergebnisse scheint damit auch für den Bereich der prozessorientierten Verwaltung angemessen zu sein.



**Abbildung 14: Forschungsergebnistyp**

Innerhalb der größten Gruppe der Forschungsergebnisse *Umsetzungen* sind *IT-technische Veränderungen* mit 62 Ausprägungen am häufigsten vertreten (Abbildung 15). Des Weiteren gibt es 5 *organisatorische Veränderungen*, 1 *rechtliche* sowie 9 *sonstige Umsetzungen*.



**Abbildung 15: Umsetzungen**

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass im Bereich der prozessorientierten Verwaltung ein starker Fokus auf der *Umsetzung* von Ergebnissen und dabei vor allem auf *IT-technischen Veränderungen* liegt. Ein Defizit wird im Bereich der **theoretischen Grundlagen**

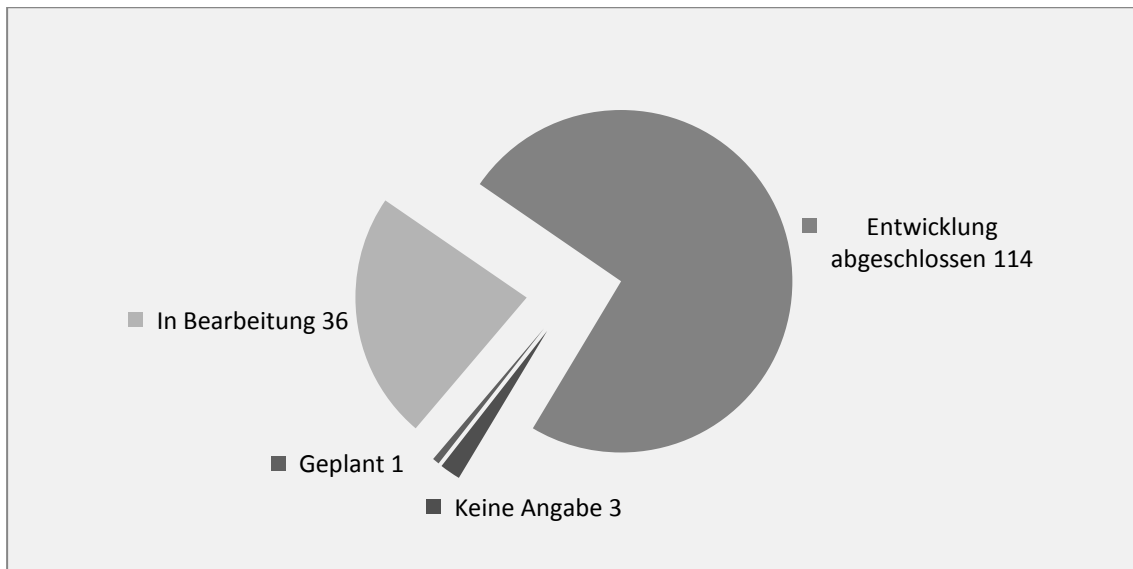


deutlich, da keines der 155 Forschungsergebnisse sich mit einer Theorie befasst. Auch gibt es z. B. lediglich 2 Forschungsergebnisse, die sich mit Terminologien beschäftigen. Dementsprechend könnte es sinnvoll sein, eine Initiative zur theoretischen Grundlegung der prozessorientierten Verwaltung zu initiieren. Gegenstand einer solchen Initiative könnte beispielsweise die Entwicklung eines terminologischen Standards sein, um den heterogenen Akteuren ein Werkzeug zur Verständigung und zur Kooperation zur Verfügung zu stellen.

## 4.2 Forschungsstatus

Die Dimension *Forschungsstatus* bildet den Entwicklungsstand eines Forschungsergebnisses ab. Dabei wird unterschieden zwischen zukünftig *geplanten* Forschungsergebnissen, solchen, die sich derzeit *in Bearbeitung* befinden, und Ergebnissen, deren *Entwicklung* bereits *abgeschlossen* ist.

Wie in Abbildung 16 dargestellt, sind 114 der 155 untersuchten Forschungsergebnisse abgeschlossen, was 73% der in der Forschungslandkarte eingetragenen Ergebnisse entspricht. 36 befinden sich derzeit in Bearbeitung; 1 Forschungsergebnis ist für die Zukunft geplant und zu 3 Forschungsergebnissen findet sich keine Angabe.



**Abbildung 16: Forschungsstatus**

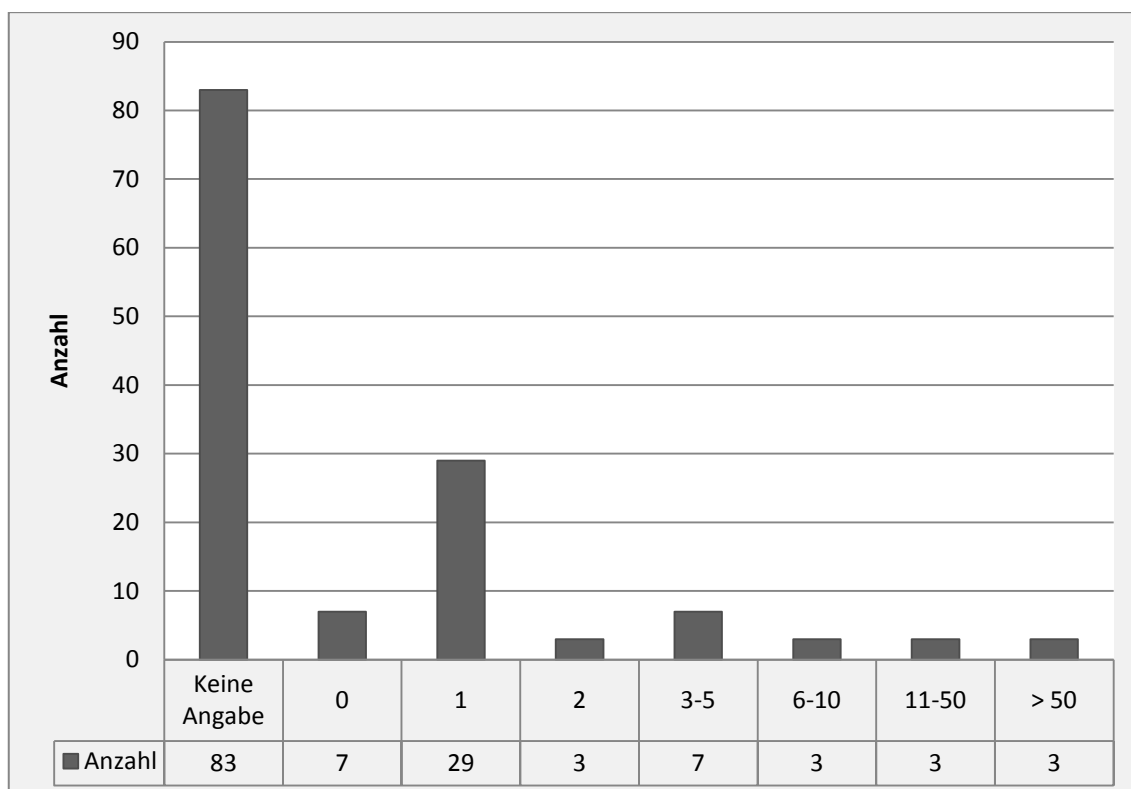
Die Datenerhebungsmethoden dieser Studie bedingen, dass abgeschlossene und in Bearbeitung befindliche Forschungsergebnisse überwiegen. Die in der ersten Phase der Datenerhebung verwendeten Quellen zeichnen sich dadurch aus, dass sie vorrangig bis ausschließlich Informationen über bereits abgeschlossene bzw. laufende Projekte enthalten. Häufig wird es erst mit der abgeschlossenen Entwicklung möglich, Ergebnisse in Zeitschriften zu veröffentlichen.

Zukünftig eröffnet die Dimension Forschungsstatus den registrierten Nutzern der Forschungslandkarte die Möglichkeit, die Forschungsgemeinschaft frühzeitig auch über anstehende Forschungsvorhaben zu informieren. Die angestrebten Forschungsergebnisse können hierzu in der üblichen Weise ausführlich beschrieben werden und mit dem Forschungsstatus *geplant* markiert werden. Eine derart erweiterte Datenbasis der Forschungslandkarte birgt langfristig das Potenzial, neue Möglichkeiten für Forschungs Kooperationen in der prozessorientierten Verwaltung aufzuzeigen.

### 4.3 Praxiserprobung bzw. -einsatz

In der Dimension *Praxiserprobung bzw. -einsatz* wird festgehalten, wie oft das Forschungsergebnis bereits tatsächlich angewandt wurde. Dabei stehen die Kategorien 0, 1, 2, 3-5, 6-10, 11-50 sowie >50 zur Auswahl. Der Grad der Praxiserprobung gilt insbesondere als Indikator für das Ausmaß der Evaluation der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung in realen Anwendungskontexten und für die Verbreitung der Forschung in der Praxis allgemein.

Zu 7 Forschungsergebnisse wurde explizit vermerkt, dass keine Praxiserprobung zu Stande kam (siehe Abbildung 17). Für 29 Forschungsergebnisse (18%) wurde ein *einmaliger Einsatz* dokumentiert. 3 Forschungsergebnisse wurden *2 Mal* und 7 Ergebnisse *3 bis 5 Mal* praktisch eingesetzt. Jeweils 3 Forschungsergebnisse liegen in den Intervallen *6 bis 10*, *11 bis 50* und *mehr als 50* Praxiserprobungen.



**Abbildung 17: Praxiserprobung bzw. -einsatz**

In über 53% der Forschungsergebnisse ist *keine Angabe* über die Praxiserprobung bzw. den Praxiseinsatz in der Forschungslandkarte vorhanden. Die hohe Anzahl kann teilweise relativiert werden, weil bestimmte Forschungsergebnistypen eine Praxiserprobung von vornherein ausschließen. So können beispielsweise empirische Untersuchungen sowie Literaturanalysen keine Praxisanwendung erfahren. Dieser Umstand kommt bei 32 der Forschungsergebnisse zum Tragen, für die keine Angaben vorliegen. Bei den restlichen 51 findet sich in Beschreibungen von Forschungsergebnissen häufig keine Angabe über die tatsächliche Praxiserprobung, so dass die in der ersten Phase der Datenerhebung eingetragenen und später nicht mehr überarbeiteten Forschungsergebnisse nicht klassifiziert werden konnten.



tivieren.

Der trotz dieser Relativierung beachtliche Anteil an Forschungsergebnissen, zu denen keinerlei Aussage zur erfolgten oder nicht erfolgten Praxiserprobung vorliegt, zeigt, dass der **Einfluss der Forschung auf die Praxis** im Bereich der Prozessorientierten Verwaltung gegenwärtig nur unzureichend dokumentiert ist. Zukünftige Maßnahmen sollten eine ausführlichere Dokumentation mo-

Wird die Praxiserprobung den Forschungsergebnissen, die für eine Praxiserprobung in Frage kommen, gegenübergestellt, so ergibt sich die in Tabelle 4 dargestellte Häufigkeitsverteilung. Den Häufigkeitsverteilungen ist zu entnehmen, dass das Ausmaß der Praxiserprobung – sofern es denn überhaupt dokumentiert ist – in der Regel gering ausfällt. Die einmalige Praxiserprobung überwiegt; Praxiserprobungen mit hohen Fallzahlen bilden die Ausnahme.

Forschungsergebnistyp	0	1	2	3-5	6-10	11- 50	> 50	Keine Angabe
Terminologie		1					1	
Methode		1	1	2	1			5
Modell	1	6	1	3	1			9
Umsetzung	1	20	1	2	1	3	2	35
Sonstiger Forschungsergebnistyp								2

Tabelle 4: Praxiserprobung bzw. -einsatz und Forschungsergebnistyp



Auf der Basis dieser statistischen Auswertungen kann ein Mangel an **Wiederverwendung von Forschungsergebnissen** konstatiert werden. Die Zahlen deuten darauf hin, dass nach Fertigstellung einzelner Forschungsergebnisse, eine kontinuierliche Erprobung und damit verbundene Weiterentwicklung häufig ausbleibt. Die ökonomischen Vorteile einer Übertragung von Lösungen für eine Verwaltung auf andere bleiben damit zu häufig ungenutzt. Dies kann z. B. dadurch begründet sein, dass bereits existierende Lösungen gar nicht bekannt sind, sodass in jedem Fall ein neues Ergebnis entwickelt wird, ohne bestehende Wiederverwendungspotenziale zu realisieren.

#### 4.4 Ziel des Forschungsergebnisses

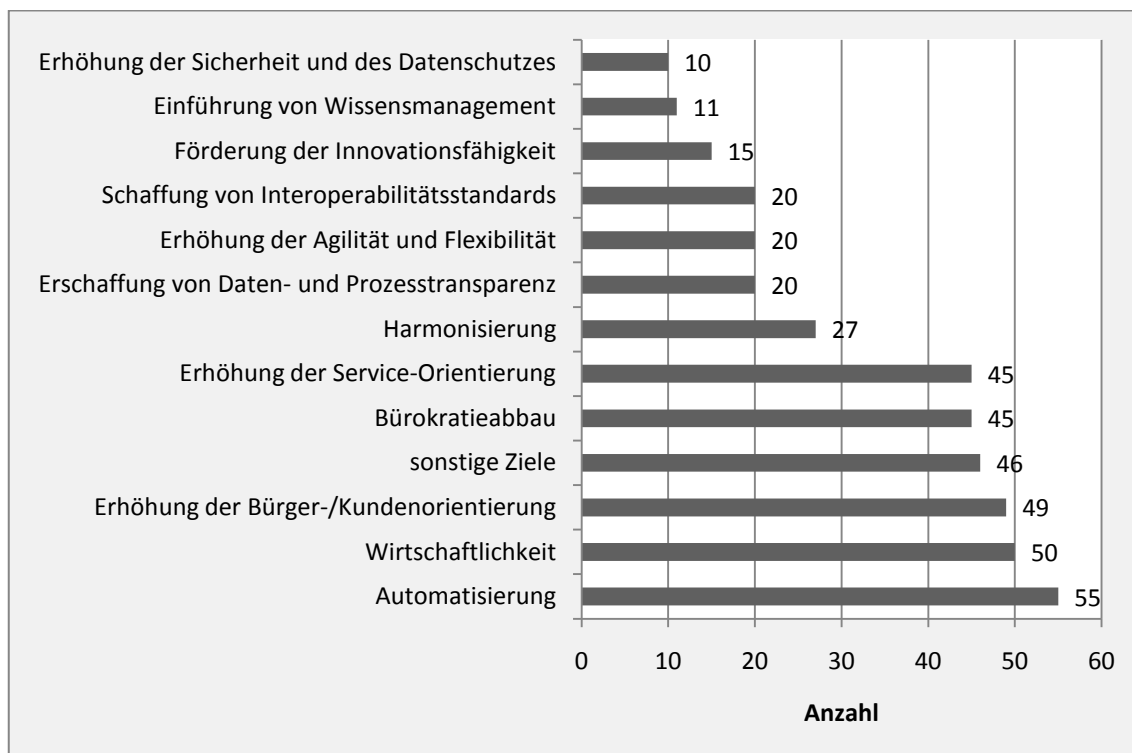
Mittels dieser Dimension wird das übergeordnete *Ziel des Forschungsergebnisses* erhoben, d. h., welche Absicht mit der Entwicklung des Forschungsergebnisses verfolgt wurde. Eine Prozessmodellierungsmethode kann z. B. der Vereinfachung von Prozessen und deren Automatisierung dienen. Im Rahmen der Datenerhebung wurden zwölf ausgewählte Ziele unterschieden. Alle weiteren Ziele wurden der Kategorie *sonstige Ziele* zugewiesen.

Das Ziel der *Wirtschaftlichkeit* bedeutet dabei die Verbesserung der Input-Output-Relation. Mit *Automatisierung* wird die selbsttätige Ausführung von Prozessen, ohne dass Menschen beteiligt sind, angestrebt. Das Ziel, die *Innovationsfähigkeit zu fördern*, bezieht sich auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Institutionen, Neuerungen hervorzubringen. Die *Erschaffung von Datentransparenz* soll betroffenen Bürgern bzw. Nutzern die Möglichkeit geben, sich zu informieren, welche persönlichen Daten über sie gespeichert werden. *Prozesstransparenz* auf der anderen Seite vermittelt den beteiligten Mitarbeitern einen Überblick über Verwaltungsabläufe sowie deren Ressourcen. Die *Einführung von Wissensmanagement* umfasst alle Maßnahmen, die auf einen verbesserten Umgang mit Wissen abzielen. Darüber hinaus gibt es Forschungsergebnisse, welche die *Erhöhung der Sicherheit und des Datenschutzes* anvisieren, sich also mit dem Schutz personenbezogener Daten sowie der sicheren Speicherung und Verarbeitung von Informationen befassen. Weitere Ziele, die Forschungsergebnisse im Bereich der prozessorientierten Verwaltung anstreben können, sind *Bürokratieabbau*, d. h. die systematische Re-

duktion unnötiger Verwaltungsarbeit, die *Erhöhung der Bürger-/Kundenorientierung*, also die Ausrichtung der Prozesse an den Bedürfnissen des Bürgers, sowie die *Erhöhung der Service-Orientierung*, die eine Verstärkung der Dienstleistungsmentalität wie im privatwirtschaftlichen Sektor als erstrebenswert erachtet. Des Weiteren beschäftigt sich die Forschung mit der *Erhöhung der Agilität und Flexibilität*, d. h. die Fähigkeit, sich schnell an sich ändernde Situationen anpassen zu können. Weitere Ziele sind die *Schaffung von Interoperabilitätsstandards*, die beispielsweise den elektronischen Datenaustausch zwischen verschiedenen Behörden ermöglichen, sowie *Harmonisierung*, welche auf die Angleichung unterschiedlicher Prozeduren und Maßnahmen hinwirkt.

Die Erhebung des *Forschungsergebnisziels* zeigt, welche Aufgaben die Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung verfolgt. Dadurch wird deutlich, ob es dominierende Ziele gibt und ob im Gegenzug bestimmte wichtige Bereiche von der Forschung bisher vernachlässigt werden.

Die Auswertung ergibt, dass mit 61 Nennungen (39% der Forschungsergebnisse) die *Wirtschaftlichkeit* das am meisten verfolgte Ziel ist (siehe Abbildung 18). Anschließend folgen *Automatisierung* und *Erhöhung der Bürger-/Kundenorientierung* (jeweils 58 Nennungen), *Erhöhung der Service-Orientierung* (47) sowie *Bürokratieabbau* (45). Die am nächst häufigsten genannten Ziele sind mit deutlichem Abstand *Harmonisierung* (29), *Schaffung von Interoperabilitätsstandards* (26), *Erhöhung der Agilität und Flexibilität* (22), *Erschaffung von Daten- und Prozesstransparenz* (20), *Förderung der Innovationsfähigkeit* (15), *Einführung von Wissensmanagement* (11) sowie *Erhöhung der Sicherheit- und des Datenschutzes* (10). Darüber hinaus verfolgen 24 Forschungsergebnisse weitere *sonstige Ziele*.



**Abbildung 18: Ziel des Forschungsergebnisses**

Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass die Erhöhung des *Automatisierungs*grades und die Steigerung der *Wirtschaftlichkeit* der Prozesse derzeit stark dominieren. Diese Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass auch kurzfristige und isolierte Maßnahmen häufig geeignet sind, Erfolge hinsichtlich dieser Ziele zu erreichen. Darüber hinaus bestehen etablierte Messverfahren, mit denen sich die Zielerreichung beurteilen lässt.

Andere wichtige Zielkategorien erscheinen im Vergleich zu ihren Potenzialen, die Prozessorientierte Verwaltung fundamental zu verbessern, derzeit noch zu wenig in der Forschung berücksichtigt. Dies gilt insbesondere für die Ziele **Standardisierung und Harmonisierung**. Die Potenziale zur Gestaltung einer ressourcensparenden prozessorientierten Verwaltung durch den flächendeckenden Einsatz bewährter Lösungsansätze erscheinen noch längst nicht ausgeschöpft.



Dass entsprechende Forschung bisher noch unterrepräsentiert ist, lässt sich vielleicht darauf zurückführen, dass es sich um komplexe Projekte handelt, die mit einem erheblichen Abstimmungsaufwand verbunden sind, und eine starke Vernetzung von Forschungsinstitutionen voraussetzt, die – wie die eingangs dargestellten geographischen Analysen gezeigt haben – in dieser Form noch nicht vorhanden sind.

Die ebenfalls verhältnismäßig selten adressierten Zielkategorien *Erhöhung der Agilität und Flexibilität*, *Förderung der Innovationsfähigkeit* und *Einführung von Wissensmanagement* zeichnen sich – wie die Standardisierung und Harmonisierung – dadurch aus, dass sie



für die einzelne Verwaltung nur aus der Perspektive der **Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements** sinnvoll erscheinen. Maßnahmen zur Erhöhung der Agilität und Flexibilität motivieren sich erst daraus, dass nicht allein die Wirtschaftlichkeit der Prozesse in der gegenwärtigen Situation betrachtet wird, sondern, dass bei der Prozessgestaltung zukünftige Veränderungsszenarien mitberücksichtigt werden. Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit benötigen in der Regel auch einen erheblichen zeitlichen Vorlauf, bis sie ihre volle Wirksamkeit erreichen und sich in der Entwicklung substanziiell neuerer Abläufe niederschlagen. Viele Maßnahmen des Wissensmanagements motivieren sich gerade aus der Annahme, dass die Verantwortlichkeiten in der Durchführung der Verwaltungsabläufe langfristig wechseln und dann ein Transfer von Erfahrungswissen an die Stellennachfolger notwendig wird. Die Auswertungsergebnisse legen es nahe, in Zukunft den langfristigen und kontinuierlich wahrzunehmenden Aspekten des Prozessmanagements eine stärkere Beachtung zukommen zu lassen.

Die Zielkategorie *Erhöhung der Sicherheit- und des Datenschutzes* verweist auf einen Aspekt der prozessorientierten Verwaltung, der in der Forschung zum betrieblichen Geschäftsprozessmanagement gegenwärtig eine hohe Aufmerksamkeit erlangt hat, im Kontext der prozessorientierten Verwaltung aber im Vergleich dazu noch unterrepräsentiert ist. Für



das **Risikomanagement** wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl theoretischer und praktischer Ansätze entwickelt, in denen sich eine facettenreiche Beurteilung der Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, mit Verfahren und Instrumenten des Prozessmanagements verbinden lassen. Insbesondere wurden Modellierungsansätze entwickelt, in denen auch Risiken dokumentiert werden und als Datengrundlage einer entsprechenden Risikoberichterstattung und -steuerung fungieren. Das allgemeine Aufgabenspektrum des Risikomanagements ist mit der speziellen Zielkategorie kaum abgedeckt. Auch von den Forschungsergebnissen, für welche die Kategorie *sonstige Ziele* verwendet wurde, wird das Risikomanagement unzureichend adressiert. Angesichts der er-



heblichen globalen und spezifischen Risiken, denen auch die Prozessorientierte Verwaltung ausgesetzt ist, sollte diesem Forschungsaspekt zukünftig mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Eine weitere Analyse schlüsselt auf, welche *Forschungsergebnistypen* zur Erreichung der *Ziele eines Forschungsergebnisses* eingesetzt werden. In Tabelle 5 wird in absoluten Zahlen sowie prozentual aufgelistet, wie sich die *Forschungsergebnistypen* auf die zu erreichenden *Ziele* aufteilen. Beispielsweise wurde das Ziel *Wirtschaftlichkeit* in 13 *empirischen Untersuchungen* verfolgt. Diese 13 *Untersuchungen* machen 21% aller Forschungsergebnisse aus, die *Wirtschaftlichkeit* zum Ziel haben.

	Empirische Untersuchung	Terminologie	Literaturanalyse	Methode	Modell	Theorie	Umsetzung	Sonstiger Forschungsergebnistyp
Wirtschaftlichkeit	13 (21%)	1 (2%)	2 (3%)	5 (8%)	10 (16%)	0	10 (48%)	0
Automatisierung	7 (12%)	0	1 (2%)	2 (3%)	3 (5%)	0	44 (76%)	0
Förderung der Innovationsfähigkeit	15 (20%)	0	0	2 (13%)	4 (27%)	0	4 (27%)	2 (13%)
Erschaffung von Daten- und Prozesstransparenz	0	0	0	3 (15%)	5 (25%)	0	12 (60%)	0
Einführung von Wissensmanagement	1 (8%)	0	0	3 (23%)	3 (23%)	0	6 (46%)	0
Erhöhung der Sicherheit und des Datenschutzes	3 (30%)	0	0	0	2 (20%)	0	5 (50%)	0

	Empirische Untersuchung	Terminologie	Literaturanalyse	Methode	Modell	Theorie	Umsetzung	Sonstiger Forschungsergebnistyp
<b>Bürokratieabbau</b>	7 (16%)	0	1 (2%)	1 (2%)	3 (7%)	0	<b>32 (71%)</b>	0
<b>Erhöhung der Bürger-/Kundenorientierung</b>	17 (29%)	2 (3%)	1 (2%)	3 (5%)	6 (10%)	0	<b>28 (48%)</b>	1 (2%)
<b>Erhöhung der Serviceorientierung</b>	6 (13%)	1 (2%)	0	4 (9%)	2 (4%)	0	<b>32 (66%)</b>	2 (4%)
<b>Erhöhung der Agilität und Flexibilität</b>	1 (5%)	0	0	0	2 (9%)	0	<b>17 (77%)</b>	2 (9%)
<b>Schaffung von Interoperabilitätsstandards</b>	2 (8%)	0	0	2 (8%)	4 (15%)	0	<b>17 (65%)</b>	1 (4%)
<b>Harmonisierung</b>	4 (14%)	0	0	2 (7%)	4 (14%)	0	<b>19 (66%)</b>	0
<b>sonstige Ziele</b>	13 (54%)	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)	2 (8%)	0	<b>5 (21%)</b>	1 (4%)

**Tabelle 5: Erreichung der Forschungsziele durch Forschungsergebnistypen**

Angesichts der anteiligen Dominanz der *Umsetzungen* im Vergleich zu den anderen Forschungsergebnistypen, erscheint es zunächst nicht überraschend, dass bis auf die *sonstigen Ziele* alle konkret benannten Ziele vor allem durch *Umsetzungen* angestrebt wurden. Allerdings



stellt sich die Frage, ob die Ziele in der Domäne der prozessorientierten Verwaltung forschungsmethodisch auf diesem Weg immer mit den richtigen Instrumenten verfolgt werden. Auffällig ist auch hier, dass relativ wenige Forschungsergebnisse identifiziert werden können, die die **theoretischen Grund-**

**lagen** der Zielerreichung legen. In einigen Bereichen wäre es sicherlich sinnvoller, intensiver die theoretischen bzw. empirischen Grundlagen für die tatsächliche Umsetzung zu erarbeiten.

Da bei den Zielen des Forschungsergebnisses eine Mehrfachauswahl möglich war, gibt eine Assoziationsanalyse Hinweise darauf, welche Ziele häufig zusammen auftreten. Dazu wurden „wenn, dann“-Beziehungen ermittelt, d. h., wenn z. B. das Ziel *Wirtschaftlichkeit* mit einem Forschungsergebnis verfolgt wird, hat dieses Forschungsergebnis in 51% aller Fälle ebenfalls das Ziel *Automatisierung*. Diese Beziehungen werden in Tabelle 6 dargestellt. Dabei sind Assoziationen, die in mehr als 50% der Fälle auftreten, hervorgehoben. Da *Wirtschaftlichkeit* und *Automatisierung* oft Hand in Hand gehen, ist es nicht verwunderlich, dass beide Ziele häufig gemeinsam verfolgt werden. Dass bei Forschungsergebnissen, die auf eine Automatisierung abzielen, häufig auch Bürokratieabbau verfolgt wird und anderes herum, entspricht ebenfalls den Erwartungen. Insgesamt lassen sich die gefundenen Zusammenhänge gut inhaltlich nachvollziehen.

	Wirtschaftlichkeit	Automatisierung	Innovationsfähigkeit	Daten-/ Prozessstransparenz	Wissensmanagement	Sicherheit und Datenschutz	Bürokratieabbau	Bürger-/Kundenorientierung	Service-Orientierung	Agilität und Flexibilität	Interoperabilitätsstandards	Harmonisierung
Wirtschaftlichkeit		<b>51%</b>	7%	5%	5%	11%	36%	33%	33%	11%	16%	13%
Automatisierung	<b>53%</b>		2%	14%	9%	12%	<b>50%</b>	31%	31%	24%	22%	29%
Innovationsfähigkeit	27%	7%		47%	20%	0%	27%	40%	47%	27%	20%	20%
Daten- und Prozessstransparenz	15%	40%	35%		30%	5%	45%	40%	45%	25%	20%	35%
Wissensmanagement	23%	38%	23%	46%		0%	8%	23%	23%	23%	23%	15%
Sicherheit und Datenschutz	<b>70%</b>	<b>70%</b>	0%	10%	0%		<b>70%</b>	<b>50%</b>	10%	10%	10%	10%
Bürokratieabbau	49%	64%	9%	20%	2%	16%		53%	64%	13%	11%	18%
Bürger-/Kundenorientierung	34%	31%	10%	14%	5%	9%	41%		43%	12%	10%	5%

	Wirtschaftlichkeit	Automatisierung	Innovationsfähigkeit	Daten-/Prozesstransparenz	Wissensmanagement	Sicherheit und Datenschutz	Bürokratieabbau	Bürger-/Kundenorientierung	Service-Orientierung	Agilität und Flexibilität	Interoperabilitätsstandards	Harmonisierung
Service-Orientierung	43%	38%	15%	19%	6%	2%	62%	53%		17%	11%	11%
Agilität und Flexibilität	32%	64%	18%	23%	14%	5%	27%	32%	36%		32%	45%
Interoperabilitätsstandards	38%	50%	12%	15%	12%	4%	19%	23%	19%	27%		42%
Harmonisierung	28%	59%	10%	24%	7%	3%	28%	10%	17%	34%	38%	

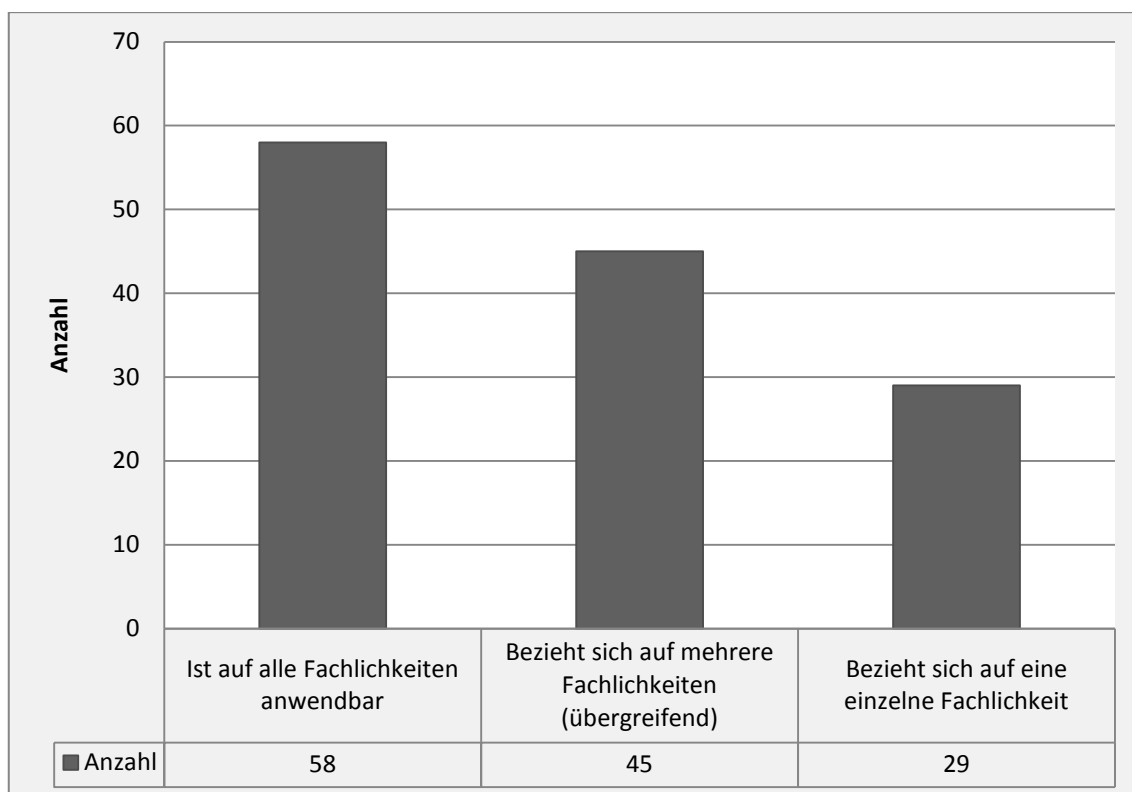
Tabelle 6: Assoziationsbeziehungen zwischen Forschungsergebniszielen

#### 4.5 Fachbezogenheit

Die Dimension *Fachbezogenheit* untersucht auf aggregierter Ebene, auf welche bzw. wie viele Fachlichkeiten sich das Forschungsergebnis bezieht. Dabei wird unterschieden, ob sich das Ergebnis auf *eine einzelne Fachlichkeit* oder *mehrere Fachlichkeiten (übergreifend)* bezieht oder ob es *auf alle Fachlichkeiten anwendbar* ist.

Bezieht sich das Forschungsergebnis auf *eine einzelne Fachlichkeit*, wird auf nächster Stufe unterschieden, ob es eine Fachlichkeit auf *internationaler*, auf *Bundes-/Landesebene* oder auf *kommunaler Ebene* ist. Bei *mehreren übergreifenden Fachlichkeiten* besteht die Auswahl zwischen *mehreren auf internationaler Ebene*, auf *Bundes-/Landesebene*, auf *kommunaler Ebene*, *mehreren auf internationaler und Bundes-/Landesebene*, *mehreren auf internationaler und kommunaler Ebene* sowie *mehreren auf Bundes-/Landesebene und kommunaler Ebene*. Eine Mehrfachauswahl ist zulässig.

Die Auswertung dieser Dimension liefert Aufschlüsse darüber, ob bestimmte Ebenen von der Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung unberücksichtigt bleiben. Gerade im Hinblick auf Prozessketten, deren Ziel die Einbindung aller beteiligten Akteure ist, ist die Analyse der tatsächlich verknüpften Mitwirkenden erkenntnisreich.



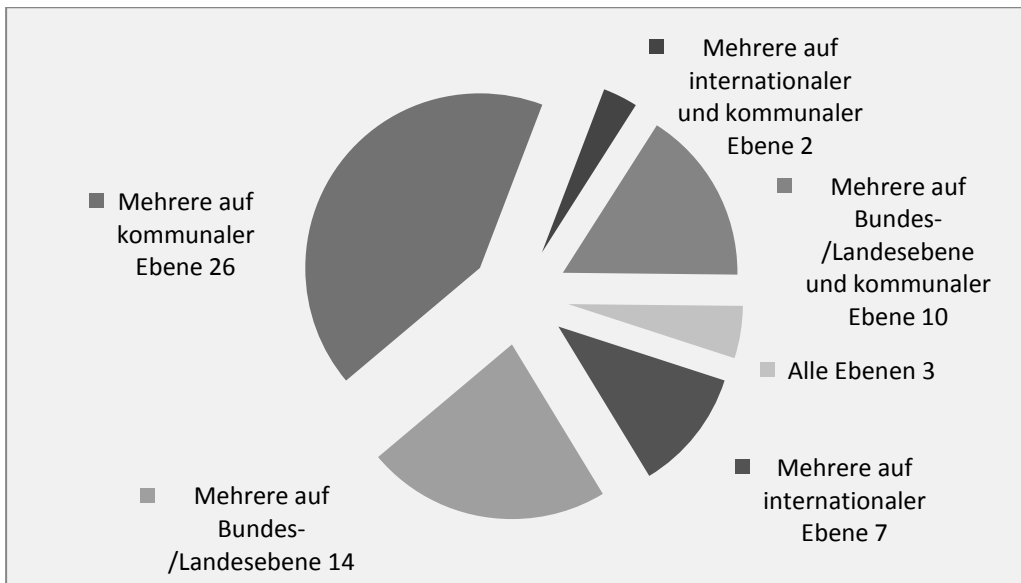
**Abbildung 19: Fachbezogenheit**

Die Analyse der *Fachbezogenheit* ergibt, dass sich 37% aller Forschungsergebnisse (58 Ergebnisse) auf *alle Fachlichkeiten* anwenden lassen (vgl. Abbildung 19). 29% aller Ergebnisse (45) lassen sich auf *mehrere Fachlichkeiten* anwenden und knapp 19% (29) beziehen sich ausschließlich auf eine *einzelne Fachlichkeit*.

Die hohe Anzahl Forschungsergebnisse, die auf *alle Fachlichkeiten* anwendbar sind, unterstreicht, dass viele Forschungsergebnisse verhältnismäßig unspezifisch ausgelegt sind und prinzipiell in verschiedensten Anwendungskontexten eingesetzt werden könnten. Die Analyse der Auswertungsdimension *Praxiserprobung bzw. -einsatz* hat dagegen gezeigt, dass dieses Potenzial zur **Wiederverwendung von Forschungsergebnissen** bisher keineswegs ausgeschöpft wird.

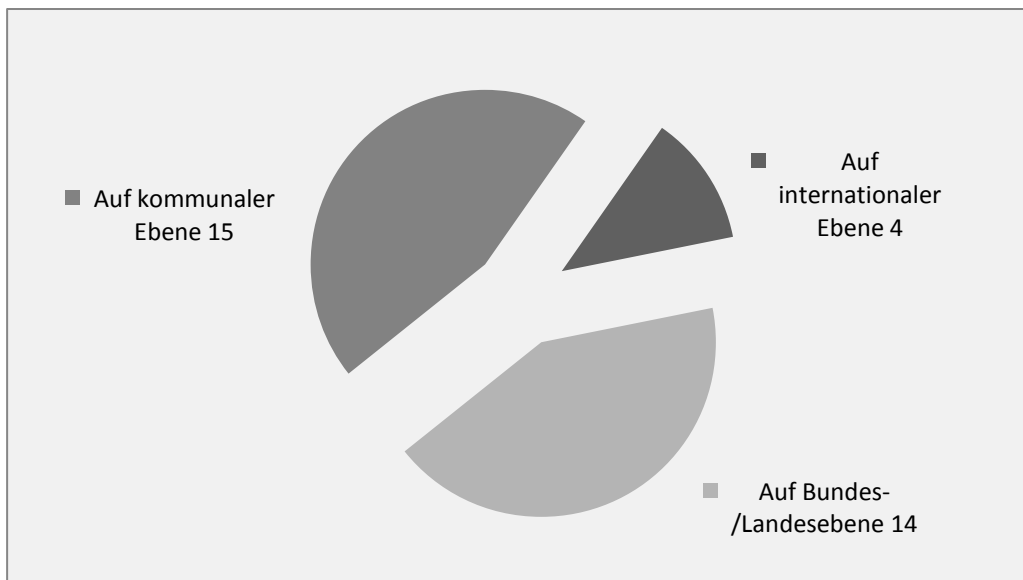


In Abbildung 20 werden die adressierten Fachlichkeiten der Rubrik *bezieht sich auf mehrere Fachlichkeiten* aufgeschlüsselt. 26 Forschungsergebnisse lassen sich auf *mehrere Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene* anwenden, 14 auf *mehrere Fachlichkeiten auf Bundes- bzw. Landesebene*, 10 sowohl auf *Bundes-/Landesebene als auch auf kommunaler Ebene*, 7 auf *mehrere Fachlichkeiten auf internationaler Ebene*, 3 auf *Fachlichkeiten auf allen drei Ebenen* und 2 Forschungsergebnisse auf *internationaler und kommunaler Ebene*.



**Abbildung 20: Unterteilung der übergreifend adressierten Fachlichkeiten**

Ähnlich verteilen sich die Forschungsergebnisse, die sich nur auf eine einzelne Fachlichkeit beziehen. Hierbei gibt es 15 Nennungen auf kommunaler Ebene, 14 Forschungsergebnisse beziehen sich auf eine einzelne Fachlichkeit auf Bundes-/Landesebene und 4 Ergebnisse adressieren eine Fachlichkeit auf internationaler Ebene.



**Abbildung 21: Unterteilung der einzeln adressierten Fachlichkeiten**



In allen diesen Ergebnissen zeigt sich eine starke Konzentration auf die kommunale Ebene, während die internationale Ebene weniger im Fokus zu stehen scheint. Für die Forschung auf dem Gebiet der **Prozessketten** ergibt sich daraus die Anregung, zukünftig verstärkt auch international ausgerichtete Prozessketten zu betrachten bzw. zu gestalten.

## 4.6 Fachlichkeit auf kommunaler Ebene

Mit der *Fachlichkeit auf kommunaler Ebene* wird das Ressort beschrieben, in dessen Fachlichkeit sich das Forschungsergebnis einordnen lässt. Wurde beispielsweise in Zusammenarbeit mit einer Kommunalverwaltung an der Verbesserung eines Bauantrages gearbeitet, ist die Fachlichkeit in diesem Fall die *Bauordnung/Bauverwaltung*. Die Dimension ist in Abhängigkeit zur Dimension *Fachbezogenheit* zu betrachten. Nur für Forschungsergebnisse mit einem Bezug zu *Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene* ist die im Folgenden vorgestellte Auswertung relevant.

Mithilfe dieser Dimension wird deutlich, wie sich die Forschungsergebnisse auf die einzelnen Ressorts verteilen bzw. ob überhaupt einzelne Fachlichkeiten angesprochen werden. Dabei wird untersucht, ob es bestimmte Fachlichkeiten gibt, die im Brennpunkt der Forschung stehen und ob es in einzelnen Ressorts Nachholbedarf gibt.

Fachlichkeit	Nennungen
Umweltschutz	11
Einwohner- und Meldewesen / Personenstand	6
Bürgerservice	5
Feuerschutz / Zivilschutz	5
Friedhof	4
Bauordnung/Bauverwaltung	3
Gesundheit	3
Gewerbe	3
Soziales	2
Zentrale Verwaltung	2
Entsorgung	1
Hochbau- und Gebäudemanagement/ Wohnungsförderung	1
Kämmerei / Kassenwesen	1
Kinder, Jugend und Familie	1
Kultur / Museen / Theater	1
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit / Marketing	1
Stadtplanung	1
Statistik und Wahlen	1
Steuern	1
Sonstige Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene	11
Keine Angabe	98

**Tabelle 7: Fachlichkeit auf kommunaler Ebene**

Die Analyse der adressierten *Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene* ergibt, dass es bei über 63% (98 Ergebnisse) aller Forschungsergebnisse keine Angaben für diesen Bereich gibt (vgl. Tabelle 7). Es gibt 11 Nennungen im *Umweltschutz*, 6 im *Einwohnermeldewesen*, jeweils 5 im Bereich des *Bürgerservices* und *Feuer- bzw. Zivilschutz*, 1 Nennung im *Friedhofswesen*, je 3 Nennungen in den Fachlichkeiten *Bauordnung/Bauverwaltung*, *Gesundheit* sowie *Gewerbe* und jeweils 2 Nennungen im Bereich *Soziales* sowie in der *Zentralen Verwaltung*. Darüber hinaus

richtet sich jeweils 1 Forschungsergebnis an die Fachlichkeiten *Entsorgung, Hochbau- und Gebäudemanagement, Kämmerei, Kinder, Jugend und Familie, Kultur, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Stadtplanung, Statistik und Wahlen* sowie *Steuern*. Darüber hinaus gibt es 11 weitere Nennungen im Bereich der *sonstigen Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene*.



Die bisher geringe Berücksichtigung einiger *Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene* verweist darauf, im Rahmen der weiteren inhaltlichen Ausrichtung der Forschung zu **Prozessketten** zu prüfen, ob der Untersuchung bestimmter *Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene* und deren Einbindung in Prozessketten besondere Erkenntnis- bzw. Gestaltungspotenziale innewohnen.

#### 4.7 Fachlichkeit auf Bundes- und Landesebene

Analog zu der *Fachlichkeit auf kommunaler Ebene* beschreibt die *Fachlichkeit auf Bundes- und Landesebene* das mit dem Forschungsergebnis verbundene Bundesressort. Entsprechend ist die Dimension nur für Forschungsergebnisse mit einem Bezug zu *Fachlichkeiten auf Bundes- und Landesebene* relevant. Die Auswertung erfolgt ebenso mit dem Ziel, festzustellen, ob bestimmte Fachlichkeiten im Fokus der Forschung stehen bzw. bei welchen Ressorts noch Nachholbedarf besteht.

Die Ergebnisse zur Dimension *Fachlichkeit auf Bundes- und Landesebene* finden sich in Tabelle 8. Die detaillierte Analyse zeigt als am häufigsten genannte Fachlichkeiten *Umwelt* sowie *Verbraucherschutz* mit jeweils 7 Nennungen. Die in der Forschungslandkarte vorgegebenen Ressort bilden nicht alle unterscheidbaren Fachlichkeiten ab. Hierdurch erklärt sich, dass bei 11 Forschungsergebnissen die Kategorie *sonstige Fachlichkeit* angegeben wurde. Eine ergänzende Analyse zeigt, dass sich 2 davon (eSTATISTIK.core, IDEV) auf die Fachlichkeit *Statistische Ämter* beziehen und jeweils 1 auf die Fachlichkeiten *Bundesarchiv, Bundessortenamt, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge* sowie *Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* entfällt. Bei den übrigen 5 der 11 Forschungsergebnisse konnte die *Fachlichkeit auf Bundes-/Landesebene* nicht weiter bestimmt werden.

Eine Reihe weiterer Fachlichkeiten wird nicht durch Forschungsergebnisse abgedeckt. Dies sind *Auswärtiges, Entwicklungshilfe, Ernährung, Familien, Gleichstellung, Ländliche Räume, Landwirtschaft und Forsten, Tourismus* und *Verteidigung*.



Fachlichkeit	Nennungen
Umwelt	7
Verbraucherschutz	7
Europa	6
Inneres	5
Technologie	5
Finanzen	4
Arbeit und Soziales	3
Bau	3
Forschung und Entwicklung	3
Verkehr	3
Wirtschaft	3
Bildung	2
Energie	2
Gesundheit	2
Landesentwicklung	2
Sport	2
Kultur	1
Medien	1
Recht und Justiz	1
Sonstige Fachlichkeiten auf Bundes-/Landesebene	11
Keine Angabe	81

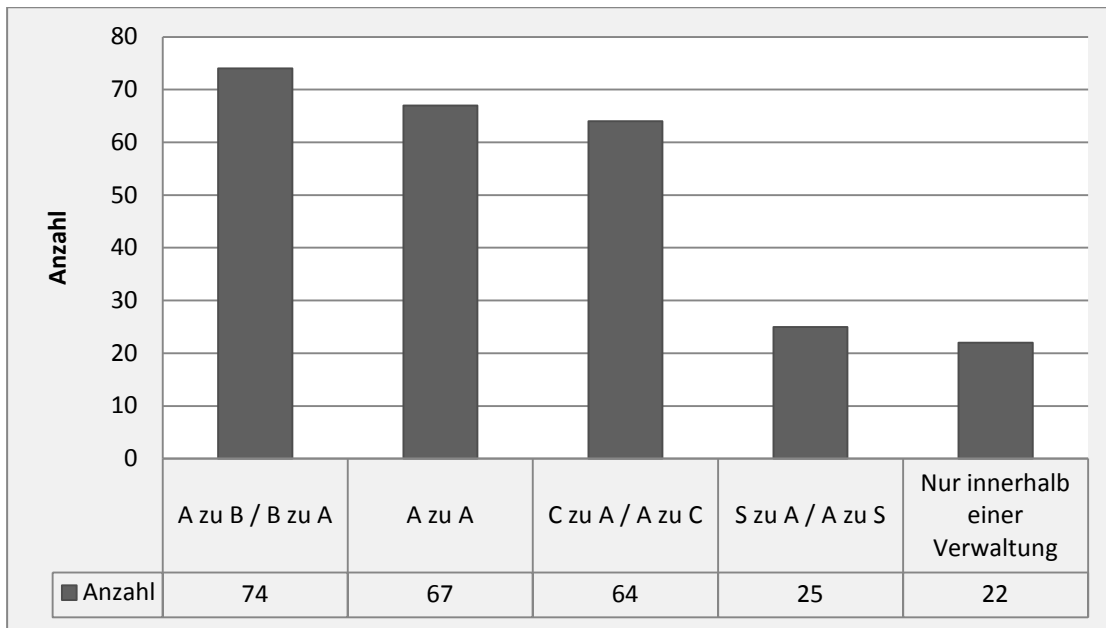
**Tabelle 8: Fachlichkeiten auf Bundes- und Landesebene**



Die bisher geringe Berücksichtigung einiger *Fachlichkeiten auf Bundes- und Landesebene* verweist darauf, im Rahmen der weiteren inhaltlichen Ausrichtung der Forschung zu **Prozessketten** zu prüfen, ob der Untersuchung bestimmter *Fachlichkeiten auf Bundes- und Landesebene* und deren Einbindung in Prozessketten besondere Erkenntnis- bzw. Gestaltungspotenziale innewohnen.

#### 4.8 Prozesskettenausschnitt

In der Dimension *Prozesskettenausschnitt* wird festgehalten, ob bzw. zwischen welchen Organisationstypen Beziehungen bestehen. Unterschieden wird zwischen einem *Prozesskettenausschnitt*, der *nur innerhalb einer Verwaltung* abläuft, Beziehungen zwischen mehreren öffentlichen Verwaltungen (*A zu A*), zwischen öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen (*A zu B / B zu A*), öffentlichen Verwaltungen und Bürgern (*C zu A / A zu C*) sowie Prozesskettenausschnitte, die sich zwischen sozialen Einrichtungen bzw. Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen abspielen (*S zu A / A zu S*).



**Abbildung 22: Prozesskettenausschnitt**

Diese Dimension verdeutlicht, inwieweit die Forschungsergebnisse im Bereich der prozessorientierten Verwaltung andere, neben der Verwaltung beteiligte Akteure in die Prozesse einbinden oder ob vornehmlich „Insellösungen“ entstehen, die ausschließlich die Verwaltung berücksichtigen. Darüber hinaus wird ersichtlich, welche Prozesskettenausschnitte in der bisherigen Forschung besonders betrachtet werden, welche Beziehungen bisher vernachlässigt wurden und ob es viele Ergebnisse gibt, die die gesamte Prozesskette berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Analyse (vgl. Abbildung 22) zeigen, dass die Mehrheit der Forschungsergebnisse andere Akteure einbezieht. Nur 22 Forschungsergebnisse finden lediglich innerhalb einer Verwaltung Anwendung. Weitere 67 beziehen sich auf die Zusammenarbeit mehrerer Verwaltungen. Externe Akteure spielen in der Mehrzahl der Forschungsergebnisse eine Rolle: Unternehmen werden in 74 Forschungsergebnissen einbezogen, Bürger in 64 und soziale Einrichtungen in 25. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich.

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Forschungsvorhaben sich auf verschiedene Ausschnitte der Prozesskette konzentrieren. Besonders die Kundenperspektive (Bürger und Unternehmen)

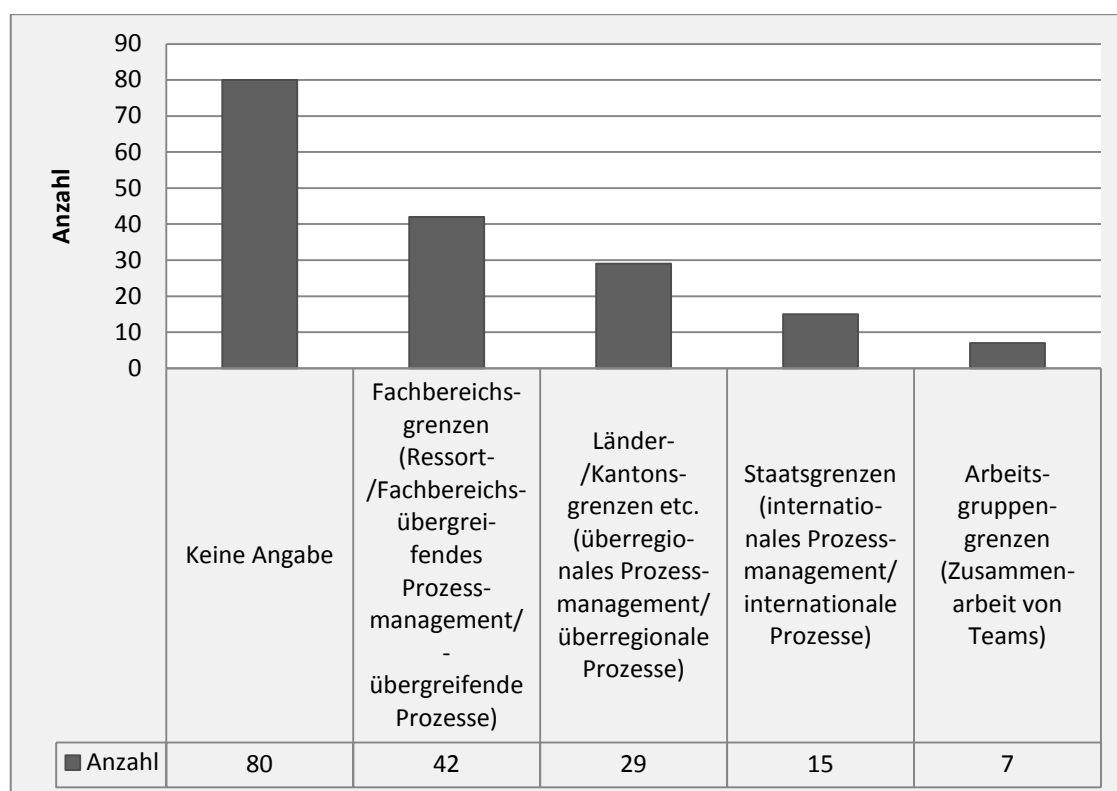


ist bereits gut erforscht. Auch die interkommunale Zusammenarbeit steht im Fokus der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung. Eine interessante neue Richtung zur Berücksichtigung von **Schnittstellen zu spezifischen Akteuren** stellt der Bereich der sozialen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen dar. Diese Perspektive ist bislang noch unterrepräsentiert.

#### 4.9 Prozessketteninteroperabilität

Im Gegensatz zum *Prozesskettenausschnitt* untersucht die *Prozessketteninteroperabilität* nicht die an einer Prozesskette beteiligten Organisationstypen, sondern die (geographischen) Grenzen, die bei der Prozesskettenzusammenarbeit überwunden werden. Auf der obersten Stufe stehen *Staatsgrenzen (internationales Prozessmanagement/internationale Prozesse)*, d. h. die

Einbindung von Akteuren aus mehreren Staaten in einen gemeinsamen Prozess. Darunter folgen *Länder-/Kantonsgrenzen (überregionales Prozessmanagement/überregionale Prozesse)*, also die Zusammenarbeit verschiedener Regionen innerhalb eines Staates. *Fachbereichsgrenzen (Ressort-/Fachbereichsübergreifendes Prozessmanagement/-übergreifende Prozesse)* beziehen sich auf die Prozesskettenzusammenarbeit verschiedener Ministerien eines Staates bzw. Landes oder auch auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche innerhalb einer Verwaltung. Auf der untersten Ebene rangieren *Arbeitsgruppengrenzen (Zusammenarbeit von Teams)*, d. h. die Kooperation von Gruppen innerhalb eines Fachbereichs.



**Abbildung 23: Prozessketteninteroperabilität**

Die *Prozessketteninteroperabilität* zeigt, ob bzw. in welcher Intensität die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure innerhalb einer Prozesskette erforscht wird. Die Dimension lässt erkennen, ob Forschungsergebnisse mehrere Interoperabilitätstypen betrachten und somit die ganze Bandbreite einer Prozesskette abdecken. Sie verdeutlicht, auf welcher Ebene grenz- bzw. gruppenüberschreitende Zusammenarbeit von der Forschung priorisiert wird. Hier soll deutlich werden, welche Ebenen der Zusammenarbeit zukünftig stärker erforscht werden müssen.

Zu 49% der untersuchten Forschungsergebnisse wurde *keine Angabe* in der Dimension *Prozessketteninteroperabilität* gemacht (vgl. Abbildung 23). Von den 48%, für die eine Klassifizierung vorliegt, befassen sich 15 Forschungsergebnisse mit staatsgrenzenübergreifenden Prozessketten. Weitere 31 haben die Angabe *ländergrenzenübergreifend*. Den Schwerpunkt bilden mit 45 Nennungen *fachbereichsgrenzenübergreifende Prozessketten*. Nur 7 der Forschungsergebnisse befassen sich mit der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen.



Dieses Ergebnis unterstützt die Einschätzung, dass sich die Forschung auf dem Gebiet der **Prozessketten** zukünftig verstärkt auch international ausgerichteten Prozessketten widmen sollte. Die gemeinsame Betrachtung der Dimensionen *Prozessketteninteroperabilität* und *Prozesskettenausschnitt* liefert hierzu weitere interessante Hinweise (vgl. Tabelle 9). So scheint die externe Perspektive zu Unternehmen ein wichtiger Treiber zu sein, um staatsgrenzübergreifende Prozesse zu betrachten: 14 von 15 Forschungsergebnissen zu dieser Art von Interoperabilität beziehen Unternehmen ein. Ein möglicher Grund hierfür könnte die Dienstleistungsrichtlinie sein, die in den letzten Jahren verstärkt im Fokus der Verwaltungsforschung stand, da diese beide Betrachtungsweisen erfordert. Bei Betrachtungen der Bürgerperspektive finden sich dagegen nur wenige Vorhaben, die über Staatsgrenzen hinweg agieren (5 von 39), zudem wurde bei allen diesen Vorhaben auch die Unternehmensperspektive betrachtet. Als Grund hierfür kann vermutet werden, dass nur wenige Verwaltungsakte für Privatpersonen die Einbeziehung anderer Staaten erforderlich machen.

Prozessketten- ausschnitt \ Prozessketten- interoperabilität	Prozessketteninteroperabilität					
	Alle	Staatsgrenzen	Länder-/ Kantonsgrenzen	Fachbereichs- grenzen	Arbeitsgruppen- grenzen	Keine Angabe
Alle	155	15	31	45	7	76
Nur innerhalb einer Verwaltung	23	2	4	8	4	13
A zu A	67	12	19	27	3	20
A zu B / B zu A	74	14	17	21	5	31
C zu A / A zu C	64	5	13	15	4	39
S zu A / A zu S	25	4	4	8	2	13

Tabelle 9: Prozessketteninteroperabilität und Prozesskettenausschnitt<sup>5</sup>

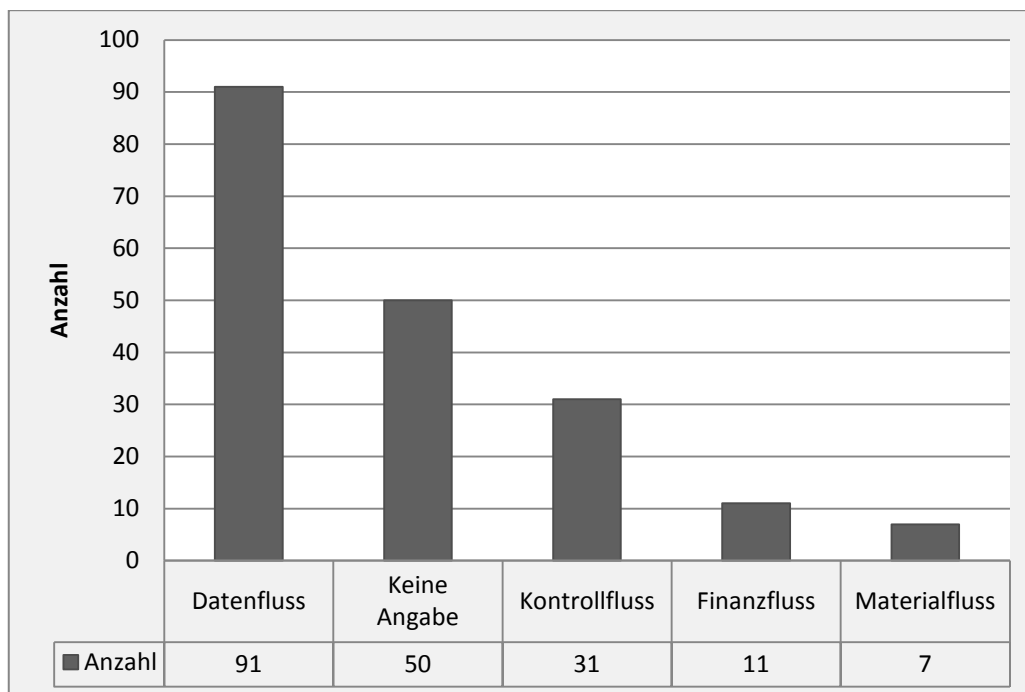
#### 4.10 Wertfluss

Die Dimension *Wertfluss* beschreibt die Arten von Flüssen in der Prozesskette, die im Rahmen des Forschungsergebnisses untersucht werden. Dabei wird zwischen *Kontrollfluss*, *Datenfluss*, *Finanzfluss* und *Materialfluss* unterschieden. Der *Kontrollfluss* beschreibt die zeitliche und sachlogische Abfolge von Aktivitäten. Durch den *Datenfluss* wird der Weg der verwendeten Daten innerhalb eines Prozesses dargestellt. Der *Finanzfluss* bezieht sich auf monetäre Ströme. Der *Materialfluss* deckt die Bewegung und Veränderung von materiellen Gegenständen innerhalb eines Prozesses ab. Zu den materiellen Gegenständen können dabei neben Sachen insbesondere auch beteiligte Personen zählen. Die Dimension Wertfluss ermöglicht es damit, die in der

<sup>5</sup> Die Angaben zur Interoperabilität bei Betrachtungen innerhalb einer Verwaltung sind darauf zurückzuführen, dass Mehrfachnennungen möglich waren.

Forschung vorrangig genutzten Analyseperspektiven auf die Prozessorientierte Verwaltung zu unterscheiden.

Die überwiegende Mehrheit der Forschungsergebnisse (60%) haben *Datenflüsse* zum Gegenstand (vgl. Abbildung 24). Eine immer noch signifikante Menge von 20% beschäftigt sich mit *Kontrollflüssen*, die häufig mit einem entsprechenden *Datenfluss* einhergehen. *Finanz-* und *Materialflüsse* folgen mit 12 bzw. 7 Nennungen, was 8% bzw. 5% der untersuchten Forschungsergebnisse ausmacht. Bei rund einem Drittel der Forschungsergebnisse wurde *keine Angabe* in dieser Dimension gemacht.



**Abbildung 24: Wertfluss**

Die starke Konzentration auf Datenflüsse spiegelt den informations- und datengetriebenen Charakter von Verwaltungsdienstleistungen wieder. Mit dem Datenfluss wird in der Regel zugleich ein wesentlicher Teil der Kontrollflüsse abgebildet. Ereignisse, die der Kontrolle eines Informationssystems unterliegen und zentrale Konstrukte der Prozesssteuerung und -kontrolle darstellen, werden regelmäßig durch Datenbanksysteme abgebildet. Insofern wird der geringeren Anzahl der Nennungen des Kontrollflusses bei der Klassifizierung der Forschungsergebnisse keine besondere Bedeutung beigemessen. Auch die geringe Betrachtung von Materialflüssen kann nicht notwendigerweise als gravierendes Defizit in der Forschung gewertet werden, da sich nur wenige Abläufe in Verwaltungen hauptsächlich mit materiellen Bewegungen befassen. Daher besteht keine Notwendigkeit, Forschung in diesem Bereich der Wertflüsse zu stärken.



Allerdings wird dafür plädiert, zukünftig die **Integration der Finanzsicht in das Prozessmanagement** stärker voranzutreiben. Monetäre Bewegungen machen einen beträchtlichen Anteil am Verwaltungshandeln aus. Es ist zu vermuten,

dass *Finanzflüsse* in Analogie zur Forschung im Bereich des Supply Chain Management erst in späteren Stadien der Untersuchungen eine Rolle spielen werden.<sup>6</sup>

Betrachtet man die Verbindung der Dimensionen *Forschungsergebnistyp* und *Wertfluss*, wird die hohe Bedeutung der Gestaltung der Datenflüsse in der prozessorientierten Verwaltung nochmals hervorgehoben (vgl. Tabelle 10). Die Mehrzahl der *Umsetzungen* befasst sich mit dem *Datenfluss* (62 von 77 Forschungsergebnissen). Umgekehrt gilt das genauso, d. h., die Mehrheit der Forschungsergebnisse, die sich mit *Datenflüssen* befassen, sind praktische *Umsetzungen* (62 von 93).

Forschungsergebnistyp \ Wertfluss	Forschungsergebnistyp							
	Alle	Empirische Untersuchung	Terminologie	Literaturanalyse	Methode	Modell	Umsetzung	Sonstiger Forschungsergebnistyp
Alle	155	37	2	2	10	24	77	2
Kontrollfluss	32	9		2	3	9	9	
Datenfluss	93	14		1	5	10	<b>62</b>	1
Finanzfluss	12	3			1	3	5	
Materialfluss	7	4		1			2	
Keine Angabe	46	17	1		3	12	12	1

Tabelle 10: Forschungsergebnistyp und Wertfluss

#### 4.11 Adressierte Unternehmen

Mit der Dimension *Adressierte Unternehmen* wird festgehalten, für welche Unternehmensklassen das Forschungsergebnis ausgelegt ist oder in wieweit ein Zuschnitt auf eine bestimmte Unternehmensgröße generell vorliegt. Dazu unterscheidet diese Dimension zwischen den Größenklassen *Kleinstunternehmen*, *kleine Unternehmen*, *mittlere Unternehmen* und *große Unternehmen*, wobei auch eine Mehrfachnennung möglich ist.

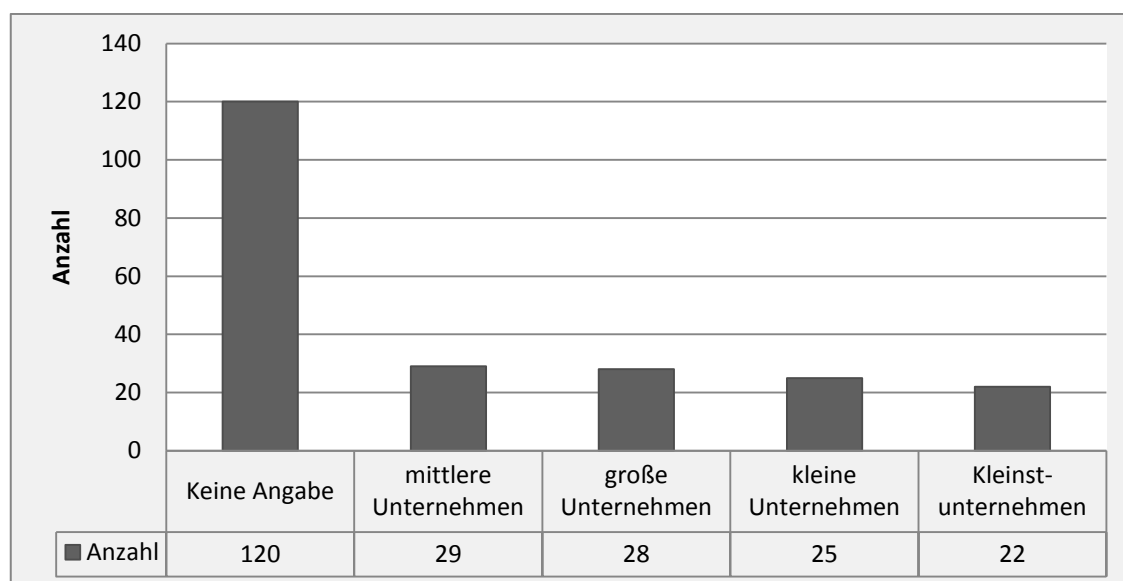
Diese Dimension verdeutlicht – sofern Unternehmen adressiert sind – ob ein Forschungsergebnis lediglich für bestimmte Unternehmensklassen geeignet ist oder generell für sämtliche Unternehmensklassen sinnvoll eingesetzt werden kann. Dadurch wird ersichtlich, welche Unternehmensklassen bei der Forschung im Mittelpunkt stehen, aber auch in welchen Bereichen gegebenenfalls Nachholbedarf vorhanden ist. Beispielweise kann festgestellt werden, ob eine besondere Förderung der Forschung für *kleine* und *mittlere Unternehmen* (KMU) notwendig ist.

Anhand der vorliegenden Datenbasis lässt sich nicht belegen, dass die Forschung zur prozessorientierten Verwaltung die unterschiedenen Unternehmensklassen besonders differenziert

---

<sup>6</sup> Vgl. Holten, R., Schultz, M. B.: Integriertes Controlling für Aufbau, Betrieb und Anpassung von Supply Chains. Wirtschaftsinformatik 43 (2001) 6, S. 579-492.

adressiert (vgl. Abbildung 25). Lediglich zu 37 Forschungsergebnissen liegt eine Angabe in dieser Dimension vor. Die hohe Anzahl der Forschungsergebnisse ohne Angabe in dieser Dimension (76%) beinhaltet dabei insbesondere solche Forschungsergebnisse, die keinen Bezug zu Unternehmen aufweisen und zu denen daher tatsächlich keine Angabe möglich ist. Zu den verbleibenden 42 Forschungsergebnissen, die sich mit der Beziehung von Verwaltungen und Unternehmen befassen, konnte auf der Basis der hinzugezogenen Informationen bisher keine begründete Festlegung zu dieser Dimension vorgenommen werden. Die statistische Auswertung zu den einzelnen Dimensionsausprägungen zeigt eine nahezu ausgeglichene Häufigkeitsverteilung: *Kleinstunternehmen* wurden für 20 Forschungsergebnissen als Adressat genannt, *kleine Unternehmen* für 23, *mittlere* für 27 und *große Unternehmen* für 26 der Forschungsergebnisse.



**Abbildung 25: Adressierte Unternehmen**

Eine detaillierte Analyse der bei der Mehrfachauswahl gemeinsam benannten Unternehmensklassen zeigt – neben einer geringen Tendenz zur Betrachtung von mittleren und großen Unternehmen – dass die Forschungsergebnisse nur selten auf eine bzw. auf bestimmte Größenklassen ausgerichtet sind (vgl. Tabelle 11). Nur 3 Forschungsergebnisse betrachten lediglich eine spezielle Unternehmensklasse. Dabei handelt es sich in 1 Fall um *mittlere* und in 2 Fällen um *große Unternehmen*. Insgesamt 4 Forschungsergebnisse betrachten zwei Unternehmensklassen, wobei 1 Forschungsergebnis *kleine* und *mittlere Unternehmen* im Fokus hat. Die übrigen 3 Forschungsergebnisse widmen sich der Betrachtung von *mittleren* und *großen Unternehmen*. Weitere 3 Forschungsergebnisse betrachten 3 verschiedene Unternehmensklassen, von denen eines auf *Kleinst-, kleine* und *mittlere Unternehmen* ausgerichtet ist, und 2 auf *kleine, mittlere* und *große Unternehmen*. Die Mehrheit von 21 Forschungsergebnissen lässt sich auf alle Unternehmensgrößen anwenden.

Anzahl betrachteter Unternehmensklassen	Anzahl Forschungsergebnisse
1	3
2	4
3	3
4	21

**Tabelle 11: Anzahl betrachteter Unternehmensklassen**



Die Dimension motiviert damit, die **Schnittstellen zu spezifischen Akteuren** in Form von *kleinen* und *mittleren Unternehmen* (KMU) zukünftig intensiver zu erforschen. Diese Unternehmensklassen könnten deutlich von einer Forschung profitieren, die bedarfsorientiert an den jeweiligen Anforderungen dieser Klassen ausgerichtet ist.

### 4.12 Anwendungsbranchen

Die Dimension *Anwendungsbranchen* beschreibt, an welche Branchen bzw. Wirtschaftszweige sich das Forschungsergebnis primär richtet. Vorgeben wurden die in Tabelle 12 aufgelisteten 14 Branchen, aus denen jeweils bei der Beschreibung eines Forschungsergebnisses auch mehrere gewählt werden konnten. Diese Kategorien wurden um die Ausprägung *keine Angabe* ergänzt.

Die Dimension *Anwendungsbranchen* soll es ermöglichen, zu beurteilen, in welchen Branchen gegebenenfalls besonders intensiv geforscht wurde bzw. wird. Im Umkehrschluss ist daraus auch ableitbar, in welchen Bereichen noch Forschungsbedarf bzw. -potential besteht.

Anwendungsbranchen	Anzahl
Land- und Forstwirtschaft	9
Verarbeitendes Gewerbe	9
Baugewerbe	6
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	6
Fischerei und Fischzucht	5
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	5
Energie- und Wasserversorgung	5
Kredit- und Versicherungsgewerbe	4
Handel	3
Gastgewerbe	3
Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen	2
Erziehung und Unterricht	2
Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	2
Private Haushalte mit Hauspersonal	1
Keine Angabe	133

**Tabelle 12: Anwendungsbranchen**



In der genauen Betrachtung der Datenbasis fällt zunächst auf, dass zu 133 Forschungsergebnissen *keine Angabe* in dieser Dimension gemacht wurde. Die Anzahl der Forschungsergebnisse ohne Angabe in dieser Dimension lässt sich in Analogie zur Dimension *Adressierte Unternehmen* darauf zurückführen, dass viele der Forschungsergebnisse keinen expliziten Bezug zu Unternehmen aufweisen. Von den relevanten 37 Forschungsergebnissen, die Unternehmen adressieren, liegen bei 22 Ergebnissen Angaben zur betrachteten Branche vor. Zu den übrigen konnte auf der Basis der herangezogenen Beschreibungen der Forschungsergebnisse keine Entscheidung getroffen werden. Im Übrigen wurden die Branchen *Verarbeitendes Gewerbe* sowie *Land- und Forstwirtschaft* mit je 9 Mal am häufigsten genannt. Die übrigen Dimensionsausprägungen folgen mit einigem Abstand (vgl. Tabelle 12). Letztlich wurde aber jede vorgegebene Anwendungsbranche mindestens 1 Mal bei der Charakterisierung eines Forschungsergebnisses berücksichtigt.

Eine detaillierte Analyse der Daten zeigt, dass sich insgesamt nur wenige Forschungsergebnisse auf lediglich eine Branche konzentrieren (vgl. Tabelle 13). Häufig sind zwei oder mehr Branchen angegeben, in einigen Fällen (fast) alle auswählbaren Branchen. In Anlehnung an die



Kommentierung der Dimension *Adressierte Unternehmen* motiviert dieses Ergebnis, zukünftig **Schnittstellen zu spezifischen Akteuren** bestimmter Branchen intensiviert zu erforschen. Hierbei könnten diejenigen Branchen näher betrachtet werden, die aufgrund ihres informationsgetriebenen Charakters strukturelle Ähnlichkeiten zu Verwaltungen aufweisen, wie das Kredit- und Versicherungsgewerbe. Auf diese Weise können Synergieeffekte aufgrund der Strukturähnlichkeit genutzt werden. In diesen Branchen sind in der Regel sowohl die technische Ausstattung als auch das notwendige Wissen vorhanden, um Neuerungen an der Schnittstelle zwischen Verwaltungen und Unternehmen verhältnismäßig leicht umsetzen zu können. Andererseits dürfte es auch ein bedeutendes Erkenntnispotenzial bergen, diejenigen Branchen vertieft zu betrachten, die über diese günstigen Bedingungen zur Schnittstellengestaltung gerade nicht verfügen.

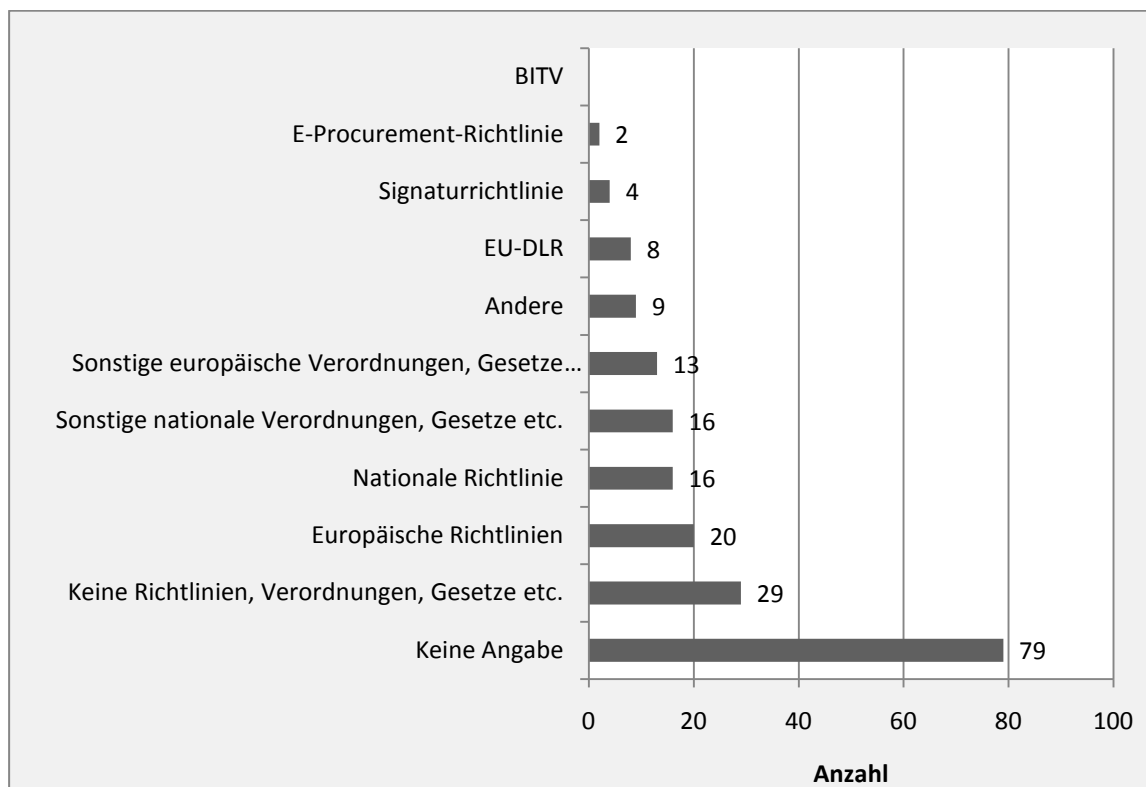
Anzahl der betrachteten Branchen	Anzahl Forschungsergebnisse
0 / keine Angabe	133
1	7
2	3
3	2
4	1
5	0
6	2
...	...
13	1
14 / Alle Branchen	1

**Tabelle 13: Anzahl betrachteter Branchen**

### 4.13 Adressierte Richtlinien und Verordnungen

In der Dimension *Adressierte Richtlinien und Verordnungen* wird festgehalten, ob bei einem Forschungsergebnis bestimmte Richtlinien oder Verordnungen berücksichtigt worden sind. Dabei wird zwischen den verschiedenen Richtlinien auf europäischer und nationaler Ebene unterschieden. Bei den *europäischen Richtlinien* können die *EU-Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR)*, die *E-Procurement-Richtlinie*, die *Signaturrichtlinie* und *andere* angegeben werden. Als *nationale Richtlinien* stehen die *Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV)* sowie *sonstige nationale Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.* zur Auswahl. Für Forschungsergebnisse, die nicht zu den bisher genannten Richtlinien zugeordnet werden können, steht die Kategorie *sonstige europäische Verordnungen, Gesetze etc.* zur Verfügung. Falls ausgeschlossen werden kann, dass *Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.* in Verbindung mit der Entwicklung des Forschungsergebnisses stehen, so kann auch dies über eine entsprechende Dimensionsausprägung dokumentiert werden.

Aus der Dimension soll sich ableiten lassen, ob Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc. als einflussreiche Treiber der Forschung in der prozessorientierten Verwaltung fungieren. Für die Steuerung der Gestaltung der prozessorientierten Verwaltung erscheint es unabdingbar, dass juristische bzw. regulatorische Maßnahmen und die Forschung zur prozessorientierten Verwaltung aufeinander abgestimmt erfolgen.



**Abbildung 26: Adressierte Richtlinien und Verordnungen**

Die Statistik dieser Dimension (dargestellt in Abbildung 26) ergibt, dass bei ca. der Hälfte (51%) aller Forschungsergebnisse keine Zuordnung zu einer Richtlinie bzw. Verordnung möglich war (*Keine Angabe*). Bei 18% der Forschungsergebnisse konnte gänzlich ausgeschlossen werden,

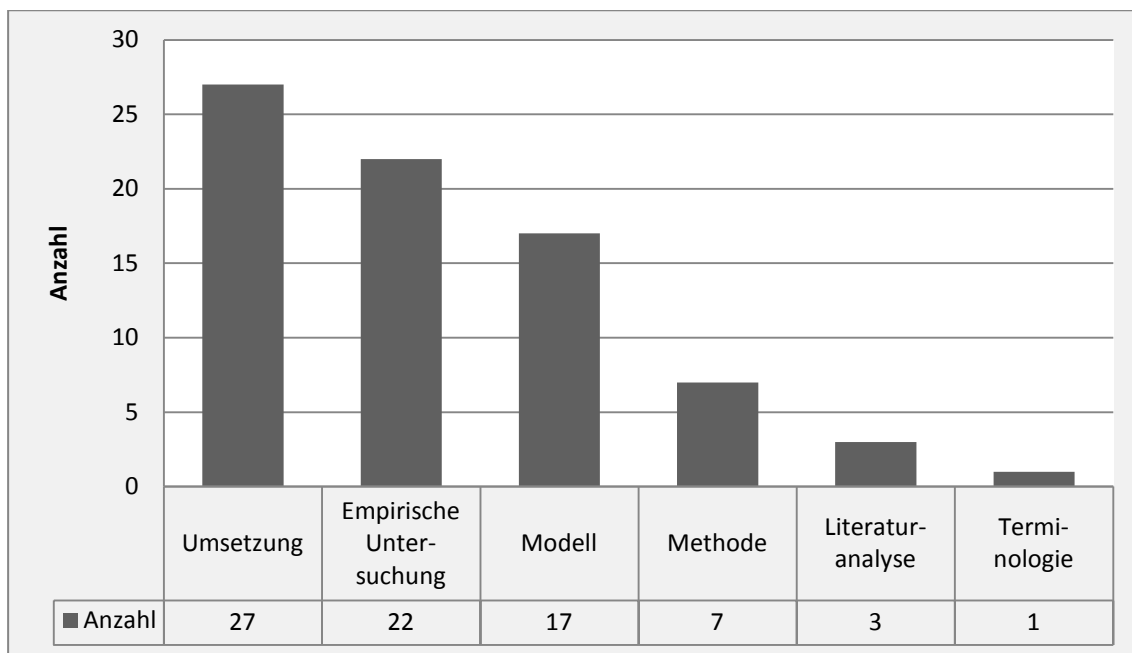
dass sie eine Richtlinie, Verordnung oder Gesetz adressieren. Hingegen konnte knapp ein Viertel der Forschungsergebnisse direkt einer oder mehreren nationalen bzw. europäischen Richtlinien bzw. Verordnungen zugeordnet werden. 13 Forschungsergebnisse wurden keiner der vorgegebenen spezifischen Dimensionsausprägungen zugeordnet und fallen in die Kategorie *sonstige europäische Verordnungen, Gesetze etc.* Die *EU-DLR* ist die am häufigsten referenzierte Richtlinie auf europäischer Ebene. Allerdings konnten bei den europäischen Richtlinien auch wieder 9 Forschungsergebnisse keiner der vordefinierten Richtlinien zugeordnet werden und fallen deshalb in die Kategorie *andere europäische Richtlinien*. Innerhalb der deutschen, nationalen Richtlinien ist auffällig, dass keines der Forschungsergebnisse auf die *BITV* zurückgeht. Hier fallen alle Ergebnisse (100%) in die Kategorie *sonstige nationale Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.* Damit deckt das vorgegebene Klassifikationsschema auf den verschiedenen Ebenen insgesamt ca. ein Zehntel der in den Forschungsergebnissen adressierten Richtlinien und Verordnungen nicht ab. Darüber hinaus besteht ein relativ ausgeglichenes Verhältnis zwischen den adressierten nationalen (16) und europäischen (20) Richtlinien.



Die Datenbasis zeigt, dass einzelne Richtlinien bereits durchaus einen größeren Einfluss auf die Forschung nehmen können. Der Umstand, dass es sich bei den durch Richtlinien angestoßenen Forschungsergebnissen überwiegend um *Umsetzungen* handelt (vgl. Abbildung 27), legt aber den Schluss nahe, dass die Forschung gegenwärtig überwiegend reaktiv mit den Auswirkungen bzw. der Einhaltung regulatorischer Vorgaben befasst ist. Auf eine systematische Einbeziehung der Forschung in die Entwicklung von Richtlinien deuten die Daten der Forschungslandkarte jedenfalls nicht hin. Damit ist die Gefahr verbunden, dass in der häufig mit Zeitdruck verbundenen Umsetzung eine Vielzahl isolierter Projekte durchgeführt wird, die zu redundanten oder inkonsistenten Ergebnissen gelangen. Als weiteres Indiz gegen das Vorliegen einer systematischen Abstimmung von **Prozessmanagement und Recht** können auch die aufgezeigten Intensitätsunterschiede gelten, mit denen einzelne Richtlinien, Verordnungen oder Gesetze Berücksichtigung finden. Eine frühzeitige wissenschaftliche Begleitung würde zu einem homogeneren Bild führen und wäre deswegen wünschenswert.

Von besonderer Bedeutung für eine intensive Einbindung der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung in die Entwicklung und Verabschiedung von Richtlinien, Verordnungen und Gesetzen dürfte das Aufgabenfeld der **Standardisierung und Harmonisierung** sein. Durch die simultane Entwicklung von prozessorientierten Standards und rechtlichen Normen könnte der Gefahr späterer Insellösungen effektiv entgegengewirkt werden.





**Abbildung 27: Durch Richtlinien angestoßene Forschungsergebnisse je Ergebnistyp**

#### 4.14 Forschungsfeld

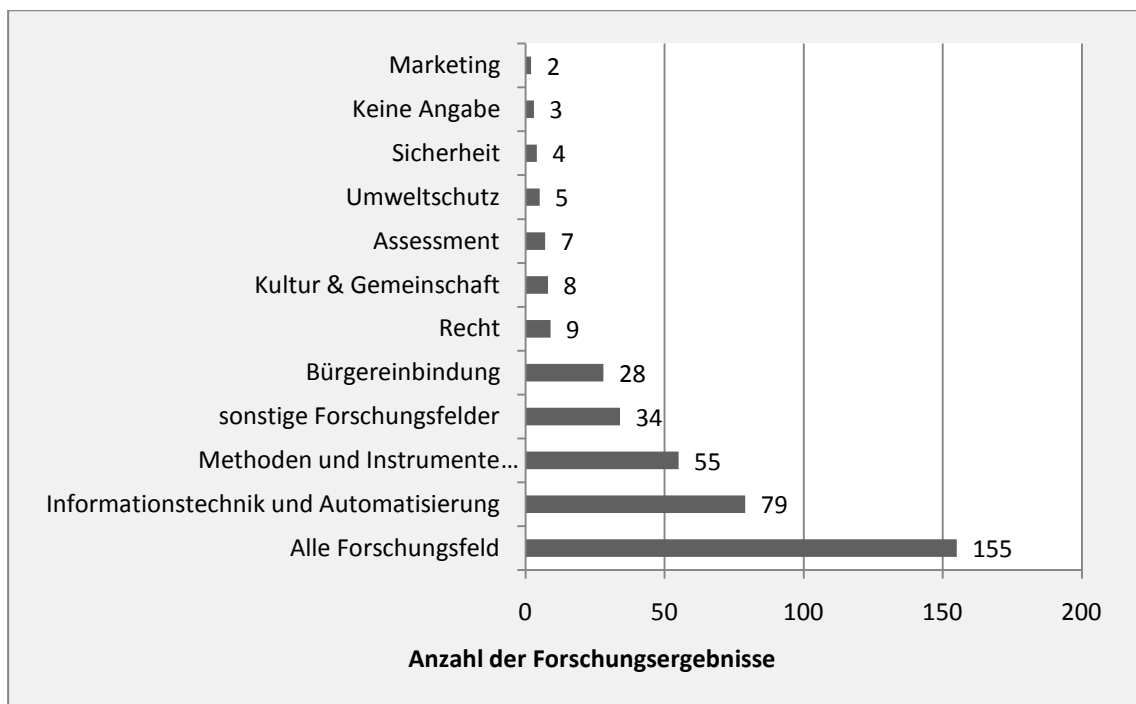
Die Dimension *Forschungsfeld* beschreibt allgemeine Themenfelder, die in Workshops und Literaturanalysen im Rahmen der Konzeption der Auswertungsstrukturen der Forschungslandkarte als relevant für eine umfassende und fortschrittliche Ausrichtung der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung identifiziert wurden. Die folgenden spezifischen Forschungsfelder wurden berücksichtigt und durch Unterkategorien näher beschrieben:

- Sicherheit
  - Risikomanagement
  - Katastrophenschutz
  - Compliance
  - Sonstige Aspekte der Sicherheit
- Marketing
  - Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil
  - Öffentlichkeitsarbeit zur „Prozessorientierten Verwaltung“
  - sonstige Aspekte des Marketing
- Umweltschutz
  - Ressourcenschonung
  - Klimaschutz
  - Gesundheitsschutz

- Tierschutz
- Landschaftspflege
- Sonstige Aspekte des Umweltschutz
- Informationstechnik und Automatisierung
  - Standardisierte offene Schnittstellen und Infrastrukturdienste
  - Mobile Geräte und Prozessmanagement
  - ICT-Management / Governance
  - Entwicklung eines gemeinsamen Begriffs- und Zielverständnisses
  - sonstige Aspekte der Informationstechnik und Automatisierung
- Kultur & Gemeinschaft
  - Kulturelle Unterschiede im Prozessmanagement
  - Prozessgestaltung und Internationalität
  - Kollaboratives Prozessmanagement
  - Entwicklung eines gemeinsamen Begriffs- und Zielverständnisses
  - sonstige Aspekte der Kultur und der sozialen Gemeinschaft
- Recht
  - E-Governmentgesetz
  - Bürokratieabbau
  - Bewertung von Recht im Hinblick auf E-Government-Umsetzbarkeit
- Bürgereinbindung
  - Bürger-Kundenintegration
  - Wandel der Demokratie (Bürgerbeteiligung)
  - Personalisierbarkeit von Verwaltungsportalen
  - Prozessgestaltung und Demographie
  - sonstige Aspekte der Bürgereinbindung
- Arbeitsmarkt
  - Qualifikationsprofile im Prozessmanagement
  - Stellennachfrage und -angebot im Prozessmanagement
  - sonstige Aspekte des Arbeitsmarktes
- Assessment
  - Qualitätskriterien für Prozessmanagement-Ergebnisse
  - Bewertung von Methoden
  - sonstige Aspekte des Assessment

- Methoden und Instrumente des Verwaltungsengineerings
  - Unterschied Prozessmanagement in der Verwaltung vs. Prozessmanagement in der Industrie bzw. anderen Wirtschaftszweigen
  - Vergleich von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung
  - Integration von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung
  - Neuentwicklung bzw. Adaption von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung
  - Prozessketten
  - Sonstige Aspekte der Unterstützung der prozessorientierten Verwaltung mit Methoden und Instrumenten
  
- sonstige Forschungsfelder
  - Keine Angabe

Durch die Einordnung der Forschungsergebnisse in jeweils ein oder mehrere Themenfelder, lässt sich feststellen, wie die Forschungsergebnisse auf die einzelnen Forschungsfelder verteilt sind. Daraus kann abgeleitet werden, ob es eventuell wichtige Themen gibt, die bislang in der Forschung vernachlässigt wurden.



**Abbildung 28: Forschungsfeld**

Die statistische Auswertung zeigt, dass ein Drittel (34%) der Forschungsergebnisse dem Forschungsfeld *Informationstechnik und Automatisierung* zu zuordnen sind (vgl. Abbildung 28). Davon beschäftigen sich die meisten Forschungsergebnisse mit *sonstigen Aspekten der Infor-*

mationstechnik bzw. Automatisierung (45 Nennungen). Weitere häufig genannte Forschungsfelder im Rahmen der Kategorie *Informationstechnik und Automatisierung* sind sowohl *standardisierte offene Schnittstellen und Infrastrukturdienste* (25 Nennungen) als auch *ICT-Management und Governance* (22 Nennungen). Kaum betrachtet werden hingegen *mobile Geräte* (2 Nennungen). Knapp ein Viertel (24%) der Forschungsergebnisse beschäftigen sich mit den *Methoden und Instrumenten des Verwaltungsengineerings*. Dabei stellen *die Neuentwicklung bzw. die Adaption von Methoden und Instrumenten* (29 Nennungen) und das Thema *Prozessketten* (20 Nennungen) die dominantesten Forschungsausrichtungen dar. Die Themen *Integration von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung* und *sonstige Aspekte der Unterstützung der prozessorientierten Verwaltung* wurden 10 bzw. 8 Mal genannt. Weitere dominante Forschungsfelder sind die *Bürgereinbindung* (12%) und *sonstige Forschungsfelder* (15%), bei denen sich keine weitere Differenzierung als hilfreich erwies. *Marketing, Umweltschutz, Kultur & Gemeinschaft, Recht* und *Assessment* sind alle mit jeweils unter 5% kaum bzw. selten berücksichtigte Forschungsfelder. Eine Nicht-Zuordnung durch die Kategorie *keine Angabe* zu den Forschungsfeldern gab es insgesamt nur 3 Mal (1%). Dieser Umstand spricht dafür, dass sich das entwickelte Klassifikationsschema in der praktischen Anwendung bewährt hat.



Im Rahmen der Kategorie *Methoden und Instrumenten* beschäftigen sich die meisten Forschungsergebnisse mit der *Neuentwicklung bzw. Adaption von Methoden und Instrumenten*, wogegen kein einziges Forschungsergebnis das Thema *Unterschiede des Prozessmanagements in der Verwaltung zur Industrie* adressiert. Die Fragestellung, welche hier aufgeworfen wird, ist, ob der Vergleich nicht die Basis für die Neuentwicklung bzw. Adaption darstellen sollte. Die Besonderheiten und Unterschiede der Verwaltung in Bezug auf Prozesse sind laut diesen Ergebnissen noch kaum gezielt im Rahmen von Forschungsprojekten betrachtet worden, obwohl sie zu den wichtigen **theoretischen Grundlagen** der prozessorientierten Verwaltung gezählt werden können. Zukünftige Forschungsprojekte sollten sich speziell auch diesen Grundlagen verstärkt widmen.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass das *Assessment* der Prozesse zumindest in der Literatur ein wichtiges Forschungsfeld des betrieblichen Prozessmanagements darstellt. Dieses Forschungsfeld ist im Rahmen der dokumentierten Forschungsergebnisse unterrepräsentiert (nur



3% der Forschungsergebnisse adressieren dieses Forschungsfeld). Es ist daher zu fordern, dass zukünftig verstärkte Forschungsanstrengungen zur Untersuchung der **Akzeptanz und Erfolgswirkung** der prozessorientierten Verwaltung unternommen werden. Am Beispiel der Teilkategorie *Qualitätskriterien für Prozessmanagement-Ergebnisse* wird die Bedeutung dieser Forderung besonders deutlich. Wenn die Forschung keine geeigneten Kriterien zur Bewertung der Prozesse entwickelt bzw. nicht systematisch prüft, wie sich in der Industrie bewährte Kriterien auf Verwaltungen übertragen lassen, wie sollen dann innerhalb der prozessorientierten Verwaltung Prozesse miteinander verglichen und der Erfolg von mutmaßlichen Prozessverbesserungsmaßnahmen festgestellt werden?

Die Unterkategorien des Forschungsfeldes *Sicherheit* wurden lediglich 4 Mal angegeben. Angesichts erheblicher teilweise globaler Risiken, die insbesondere mit der informationstechnischen Umsetzung der prozessorientierten Verwaltung verbunden sind, erscheint die Berücksichtigung eines systematischen **Risikoma-**



**agements** in der Forschung bisher als unzureichend.



Das Forschungsfeld **Arbeitsmarkt** wurde zum Stand der Analyse von keinem der in der Forschungslandkarte dokumentierten Forschungsergebnisse thematisiert. Die Umsetzung Prozessorientierter Verwaltung wird nur erfolgreich sein, wenn es der öffentlichen Verwaltung gelingt, genügend Experten anzuwerben, die ihr Wissen in die Organisationen der öffentlichen Verwaltung einbringen, bzw. wenn es gelingt, die bisherigen Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung entsprechend auszubilden. Die Forschung sollte sich daher intensiver als bisher den damit verbundenen Herausforderungen widmen.



Lediglich zwei der untersuchten Forschungsergebnisse der prozessorientierten Verwaltung sind Aspekten des **Marketings** gewidmet. Angesichts des erheblichen Aufwands, mit dem die prozessorientierte Reorganisation verbunden ist, erscheint es als unangemessen, dass der Kommunikation dieser Maßnahmen z. B. in Richtung Bürger und Unternehmen etc. bisher so wenig Beachtung geschenkt wird. Zukünftig sollten Forschungsprojekte sich daher auch der Frage widmen, wie sich die Maßnahmen zur Realisierung einer prozessorientierten Verwaltung auch zur Verbesserung des Images der umsetzenden Organisation nutzen lassen bzw. welche Maßnahmen z. B. die Zufriedenheit der Bürger erzielen. Von besonderem Interesse wäre auch eine systematische Erhebung der Zahlungsbereitschaft, die bei verschiedenen verwaltungsexternen Akteuren für Maßnahmen der prozessorientierten Verwaltung besteht.<sup>7</sup>

#### 4.15 Phasen des Prozessmanagements

Die Dimension *Phasen des Prozessmanagements* gibt an, mit welchem Abschnitt des Prozessmanagements sich ein Forschungsergebnis befasst.<sup>8</sup> Die Phase *Strategieentwicklung des Prozessmanagements* gibt eine gemeinsame Ausrichtung vor, an der sich die Aktivitäten des Prozessmanagements orientieren. Vor allem bei großen Projekten kommt der Koordinationsleistung der Strategieentwicklung eine wichtige Bedeutung zu. Mit der *Vorbereitung der Modellierung* werden die Voraussetzungen für eine hohe projektübergreifende Verständlichkeit und Vergleichbarkeit von Prozessmodellen geschaffen. In dieser Phase wird insbesondere die Infrastruktur für die eigentlichen Modellierungsaktivitäten geplant und realisiert. Die *Ist-Modellierung* nutzt diese Infrastruktur und stellt den Ausgangspunkt einer umfassenden prozessorientierten Reorganisation dar. Die Ist-Modelle bilden die Basis für die Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen. In der *Prozessverbesserung bzw. Prozessinnovation* werden Soll-Modelle konstruiert, welche die identifizierten Potentiale zur Verbesserung der Prozesse umsetzen bzw. von Grund auf neue Prozesse darstellen. Ausgewählte Soll-Modelle werden in der *Umsetzungsphase* implementiert und realisiert. Nach der erfolgreichen Implementierung der

<sup>7</sup> Zur Messung von Zahlungsbereitschaften vgl. ausführlich Backhaus, K.; Becker, J.; Beverungen, D.; Frohs, M.; Knackstedt, R.; Müller, O.; Steiner, M.; Weddelling, M.: Vermarktung hybrider Leistungsbündel. Das ServPay-Konzept. Berlin 2010.

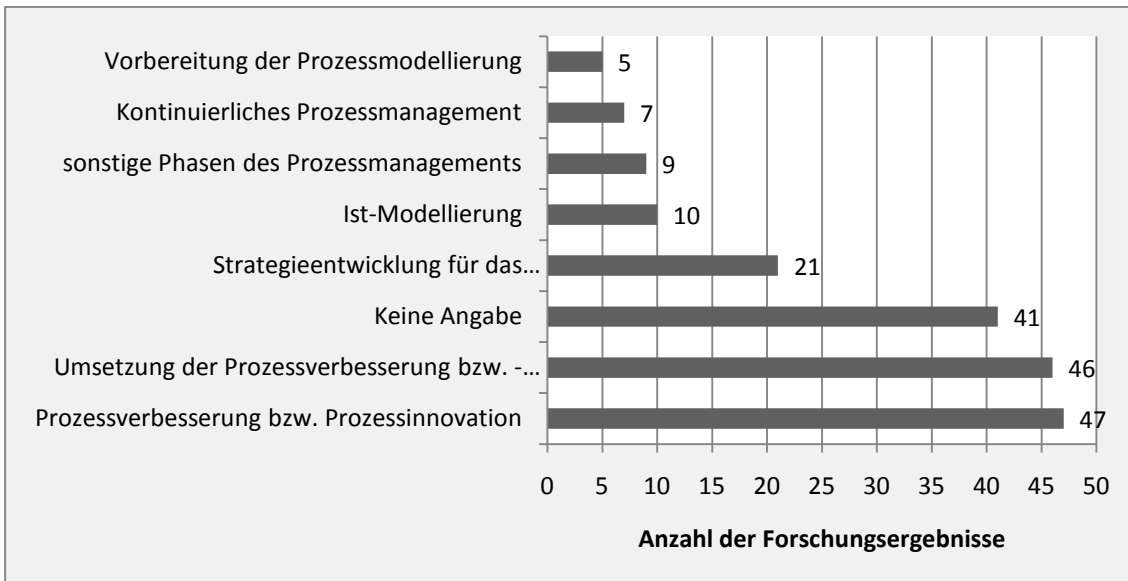
<sup>8</sup> Vgl. zum Phasenmodell ausführlich Becker, J., Kugeler, M.; Rosemann, M.: Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin 2008.



neu- oder umgestalteten Prozesse bedarf es eines *kontinuierlichen Prozessmanagements*, um sich ständig an neue Entwicklungen und Bedingungen anpassen zu können. Durch das *kontinuierliche Prozessmanagement* soll die Leistung der Prozesse langfristig und dauerhaft gesteigert werden. Die einzelnen Phasen werden in der Forschungslandkarte durch Unterkategorien detailliert wie folgt beschrieben:

- Strategieentwicklung für das Prozessmanagement
  - Zieldefinition
  - sonstige Aspekte der Strategieentwicklung
  - Entwicklung von Geschäfts- und Betreibermodellen
- Vorbereitung der Prozessmodellierung
  - Methodenvergleich
  - Methodenauswahl
  - Methodenhandbuch
  - Methodentraining
  - sonstige Aspekte der Vorbereitung der Prozessmodellierung
- Ist-Modellierung
  - Ordnungsrahmen
  - Prozesserfassung
  - sonstige Aspekte der Ist-Modellierung
- Prozessverbesserung bzw. Prozessinnovation
  - Entwicklung von Referenzmodellen/Prozessregistern
  - Anwendung von Prozessmodellen/Prozessregistern
  - Benchmarking
  - Entwicklung einer prozessorientierten Aufbauorganisation
  - Entwicklung der Kooperationsbeziehungen
  - Prozesssimulation
  - Prozessanimation
  - Systematische Prozessanalyse/-verbesserung
  - Prozess-Outsourcing/-Insourcing
  - sonstige Aspekte der Prozessverbesserung bzw. -innovation
- Umsetzung der Prozessverbesserung bzw. -innovation
  - Change Management
  - Public Relations-Maßnahmen im Prozessmanagement
  - Prozessimplementierung

- sonstige Aspekte der Umsetzung
- Kontinuierliches Prozessmanagement
  - Prozesscontrolling/-monitoring
  - sonstige Aspekte des kontinuierlichen Prozessmanagements
- sonstige Phasen des Prozessmanagements



**Abbildung 29: Phasen des Prozessmanagements**

Die Auswertung der Statistik ergibt, dass bei 22% der Forschungsergebnisse keine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Prozessmanagements vorgenommen wurde (vgl. Abbildung 29). Die Hälfte der Forschungsergebnisse beschäftigt sich entweder mit der Phase der *Prozessverbesserung bzw. -innovation* (25%) oder mit der *Umsetzung einer konkreten Prozessverbesserungsmaßnahme* (25%). Forschungsergebnisse, die der Phase der *Prozessverbesserung bzw. -innovation* zugeordnet sind, adressieren zu über einem Drittel *sonstige Aspekte der Prozessverbesserung bzw. -innovation*, zu knapp einem Drittel die *systematische Prozessanalyse/-verbesserung*. Ein Viertel dieser Forschungsergebnisse hat das Ziel, *Referenzmodelle/Prozessregister* zu entwickeln. Die der Phase der *Umsetzung der Prozessverbesserung bzw. -innovation* zugeordneten Forschungsergebnisse beschäftigen sich zu über 50 % mit der *konkreten Implementierung eines bzw. mehrerer Prozesse*. Ein Drittel adressiert *sonstige Aspekte der Umsetzung*, und knapp 10% beschäftigen sich zusätzlich oder ausschließlich mit dem *Change Management*. Des Weiteren adressiert ein Zehntel aller Forschungsergebnisse die *Strategieentwicklung*. Die *Vorbereitung der Prozessmodellierung*, die *Ist-Modellierung* und das *kontinuierliche Prozessmanagement* sind alle mit jeweils unter 5% selten adressierte Phasen des Prozessmanagements.



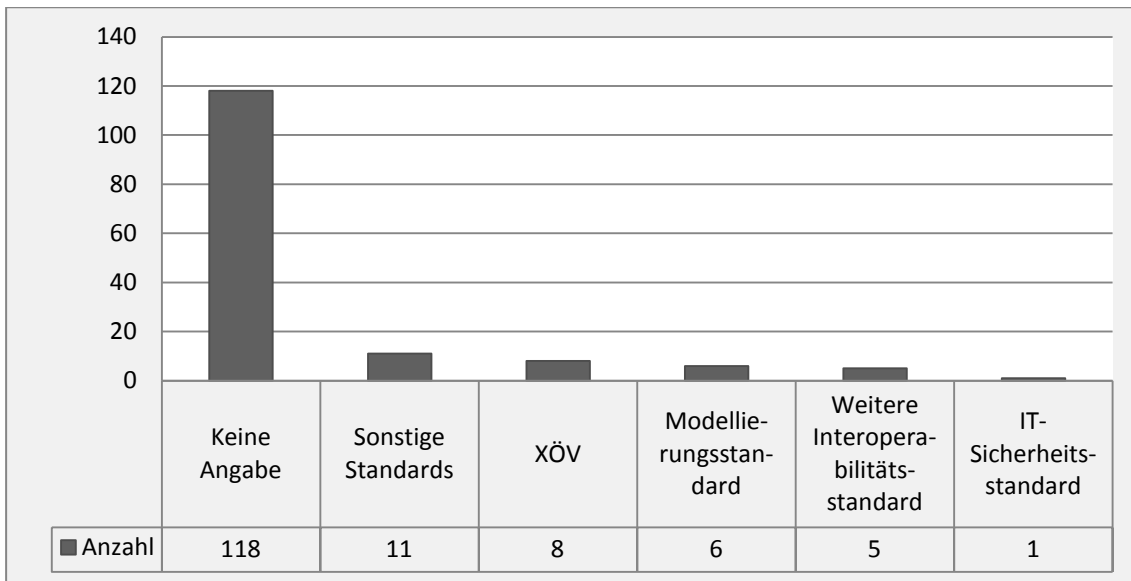
Während die Mehrheit der Forschungsergebnisse mit *Prozessverbesserungen* und oftmals auch mit deren *Umsetzung* beschäftigt ist, erscheinen Aspekte der **Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements** in der Menge

der Forschungsergebnisse unterrepräsentiert. Für diese Schlussfolgerung spricht insbesondere, dass das *kontinuierliche Prozessmanagement* im Vergleich zu anderen Phasen des Prozessmanagements in der Forschungslandkarte selten von Forschungsergebnissen abgedeckt wird. Angesichts des inhaltlichen und methodischen Facettenreichtums der Verstetigung des Prozessmanagements tritt hier ein relativ deutliches Defizit in der bisherigen Forschung zu Tage. Insbesondere stellt sich die Frage, wie sich diese Lücke begründet. Wie die Auswertung weiterer Dimensionen es bereits nahelegt, kann vermuten werden, dass die Prozessorientierte Verwaltung gegenwärtig noch stark von ad-hoc-Maßnahmen geprägt ist und deshalb Forschungsfragen des Prozessmanagements mit langfristiger bzw. grundlegender Bedeutung noch nicht in den Vordergrund drängen. Für diese Diagnose sprechen auch die noch geringe Bedeutung der *Vorbereitung der Prozessmodellierung* und die allmählich in den Fokus rückende *Strategieentwicklung*. Es ist zu erwarten, dass mit zunehmender Reife des Prozessmanagements in Verwaltungen die genannten Themen vermehrt auf Interesse in der Forschung und Praxis treffen werden.

#### 4.16 Standards

Die Dimension *Standards* erfasst, welche Standards mit dem Forschungsergebnis in Verbindung stehen. Dazu werden die Teildimensionen *IT-Sicherheitsstandard (OSCI-Transport 2.0, sonstige Sicherheitsstandards)*, *Modellierungsstandard (BPMN, EPK, UML)*, *XÖV (Ausländerwesen, DatML/RAW Gewerbe, XBau, XDomea, XFinanz, XJustiz, XKasse, XKfz, XMeld, XPersonenstand, XPlanung, XSozial, XStatistik)*, *Weitere Interoperabilitätsstandard (Fachspezifisch, Fachübergreifend, Fachunabhängig)* und *Sonstige Standards* unterschieden. Zusätzlich ist auch die freie Eingabe eines berücksichtigten Standards in einem Textfeld möglich.

Diese Dimension soll Aufschluss darüber ergeben, ob in einem Forschungsergebnis ein oder mehrere Standards berücksichtigt werden. Werden die gängigen Standards missachtet, ist ein späterer Praxiseinsatz fraglich, da es z. B. auf der IT-Ebene mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Inkompatibilität bzw. Schnittstellenproblemen kommen wird. Generell weist das Einhalten von Standards ein großes Kostensenkungspotential auf, bringt aber auch weitere, nicht monetäre, Vorteile mit sich. Unter anderem werden die Komplexität und der Koordinationsaufwand reduziert.



**Abbildung 30: Standards**

Die statistische Auswertung ergibt, dass bei 79% der Forschungsergebnisse *keine Zuordnung* zu einem spezifischen Standard vorgenommen werden konnte. Lediglich 1 Forschungsergebnis (1%) adressiert einen *IT-Sicherheitsstandard*, 6 Forschungsergebnisse (4%) verwenden diverse *Modellierungsstandards*. Die *XÖV*-Standards finden ebenfalls in nur sehr wenigen Forschungsergebnissen (5%) Anwendung. Auch werden nur bei 5 Forschungsergebnissen *Interoperabilitätsstandards* adressiert. Auf die Teildimension *Sonstige Standards* entfallen 11 Forschungsergebnisse.

Diese nur geringe Berücksichtigung von Standards sich vor Augen führend, stellt sich die Frage, ob es zu wenige Standards gibt oder die existierenden Standards in den einzelnen Verwaltungen nicht wahrgenommen werden. Eventuell adressieren aber auch die existierenden Standards vielleicht nicht die Aspekte, die bei der Prozessverbesserung in der öffentlichen Verwaltung relevant wären. Ebenso verwunderlich ist die offenbar geringe Anwendung von *XÖV*-Standards, obwohl diese eigentlich stark verbreitet und bekannt sind. Ein Grund für die häufige Auswahl der Kategorie *Keine Angabe* könnte auch sein, dass es nicht in jeder Disziplin üblich ist, Standards oder ISO-Vorschriften zu zitieren. In den Ingenieurwissenschaften hingegen ist das Zitieren und Nennen von Standards weit verbreitet. Daher wird das Auffinden von Standards in Forschungsarbeiten auch von der Disziplin beeinflusst. Dennoch bleibt in der Gesamtbetrachtung festzustellen, dass die erhobenen Daten darauf verweisen, dass der **Standardisierung und Harmonisierung** zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen werden sollte und die hiermit verbundenen Forschungspotentiale ausgeschöpft werden sollten.

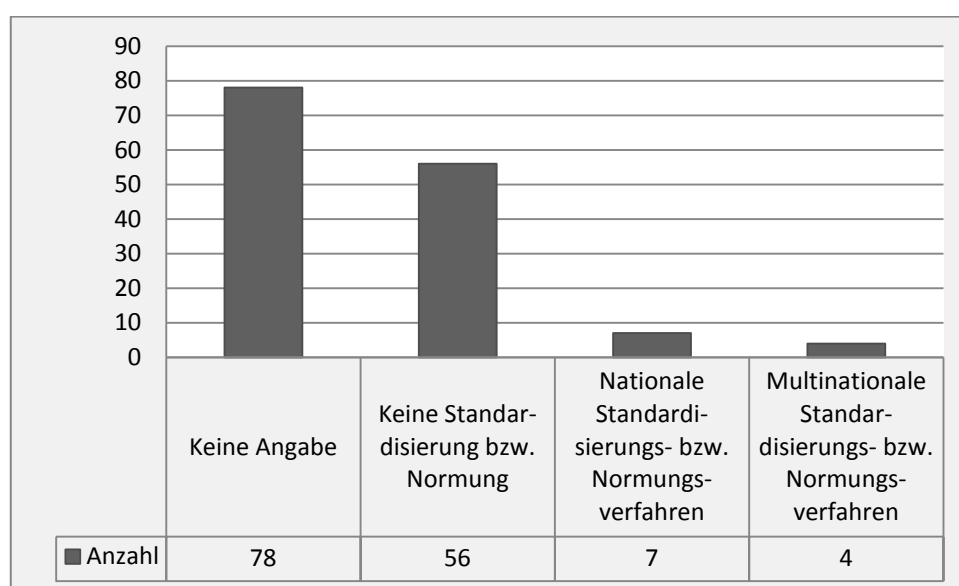


### 4.17 Standardisierung

Die Dimension *Standardisierung* gibt Aufschluss darüber, in welche Standardisierungs- bzw. Normungsinitiativen das Forschungsergebnis eingeflossen ist. Hier werden die Teildimensionen *Multinationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren* und *Nationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren* unterschieden. Die *ISO (Internationale Organisation für Normung)*,

das *CEN (Europäisches Komitee für Normung)* und *sonstige multinationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren* sind *Multinationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren*. Für nationale Verfahren stehen in Deutschland *DIN (Deutsches Institut für Normung)*, *Institutionen für die XÖV-Standardisierung*, *BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien)* und *sonstige deutsche Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren* zur Auswahl. Für *sonstige nationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren* steht eine weitere Kategorie zur Verfügung. Falls ausgeschlossen werden kann, dass ein Forschungsergebnis in ein Normungs- oder Standardisierungsverfahren eingeflossen ist, so ist die Ausprägung *Keine Standardisierung bzw. Normung* zutreffend. Eine Auswahl mehrerer Initiativen ist ebenfalls möglich.

Diese Dimension soll festhalten, in welche Standardisierungs- bzw. Normungsinitiativen das Forschungsergebnis eingeflossen ist, und Aufschluss darüber geben, welchen Einfluss die Forschung auf Standardisierungs- und Normungsverfahren hat.



**Abbildung 31: Standardisierungsverfahren/-organisation**

Durch die statistische Auswertung ist festgestellt worden, dass 56 Forschungsergebnisse in *keine Standardisierungs- bzw. Normungsinitiative* eingeflossen sind (vgl. Abbildung 31). Die 78 Ergebnisse, für die *keine Angabe* gemacht wurde, sind vermutlich auch dazu zu zählen. 7 Forschungsergebnisse sind in *nationale Verfahren* (Deutschland) eingeflossen, davon 4 in *XÖV* und 3 in *sonstige Standardisierungsverfahren*. In *multinationale Verfahren* sind 4 Ergebnisse eingegangen, 2 davon in *CEN (Europäisches Komitee für Normung)*, die weiteren in *Sonstige multinationale Standardisierungsverfahren*.

Die Statistik lässt vermuten, dass Forschungsergebnisse im Bereich der prozessorientierten Verwaltung nur selten die Standardisierung zum Untersuchungsgegenstand erheben bzw. dass Forschungsprojekte bisher noch viel zu selten mit einer entwicklungsbegleitenden Standardisierung einhergehen. Gerade in einer entwicklungsbegleitenden **Standardisierung und Harmonisierung** wird speziell für die Prozessorientierte Verwaltung ein erhebliches Potenzial zur Vermeidung ineffektiver bzw. ineffizienter Inselösungen gesehen. Hierbei sollten bereits bei der Entwicklung von Forschungsergebnissen Standardisierungs- und Harmonisierungspotenziale iden-



tifiziert und umgesetzt werden. Darüber hinaus sollten die Vorteile und Grenzen der Standardisierung und Harmonisierung in der prozessorientierten Verwaltung intensiver erforscht werden, um den Prozess der entwicklungsbegleitenden Standardisierung durch geeignete Handlungsempfehlungen unterstützen zu können.

Wie bereits im Zusammenhang mit der Dimension *Adressierte Richtlinien und Verordnungen* erläutert, ist zu erwarten, dass die entwicklungsbegleitende Standardisierung besondere Wirkung



erzielt, wenn sie mit der Verbindung von **Prozessmanagement und Recht** gekoppelt wird. Hierbei ist zu fordern, dass die prozessorientierten Standards zugleich frühzeitig mit der Entwicklung einschlägiger regulatorischer Maßnahmen (Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.) abgestimmt wird. Hierbei wäre zu beachten, dass die Entwicklung von Standards komplexe Abstimmungs-

prozesse und damit einen erheblichen zeitlichen Vorlauf vor der endgültigen Verabschiedung der regulatorischen Normen erfordert. Diese Prozesse sollten zukünftig stärker durch eine wissenschaftliche Begleitung durchdrungen werden, so dass dem Thema der Standardisierung in der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung zukünftig eine höhere Bedeutung zukommt, die sich dann auch in den quantitativen Auswertungen der Forschungslandkarte widerspiegeln möge.

#### 4.18 Perspektivenintegration

Die Dimension *Perspektivenintegration* hält fest, welche Sichtweise in dem jeweiligen Forschungsergebnis auf die Prozessorientierte Verwaltung vorherrscht. Die Dimension unterscheidet hierfür die Perspektiven *Organisatorisch, Politisch, Regulatorisch/Juristisch, Technisch, Finanziell* und *Personell*. Es wird eine Mehrfachauswahl ermöglicht.

Diese Dimension soll Aufschluss darüber geben, in welchem Ausmaß unterschiedliche, für Veränderungen in der Verwaltung relevante Perspektiven in der Forschung eingenommen werden. In der Gesamtbetrachtung können hiermit Forschungslücken bei entscheidenden Betrachtungsrichtungen aufgedeckt werden.

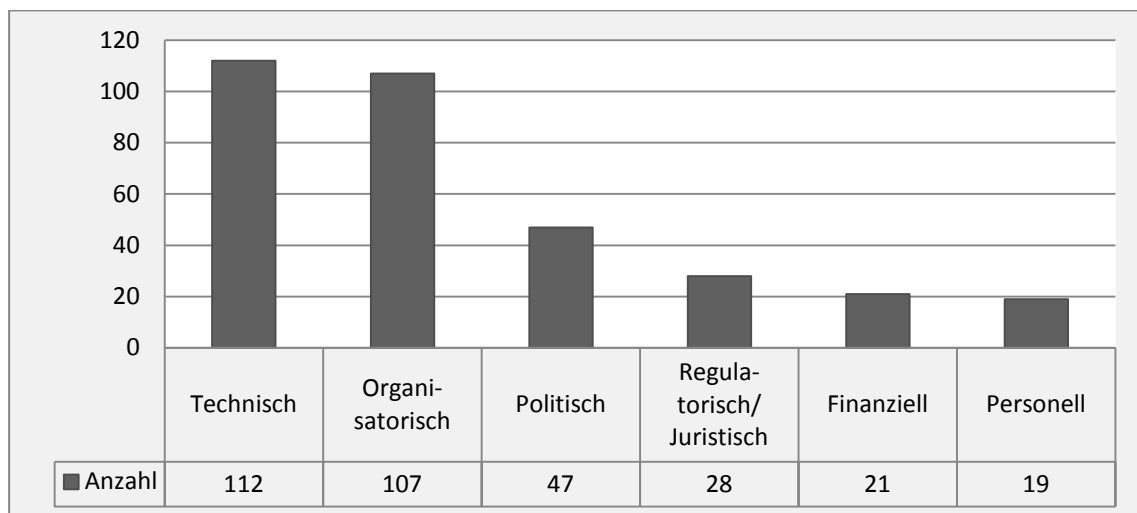


Abbildung 32: Perspektivenintegration

Der Statistik zufolge werden 112 Forschungsergebnisse (72%) von der *technischen* Perspektive betrachtet (vgl. Abbildung 32). Die zweithäufigste Dimensionsausprägung stellt die *organisatorische* Perspektive (49%) dar. Es folgen die *politische* (30%), die *regulatorische/juristische* (18%) und die *finanzielle* (13,5%) sowie die *personelle* Perspektive (12%).

Das Ergebnis der statistischen Auswertung fügt sich in das bisher erhaltene Bild vom Status quo der Forschung in der prozessorientierten Verwaltung ein. Angesichts der anteilmäßigen Dominanz von *IT-technischen Umsetzungen* innerhalb der Menge der Forschungsergebnisse, ist es nicht überraschend, dass bei den meisten Forschungsergebnissen zur prozessorientierten Verwaltung die *technische* Sichtweise eingenommen wird. *Organisatorische Veränderungen* gehen häufig mit technischen Neuerungen einher, weshalb auch der hohe Anteil der *organisatorischen* Perspektive erwartungskonform ist. Die am geringsten ausgeprägten Perspektiven decken sich mit Forschungsbereichen, die bei der Analyse anderer Dimensionen als Lücken in der gegenwärtigen Forschung erkannt wurden.



Die stärkere Verschränkung von **Prozessmanagement und Recht** wurde bereits im Zusammenhang mit der Auswertung der Dimensionen *Standardisierung* sowie der Dimension *Addressierte Richtlinien und Verordnungen* als sinnvolle zukünftige Ausrichtung der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung identifiziert. Hierbei geht es um eine frühzeitige Abstimmung der Gestaltungsmaßnahmen des Prozessmanagements mit den gegebenen bzw. gemäß dem gesellschaftlichen Willen anzupassenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Wie sich diese Synchronisierung realisieren lässt, sollte Gegenstand zukünftiger Forschungsprojekte sein. Diese Entwicklungsrichtung korrespondiert mit der Stärkung sowohl der hier untersuchten *politischen* Perspektive als auch mit der *regulatorischen/juristischen* Perspektive. Die statistische Auswertung zeigt, dass diese Perspektiven im Vergleich zur *technischen* bzw. *organisatorischen* Perspektive noch keinesfalls selbstverständlich sind.

Interessant ist auch die Analyse, wie viele Perspektiven gemeinsam eingenommen werden, also ob eine Perspektivenintegration stattfindet. Durchschnittlich werden die Ergebnisse von 2 Perspektiven aus betrachtet. Es gibt 20 Forschungsergebnisse, die von keiner Perspektive aus betrachtet werden, 31 Ergebnisse, die nur eine Perspektive einnehmen, 44 Ergebnisse mit zwei Perspektiven, 35 Ergebnisse mit drei Perspektiven, 14 Ergebnisse mit vier Perspektiven, 4 Ergebnisse mit fünf Perspektiven, und 6 Forschungsergebnisse werden von allen sechs Perspektiven aus betrachtet.

Da bei der Perspektivenintegration eine Mehrfachauswahl möglich war, gibt eine Assoziationsanalyse interessante Hinweise darauf, welche Perspektiven häufig zusammen auftreten. Dazu wurden „wenn, dann“-Beziehungen ermittelt, d. h., wenn z. B. in einem Forschungsergebnis die *technische* Perspektive eingenommen wird, wird in diesem Forschungsergebnis in 80% aller Fälle ebenfalls die *organisatorische* Perspektive eingenommen. Diese Beziehungen werden in Tabelle 14 dargestellt. Dabei sind Assoziationen, die in mehr als 50% der Fälle auftreten hervorgehoben.

	Technisch	Organisatorisch	Politisch	Regulatorisch/ Juristisch	Finanziell	Personell
Technisch		80%	38%	29%	15%	11%
Organisatorisch	85%		45%	26%	18%	17%
Politisch	88%	96%		33%	29%	25%
Regulatorisch/ Juristisch	100%	84%	50%		19%	19%
Finanziell	67%	80%	58%	25%		42%
Personell	63%	89%	63%	32%	53%	

**Tabelle 14: Assoziationsbeziehungen zwischen verschiedenen Perspektiven**

Die Assoziationsanalyse zeigt zum Teil sehr starke Beziehungen zwischen den Perspektiven auf. So werden beispielsweise in allen Fällen, in denen Forschungsergebnisse von der *regulatorischen* bzw. *juristischen* Perspektive betrachtet werden, diese Ergebnisse auch von einer *technischen* Perspektive betrachtet. Auch zwischen der *politischen* und der *organisatorischen* Perspektive sowie zwischen der *personellen* und *organisatorischen* Perspektive scheint es auffällig viele Beziehungen zu geben.



Im Zuge der Analyse der Dimension *Wertfluss* wurde die **Integration der Finanzflusssicht in das Prozessmanagement** gefordert. Die verhältnismäßig seltene Nennung der *finanziellen* Perspektive unterstützt diese Forderung.

Aus der Analyse der Dimension *Forschungsfeld* wurde gefolgert, dass zukünftige Forschung den **Arbeitsmarkt** der prozessorientierten Verwaltung verstärkt zum Untersuchungsgegenstand machen sollte. Nur wenn die geeigneten *personellen* Rahmenbedingungen herrschen bzw. hergestellt werden, kann das Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich etabliert und weiterentwickelt werden.





## 5 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ziel des abschließenden Kapitels ist es, Handlungsempfehlungen für die zukünftige Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung abzuleiten. Dazu werden zuerst zusammenfassend der Status quo der aktuellen Forschung zur prozessorientierten Verwaltung dargestellt sowie Forschungslücken aufgezeigt, die sich aus der Analyse der Forschungsergebnisse ergeben haben. Anschließend werden Handlungsempfehlungen in Form einer Forschungsagenda entwickelt, die sich in kurz-, mittel- sowie langfristige Ziele unterteilen. Zur weiteren Strukturierung werden die Handlungsempfehlungen unterteilt in gestaltungs- und erkenntnistheoretische Projektanregungen bzw. Empfehlungen, die Forschungsmanagementinstitutionen oder Forschungsinstitutionen adressieren.

### 5.1 Status quo und Forschungslücken

Zunächst werden der aktuelle Stand sowie daraus abgeleitete Forschungslücken dargestellt, die sich aus den Auswertungen der Forschungslandkarte ergeben. Dabei werden diese Erkenntnisse anhand der wichtigsten zukünftig zu adressierenden Felder strukturiert. Die 14 identifizierten Forschungsfelder sind *Vernetzung von Forschungsinstitutionen*, *Theoretische Grundlagen*, *Einfluss der Forschung auf die Praxis*, *Wiederverwendung von Forschungsergebnissen*, *Standardisierung und Harmonisierung*, *Prozessketten*, *Schnittstellen zu spezifischen Akteuren*, *Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements*, *Integration der Finanzflusssicht in das Prozessmanagement*, *Prozessmanagement und Recht*, *Risikomanagement*, *Arbeitsmarkt*, *Marketing* sowie *Akzeptanz und Erfolgswirkung*. Zusätzlich zu den Analysen der Forschungslandkarte wurde zum Teil Literatur hinzugezogen, um diese Ergebnisse zu bestätigen.

#### *Vernetzung von Forschungsinstitutionen*



Die derzeitige Vernetzung von Forschungsinstitutionen im deutschsprachigen Raum, die sich mit der prozessorientierten Verwaltung beschäftigen, ist gering. Das wird u. a. durch die geographische Auswertung der Forschungslandkarte belegt. So sind beispielsweise knapp 47% der aufgelisteten Forschungsorganisationen nicht durch ein Forschungsergebnis, das in der Forschungslandkarte gespeichert ist, mit einer anderen Institution vernetzt. Findet eine Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen statt, so beschränkt diese sich zumeist auf ein einziges Forschungsergebnis. Synergiepotenziale, die die Zusammenarbeit verschiedener Experten mit sich brächte, bleiben so ungenutzt.

#### *Theoretische Grundlagen*



Ein starker Fokus der prozessorientierten Verwaltung liegt auf Umsetzungen, allen voran auf IT-technischen Umsetzungen. Aus den Ergebnissen der Forschungslandkarte wird deutlich, dass viele empirische Untersuchungen spezifischer Phänomene im Kontext der prozessorientierten Verwaltungsforschung existieren. Demgegenüber steht eine geringe Anzahl an Forschungsergebnissen, die sich mit den theoretischen Grundlagen, zu denen beispielsweise Theorien oder in gewissem Maße auch Terminologien gezählt werden können, auseinandersetzen. Die Prozessorientierte Verwaltungsforschung bedient sich aber der verschiedensten theoretischen Grundlagen aus den angrenzenden Disziplinen, wie z. B. der Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft, Organisations- bzw. Arbeitswissenschaft, Psychologie und (Wirtschafts-)Informatik. Jedoch wird auch erkenntlich, dass im Rahmen der prozessorientierten Verwaltungsforschung zwar ein kontinuierlicher empirischer

Erkenntnisfortschritt stattfindet, dieser aber kaum bzw. nicht in die Definition spezifischer Theorien für die prozessorientierte Verwaltung einfließt. Auch die Literatur sieht einen Bedarf für eine Verstärkung der theoretischen Basis.<sup>9</sup> Mit einer zukünftig vermehrten Zusammenarbeit im Bereich der gesamten prozessorientierten Verwaltungsforschung geht einher, dass verschiedene gedankliche Modelle und Vorstellungen entstehen. Daher ist es notwendig, dass eindeutige Vokabeln vorhanden sind, die von allen Beteiligten verstanden werden. Es fehlen vor allem Förderprogramme, die Anreize für die Forscher setzen, sich mit den theoretischen Grundlagen der prozessorientierten Verwaltung zu beschäftigen.

#### *Einfluss der Forschung auf die Praxis*



Der Einfluss der Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung auf die Praxis ist bisher schwer einzuschätzen. So gibt es z. B. relativ wenige Informationen über die Praxiserprobung von Forschungsergebnissen. Bei der Eintragung der Forschungsergebnisse in die Forschungslandkarte wurde deutlich, dass weder in Zeitschriften und Konferenzbeiträgen noch in Projektdatenbanken die Praxiserprobung von Forschungsergebnissen der prozessorientierten Verwaltung dokumentiert ist. Um diesem Defizit entgegenzuwirken, sollte eine ausführlichere Dokumentation der Praxiserprobung gefördert werden.

#### *Wiederverwendung von Forschungsergebnissen*



Bei der Betrachtung der Praxiserprobung von Forschungsergebnissen ist auffällig, dass die meisten von ihnen höchstens einmal zum Einsatz kamen. Das bedeutet, dass in der prozessorientierten Verwaltung Ergebnisse nicht auf ähnliche Problemstellungen übertragen werden. Dabei besteht gerade in diesem Bereich großes Potenzial zur Wiederverwendung. Viele Forschungsergebnisse würden sich ggf. mit leichter Anpassung auf viele Fachlichkeiten auf verschiedenen Verwaltungsebenen anwenden lassen. Vor allem die kommunale Ebene bietet hierfür großes Potenzial. Stattdessen werden immer wieder neue Ergebnisse entwickelt. Auch hier besteht das Problem, dass Synergiepotenziale nicht genutzt werden. Abhilfe könnte ein Überblick über bereits entwickelte Lösungen zu einem bestimmten Problem bieten. Auch der Staat könnte bei der Förderung des Transfers von Ergebnissen im Bereich der prozessorientierten Verwaltung eine aktive Rolle spielen. Wie die Beispiele des elektronischen Personalausweises und Elster zeigen, werden Entwicklungen eingesetzt, wenn sie Rückendeckung von Seiten der Verwaltung bzw. des Staates bekommen.

#### *Standardisierung und Harmonisierung*



Ein wichtiges Handlungsfeld, das sich aus der Analyse verschiedener Dimensionen in Kapitel 4 ergibt, ist das der Standardisierung und Harmonisierung. Nur wenige Forschungsergebnisse haben die Entwicklung von Interoperabilitätsstandards sowie Harmonisierungsinitiativen zum Ziel. Generell werden wenige Standards eingesetzt bzw. ist deren Einsatz schlecht dokumentiert, und auch Initiativen zur Standardisierung und Harmonisierung existieren kaum. Bisherige Forschungsergebnisse haben wenig Einfluss auf

---

<sup>9</sup> Vgl. Janssen, M.; Charalabidis, Y.; Kuk, G.; Cresswell, T.: Special Issue on E-government Interoperability, Infrastructure and Architecture: State-of-the-art and Challenges. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 6 (2011) 1.

Standardisierungen, was das Bild der vielen Insellösungen unterstützt. Bei der zukünftigen Entwicklung von Richtlinien, Verordnungen und Gesetzen sollten Standardisierungs- und Harmonisierungsverfahren beteiligt sein. Es ist zudem sinnvoll, Vertreter aus dem Bereich der Wissenschaft stärker in Standardisierungsgremien einzubeziehen. Die Analysen der Forschungslandkarte stimmen auch mit den Erkenntnissen aus der E-Government-Literatur überein. So wird festgestellt, dass ein Grund für den geringen Fortschritt vieler E-Government-Bemühungen die mangelnde Interoperabilität und Integration von Systemen ist. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Behörden, die in Zukunft immer wichtiger wird, lässt sich nur durch einheitliche Austauschstandards verwirklichen.<sup>10</sup>

### *Prozessketten*



Ein weiteres wichtiges Forschungsfeld sind Prozessketten. Die Forschungslandkarte zeigt, dass die Relevanz dieses vergleichsweise jungen Themas bereits von einigen Forschern erkannt wurde. Allerdings gibt es hier noch viel Potenzial, den Datenaustausch zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren Kunden (z. B. Unternehmen oder Bürger) zu verbessern. Vor allem die internationale Ebene wird bei der Einbindung durch Prozessketten bisher kaum berücksichtigt. Bisherige Forschungsaktivitäten und -ergebnisse sind noch stärker zu vernetzen, um ausgehend von den identifizierten methodischen, organisatorischen, rechtlichen und technischen Fragestellungen vertiefte Forschungsarbeiten anzustoßen. Darüber hinaus könnte die Analyse von Fachlichkeiten auf kommunaler sowie Bundes- und Landesebene, die besonders stark in Prozessketten eingebunden sind, zeigen, ob Fachlichkeiten mit bestimmten Eigenschaften sich besonders für die Prozesskettenintegration eignen.

### *Schnittstellen zu spezifischen Akteuren*



Die Analyse der Daten in der Forschungslandkarte hat einen Mangel an Forschungsergebnissen aufgedeckt, die sich auf die Bedürfnisse spezieller Akteure beziehen. Das betrifft zum einen die Spezifika einzelner Fachlichkeiten, die selten berücksichtigt werden, was sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Bundes- und Landesebene zutrifft. Des Weiteren sollte die Schnittstelle zu sozialen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Besonders deutlich ist der Mangel an spezifischen Forschungsergebnissen im Bereich der Schnittstellen zu Unternehmen. So wird nur wenig auf die Bedürfnisse von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen eingegangen. Häufig wird die Unternehmenssicht allgemein betrachtet, ohne dass Unterschiede und Spezifika in den Anforderungen verschiedener Unternehmenstypen untersucht werden. Auch die Spezifika einzelner Branchen spielen bislang kaum eine Rolle.

### *Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements*



Im Bereich des Prozessmanagements werden vor allem Prozessverbesserungen und Umsetzungen erarbeitet. Die Strategieentwicklung sowie auch das kontinuierliche Prozessmanagement werden in den erfassten Forschungsergebnissen kaum betrachtet. Darüber hinaus benötigen einige Forschungsziele wie beispielsweise die

---

<sup>10</sup> Vgl. Janssen, M.; Charalabidis, Y.; Kuk, G.; Cresswell, T.: Special Issue on E-government Interoperability, Infrastructure and Architecture: State-of-the-art and Challenges. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6 (2011) 1.

Einführung von Wissensmanagement oder die Förderung der Innovationsfähigkeit ein kontinuierliches Prozessmanagement als Basis. Da für den nachhaltigen Erfolg von Projekten im Bereich der prozessorientierten Verwaltung das Prozessmanagement langfristig aufgestellt sein muss, besteht hier ein dringender Bedarf, die Strategieentwicklung im Bereich des Prozessmanagements sowie das vor allem sehr wichtige Verstetigen des Prozessmanagements zu vertiefen.

#### *Integration der Finanzflusssicht in das Prozessmanagement*



Im Rahmen der prozessorientierten Verwaltung dominiert bei den Forschungsergebnissen die technische Perspektive. Vor allem Daten- und Kontrollflüsse stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Eine nur untergeordnete Rolle spielt der Finanzfluss, der jedoch einen beträchtlichen Teil des Verwaltungshandelns ausmacht. Auch bei der Perspektivenintegration wird die finanzielle Perspektive nur selten eingenommen, obgleich sie wichtig für eine ganzheitliche Betrachtung des Prozessmanagements ist. Analog zum Supply Chain Management, bei dem die Bedeutung der Finanzflusssicht erst spät erkannt wurde, sollte auch das Prozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen von der Integration dieser Perspektive profitieren.

#### *Prozessmanagement und Recht*



Die juristische bzw. regulatorische Perspektive wird in Forschungsergebnissen zur prozessorientierten Verwaltung selten eingenommen. Die Analyse der Forschungsergebnisse zeigt jedoch, dass zunehmend auch disziplinenübergreifende Ziele wie die Integration von IT und rechtlichen Aspekten wichtig werden. Die Intensitätsunterschiede, mit denen einzelne Richtlinien, Verordnungen und Gesetze berücksichtigt werden, können als Indiz gegen das Vorliegen einer systematischen Abstimmung von Prozessmanagement und Recht gesehen werden. Dabei sind entwicklungsbegleitende Standardisierungen besonders wirkungsvoll, wenn sie mit der Verbindung von Prozessmanagement und Recht gekoppelt sind. Von daher ist eine frühzeitige Abstimmung zwischen Prozessmanagement und rechtlichen Rahmenbedingungen empfehlenswert.

#### *Risikomanagement*



Eine nähere Betrachtung der Forschungsfelder ergibt, dass das Risikomanagement bislang noch unzureichend Gegenstand der Forschungsprojekte ist. Unter Berücksichtigung der zunehmenden globalen Risiken und der „Risikogesellschaft“ der heutigen Zeit ist das Themenfeld auch für die prozessorientierte Verwaltung von Bedeutung. Während das Risikomanagement im betrieblichen Geschäftsprozessmanagement wichtig ist, ist es in der prozessorientierten Verwaltung bislang noch unterrepräsentiert und bedarf daher einer vertieften Betrachtung.

#### *Arbeitsmarkt*



Dem Forschungsfeld Arbeitsmarkt wird im Bereich der prozessorientierten Verwaltung in der bisherigen Forschung keine Relevanz zugesprochen. Doch gerade hier werden sich gravierende Defizite ergeben. So ist auch die Beschäftigungsstruktur in öffentlichen Verwaltungen der Überalterung der gesamten Bevölkerung unterworfen. Um ein erfolgreiches Prozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen aufzubauen, bedarf es gut ausgebildeter Fachkräfte. Oftmals ist der Staat als Arbeitgeber für diese Zielgruppen jedoch nicht attraktiv. Auch die Perspektivenintegration ergibt, dass die personelle Sicht in

Forschungsergebnissen kaum eine Rolle spielt. Doch nur wenn geeignete personelle Rahmenbedingungen herrschen, kann das Prozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen erfolgreich sein. Deswegen sollte auch das Thema des Arbeitsmarktes stärker in den Fokus der prozessorientierten Verwaltung rücken.

### Marketing



Dem Marketing kommt laut Auswertung bisher nur eine untergeordnete Rolle zu. Allerdings wird deutlich, dass vor allem jene Ergebnisse der prozessorientierten Verwaltung, zu denen es eine Marketingkampagne gab, erfolgreich waren. Angesichts des erheblichen Aufwands der prozessorientierten Reorganisation, wäre es ratsam, die Vorteile, die mit diesen Kosten verbunden sind, an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Um sowohl auf Ergebnisse aufmerksam zu machen als auch um Transparenz über das Verwaltungshandeln zu schaffen und das Vertrauen aller Beteiligten in die vorhandenen Lösungen zu stärken, sollte das Marketing verstärkt berücksichtigt werden. So könnte Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil erkannt und kommuniziert werden.

### Akzeptanz und Erfolgswirkung







Die Akzeptanz und die Erfolgswirkung von prozessorientierter Verwaltung sind bislang unterrepräsentiert. Akzeptanz – sowohl der externen Akteure wie Bürger oder Unternehmen als auch der internen Akteure wie den Verwaltungsmitarbeitern selbst – ist jedoch Voraussetzung für eine erfolgreiche prozessorientierte Verwaltung. Vor allem die Betrachtung der Bürgereinbindung ist bislang sehr gering. Einzelne Forschungsergebnisse zeigen bereits ein erstes Bewusstsein für Bürgereinbindung und Akzeptanz, doch sollte dieses Themenfeld noch sehr viel stärker ausgebaut werden.





## 5.2 Forschungsagenda






Aufbauend auf den 14 identifizierten Forschungsfeldern und -lücken wurde eine Forschungsagenda aufgestellt, die folgende Elemente enthält:

- *Zeithorizont:* Für jedes Forschungsfeld werden kurz-, mittel- und langfristig zu verfolgende Forschungsaktivitäten und Maßnahmen vorgeschlagen, die die Forschungslücken schließen sollen.
- *Adressaten:* Für jede dieser Aktivitäten wird unterschieden, ob sich die Empfehlung an die Forschungsförderer oder an Forscher bzw. Forschungseinrichtungen richtet.
- *Forschungsparadigma:* Darüber hinaus wird für jede Forschungsaktivität festgehalten, ob gestaltungs- oder erklärungsorientierte Ansätze, also beispielsweise Methoden oder Studien, geeignet sind, die Forschungslücke zu schließen.


Als Gesamtübersicht dient Tabelle 15, die zu jedem der 14 Forschungsfelder kurz-, mittel-, und langfristige Aktivitäten enthält. Jedes Forschungsfeld wird darüber hinaus noch einmal ausführlich in einem eigenen Unterkapitel erläutert.

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
<b>Vernetzung von Forschungsinstitutionen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Forschungslandkarte bei Förderern und Forschungseinrichtungen fördern</li> <li>• Umfrage/ Workshop zur Etablierung einer Forschungscommunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung von Forschungsprozessen, Projektdatenbanken, Tagungen</li> <li>• explizite Förderung von Verbundprojekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung einer Tagung/ eines Journals für die Community</li> </ul>
<b>Theoretische Grundlagen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von relevanten Theorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung der identifizierten Theorien</li> <li>• Etablierung einer Forschungskultur bei öffentlichen Auftraggebern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer "E-Government-Theorie"</li> <li>• Etablierung einer domänenweiten Fachsprache/ Terminologie</li> </ul>
<b>Einfluss der Forschung auf die Praxis</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angaben in der Forschungslandkarte nachfassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollpunkte für die Evaluation der praktischen Umsetzung in Ausschreibungen für geförderte Maßnahmen integrieren (z. B. nach 2 und 5 Jahren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung einer Tagung/ eines Journals für die Community (siehe bei Vernetzung)</li> </ul>
<b>Wiederverwendung von Forschungsergebnissen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie zu den Grenzen der Wiederverwendbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse über bereits vorhandene Ergebnisse sowie Wiederverwendung von vorhandenen Ergebnissen in Ausschreibungen für geförderte Maßnahmen fordern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung von wissenschaftlichen Outlets und Praxis</li> </ul>

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
<b>Standardisierung und Harmonisierung</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Grenzen von Standardisierung</li> <li>• Alternativen zur Standardisierung/Harmonisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicearchitektur</li> <li>• Prozessdatenbeschleuniger</li> <li>• Terminologie</li> <li>• Projekt zur Untersuchung von Standardisierung in Verwaltungen</li> <li>• Untersuchung der Möglichkeit der Berücksichtigung von Standards in der Anbahnung von Richtlinien und Verordnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition/ Entwicklung von Maßnahmen zur Durchsetzung von geschaffenen Standards</li> </ul>
<b>Prozessketten</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung auf weitere Fachdomänen</li> <li>• Verknüpfung mit aktuellen GPM Aktivitäten/ Methoden</li> <li>• Change Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung der Analyse- und Designmethoden</li> <li>• gesetzliche Voraussetzungen</li> <li>• grenzüberschreitende Prozessketten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internationale Standards für Regelsprachen</li> </ul>
<b>Schnittstellen zu spezifischen Akteuren</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Akteurslandschaft inkl. Anforderungserhebung und Priorisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Förderung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Verwaltungen und Unternehmen; insb. für KMU sowie für spezifische Branchen</li> <li>• Gezielte Förderung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Verwaltungen und sozialen Einrichtungen / Non-Profit-Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Förderung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Verwaltungen und Unternehmen; insb. für KMU sowie für spezifische Branchen</li> <li>• Gezielte Förderung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Verwaltungen und sozialen Einrichtungen / Non-Profit-Organisationen</li> </ul>
<b>Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Practice-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Methode zur Erstellung von verwaltungsspezifischen Prozessmanagementstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung und Weiterentwicklung der Methode auf Basis von veränderten Rahmenbedingungen</li> </ul>

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
<b>Integration der Finanzfluss-sicht in das Prozessmanagement</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Übertragbarkeit aus dem SCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Übertragung bzw. Neuentwicklung/ Anpassung der Methode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration in den BPM-Kanon für ÖV</li> </ul>
<b>Prozessmanagement und Recht</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Zusammenarbeit von Prozessmanagern und Juristen in ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Methoden zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Prozessmanagern und Juristen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessorientiertes Verwaltungsrecht</li> <li>• Prozessorientiertes juristisches Handeln</li> </ul>
<b>Risikomanagement</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Risiken im Verwaltungshandeln</li> <li>• Typologisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilungsgerechtigkeit von Verwaltungsrisiken</li> <li>• Schaffung von integrierten Kommunikationsmethoden für die interne und externe Risikokommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikosoziiales Verwaltungshandeln</li> </ul>
<b>Arbeitsmarkt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Probleme und Chancen bei der Rekrutierung von Prozessmanagern in ÖV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen des demografischen Wandels</li> <li>• Entwicklung von Einzelmaßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der ÖV als Arbeitgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Attraktivität der ÖV als Arbeitgeber für Prozessmanager/ Anpassung der Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Entwicklung von Personalmodellen für das Prozessmanagement in den Verwaltungen von Morgen</li> </ul>
<b>Marketing</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Best Practices für Öffentlichkeitsarbeit zur prozessorientierten Verwaltung</li> <li>• Wissenschaftliche Begleitstudie von Öffentlichkeitsarbeit zur prozessorientierten Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie für Marketingmaßnahmen zur Bekanntmachung des Prozessmanagements in ÖV</li> <li>• Etablierung von Marketing zur Prozessorientierung in E-Gov-Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung des Verständnisses von prozessorientierter Verwaltung als Wettbewerbsvorteil</li> </ul>



	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
<b>Akzeptanz und Erfolgswirkung</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation und Typologisierung von Akzeptanzfaktoren von E-Gov-Anwendungen aus Nutzergruppenperspektive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Erfolgsfaktoren und Kriterien zur Gestaltung der prozessorientierten Verwaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliches Controllingkonzept für die prozessorientierte Verwaltung</li> </ul>

**Tabelle 15: Matrix der zukünftigen Forschungsbedarfe**

### 5.2.1 Vernetzung von Forschungsinstitutionen

Ein großes Defizit besteht bei der Zusammenarbeit von Forschern verschiedener Forschungseinrichtungen im Bereich der prozessorientierten Verwaltung. Um die Vernetzung zu erhöhen, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen.

#### *Kurzfristig*

Die im Rahmen dieser Studie entwickelte Forschungslandkarte Prozessorientierte Verwaltung ist ein erster Schritt, um einen zentralen Informations- und Austauschpool für Forschung im Bereich der prozessorientierten Verwaltung zu etablieren. Die Resonanz der Forscher war überwiegend positiv. Um weitere Forscher der Community hinzuzugewinnen und den Überblick über die deutschsprachige Forschung zu vervollständigen, ist es kurzfristig wichtig, die Bekanntheit der Forschungslandkarte sowohl bei Forschungsförderern als auch bei Forschungseinrichtungen zu erhöhen. Diese Maßnahme richtet sich vornehmlich an die Forschungsförderer, die z. B. fordern sollten, alle neu gewonnenen Forschungsergebnisse in eine Forschungslandkarte einzutragen.

Darüber hinaus sind Umfragen bzw. Workshops empfehlenswert, die zum Ziel haben, eine Forschungscommunity zur prozessorientierten Verwaltung zu etablieren. Derzeit ist die Forschungsgemeinschaft sehr heterogen, da sowohl beispielsweise Wirtschafts-, Sozial- sowie Verwaltungswissenschaftler auf diesem Gebiet arbeiten, untereinander jedoch kaum bekannt sind. Der Aufbau bzw. die Stärkung persönlicher Kontakte kann den Ausbau einer Forschungsgemeinschaft vorantreiben. Die Initiierung dieser Maßnahme liegt im Bereich der Forschungsförderer.

#### *Mittelfristig*

Eine mittelfristige Maßnahme zur Stärkung der Kollaboration ist die automatische Vernetzung von Projektdatenbanken, Tagungsveröffentlichungen sowie weiteren Forschungsergebnissen. Die vorhandenen Daten sollten im besten Fall automatisch in ein zentrales Portal wie beispielsweise einer Forschungslandkarte exportiert werden. Diese Maßnahmen sollten von den Forschungsförderern vorangetrieben werden.

Die Forschungsförderer sollten ferner in ihren Ausschreibungen zur Forschungsförderung explizit die Förderung von Verbundprojekten vorantreiben. Auf diese Weise werden Anreize für Forschungsinstitutionen gesetzt, vermehrt miteinander zu kooperieren.

*Langfristig*

Langfristig sollte zur stärkeren Vernetzung von Forschungsinstitutionen eine Tagung eingerichtet werden. Beispielsweise kann ein Track auf einer bestehenden Tagung explizit für Forscher im Bereich der prozessorientierten Verwaltung eingerichtet bzw. positioniert werden, der sukzessive ausgebaut und als wissenschaftlich orientierte Plattform in diesem Forschungsbereich platziert wird. Eine andere Möglichkeit ist die Gründung eines wissenschaftlichen Journals, das Forschung zur prozessorientierten Verwaltung thematisiert. Beide Maßnahmen richten sich an die Forschungsförderer, die den Ausbau der Community fördern sollten.

**5.2.2 Theoretische Grundlagen**

Theorien sind im Rahmen wissenschaftlicher Forschungsarbeiten unabdingbar, denn sie besitzen einen Erklärungswert, ermöglichen Prognosen und stellen die Basis für weitergehende replizierbare Forschungen dar. Um die Entwicklung von E-Government spezifischer theoretischer Grundlagen voranzutreiben, werden deshalb folgende Maßnahmen vorgeschlagen.

*Kurzfristig*

Die in der Forschungslandkarte gesammelten wissenschaftlichen Beiträge bieten einen ersten Überblick über das in der Forschung zur prozessorientierten Verwaltung verwendete Spektrum von Theorien. Aus den Ergebnissen der Forschungslandkarte wird aber auch erkenntlich, dass es keinen einzigen Beitrag gibt, der sich ausschließlich mit der Analyse von relevanten Theorien im Umfeld der prozessorientierten Verwaltung beschäftigt. Die Menge an empirischen und umsetzungsorientierten Forschungsergebnissen zeigt außerdem, dass die anwendungsorientierte bzw. gestaltungsorientierte Forschung heute noch primär im Fokus der prozessorientierten E-Government-Forschung steht. Jedoch ist an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass die Forschung zum Management der Geschäftsprozesse sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung auf nur wenige Theorien aufbaut und im weitesten Sinne noch auf keine theoretische Basis verweisen kann.

Kurzfristig sollte von den Forschungsförderern eine erklärungsorientierte Studie beauftragt werden, die sich mit der Identifikation und Aufbereitung relevanter Theorien aus den angrenzenden Disziplinen, wie z. B. der Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft, Organisations- bzw. Arbeitswissenschaft, Psychologie und (Wirtschafts-)Informatik, und deren Einfluss auf die prozessorientierte E-Government-Forschung beschäftigt. Im Sinne der Wiederverwendung von Forschungserkenntnissen sollte es das Ziel dieses Forschungsvorhabens sein, eine theoretische Basis und ein gemeinsames theoretisches Verständnis für die Forschungsgemeinschaft aufzubauen, auf welche zukünftige Forschungsprojekte aufbauen können. Hierfür sollten auch gezielt Theorien untersucht werden, die Aufschluss über die Analyse, Gestaltung und Veränderungen von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung liefern.

*Mittelfristig*

Mittelfristig sollten die Forscher und Forschungseinrichtungen die geschaffene theoretische Basis kontinuierlich vervollständigen und weiterentwickeln. Des Weiteren sollten Forscher die für die prozessorientierte E-Government-Forschung relevanten Theorien in ihre Forschungsvorhaben gezielt mit einbeziehen und auf diesen aufbauen.

Die Basis für eine theoriebasierte Forschung setzt die Etablierung einer entsprechenden Forschungskultur bei den öffentlichen Forschungsförderern voraus. Wann immer Projekte oder Forschungsmaßnahmen aufgesetzt werden, sollte bedacht werden, dass die wissenschaftliche Forschung sich nur dann weiterentwickeln kann, wenn die Forschungsergebnisse publiziert und mit der Forschungsgemeinschaft geteilt werden können. Forscher sollten in der Lage sein, ihre Ergebnisse zu publizieren; jedoch findet dieser Punkt in nur wenigen Projektverträgen seine Aufmerksamkeit. Um wissenschaftlich aktiv arbeiten zu können, bedarf es einer gewissen Ressourcenausstattung der Projekte, die es ermöglicht, die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf nationalen und internationalen Konferenzen mit anderen Forschern zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Als eine mittelfristige Maßnahme sollten Forschungsprogramme zu spezifischen Themen aufgesetzt werden, die parallel mit einer gewissen Kontinuität und mit einer entsprechenden Ressourcenausstattung ablaufen. Diese Empfehlung richtet sich an die Forschungsförderer.

#### *Langfristig*

Damit sich die prozessorientierte E-Government-Forschung auf langfristige Sicht weiterentwickeln kann, sollten nicht nur Theorien aus angrenzenden Disziplinen zur Anwendung kommen, vielmehr sollten die gesammelten empirischen Erkenntnisse in der Formulierung von eigenständigen E-Government-Theorien münden. Die Basis für solche eigenständigen theoretischen Entwicklungen bildet die Etablierung einer domänenweiten Fachsprache bzw. Terminologie. Um eine langfristige Verbreitung einer domänenweiten Fachsprache bzw. Terminologie zu unterstützen, sollte zum Beispiel ein Special Issue in einem renommierten Fachjournal vorangetrieben und veröffentlicht werden. Diese Maßnahme richtet sich sowohl an Forschungsförderer als auch an Forscher und Forschungseinrichtungen.

### **5.2.3 Einfluss der Forschung auf die Praxis**

Die Übertragung der Forschungsergebnisse auf die Praxis zeigt noch Defizite. Zur Stärkung des Einflusses der Forschung auf die Praxis werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Die Dimension der *praktischen Umsetzung* wurde bei den bisher in der Forschungslandkarte erfassten Ergebnissen nur mangelhaft gepflegt. Angaben zur praktischen Umsetzung, evtl. auch über das Ende eines Projekts hinaus, sind in den betrachteten Informationsquellen kaum zu finden. Daher sollten die Forscher erneut aufgefordert werden, diese Daten für die ihnen zugeordneten Forschungsergebnisse nachzupflegen. Auf diese Weise wird unterstrichen, dass die Dissemination von Forschungsergebnissen in die Praxis eine wichtige Rolle spielt. Diese Empfehlung richtet sich an die beteiligten Forscher.

#### *Mittelfristig*

Der Einfluss der Forschung auf die Praxis kann mittelfristig dadurch gestärkt werden, dass in Ausschreibungen für geförderte Forschungsmaßnahmen explizit eine Evaluation des praktischen Einsatzes der Forschungsergebnisse gefordert wird. Die Evaluation sollte über das eigentliche Projektende hinausgehen, um eine nachhaltige Sichtweise auf die praktische Einsatzfähigkeit der Forschungsergebnisse zu gewährleisten. Ein Zeithorizont von z. B. 2 Jahren für die erste und 5 Jahren für die zweite Evaluationsstufe wird hier vorgeschlagen. Nach Ablauf dieser Zeit sollten die Forschungsinstitutionen nachweisen, ob und in welcher Weise die bei

dem Projekt entstandenen Ergebnisse in der Praxis eingesetzt werden. Die Realisierung dieser Empfehlung obliegt den Forschern, muss aber von den Forschungsförderern verlangt werden.

#### *Langfristig*

Zur langfristigen Förderung des Einflusses auf die Praxis könnte auch die bereits in Abschnitt 5.2.1 vorgeschlagene wissenschaftliche Tagung bzw. ein Journal beitragen, in dem Forschung zur prozessorientierten Verwaltung thematisiert wird. Eine Tagung und/oder ein Journal bieten eine Plattform, um Forschungsergebnisse sowohl der weiteren Forschungscommunity als auch Praktikern zugänglich zu machen und so neben der Wiederverwendung auch die Übertragung der Ergebnisse in die Praxis zu fördern. Diese Empfehlung richtet sich an die Forschungsförderer.

### **5.2.4 Wiederverwendung von Forschungsergebnissen**

Wissenschaftliche Forschung lebt von der Wiederverwendung von Forschungsergebnissen und Erkenntnissen. Nur so können theoretisch basierte Annahmen empirisch validiert und repliziert werden und Theorien überhaupt langfristig entstehen. Um die Wiederverwendung von Forschungsergebnissen zu unterstützen, werden deshalb folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Viele E-Government Projekte sind durch einen starken regions- bzw. situationsspezifischen Zugschnitt gekennzeichnet. Dieser oftmals enge Fokus der Forschungsprojekte als auch die mangelnde Vernetzung von Forschern führen zu einer verhältnismäßig geringen Wiederverwendung von Forschungsergebnissen in der E-Government-Forschung. Obwohl die Wiederverwendbarkeit von Ergebnissen angestrebt wird, ist dies aktuell noch nicht uneingeschränkt möglich. Um ein Verständnis von der aktuellen Situation zu erhalten, sollte im ersten Schritt eine erklärungsorientierte Studie durch die Forschungsförderer angesetzt werden, die den Status quo identifiziert und analysiert, warum Wiederverwendbarkeit bisher nur teilweise funktioniert. Um eine sinnvolle und angebrachte Wiederverwendung von Forschungsergebnissen zu forcieren, sollten im nächsten Schritt die Grenzen der Wiederverwendbarkeit analysiert werden. Dies ist eine Forschungsaufgabe und sollte entsprechend beauftragt werden.

#### *Mittelfristig*

In zukünftigen Ausschreibungen sollte darauf geachtet, dass die Wiederverwendung von Forschungsergebnissen aktiv unterstützt wird. Zusätzlich sollten Forschungsförderer vor der Erstellung von Ausschreibung abgleichen, welche Ergebnisse bereits vorhanden sind und was somit wiederverwendet werden kann. Die Basis für einen solchen Abgleich stellt eine gepflegte Datenbank dar, die alle Forschungsergebnisse für die Forscher und Forschungsförderer zugänglich macht.

#### *Langfristig*

Um die Wiederverwendung von Forschungsergebnissen langfristig zu ermöglichen, sollte eine gezielte Vernetzung von wissenschaftlichen Outlets und der Praxis geschaffen werden. Dies sollte unter anderem durch die Einbindung von Forschungsergebnissen in die Ausbildung von Forschern und Praktikern geschaffen werden. Diese Maßnahme richtet sich an die Forschungseinrichtungen und Forschungsförderer gleichermaßen.

### 5.2.5 Standardisierung und Harmonisierung

Die Auswertung der Forschungslandkarte hat aufgedeckt, dass Forschungsergebnisse im Bereich der prozessorientierten Verwaltung kaum Einfluss auf Standardisierungs- bzw. Harmonisierungsvorhaben haben. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Ein Ziel, das relativ kurzfristig angegangen werden sollte, ist eine erklärungsorientierte Studie, die die sinnvollen Anwendungsbereiche von Standardisierungsvorhaben, aber auch deren natürliche Grenzen analysiert und identifiziert. Gleichzeitig sollte die Studie auch aufarbeiten, wann Harmonisierungsvorhaben in der Domäne der öffentlichen Verwaltung erstrebenswerter sind als Standardisierungen und welche Alternativen existieren. Diese Studie sollte von einer Forschungseinrichtung erstellt werden.

#### *Mittelfristig*

Mittelfristig sollten mehrere gestaltungsorientierte Maßnahmen aufgesetzt werden, die innovative Konzepte für die Standardisierung von Prozessen und IT-Architekturen erstellen. Eine Maßnahme sollte z. B. der Frage nachgehen, inwieweit Servicearchitekturen modular zur Verfügung gestellt werden können, um eine höhere Standardisierung und Wiederverwendbarkeit der Architekturmodule zu erzielen. Ziel sollte eine standardisierte Bereitstellung von Dienstleistungen sein. Diese Einforderung entsprechender Konzepte und Methoden obliegt den Forschungsförderern.

Eine bereits angestoßene Maßnahme, der Prozess-Daten-Beschleuniger (P23R), verfolgt das Ziel, einen standardisierten Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung zu ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es mittelfristig weiterer gestaltungsorientierter Maßnahmen zur Unterstützung einer Standardisierung und Harmonisierung der Informations- und Meldepflichten in den verschiedensten Domänen. Des Weiteren wäre es empfehlenswert, im gleichen Zuge die Standardisierung von Regelsprachen von Informations- und Meldepflichtinhalten genauer zu untersuchen. Dies sollte von Forschungsförderern beauftragt werden.

Es sollte ebenfalls im Rahmen eines Projektes untersucht werden, inwieweit die Möglichkeit besteht, die Entwicklung von Standards parallel zur Definition von Richtlinien und Verordnungen stattfinden zu lassen und nicht erst ex-post auf Basis von bereits definierten Richtlinien und Verordnungen. Dieses Projekt sollte ebenfalls von den Forschungsförderern angestoßen werden.

Ferner sollte angestrebt werden, die wissenschaftliche Gemeinschaft aktiver in Standardisierungs- bzw. Harmonisierungsvorhaben einzubeziehen, um die Breite der Akzeptanz der Vorhaben noch weiter zu erhöhen.

#### *Langfristig*

Die Auswertung der Forschungslandkarte hat gezeigt, dass nur wenige Standards in Projekten Verwendung finden. Aus diesem Grund sollten langfristig Maßnahmen aufgesetzt werden, die die Durchsetzung von bereits geschaffenen Standards in der Praxis unterstützen und begleiten. Dazu gehört es beispielsweise, in Projekten die Nutzung von Standards zu verlangen oder eine Begründung einzufordern, wenn dies nicht geschehen ist. So ergibt sich perspektivisch auch die Möglichkeit, Bedarfe an Standards zu erheben, diese Bedarfe kontinuierlich fortzuschreiben und

diese fehlenden Standards dann gezielt entwickeln zu lassen. Diese Empfehlungen richten sich an die Forschungsförderer.

### 5.2.6 Prozessketten

Das Forschungsfeld Prozessketten, insbesondere hinsichtlich der übergreifenden Betrachtung von Prozessketten, ist noch vergleichsweise jung. In der Konsequenz gibt es erst wenige Forschungsergebnisse in diesem Bereich, es bleiben zahlreiche Ansatzpunkte zur Vertiefung und Vernetzung der bisherigen Erkenntnisse offen. Für das Forschungsfeld Prozessketten werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Die Analyse der Forschungslandkarte hat aufgedeckt, dass sich die Mehrheit der Forschungsergebnisse mit der Analyse, Verbesserung und/oder Umsetzung von einzelnen Prozessketten beschäftigt. Nur wenige Forschungsergebnisse adressieren die Verbesserung von mehreren Prozessketten. Des Weiteren sind die Erfahrungen, die in den Forschungsprojekten von einzelnen Prozesskettenverbesserungen gesammelt wurden, oftmals sehr domänenspezifisch und eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse ist demnach nicht immer möglich. Aus diesem Grund bedarf es kurzfristig weiterer gestaltungsorientierter Maßnahmen, die domänenübergreifend mehrere Prozesskettenausschnitte betrachten. Die Einforderung dieser Empfehlung obliegt den Forschungsförderern.

Ein weiteres kurzfristiges Ziel, das sich an die Forschungsförderer richtet, ist die Ausschreibung einer erklärungsorientierten Studie, welche den aktuellen Stand zum methodischen Vorgehen bei Prozessketten-Verbesserungen aufzeigt. Des Weiteren sollte im Rahmen dieser Studie ein Vergleich mit den gängigen Aktivitäten, Methoden und Instrumenten (z. B. Prozessbibliotheken) des Geschäftsprozessmanagements durchgeführt werden. Ziel dieses Abgleichs ist es, eine Verknüpfung der Wissensbasen zum Prozessmanagement in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung sicher zu stellen.

Zusätzlich sind gestaltungsorientierte Projekte notwendig, die gezielt die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung an ein Change Management (im Sinne eines organisationsübergreifenden Changes) für Prozessketten-Umsetzungen untersuchen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass das Change Management für die verschiedensten Anspruchsgruppen in Prozessketten-Umsetzungen eine besondere Herausforderung darstellt und bis heute noch gänzlich unerforscht ist.

#### *Mittelfristig*

Mittelfristig sollte von den Forschungsförderern ein Forschungsprogramm für Prozessketten aufgesetzt werden, welches die verschiedensten Forschungsstränge in diesem Bereich zusammenführt. Das Forschungsprogramm sollte demnach disziplinübergreifend sein, um die relevanten Perspektiven (organisatorisch, technisch, rechtlich und ökonomisch) berücksichtigen zu können. Außerdem sollte das Forschungsprogramm Kontinuität in der Forschung und den zu untersuchenden Themen ermöglichen. Im Rahmen dieses Programms sollten z. B. gestaltungsorientierte Projekte angestoßen werden, die sich mit Weiterentwicklung von aktuellen Methoden zur Analyse und dem Design von Prozessketten beschäftigen. Eine weitere Maßnahme im Forschungsprogramm sollte die gesetzlichen Voraussetzungen für Prozessketten-

Veränderungen untersuchen und aufzeigen lassen, inwieweit sich dieses Prinzip grenzüberschreitend umsetzen lässt. Mittelfristig sollte ebenfalls aus rechtlicher, organisatorischer, ökonomischer und technischer Perspektive analysiert werden, ob und wie das P23R-Prinzip durch verschiedene verteilte Ansätze wie bspw. Cloud-Computing unterstützt werden kann. Diese Projekte im Rahmen eines Forschungsprogramms „Prozessketten“ sind durch Forschungseinrichtungen durchzuführen.

#### *Langfristig*

Um Prozessketten umsetzen zu können, bedarf es einheitlicher Regelsprachen zur Abwicklung der Informations- und Meldepflichten. Langfristig sollten deshalb verschiedene gestaltungsorientierte Maßnahmen initiiert werden, die sich mit der Definition von internationalen Standards für Regelsprachen beschäftigen, eine Aufgabe für Forschungseinrichtungen.

### **5.2.7 Schnittstellen zu spezifischen Akteuren**

Der Mangel an spezifischen Betrachtungen von Schnittstellen zu bestimmten Akteuren ist in der Forschungslandkarte an mehreren Stellen deutlich zutage getreten. Zur Schließung dieser Lücken werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Kurzfristig sollte eine Akteurslandschaft entwickelt werden, die als Leitlinie bei der Ausgestaltung der mittel- und langfristigen Maßnahmen dienen kann. Insbesondere sollte die Akteurslandschaft auf die besonderen Anforderungen eingehen, die spezifische Akteure an die prozessorientierte Verwaltung stellen. Ferner sollte eine Priorisierung der Akteure und der weiteren Maßnahmen vorgenommen werden. Die Details zu Eigenschaften und Anforderungen der Akteure könnten in einem Ordnungsrahmen zusammengefasst werden. Diese gestaltungsorientierten Maßnahmen sollten durch die Forschungsförderer initiiert werden.

#### *Mittelfristig*

Die mittelfristigen Maßnahmen sollten sich in das Forschungsprogramm „Prozessketten“ eingliedern. Zum einen sollte die Schnittstelle von Verwaltungen und Unternehmen spezifischer betrachtet werden. Dabei sollten insbesondere KMU sowie unterschiedliche Branchen in den Vordergrund gerückt werden. Die bisherigen Forschungsaktivitäten in diesem Bereich berücksichtigen diese Spezifika nicht in ausreichender Weise. Zum anderen stellen soziale Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen einen weiteren Schwerpunkt dar, der bislang wenig Aufmerksamkeit in der Forschung gefunden hat. Diese Maßnahmen sollten gestaltungsorientiert sein und durch Forschungsförderer initiiert werden.

#### *Langfristig*

Die Akteurslandschaft spielt auch bei der Identifikation und Gestaltung von langfristigen Maßnahmen eine Rolle. Auch hier sollten primär die Unternehmenssicht mit den Schwerpunkten auf KMU sowie spezielle Branchen und die Schnittstelle zu sozialen Einrichtungen im Vordergrund stehen. Hier sind sowohl gestaltungs- als auch erklärungsorientierte Einzelmaßnahmen denkbar, die von Forschungsförderern angestoßen werden.

### 5.2.8 Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements

Folgende Maßnahmen sollen dazu dienen, die Langfristigkeit und Kontinuität des Prozessmanagements sicherzustellen:

#### *Kurzfristig*

Zunächst sollte eine umfassende Best Practice-Analyse von den Forschungsförderern angestoßen werden, die erfolgreiche Strategien des Prozessmanagements untersucht. Dazu sollte im Rahmen einer erklärungsorientierten Studie ein Vergleich zwischen Verwaltungen und Unternehmen sowie unter verschiedenen Verwaltungen auf nationaler und internationaler Ebene vorgenommen werden. Es sollten Gesamtstrategien sowie Einzelmaßnahmen identifiziert werden, die zum langfristigen und kontinuierlichen Erfolg von Prozessmanagement beitragen.

#### *Mittelfristig*

Mittelfristig sollte eine Methode zur Erstellung von verwaltungsspezifischen Prozessmanagementstrategien entwickelt werden. Dabei sollten die Ergebnisse der Best Practice-Analyse einfließen. Die Methode sollte Verwaltungen dabei helfen, erfolgsversprechende Strategien des Prozessmanagements zu erstellen, und so die Langfristigkeit und Kontinuität in diesem Bereich sicherstellen. Es handelt sich hierbei um eine gestaltungsorientierte Maßnahme, die durch die Forschungsförderer angestoßen werden sollte.

#### *Langfristig*

Die zuvor entwickelte Methode sollte auf längere Sicht im Rahmen von weiteren gestaltungsorientierten Maßnahmen von Forschern aktiv verwendet und somit evaluiert werden. Außerdem sollten Verbesserungen und Weiterentwicklungen auf Basis von veränderten Rahmenbedingungen vorgenommen werden.

### 5.2.9 Integration der Finanzflusssicht in das Prozessmanagement

Bislang wurden vor allem die Daten- und die Kontrollflüsse innerhalb der Verwaltungen und zwischen der Verwaltung und ihren Kunden betrachtet. Künftig sollte auch die Finanzflusssicht stärker in das Prozessmanagement integriert werden.

#### *Kurzfristig*

Bei der Betrachtung der Wertflüsse in der prozessorientierten Verwaltung ergeben sich Analogien zu Wertflüssen im Supply Chain Management (SCM) insofern, dass die Finanzflusssicht im SCM erst mit einiger Verspätung nach den Daten- und Kontrollflüssen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt ist. Zunächst sollte daher durch die Forschungsförderer eine erklärungsorientierte Studie beauftragt werden, die die Übertragbarkeit von Konzepten aus dem SCM auf die prozessorientierte Verwaltung untersucht.

#### *Mittelfristig*

Eine gestaltungsorientierte Maßnahme, die mittelfristig erreicht werden kann, ist die Entwicklung einer Methode, mit der Verwaltungen die Finanzflusssicht in ihre Prozessmanagement-Maßnahmen integrieren können. In Abhängigkeit von der initialen Analyse zur Übertragbarkeit von SCM-Konzepten kann die Maßnahme eine von zwei Ausprägungen haben. (1) Sofern die Analyse ergibt, dass eine Übertragbarkeit möglich ist, sollten die existierenden Konzepte ent-



sprechend angepasst und ergänzt werden. (2) Sollte die Analyse zu dem Ergebnis kommen, dass eine Übertragung nicht möglich ist, muss eine verwaltungsspezifische Methode entwickelt werden, um die Finanzflusssicht stärker zu integrieren. Die Initiierung dieser Maßnahme obliegt den Forschungsförderern.

#### *Langfristig*

Die zuvor angepasste bzw. neu entwickelte Methode sollte aktiv von den Forschern aufgegriffen und in ihre Forschung integriert werden. Um eine langfristige Verbreitung dieser Methode zu erzielen, sollte sie von Forschern in wissenschaftlichen und praxisorientierten Fachzeitschriften publiziert werden. Außerdem sollten Forschungsförderer auf ihre Anwendung und Validierung in zukünftigen Forschungsprojekten drängen. Auf diese Weise kann die Kontinuität der vorherigen Maßnahmen gesichert werden.

### **5.2.10 Prozessmanagement und Recht**

Zur stärkeren Integration von Prozessmanagement und Recht, die in den bisherigen Forschungsergebnissen größtenteils fehlt, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

#### *Kurzfristig*

Um ein Verständnis von der aktuellen Situation zu erhalten, sollte im ersten Schritt die Zusammenarbeit von Prozessmanagern und Juristen in der öffentlichen Verwaltung analysiert werden. Da die Auswertung der 155 Forschungsergebnisse ergeben hat, dass die juristische Perspektive selten eine Rolle im Prozessmanagement spielt, sollte hier untersucht werden, in wieweit Prozessmanagement und Recht bereits integriert sind bzw. welche Probleme sich dabei ergeben. Dazu ist eine erklärungsorientierte Studie notwendig, deren Durchführung Forschungseinrichtungen im Auftrag der Forschungsförderer obliegt.

#### *Mittelfristig*

Eine mittelfristige Maßnahme zur stärkeren Verflechtung von Prozessmanagement und Recht ist die Entwicklung einer Methode, die die Kommunikation von Prozessmanagern und Juristen in der öffentlichen Verwaltung verbessert. Ausgehend von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen aus den Bereichen Kommunikation und Psychologie sollte so die Möglichkeit geschaffen werden, unterschiedliche Disziplinen in einem Projektmanagementansatz zusammenzuführen. Häufig besteht zwischen diesen beiden Berufsgruppen derzeit keine gemeinsame Kommunikationsgrundlage, so dass Prozessmanagement und Recht nebeneinander statt miteinander existieren. Eine Möglichkeit, diese Kommunikationskluft zu überwinden, wäre auch die Vorstellung neuer Berufsprofile als auch eine Einbindung beider Perspektiven in die Ausbildungscurricula, die juristische Elemente sowie Aspekte des Prozessmanagements integriert. Diese Forschungsprojekte richten sich sowohl an Forschungsförderer als auch an Forscher und Forschungseinrichtungen.

#### *Langfristig*

Um Prozessmanagement und Recht dauerhaft zusammenzubringen, sollte auf lange Sicht ein *prozessorientiertes Verwaltungsrecht* geschaffen werden bzw. sollte sich ein *prozessorientiertes juristisches Handeln* durchsetzen. Um dies zu gewährleisten, bedarf es einer aktiven Zusammenarbeit von Forschungsförderern und Forschern an diesem Thema.

### 5.2.11 Risikomanagement

Die Betrachtung von Risiken bildet einen wichtigen Erfolgsfaktor und wird in vielen Wirtschaftszweigen zunehmend intensiviert. In Verwaltungen findet eine solche Betrachtung augenscheinlich bzw. auf Basis der erhobenen Daten bisher gar nicht oder nur in Einzelfällen statt.

#### *Kurzfristig*

Bislang fehlt eine strukturierte Sichtweise auf Risiken im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Eine Risikotypologie bildet jedoch eine wichtige Grundlage für die Gestaltung nachfolgender Maßnahmen. Als kurzfristige erklärungsorientierte Maßnahme zur Etablierung des Risikomanagements in der prozessorientierten Verwaltung sollten daher Risiken im Verwaltungshandeln identifiziert und in einer Typologie zusammengestellt werden. Diese Beauftragung entsprechender Maßnahmen obliegt den Forschungsförderern.

#### *Mittelfristig*

Auf Basis der Risikotypologie sollten weitere Maßnahmen des Risikomanagement angestoßen werden. Zum einen sollte die Verteilungsgerechtigkeit von Verwaltungsrisiken untersucht werden. Es kann angenommen werden, dass einige Verwaltungsbereiche anfälliger für Risiken sind als andere Bereiche. Zum anderen sollten integrierte Kommunikationsmethoden geschaffen werden, mit denen sowohl die interne als auch die externe Risikokommunikation gestaltet werden kann. Die Umsetzung dieser gestaltungsorientierten Empfehlungen ist Aufgabe von Forschungseinrichtungen im Auftrag der Forschungsförderer.

#### *Langfristig*

Als langfristiges Ziel bei der Etablierung des Risikomanagement in der prozessorientierten Verwaltung kann das *risikosoziale Verwaltungshandeln* angesehen werden. Zur Erreichung dieses Ziels sind gestaltungsorientierte Ansätze notwendig, die von Forschungsförderern unterstützt werden.

### 5.2.12 Arbeitsmarkt

Da das Prozessmanagement bzw. das Anwerben von Prozessmanagern derzeit für den Arbeitsmarkt der öffentlichen Verwaltungen eine beträchtliche Herausforderung darstellt, hierzu aber bislang keine wissenschaftlichen Ergebnisse vorliegen, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen.

#### *Kurzfristig*

Ein kurzfristiges Ziel sollte eine erklärungsorientierte Studie sein, die den aktuellen Stand sowie die Angebots- und Nachfrage der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf ausgebildetes Fachpersonal im Bereich Prozessmanagement eruiert. Eine weitere erklärungsorientierte Studie sollte sich mit der Analyse der Probleme und Chancen bei der Rekrutierung von Prozessmanagern in der öffentlichen Verwaltung beschäftigen, dies ist insbesondere vor dem stattfindenden demografischen Wandel ein zunehmend wichtig werdender Aspekt. Beide Empfehlungen sollten in Form von Projekten durch Forschungsförderer beauftragt werden.

*Mittelfristig*

Mittelfristig bedarf es eines oder mehrerer Forschungsprojekte, die innovative Konzepte für den Arbeitsmarkt der öffentlichen Verwaltung entwickeln (z. B.: attraktive Karrierepfade, Anreizstrukturen, duale Ausbildungskonzepte, Entwicklung von prozessorientierten Curricula etc.). Diese Konzepte sollten anschließend in Einzelmaßnahmen überführt werden mit dem Ziel, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber zu steigern. Die Maßnahmen sollten in Zusammenarbeit von Vertretern der öffentlichen Verwaltung, Forschungsförderern und Forschern durchgeführt werden.

*Langfristig*

Langfristig sollten Projekte initiiert werden, die untersuchen, inwiefern eine Anpassung der aktuellen Arbeitszeitmodelle erstrebenswert und überhaupt umsetzbar ist. Des Weiteren sollten sich Projekte mit der Entwicklung von Personalmodellen für das Prozessmanagement in den Verwaltungen von Morgen beschäftigen. Dies führt zu Forschungsprojekten, deren Beauftragung im Bereich der Forschungsförderer liegt.

**5.2.13 Marketing**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die dauerhafte Einrichtung von Prozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen ist die Darstellung nach außen. Solche Marketingmaßnahmen finden jedoch kaum Einsatz im öffentlichen Bereich.

*Kurzfristig*

Ein Ziel, das relativ kurzfristig erreicht werden kann, ist die Identifizierung von Best Practices für die Öffentlichkeitsarbeit zur prozessorientierten Verwaltung, um diese Themen in einem nächsten Schritt der Öffentlichkeit transparent zu vermitteln. Da öffentliche Verwaltungen anders aufgebaut sind als Unternehmen, andere Zielgruppen adressieren sowie besonderen gesetzlichen Regelungen unterworfen sind, sind andere Marketingmaßnahmen als in Unternehmen notwendig. Dementsprechend bietet sich eine wissenschaftliche, erklärungsorientierte Begleitstudie zur Öffentlichkeitsarbeit der prozessorientierten Verwaltung an, die die Spezifika des Marketings in Verwaltungen erfasst und die durch Forschungseinrichtungen im Auftrag eines Forschungsförderers durchgeführt wird.

*Mittelfristig*

Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollte anschließend eine speziell auf die öffentliche Verwaltung zugeschnittene Marketingstrategie entworfen werden, die das Prozessmanagement in Behörden bekannter macht. Die Einbindung von Bürgern und Unternehmen in Prozessketten-Umsetzungen kann nur erfolgreich sein, wenn bekannt ist, welche Möglichkeiten tatsächlich existieren. Diese Maßnahmen sollten von den Forschungsförderern der öffentlichen Verwaltung initiiert werden. Im nächsten Schritt sollte das Verständnis sowie die Erkenntnis der Notwendigkeit von Marketing innerhalb von öffentlichen Verwaltungen etabliert werden.

*Langfristig*

Auf lange Sicht sollte sich analog zur Wirtschaft, in der Marketing eine wichtige Unternehmensfunktion ist, das Verständnis von prozessorientierter Verwaltung als Wettbewerbsvorteil etablieren. Schließlich bietet die so erlangte Transparenz über das eigene Handeln den Verwaltungen neue Möglichkeiten, auf die eigenen Stärken im Verfahren und im Ablauf hinzuweisen und Effizienz und Effektivität nach außen tragen zu können. In diesem Punkt sind sowohl die For-

schungsförderer als auch die Forschungseinrichtungen angesprochen. Erstere könnten die Vermarktung von Lösungen im Bereich der prozessorientierten Verwaltung in Forschungsförderungsausschreibungen explizit fördern, letztere sollten Strategien, das heißt gestaltungsorientierte Maßnahmen, entwickeln, die dieses Verständnis fördern.

#### 5.2.14 Akzeptanz und Erfolgswirkung

Eine wichtige Rolle beim Erfolg der prozessorientierten Verwaltung spielt die Akzeptanz durch die externen Benutzer, d. h. beispielsweise Bürger oder Unternehmen. Gerade bei ersteren herrschen häufig Sicherheitsbedenken. Nur wenn es gelingt, alle Anspruchsgruppen erfolgreich einzubinden, kann sichergestellt werden, dass die diversen prozessorientierten Maßnahmen einen Nutzen stiften. Auch innerhalb von öffentlichen Verwaltungen muss bei den Mitarbeitern die Akzeptanz für Prozessorientierung geschaffen werden. Um diese Ziele umzusetzen, bedarf es verschiedener Maßnahmen, die durch die Forschungsförderer angestoßen werden sollten:

##### *Kurzfristig*

In einem ersten Schritt sollten Akzeptanzfaktoren für Anwendungen der prozessorientierten Verwaltung für alle beteiligten internen sowie externen Nutzergruppen identifiziert und typologisiert werden. Dazu bietet sich eine Studie an, in der potenzielle Nutzer mittels Interviews oder Fragebögen zu ihrem Akzeptanzverhalten befragt werden. Diese erklärungsorientierte Forschungsaktivität, die sich an Forschungsinstitutionen richtet, hat als Ziel eine nach Nutzergruppen aufgegliederte Übersicht der für prozessorientierte Verwaltung relevanten Akzeptanzfaktoren für die verschiedenen Anspruchsgruppen des Verwaltungshandelns.

##### *Mittelfristig*

Aufbauend auf den gewonnen Erkenntnissen sollten im nächsten Schritt Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden sowie Kriterien entwickelt werden, die bei der Gestaltung einer ganzheitlichen prozessorientierten Verwaltung berücksichtigt werden sollten. Auch diese Forschungsaktivitäten, die allerdings gestaltungsorientierter Natur sind, richten sich an Forschungseinrichtungen, bedürfen aber entsprechender Förderprogramme.

##### *Langfristig*

Eine langfristige Maßnahme zur nachhaltigen Sicherstellung von Akzeptanz auf Seiten der Beteiligten sowie der beabsichtigten Erfolgswirkung ist ein ganzheitliches Controllingkonzept für die prozessorientierte Verwaltung. Derzeit fehlt es in Verwaltungen häufig an Zieldefinitionen bzw. Möglichkeiten, die Erreichung von Zielen zu messen. Dementsprechend ist die Entwicklung eines solchen Steuerungsinstruments ein zentrales gestaltungsorientiertes Ziel.

## Anhang

### A. Begriffsglossar

#### *Forschungsergebnistyp*

##### *Empirische Untersuchung*

###### *Befragungsergebnis*

Ein durch ein Interview oder einen Fragebogen gewonnenes Resultat.

###### *Beobachtungsergebnis*

Ergebnis einer zielgerichteten, aufmerksamen Wahrnehmung von Objekten oder Vorgängen, ggf. unter Verwendung technischer Hilfsmittel. Im Gegensatz zu Messungen zielen Beobachtungen nicht vorwiegend auf quantitative Erfassung der Objekte, sondern auch auf qualitative Daten.

###### *Sonstige empirische Untersuchung*

Z. B. Experimente, Inhaltsanalysen, usw.

##### *Terminologie*

Die Gesamtheit aller Begriffe, Bezeichnungen, Fachwörter usw. einer Fachsprache

##### *Literaturanalyse*

Strukturierte und dokumentierte Suche und Analyse von Literaturquellen.

##### *Methode*

Mehr oder weniger planmäßiges Verfahren zur Erreichung eines Zieles.

##### *Modell*

Eine Repräsentation eines Sachverhalts zu einem bestimmten Zweck.

###### *Informationssystemmodell*

Abbildungen von Informationssystemen, die relevante Informationen zur Organisations- und Anwendungssystemgestaltung enthalten.

###### *Vorgehensmodell*

Vereinfachte Beschreibung der Ablaufstruktur.

###### *Reifegradmodell*

Unterscheidung verschiedener Reifestufen von Prozessen zur Qualitätsbeurteilung.

###### *Geschäftsmodell*

Beschreibung, auf welche Weise ein Unternehmen Geld verdient.

###### *Beschreibungsmodell*

Deskriptive Abbildung von Sachverhalten.

###### *Erklärungsmodell*

Dienen der Erklärung von Sachverhalten.

###### *Prognosemodell*

Dienen der Vorhersage von Sachverhalten.

*Entscheidungsmodell*

Vorbereitung und Unterstützung des Treffens von Entscheidungen.

*Sonstiges Modell*

*Theorie*

Vereinfachtes Bild eines Ausschnitts der Realität, um darauf aufbauend Prognosen abzugeben und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei müssen der Theorie Annahmen zugrundeliegen.

*Umsetzung*

*Organisatorische Veränderung*

Bspw. Veränderung der Aufbauorganisation.

*Rechtliche Veränderung*

Bspw. Einführung neuer gesetzlicher Vorgaben.

*IT-technische Veränderung*

Alle Aspekte, die mit der Neueinführung und Anpassung von Informationssystemen zusammenhängen.

*Sonstige Umsetzung*

*Sonstiger Forschungsergebnistyp*

**Forschungsstatus**

*Geplant*

*In Bearbeitung*

*Entwicklung abgeschlossen*

*Keine Angabe*

**Praxiserprobung bzw. -einsatz**

Anzahl der Projekte/ Unternehmen, in denen der Ansatz erprobt wurde.

0

1

2

3-5

6-10

11-50

>50

*Keine Angabe*

### **Ziel des Forschungsergebnisses**

#### *Wirtschaftlichkeit*

Ein Maß für die Effizienz.

#### *Automatisierung*

Selbsttätige Ausführung von Prozessen ohne menschliche Beteiligung.

#### *Förderung der Innovationsfähigkeit*

Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Neuerungen hervorzubringen.

#### *Erschaffung von Daten- und Prozesstransparenz*

Überblick über gespeicherte Daten sowie Prozessabläufe.

#### *Einführung von Wissensmanagement*

Maßnahmen, die auf einen verbesserten Umgang mit Wissen abzielen.

#### *Erhöhung der Sicherheit und des Datenschutzes*

Schutz personenbezogener Daten sowie sichere Speicherung und Verarbeitung von Informationen.

#### *Bürokratieabbau*

Systematische Reduktion unnötiger Verwaltungsarbeit.

#### *Erhöhung der Bürger-/Kundenorientierung*

Ausrichtung der Prozesse an den Bedürfnissen des Bürgers.

#### *Erhöhung der Service-Orientierung*

Betrachtung des Bürgers analog zu Kunden im privatwirtschaftlichen Sektor.

#### *Erhöhung der Agilität und Flexibilität*

Fähigkeit, schnell auf sich ändernde Situationen zu reagieren.

#### *Schaffung von Interoperabilitätsstandards*

Bspw. Ermöglichung des elektronischen Datenaustausches zwischen verschiedenen Behörden.

#### *Harmonisierung*

Angleichung unterschiedlicher Prozeduren und Maßnahmen.

#### *Sonstige Ziele*

### **Fachbezogenheit**

*Bezieht sich auf eine einzelne Fachlichkeit*

*Auf internationaler Ebene*

*Auf Bundes-/Landesebene*

*Auf kommunaler Ebene*

*Bezieht sich auf mehrere Fachlichkeiten (übergreifend)*

*Mehrere auf internationaler Ebene*

*Mehrere auf Bundes-/Landesebene*

*Mehrere auf kommunaler Ebene*

*Mehrere auf internationaler Ebene und Bundes-/Landesebene*

*Mehrere auf internationaler und kommunaler Ebene*

*Mehrere auf Bundes-/Landesebene und kommunaler Ebene*

*Alle Ebenen*

*Ist auf alle Fachlichkeiten anwendbar*

**Fachlichkeit auf Bundes-/Landesebene**

*Arbeit und Soziales*

*Auswärtiges*

*Bau*

*Bildung*

*Energie*

*Entwicklungshilfe*

*Ernährung*

*Europa*

*Familien*

*Finanzen*

*Forschung und Entwicklung*

*Gesundheit*

*Gleichstellung*



*Inneres*

*Kultur*

*Landesentwicklung*

*Ländliche Räume*

*Landwirtschaft und Forsten*

*Medien*

*Recht und Justiz*

*Sport*

*Technologie*

*Tourismus*

*Umwelt*

*Verbraucherschutz*

*Verkehr*

*Verteidigung*

*Wirtschaft*

*Sonstige Fachlichkeit auf Bundes- und Landesebene*

*Keine Angabe*

***Fachlichkeit auf kommunaler Ebene***

*Archiv*

*Bauordnung/Bauverwaltung*

*Bibliotheken*

*Bürgerservice*

*Einwohner- und Meldewesen / Personenstand*

*Entsorgung*

*Feuerschutz / Zivilschutz*

*Friedhof*

*Gesundheit*

*Gewerbe*

*Grünflächen*

*Hochbau- und Gebäudemanagement / Wohnungsförderung*

*Kämmerei / Kassenwesen*

*Kinder, Jugend und Familie*

*Kindergärten, Spiel- und Freizeitflächen*

*Klärwerk und Kanalbetrieb*

*Kultur / Museen / Theater*

*Personal und Organisation*

*Presse- und Öffentlichkeitsarbeit / Marketing*

*Rechnungsprüfung*

*Recht*

*Revision*

*Schulen*

*Sicherheit und Ordnung*

*Soziales*

*Sport*

*Stadtplanung*

*Stadtreinigung*

*Standesamt*

*Statistik und Wahlen*

*Steuern*

*Straßen*

*Tief- und Landschaftsbau*

*Umweltschutz*

*Vermessung und Kataster / Geodaten*

*Veterinäraufsicht / Lebensmittelüberwachung*

*Zentrale Verwaltung*

*Sonstige Fachlichkeiten auf kommunaler Ebene*

*Keine Angabe*

### **Prozesskettenausschnitt**

Beziehungen zwischen Organisationstypen.

*Nur innerhalb einer Verwaltung*

*A zu A*

Beziehungen zwischen mehreren öffentlichen Verwaltungen.

*A zu B/ B zu A*

Beziehungen zwischen öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen.

*C zu A/ A zu C*

Beziehungen zwischen öffentlichen Verwaltungen und Bürgern.

*S zu A/ A zu S*

Beziehungen zwischen öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen oder sozialen Einrichtungen.

### **Prozessketteninteroperabilität**

(Geographische) Grenzen, die bei der Prozesskettenzusammenarbeit überwunden werden.

*Staatsgrenzen (internationales Prozessmanagement/internationale Prozesse)*

*Länder-/Kantongrenzen etc. (übergreifendes Prozessmanagement/überregionale Prozesse)*

*Fachbereichsgrenzen (Ressort-/Fachbereichsübergreifendes Prozessmanagement/-übergreifende Prozesse)*

*Arbeitsgruppengrenzen (Zusammenarbeit von Teams)*

*Keine Angabe*

### **Wertfluss**

Arten von Flüssen in der Prozesskette.

*Kontrollfluss*

Richtung eines Geschäftsprozesses, die von der Reihenfolge der im Prozessmodell enthaltenen Aktivitäten bestimmt wird.

*Datenfluss*

Weg der verwendeten Daten innerhalb eines Prozesses.

*Finanzfluss*

Monetäre Ströme innerhalb eines Prozesses.

*Materialfluss*

Steuerung von Materialien innerhalb eines Prozesses.

*Keine Angabe*

**Adressierte Unternehmen**

*Kleinstunternehmen*

< 10 Beschäftigte und Umsatzerlöse  $\leq$  2 Mio € oder Bilanzsumme  $\leq$  2 Mio €

*Kleine Unternehmen*

< 50 Beschäftigte und Umsatzerlöse  $\leq$  10 Mio € oder Bilanzsumme  $\leq$  10 Mio €

*Mittlere Unternehmen*

< 250 Beschäftigte und Umsatzerlöse  $\leq$  50 Mio € oder Bilanzsumme  $\leq$  43 Mio €

*Große Unternehmen*

$\geq$  250 Beschäftigte und Umsatzerlöse  $>$  50 Mio € oder Bilanzsumme  $>$  43 Mio €

*Keine Angabe*

**Anwendungsbranchen**

*Land- und Forstwirtschaft*

*Fischerei und Fischzucht*

*Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden*

*Verarbeitendes Gewerbe*

*Energie- und Wasserversorgung*

*Baugewerbe*

*Handel*

*Gastgewerbe*

*Verkehr und Nachrichtenübermittlung*

*Kredit- und Versicherungsgewerbe*

*Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen*

*Erziehung und Unterricht*

*Private Haushalte mit Hauspersonal*

*Exterritoriale Organisationen und Körperschaften*

*Keine Angabe*

### **Adressierte Richtlinien und Verordnungen**

*Europäische Richtlinien*

*EU-DLR*

*E-Procurement-Richtlinie*

*Signaturrichtlinie*

*Andere*

*Nationale Richtlinie*

*BITV*

*Sonstige nationale Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.*

*Keine Richtlinien, Verordnungen, Gesetze etc.*

*Sonstige europäische Richtlinien, Verordnungen, Gesetze ect.*

*Keine Angabe*

### **Forschungsfeld**

*Sicherheit*

*Risikomanagement*

*Katastrophenschutz*

*Compliance*

*Einhaltung von rechtlichen Grundlagen.*

*Sonstige Aspekte der Sicherheit*

*Marketing*

*Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil*

*Nutzung des eingeführten Prozessmanagements als Vorsprung gegenüber anderen Verwaltungen.*

*Öffentlichkeitsarbeit zur „Prozessorientierten Verwaltung“*

*Sonstige Aspekte des Marketing*

*Umweltschutz*

*Ressourcenschonung*

*Klimaschutz*

*Gesundheitsschutz*

*Tierschutz*

*Landschaftspflege*

*Sonstige Aspekte des Umweltschutzes*

*Informationstechnik und Automatisierung*

*Standardisierte offene Schnittstellen und Infrastrukturdienste*

*Mobile Geräte und Prozessmanagement*

Die Bedeutung von bspw. Smart Phones und Notebooks im Prozessmanagement.

*ICT-Management/Governance*

Management und Steuerung der Informations- und Kommunikationssysteme.

*Entwicklung eines gemeinsamen Begriffs- und Zielverständnisses*

*Sonstige Aspekte der Informationstechnik und Automatisierung*

*Kultur & Gemeinschaft*

*Kulturelle Unterschiede im Prozessmanagement*

*Prozessgestaltung und Internationalität*

*Kollaboratives Prozessmanagement*

*Entwicklung eines gemeinsamen Begriffs- und Zielverständnisses*

*Sonstige Aspekte der Kultur und der sozialen Gemeinschaft*

*Recht*

*E-Governmentgesetz*

*Bürokratieabbau*

*Bewertung von Recht im Hinblick auf E-Government-Umsetzbarkeit*

*Bürgereinbindung*

*Bürger/-Kundenintegration*

*Wandel der Demokratie (Bürgerbeteiligung)*

Stärkere Beteiligung der Bürger an politischen Entscheidungen.

*Personalisierbarkeit von Verwaltungsportalen*

*Prozessgestaltung und Demographie*

Auswirkung der Überalterung der Gesellschaft auf Prozesse.

*Sonstige Aspekte der Bürgereinbindung*

*Arbeitsmarkt*

*Qualifikationsprofile im Prozessmanagement*

Beschreibung der Berufsbilder im Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung.

*Stellennachfrage und -angebot im Prozessmanagement*

*Sonstige Aspekte des Arbeitsmarktes*

*Assessment*

*Qualitätskriterien für Prozessmanagement-Ergebnisse*

*Bewertung von Methoden*

*Sonstige Aspekte des Assessment*

*Methoden und Instrumente des Verwaltungsengineerings*

*Unterschied Prozessmanagement in der Verwaltung vs. Prozessmanagement in der Industrie bzw. anderen Wirtschaftszweigen*

*Vergleich von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung*

*Integration von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung*

*Neuentwicklung bzw. Adaption von Methoden und Instrumenten für die Prozessorientierte Verwaltung*

*Prozessketten*

*Sonstige Aspekte der Unterstützung der prozessorientierten Verwaltung mit Methoden und Instrumenten*

*Sonstige Forschungsfelder*

*Keine Angabe*

### **Phasen des Prozessmanagements**

*Strategieentwicklung für das Prozessmanagement*

*Zieldefinition*

Definition dessen, was mit dem Prozessmanagement erreicht werden soll.

*Sonstige Aspekte der Strategieentwicklung*

*Entwicklung von Geschäfts- und Betreibermodellen*

Entwicklung von Modellen, die beschreiben, wie das Prozessmanagement finanziert werden soll, z. B. durch Public Private Partnership.

*Vorbereitung der Prozessmodellierung*

*Methodenvergleich*

Vergleich bereits existierender Modellierungsmethoden.

*Methodenauswahl*

Auswahl von Modellierungsmethoden.

*Methodenhandbuch*

Verfassen eines Handbuchs, das die ausgewählten Methoden beschreibt.

*Methodentraining*

Schulungen, die Mitarbeiter mit der Modellierungsmethode vertraut machen sollen.

*Sonstige Aspekte der Vorbereitung der Prozessmodellierung*

*Ist-Modellierung*

*Ordnungsrahmen*

Schaffung eines grob-granularen Überblicks über die Prozesslandschaft.

*Prozesserfassung*

Aufnahmen bzw. Modellierung von bestehenden Prozessen.

*Sonstige Aspekte der Ist-Modellierung*

*Prozessverbesserung bzw. Prozessinnovation*

*Entwicklung von Referenzmodellen/Prozessregistern*

Entwicklung von vorbildlichen Beispielprozessmodellen.

*Anwendung von Prozessmodellen/Prozessregistern*



*Benchmarking*

Vergleichende Analyse verschiedener Prozesse.

*Entwicklung einer prozessorientierten Aufbauorganisation*

Anpassung der Aufbauorganisation an Prozesse.

*Entwicklung der Kooperationsbeziehungen*

Entwicklung von Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungen oder Verwaltungen und weiteren Akteuren.

*Prozesssimulation**Prozessanimation**Systematische Prozessanalyse/-verbesserung**Prozess-Outsourcing/-Insourcing*

Übertragung von Prozessverantwortung an Dritte bzw. Übernahme von Prozessverantwortung von Dritten.

*sonstige Aspekte der Prozessverbesserung bzw. -innovation**Umsetzung der Prozessverbesserung bzw. -innovation**Change Management*

Maßnahmen zur Umsetzung von neuen Strategien und Prozessen.

*Public Relations-Maßnahmen im Prozessmanagement**Prozessimplementierung*

Umsetzung des verbesserten Prozesses.

*Sonstige Aspekte der Umsetzung**Kontinuierliches Prozessmanagement**Prozesscontrolling/-monitoring**Sonstige Aspekte der Umsetzung**Sonstige Phasen des Prozessmanagements**Keine Angabe***Standards***IT-Sicherheitsstandards**OSCI-Transport 2.0**Sonstige Sicherheitsstandards*

*Modellierungsstandards*

*BPMN*

*EPC*

*UML*

*XÖV*

*Ausländerwesen*

*DatML/RAW Gewerbe*

*XBau*

*XDomea*

*XFinanz*

*XJustiz*

*XKasse*

*XKfz*

*XMeld*

*XPersonenstand*

*XPlanung*

*XSozial*

*XStatistik*

*Weitere Interoperabilitätsstandards*

*Fachspezifisch*

*Fachübergreifend*

*Fachunabhängig*

*Sonstige Standards*

*Keine Angabe*

*Zieldefinition*

**Standardisierung**

*Multinationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren*

*ISO Internationale Organisation für Normung*

*CEN Europäisches Komitee für Normung*

*Sonstige multinationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren*

*Nationale Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren*

*Deutschland*

*DIN Deutsches Institut für Normung*

*Institutionen für die XÖV-Standardisierung*

*BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation  
und neue Medien*

*Sonstige deutsche Standardisierungs- bzw. Normungsverfahren*

*Keine Standardisierung bzw. Normung*

*Keine Angabe*

### ***Perspektivenintegration***

*Organisatorisch*

*Politisch*

*Regulatorisch/Juristisch*

*Technisch*

*Finanziell*

*Personell*

## B. Ergebnisse der Datensammlung

Ergebnisse der Suche in Projektdatenbanken

<b>Projektdatenbank CORDIS</b>		
<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
*prozess* *kommun*	8	0
*process* *administration*	427	3
*process* *government*	369	2
*process* *public*	1727	0
*process* *municipal*	109	0
*process* *city	568	0
*flow* *administration*	39	1
*flow* *government*	29	0
*flow* *public*	119	0
*flow* öffentlich	2	0
*flow* kommun*	61	0
*flow* *municipal*	13	0
*flow* *city	37	0
*kette* *administration*	1	0
*kette* *government*	1	0
*kette* kommun*	9	0
<b>Projektdatenbank GEPRIS</b>		
<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
*prozess* Verwaltung*	11	0
*prozess* *administration*	5	0
*prozess* öffentlich*	5	0
*prozess* kommun	1	0
*process* *administration*	4	0
*process* *government*	1	0
*process* *public*	9	0
*process* *city*	6	0
*flow* *administration*	1	0
*flow* *government*	1	0
*flow* *public*	2	0
*flow* öffentlich*	1	0
*flow* *city*	2	0
Vorgang* Verwaltung*	3	0
Vorgang* öffentlich*	1	0
Ablauf* Verwaltung*	3	0
BPM public*	1	0
<b>Projektdatenbank FÖKAT</b>		

<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
*prozess* Verwaltung*	3	1
*prozess* öffentlich*	7	0
*prozess* kommun*	13	1
*flow* Verwaltung*	1	0
*kette* öffentlich*	1	0

Ergebnisse der Suche in Literaturdatenbanken

<b>Literaturdatenbank SpringerLink</b>		
<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
Verwaltung Prozesse	31	2
Verwaltung Prozessen	7	0
Verwaltung Geschäftsprozess	0	0
Verwaltung Geschäftsprozesse	0	0
Verwaltung Geschäftsprozessen	0	0
Verwaltung Verwaltungsprozess	0	0
Verwaltung Verwaltungsprozesse	1	0
Verwaltung Verwaltungsprozessen	1	1
Verwaltung Prozessmodellierung	0	0
Verwaltung Prozessmanagement	0	0
Verwaltung Prozessmodell	0	0
Verwaltung Prozessmodelle	1	1
Verwaltung Prozessmodellen	0	0
Verwaltung prozessorientiert	0	0
Verwaltung prozessorientierte	0	0
Verwaltung prozessorientierten	2	2
Verwaltung prozessorientierter	0	0
Verwaltung prozessorientiertes	0	0
Verwaltung prozessbasiert	0	0
Verwaltung prozessbasierte	0	0
Verwaltung prozessbasierter	0	0
Verwaltung prozessbasiertes	0	0
Verwaltung prozessbasierten	0	0
Verwaltung Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Verwaltung Geschäftsprozessmanagement	0	0
Verwaltung Prozessnetz	0	0
Verwaltung Prozessnetze	0	0
Verwaltung Prozesskette	0	0
Verwaltung Prozessketten	2	2
Verwaltung Wertschöpfungskette	0	0
Verwaltung Wertschöpfungsketten	0	0

Verwaltung Wertkette	0	0
Verwaltung Wertketten	0	0
Verwaltung Vorgang	0	0
Verwaltung Vorgänge	0	0
Verwaltung Vorgangsmanagement	0	0
Verwaltung Verwaltungsvorgang	0	0
Verwaltung Verwaltungsvorgänge	0	0
Verwaltung Ablauf	4	0
Verwaltung Abläufe	0	0
Verwaltung Abläufen	0	0
Verwaltung Ablaufverwaltung	0	0
Verwaltung Verwaltungsablauf	1	0
Verwaltung Workflow	2	0
Verwaltung Workflows	2	0
Verwaltung BPM	0	0
Verwaltung Business Process Modelling	0	0
Verwaltung Business Process Modeling	0	0
Verwaltung Business Process Management	2	0
Verwaltungen Prozess	5	0
Verwaltungen Prozesse	5	2
Verwaltungen Prozessen	4	0
Verwaltungen Geschäftsprozess	0	0
Verwaltungen Geschäftsprozesse	0	0
Verwaltungen Geschäftsprozessen	0	0
Verwaltungen Verwaltungsprozess	0	0
Verwaltungen Verwaltungsprozesse	1	1
Verwaltungen Verwaltungsprozessen	1	1
Verwaltungen Prozessmodellierung	0	0
Verwaltungen Prozessmanagement	0	0
Verwaltungen Prozessmodell	0	0
Verwaltungen Prozessmodelle	1	1
Verwaltungen Prozessmodellen	0	0
Verwaltungen prozessorientiert	0	0
Verwaltungen prozessorientierte	0	0
Verwaltungen prozessorientierten	1	1
Verwaltungen prozessorientierter	1	1
Verwaltungen prozessorientiertes	0	0
Verwaltungen prozessbasiert	0	0
Verwaltungen prozessbasierte	0	0
Verwaltungen prozessbasierter	0	0
Verwaltungen prozessbasiertes	0	0
Verwaltungen prozessbasierten	0	0
Verwaltungen Geschäftsprozessmodellierung	0	0

Verwaltungen Geschäftsprozessmanagement	0	0
Verwaltungen Prozessnetz	0	0
Verwaltungen Prozessnetze	0	0
Verwaltungen Prozesskette	0	0
Verwaltungen Prozessketten	1	1
Verwaltungen Wertschöpfungskette	0	0
Verwaltungen Wertschöpfungsketten	0	0
Verwaltungen Wertkette	0	0
Verwaltungen Wertketten	0	0
Verwaltungen Vorgang	0	0
Verwaltungen Vorgänge	0	0
Verwaltungen Vorgangsmanagement	0	0
Verwaltungen Verwaltungsvorgang	0	0
Verwaltungen Verwaltungsvorgänge	0	0
Verwaltungen Ablauf	0	0
Verwaltungen Abläufe	0	0
Verwaltungen Abläufen	0	0
Verwaltungen Ablaufverwaltung	0	0
Verwaltungen Verwaltungsablauf	0	0
Verwaltungen Workflow	1	0
Verwaltungen Workflows	1	0
Verwaltungen BPM	0	0
Verwaltungen Business Process Modelling	0	0
Verwaltungen Business Process Modeling	0	0
Verwaltungen Business Process Management	0	0
öffentlich Prozess	1	0
öffentlich Prozesse	0	0
öffentlich Prozessen	0	0
öffentlich Geschäftsprozess	0	0
öffentlich Geschäftsprozesse	0	0
öffentlich Geschäftsprozessen	0	0
öffentlich Verwaltungsprozess	0	0
öffentlich Verwaltungsprozesse	0	0
öffentlich Verwaltungsprozessen	0	0
öffentlich Prozessmodellierung	0	0
öffentlich Prozessmanagement	0	0
öffentlich Prozessmodell	0	0
öffentlich Prozessmodelle	0	0
öffentlich Prozessmodellen	0	0
öffentlich prozessorientiert	0	0
öffentlich prozessorientierte	0	0
öffentlich prozessorientierten	0	0
öffentlich prozessorientierter	0	0
öffentlich prozessorientiertes	0	0

öffentlich prozessbasiert	0	0
öffentlich prozessbasierte	0	0
öffentlich prozessbasierter	0	0
öffentlich prozessbasiertes	0	0
öffentlich prozessbasierten	0	0
öffentlich Geschäftsprozessmodellierung	0	0
öffentlich Geschäftsprozessmanagement	0	0
öffentlich Prozessnetz	0	0
öffentlich Prozessnetze	0	0
öffentlich Prozesskette	0	0
öffentlich Prozessketten	0	0
öffentlich Wertschöpfungskette	0	0
öffentlich Wertschöpfungsketten	0	0
öffentlich Wertkette	0	0
öffentlich Wertketten	0	0
öffentlich Vorgang	0	0
öffentlich Vorgänge	0	0
öffentlich Vorgangsmanagement	0	0
öffentlich Verwaltungsvorgang	0	0
öffentlich Verwaltungsvorgänge	0	0
öffentlich Ablauf	0	0
öffentlich Abläufe	0	0
öffentlich Abläufen	0	0
öffentlich Ablaufverwaltung	0	0
öffentlich Verwaltungsablauf	0	0
öffentlich Workflow	0	0
öffentlich Workflows	0	0
öffentlich BPM	0	0
öffentlich Business Process Modelling	0	0
öffentlich Business Process Modeling	0	0
öffentlich Business Process Management	0	0
öffentliche Prozess	0	0
öffentliche Prozesse	0	0
öffentliche Prozessen	0	0
öffentliche Geschäftsprozess	0	0
öffentliche Geschäftsprozesse	0	0
öffentliche Geschäftsprozessen	0	0
öffentliche Verwaltungsprozess	0	0
öffentliche Verwaltungsprozesse	0	0
öffentliche Verwaltungsprozessen	0	0
öffentliche Prozessmodellierung	0	0
öffentliche Prozessmanagement	0	0
öffentliche Prozessmodell	0	0



öffentliche Prozessmodelle	0	0
öffentliche Prozessmodellen	0	0
öffentliche prozessorientiert	0	0
öffentliche prozessorientierte	0	0
öffentliche prozessorientierten	0	0
öffentliche prozessorientierter	0	0
öffentliche prozessorientiertes	0	0
öffentliche prozessbasiert	0	0
öffentliche prozessbasierte	0	0
öffentliche prozessbasierter	0	0
öffentliche prozessbasiertes	0	0
öffentliche prozessbasierten	0	0
öffentliche Geschäftsprozessmodellierung	0	0
öffentliche Geschäftsprozessmanagement	0	0
öffentliche Prozessnetz	0	0
öffentliche Prozessnetze	0	0
öffentliche Prozesskette	0	0
öffentliche Prozessketten	0	0
öffentliche Wertschöpfungskette	0	0
öffentliche Wertschöpfungsketten	0	0
öffentliche Wertkette	0	0
öffentliche Wertketten	0	0
öffentliche Vorgang	0	0
öffentliche Vorgänge	0	0
öffentliche Vorgangsmanagement	0	0
öffentliche Verwaltungsvorgang	0	0
öffentliche Verwaltungsvorgänge	0	0
öffentliche Ablauf	0	0
öffentliche Abläufe	0	0
öffentliche Abläufen	0	0
öffentliche Ablaufverwaltung	0	0
öffentliche Verwaltungsablauf	0	0
öffentliche Workflow	0	0
öffentliche Workflows	0	0
öffentliche BPM	0	0
öffentliche Business Process Modelling	0	0
öffentliche Business Process Modeling	0	0
öffentliche Business Process Management	0	0
öffentlichen Prozess	0	0
öffentlichen Prozesse	0	0
öffentlichen Prozessen	0	0
öffentlichen Geschäftsprozess	0	0
öffentlichen Geschäftsprozesse	0	0
öffentlichen Geschäftsprozessen	0	0

öffentlichen Verwaltungsprozess	0	0
öffentlichen Verwaltungsprozesse	0	0
öffentlichen Verwaltungsprozessen	0	0
öffentlichen Prozessmodellierung	0	0
öffentlichen Prozessmanagement	0	0
öffentlichen Prozessmodell	0	0
öffentlichen Prozessmodelle	0	0
öffentlichen Prozessmodellen	0	0
öffentlichen prozessorientiert	0	0
öffentlichen prozessorientierte	0	0
öffentlichen prozessorientierten	0	0
öffentlichen prozessorientierter	0	0
öffentlichen prozessorientiertes	0	0
öffentlichen prozessbasiert	0	0
öffentlichen prozessbasierte	0	0
öffentlichen prozessbasierter	0	0
öffentlichen prozessbasiertes	0	0
öffentlichen prozessbasierten	0	0
öffentlichen Geschäftsprozessmodellierung	0	0
öffentlichen Geschäftsprozessmanagement	0	0
öffentlichen Prozessnetz	0	0
öffentlichen Prozessnetze	0	0
öffentlichen Prozesskette	0	0
öffentlichen Prozessketten	0	0
öffentlichen Wertschöpfungskette	0	0
öffentlichen Wertschöpfungsketten	0	0
öffentlichen Wertkette	0	0
öffentlichen Wertketten	0	0
öffentlichen Vorgang	0	0
öffentlichen Vorgänge	0	0
öffentlichen Vorgangsmanagement	0	0
öffentlichen Verwaltungsvorgang	0	0
öffentlichen Verwaltungsvorgänge	0	0
öffentlichen Ablauf	0	0
öffentlichen Abläufe	0	0
öffentlichen Abläufen	0	0
öffentlichen Ablaufverwaltung	0	0
öffentlichen Verwaltungsablauf	0	0
öffentlichen Workflow	0	0
öffentlichen Workflows	0	0
öffentlichen BPM	0	0
öffentlichen Business Process Modelling	0	0
öffentlichen Business Process Modeling	0	0

öffentlichen Business Process Management	0	0
Kommune Prozess	4	1
Kommune Prozesse	5	2
Kommune Prozessen	1	0
Kommune Geschäftsprozess	0	0
Kommune Geschäftsprozesse	0	0
Kommune Geschäftsprozessen	0	0
Kommune Verwaltungsprozess	0	0
Kommune Verwaltungsprozesse	0	0
Kommune Verwaltungsprozessen	0	0
Kommune Prozessmodellierung	0	0
Kommune Prozessmanagement	0	0
Kommune Prozessmodell	0	0
Kommune Prozessmodelle	0	0
Kommune Prozessmodellen	0	0
Kommune prozessorientiert	0	0
Kommune prozessorientierte	0	0
Kommune prozessorientierten	0	0
Kommune prozessorientierter	0	0
Kommune prozessorientiertes	0	0
Kommune prozessbasiert	0	0
Kommune prozessbasierte	0	0
Kommune prozessbasierter	0	0
Kommune prozessbasiertes	0	0
Kommune prozessbasierten	0	0
Kommune Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Kommune Geschäftsprozessmanagement	0	0
Kommune Prozessnetz	0	0
Kommune Prozessnetze	0	0
Kommune Prozesskette	0	0
Kommune Prozessketten	0	0
Kommune Wertschöpfungskette	0	0
Kommune Wertschöpfungsketten	0	0
Kommune Wertkette	0	0
Kommune Wertketten	0	0
Kommune Vorgang	0	0
Kommune Vorgänge	0	0
Kommune Vorgangsmanagement	0	0
Kommune Verwaltungsvorgang	0	0
Kommune Verwaltungsvorgänge	0	0
Kommune Ablauf	0	0
Kommune Abläufe	0	0
Kommune Abläufen	0	0
Kommune Ablaufverwaltung	0	0

Kommune Verwaltungsablauf	0	0
Kommune Workflow	0	0
Kommune Workflows	0	0
Kommune BPM	0	0
Kommune Business Process Modelling	0	0
Kommune Business Process Modeling	0	0
Kommune Business Process Management	0	0
Kommunen Prozess	8	0
Kommunen Prozesse	11	0
Kommunen Prozessen	1	0
Kommunen Geschäftsprozess	0	0
Kommunen Geschäftsprozesse	0	0
Kommunen Geschäftsprozessen	0	0
Kommunen Verwaltungsprozess	0	0
Kommunen Verwaltungsprozesse	1	0
Kommunen Verwaltungsprozessen	0	0
Kommunen Prozessmodellierung	0	0
Kommunen Prozessmanagement	0	0
Kommunen Prozessmodell	0	0
Kommunen Prozessmodelle	0	0
Kommunen Prozessmodellen	0	0
Kommunen prozessorientiert	0	0
Kommunen prozessorientierte	0	0
Kommunen prozessorientierten	0	0
Kommunen prozessorientierter	0	0
Kommunen prozessorientiertes	0	0
Kommunen prozessbasiert	0	0
Kommunen prozessbasierte	0	0
Kommunen prozessbasierter	0	0
Kommunen prozessbasiertes	0	0
Kommunen prozessbasierten	0	0
Kommunen Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Kommunen Geschäftsprozessmanagement	0	0
Kommunen Prozessnetz	0	0
Kommunen Prozessnetze	0	0
Kommunen Prozesskette	0	0
Kommunen Prozessketten	0	0
Kommunen Wertschöpfungskette	0	0
Kommunen Wertschöpfungsketten	0	0
Kommunen Wertkette	0	0
Kommunen Wertketten	0	0
Kommunen Vorgang	1	0
Kommunen Vorgänge	0	0

Kommunen Vorgangsmanagement	0	0
Kommunen Verwaltungsvorgang	0	0
Kommunen Verwaltungsvorgänge	0	0
Kommunen Ablauf	1	0
Kommunen Abläufe	0	0
Kommunen Abläufen	0	0
Kommunen Ablaufverwaltung	0	0
Kommunen Verwaltungsablauf	0	0
Kommunen Workflow	0	0
Kommunen Workflows	0	0
Kommunen BPM	0	0
Kommunen Business Process Modelling	0	0
Kommunen Business Process Modeling	0	0
Kommunen Business Process Management	0	0
kommunal Prozess	0	0
kommunal Prozesse	0	0
kommunal Prozessen	0	0
kommunal Geschäftsprozess	0	0
kommunal Geschäftsprozesse	0	0
kommunal Geschäftsprozessen	0	0
kommunal Verwaltungsprozess	0	0
kommunal Verwaltungsprozesse	0	0
kommunal Verwaltungsprozessen	0	0
kommunal Prozessmodellierung	0	0
kommunal Prozessmanagement	0	0
kommunal Prozessmodell	0	0
kommunal Prozessmodelle	0	0
kommunal Prozessmodellen	0	0
kommunal prozessorientiert	0	0
kommunal prozessorientierte	0	0
kommunal prozessorientierten	0	0
kommunal prozessorientierter	0	0
kommunal prozessorientiertes	0	0
kommunal prozessbasiert	0	0
kommunal prozessbasierte	0	0
kommunal prozessbasierter	0	0
kommunal prozessbasiertes	0	0
kommunal prozessbasierten	0	0
kommunal Geschäftsprozessmodellierung	0	0
kommunal Geschäftsprozessmanagement	0	0
kommunal Prozessnetz	0	0
kommunal Prozessnetze	0	0
kommunal Prozesskette	0	0
kommunal Prozessketten	0	0

kommunal Wertschöpfungskette	0	0
kommunal Wertschöpfungsketten	0	0
kommunal Wertkette	0	0
kommunal Wertketten	0	0
kommunal Vorgang	0	0
kommunal Vorgänge	0	0
kommunal Vorgangsmanagement	0	0
kommunal Verwaltungsvorgang	0	0
kommunal Verwaltungsvorgänge	0	0
kommunal Ablauf	0	0
kommunal Abläufe	0	0
kommunal Abläufen	0	0
kommunal Ablaufverwaltung	0	0
kommunal Verwaltungsablauf	0	0
kommunal Workflow	0	0
kommunal Workflows	0	0
kommunal BPM	0	0
kommunal Business Process Modelling	0	0
kommunal Business Process Modeling	0	0
kommunal Business Process Management	0	0
kommunale Prozess	5	0
kommunale Prozesse	10	1
kommunale Prozessen	1	0
kommunale Geschäftsprozess	0	0
kommunale Geschäftsprozesse	0	0
kommunale Geschäftsprozessen	0	0
kommunale Verwaltungsprozess	0	0
kommunale Verwaltungsprozesse	0	0
kommunale Verwaltungsprozessen	0	0
kommunale Prozessmodellierung	0	0
kommunale Prozessmanagement	0	0
kommunale Prozessmodell	1	0
kommunale Prozessmodelle	0	0
kommunale Prozessmodellen	0	0
kommunale prozessorientiert	0	0
kommunale prozessorientierte	0	0
kommunale prozessorientierten	0	0
kommunale prozessorientierter	0	0
kommunale prozessorientiertes	0	0
kommunale prozessbasiert	0	0
kommunale prozessbasierte	0	0
kommunale prozessbasierter	0	0
kommunale prozessbasiertes	0	0

kommunale prozessbasierten	0	0
kommunale Geschäftsprozessmodellierung	0	0
kommunale Geschäftsprozessmanagement	0	0
kommunale Prozessnetz	0	0
kommunale Prozessnetze	0	0
kommunale Prozesskette	0	0
kommunale Prozessketten	0	0
kommunale Wertschöpfungskette	0	0
kommunale Wertschöpfungsketten	0	0
kommunale Wertkette	0	0
kommunale Wertketten	0	0
kommunale Vorgang	0	0
kommunale Vorgänge	0	0
kommunale Vorgangsmanagement	0	0
kommunale Verwaltungsvorgang	0	0
kommunale Verwaltungsvorgänge	0	0
kommunale Ablauf	0	0
kommunale Abläufe	0	0
kommunale Abläufen	0	0
kommunale Ablaufverwaltung	0	0
kommunale Verwaltungsablauf	0	0
kommunale Workflow	0	0
kommunale Workflows	0	0
kommunale BPM	0	0
kommunale Business Process Modelling	0	0
kommunale Business Process Modeling	0	0
kommunale Business Process Management	0	0
kommunales Prozess	0	0
kommunales Prozesse	0	0
kommunales Prozessen	0	0
kommunales Geschäftsprozess	0	0
kommunales Geschäftsprozesse	0	0
kommunales Geschäftsprozessen	0	0
kommunales Verwaltungsprozess	0	0
kommunales Verwaltungsprozesse	0	0
kommunales Verwaltungsprozessen	0	0
kommunales Prozessmodellierung	0	0
kommunales Prozessmanagement	0	0
kommunales Prozessmodell	0	0
kommunales Prozessmodelle	0	0
kommunales Prozessmodellen	0	0
kommunales prozessorientiert	0	0
kommunales prozessorientierte	0	0
kommunales prozessorientierten	0	0

kommunales prozessorientierter	0	0
kommunales prozessorientiertes	0	0
kommunales prozessbasiert	0	0
kommunales prozessbasierte	0	0
kommunales prozessbasierter	0	0
kommunales prozessbasiertes	0	0
kommunales prozessbasierten	0	0
kommunales Geschäftsprozessmodellierung	0	0
kommunales Geschäftsprozessmanagement	0	0
kommunales Prozessnetz	0	0
kommunales Prozessnetze	0	0
kommunales Prozesskette	0	0
kommunales Prozessketten	0	0
kommunales Wertschöpfungskette	0	0
kommunales Wertschöpfungsketten	0	0
kommunales Wertkette	0	0
kommunales Wertketten	0	0
kommunales Vorgang	0	0
kommunales Vorgänge	0	0
kommunales Vorgangsmanagement	0	0
kommunales Verwaltungsvorgang	0	0
kommunales Verwaltungsvorgänge	0	0
kommunales Ablauf	0	0
kommunales Abläufe	0	0
kommunales Abläufen	0	0
kommunales Ablaufverwaltung	0	0
kommunales Verwaltungsablauf	0	0
kommunales Workflow	0	0
kommunales Workflows	0	0
kommunales BPM	0	0
kommunales Business Process Modelling	0	0
kommunales Business Process Modeling	0	0
kommunales Business Process Management	0	0
kommunalen Prozess	13	1
kommunalen Prozesse	12	1
kommunalen Prozessen	4	0
kommunalen Geschäftsprozess	0	0
kommunalen Geschäftsprozesse	0	0
kommunalen Geschäftsprozessen	0	0
kommunalen Verwaltungsprozess	0	0
kommunalen Verwaltungsprozesse	1	0
kommunalen Verwaltungsprozessen	0	0
kommunalen Prozessmodellierung	0	0



kommunalen Prozessmanagement	0	0
kommunalen Prozessmodell	0	0
kommunalen Prozessmodelle	0	0
kommunalen Prozessmodellen	0	0
kommunalen prozessorientiert	0	0
kommunalen prozessorientierte	0	0
kommunalen prozessorientierten	0	0
kommunalen prozessorientierter	0	0
kommunalen prozessorientiertes	0	0
kommunalen prozessbasiert	0	0
kommunalen prozessbasierte	0	0
kommunalen prozessbasierter	0	0
kommunalen prozessbasiertes	0	0
kommunalen prozessbasierten	0	0
kommunalen Geschäftsprozessmodellierung	0	0
kommunalen Geschäftsprozessmanagement	0	0
kommunalen Prozessnetz	0	0
kommunalen Prozessnetze	0	0
kommunalen Prozesskette	0	0
kommunalen Prozessketten	0	0
kommunalen Wertschöpfungskette	0	0
kommunalen Wertschöpfungsketten	0	0
kommunalen Wertkette	0	0
kommunalen Wertketten	0	0
kommunalen Vorgang	0	0
kommunalen Vorgänge	0	0
kommunalen Vorgangsmanagement	0	0
kommunalen Verwaltungsvorgang	0	0
kommunalen Verwaltungsvorgänge	0	0
kommunalen Ablauf	2	0
kommunalen Abläufe	0	0
kommunalen Abläufen	0	0
kommunalen Ablaufverwaltung	0	0
kommunalen Verwaltungsablauf	0	0
kommunalen Workflow	0	0
kommunalen Workflows	0	0
kommunalen BPM	0	0
kommunalen Business Process Modelling	0	0
kommunalen Business Process Modeling	0	0
kommunalen Business Process Management	0	0
kommunaler Prozess	6	0
kommunaler Prozesse	1	0
kommunaler Prozessen	1	0
kommunaler Geschäftsprozess	0	0

kommunaler Geschäftsprozesse	0	0
kommunaler Geschäftsprozessen	0	0
kommunaler Verwaltungsprozess	0	0
kommunaler Verwaltungsprozesse	0	0
kommunaler Verwaltungsprozessen	0	0
kommunaler Prozessmodellierung	0	0
kommunaler Prozessmanagement	0	0
kommunaler Prozessmodell	0	0
kommunaler Prozessmodelle	0	0
kommunaler Prozessmodellen	0	0
kommunaler prozessorientiert	0	0
kommunaler prozessorientierte	0	0
kommunaler prozessorientierten	0	0
kommunaler prozessorientierter	0	0
kommunaler prozessorientiertes	0	0
kommunaler prozessbasiert	0	0
kommunaler prozessbasierte	0	0
kommunaler prozessbasierter	0	0
kommunaler prozessbasiertes	0	0
kommunaler prozessbasierten	0	0
kommunaler Geschäftsprozessmodellierung	0	0
kommunaler Geschäftsprozessmanagement	0	0
kommunaler Prozessnetz	0	0
kommunaler Prozessnetze	0	0
kommunaler Prozesskette	0	0
kommunaler Prozessketten	0	0
kommunaler Wertschöpfungskette	0	0
kommunaler Wertschöpfungsketten	0	0
kommunaler Wertkette	0	0
kommunaler Wertketten	0	0
kommunaler Vorgang	0	0
kommunaler Vorgänge	0	0
kommunaler Vorgangsmanagement	0	0
kommunaler Verwaltungsvorgang	0	0
kommunaler Verwaltungsvorgänge	0	0
kommunaler Ablauf	0	0
kommunaler Abläufe	0	0
kommunaler Abläufen	0	0
kommunaler Ablaufverwaltung	0	0
kommunaler Verwaltungsablauf	0	0
kommunaler Workflow	0	0
kommunaler Workflows	0	0
kommunaler BPM	0	0

kommunaler Business Process Modelling	0	0
kommunaler Business Process Modeling	0	0
kommunaler Business Process Management	0	0
Kommunalverwaltung Prozess	0	0
Kommunalverwaltung Prozesse	1	0
Kommunalverwaltung Prozessen	2	0
Kommunalverwaltung Geschäftsprozess	0	0
Kommunalverwaltung Geschäftsprozesse	0	0
Kommunalverwaltung Geschäftsprozessen	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsprozess	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsprozesse	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsprozessen	0	0
Kommunalverwaltung Prozessmodellierung	0	0
Kommunalverwaltung Prozessmanagement	0	0
Kommunalverwaltung Prozessmodell	0	0
Kommunalverwaltung Prozessmodelle	0	0
Kommunalverwaltung Prozessmodellen	0	0
Kommunalverwaltung prozessorientiert	0	0
Kommunalverwaltung prozessorientierte	0	0
Kommunalverwaltung prozessorientierten	0	0
Kommunalverwaltung prozessorientierter	0	0
Kommunalverwaltung prozessorientiertes	0	0
Kommunalverwaltung prozessbasiert	0	0
Kommunalverwaltung prozessbasierte	0	0
Kommunalverwaltung prozessbasierter	0	0
Kommunalverwaltung prozessbasiertes	0	0
Kommunalverwaltung prozessbasierten	0	0
Kommunalverwaltung Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Kommunalverwaltung Geschäftsprozessmanagement	0	0
Kommunalverwaltung Prozessnetz	0	0
Kommunalverwaltung Prozessnetze	0	0
Kommunalverwaltung Prozesskette	0	0
Kommunalverwaltung Prozessketten	0	0
Kommunalverwaltung Wertschöpfungskette	0	0
Kommunalverwaltung Wertschöpfungsketten	0	0
Kommunalverwaltung Wertkette	0	0
Kommunalverwaltung Wertketten	0	0
Kommunalverwaltung Vorgang	0	0
Kommunalverwaltung Vorgänge	0	0
Kommunalverwaltung Vorgangsmanagement	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsvorgang	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsvorgänge	0	0
Kommunalverwaltung Ablauf	0	0
Kommunalverwaltung Abläufe	0	0

Kommunalverwaltung Abläufen	0	0
Kommunalverwaltung Ablaufverwaltung	0	0
Kommunalverwaltung Verwaltungsablauf	0	0
Kommunalverwaltung Workflow	0	0
Kommunalverwaltung Workflows	0	0
Kommunalverwaltung BPM	0	0
Kommunalverwaltung Business Process Modelling	0	0
Kommunalverwaltung Business Process Modeling	0	0
Kommunalverwaltung Business Process Management	0	0
Kommunalverwaltungen Prozess	0	0
Kommunalverwaltungen Prozesse	1	1
Kommunalverwaltungen Prozessen	0	0
Kommunalverwaltungen Geschäftsprozess	0	0
Kommunalverwaltungen Geschäftsprozesse	0	0
Kommunalverwaltungen Geschäftsprozessen	0	0
Kommunalverwaltungen Verwaltungsprozess	0	0
Kommunalverwaltungen Verwaltungsprozesse	2	1
Kommunalverwaltungen Verwaltungsprozessen	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessmodellierung	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessmanagement	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessmodell	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessmodelle	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessmodellen	0	0
Kommunalverwaltungen prozessorientiert	0	0
Kommunalverwaltungen prozessorientierte	0	0
Kommunalverwaltungen prozessorientierten	0	0
Kommunalverwaltungen prozessorientierter	1	1
Kommunalverwaltungen prozessorientiertes	0	0
Kommunalverwaltungen prozessbasiert	0	0
Kommunalverwaltungen prozessbasierte	0	0
Kommunalverwaltungen prozessbasierter	0	0
Kommunalverwaltungen prozessbasiertes	0	0
Kommunalverwaltungen prozessbasierten	0	0
Kommunalverwaltungen Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Kommunalverwaltungen Geschäftsprozessmanagement	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessnetz	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessnetze	0	0
Kommunalverwaltungen Prozesskette	0	0
Kommunalverwaltungen Prozessketten	0	0
Kommunalverwaltungen Wertschöpfungskette	0	0
Kommunalverwaltungen Wertschöpfungsketten	0	0
Kommunalverwaltungen Wertkette	0	0
Kommunalverwaltungen Wertketten	0	0

Kommunalverwaltungen Vorgang	0	0
Kommunalverwaltungen Vorgänge	0	0
Kommunalverwaltungen Vorgangsmanagement	0	0
Kommunalverwaltungen Verwaltungsvorgang	0	0
Kommunalverwaltungen Verwaltungsvorgänge	0	0
Kommunalverwaltungen Ablauf	0	0
Kommunalverwaltungen Abläufe	0	0
Kommunalverwaltungen Abläufen	0	0
Kommunalverwaltungen Ablaufverwaltung	0	0
Kommunalverwaltungen Verwaltungsablauf	0	0
Kommunalverwaltungen Workflow	0	0
Kommunalverwaltungen Workflows	0	0
Kommunalverwaltungen BPM	0	0
Kommunalverwaltungen Business Process Modelling	0	0
Kommunalverwaltungen Business Process Modeling	0	0
Kommunalverwaltungen Business Process Management	0	0
Administration Prozess	15	0
Administration Prozesse	22	0
Administration Prozessen	14	0
Administration Geschäftsprozess	0	0
Administration Geschäftsprozesse	0	0
Administration Geschäftsprozessen	0	0
Administration Verwaltungsprozess	0	0
Administration Verwaltungsprozesse	0	0
Administration Verwaltungsprozessen	0	0
Administration Prozessmodellierung	0	0
Administration Prozessmanagement	1	0
Administration Prozessmodell	0	0
Administration Prozessmodelle	0	0
Administration Prozessmodellen	0	0
Administration prozessorientiert	0	0
Administration prozessorientierte	0	0
Administration prozessorientierten	1	0
Administration prozessorientierter	0	0
Administration prozessorientiertes	0	0
Administration prozessbasiert	0	0
Administration prozessbasierte	0	0
Administration prozessbasierter	0	0
Administration prozessbasiertes	0	0
Administration prozessbasierten	0	0
Administration Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Administration Geschäftsprozessmanagement	0	0
Administration Prozessnetz	0	0
Administration Prozessnetze	0	0

Administration Prozesskette	0	0
Administration Prozessketten	0	0
Administration Wertschöpfungskette	0	0
Administration Wertschöpfungsketten	0	0
Administration Wertkette	0	0
Administration Wertketten	0	0
Administration Vorgang	4	0
Administration Vorgänge	0	0
Administration Vorgangsmanagement	0	0
Administration Verwaltungsvorgang	0	0
Administration Verwaltungsvorgänge	0	0
Administration Ablauf	11	0
Administration Abläufe	0	0
Administration Abläufen	0	0
Administration Ablaufverwaltung	0	0
Administration Verwaltungsablauf	0	0
Administrationen Prozess	0	0
Administrationen Prozesse	0	0
Administrationen Prozessen	0	0
Administrationen Geschäftsprozess	0	0
Administrationen Geschäftsprozesse	0	0
Administrationen Geschäftsprozessen	0	0
Administrationen Verwaltungsprozess	0	0
Administrationen Verwaltungsprozesse	0	0
Administrationen Verwaltungsprozessen	0	0
Administrationen Prozessmodellierung	0	0
Administrationen Prozessmanagement	0	0
Administrationen Prozessmodell	0	0
Administrationen Prozessmodelle	0	0
Administrationen Prozessmodellen	0	0
Administrationen prozessorientiert	0	0
Administrationen prozessorientierte	0	0
Administrationen prozessorientierten	0	0
Administrationen prozessorientierter	0	0
Administrationen prozessorientiertes	0	0
Administrationen prozessbasiert	0	0
Administrationen prozessbasierte	0	0
Administrationen prozessbasierter	0	0
Administrationen prozessbasiertes	0	0
Administrationen prozessbasierten	0	0
Administrationen Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Administrationen Geschäftsprozessmanagement	0	0
Administrationen Prozessnetz	0	0

Administrationen Prozessnetze	0	0
Administrationen Prozesskette	0	0
Administrationen Prozessketten	0	0
Administrationen Wertschöpfungskette	0	0
Administrationen Wertschöpfungsketten	0	0
Administrationen Wertkette	0	0
Administrationen Wertketten	0	0
Administrationen Vorgang	0	0
Administrationen Vorgänge	0	0
Administrationen Vorgangsmanagement	0	0
Administrationen Verwaltungsvorgang	0	0
Administrationen Verwaltungsvorgänge	0	0
Administrationen Ablauf	0	0
Administrationen Abläufe	0	0
Administrationen Abläufen	0	0
Administrationen Ablaufverwaltung	0	0
Administrationen Verwaltungsablauf	0	0
Administrationen Workflow	0	0
Administrationen Workflows	0	0
Administrationen BPM	0	0
Administrationen Business Process Modelling	0	0
Administrationen Business Process Modeling	0	0
Administrationen Business Process Management	0	0
eGovernment Prozess	0	0
eGovernment Prozesse	3	1
eGovernment Prozessen	1	0
eGovernment Geschäftsprozess	0	0
eGovernment Geschäftsprozesse	0	0
eGovernment Geschäftsprozessen	0	0
eGovernment Verwaltungsprozess	0	0
eGovernment Verwaltungsprozesse	1	1
eGovernment Verwaltungsprozessen	0	0
eGovernment Prozessmodellierung	0	0
eGovernment Prozessmanagement	0	0
eGovernment Prozessmodell	0	0
eGovernment Prozessmodelle	0	0
eGovernment Prozessmodellen	0	0
eGovernment prozessorientiert	0	0
eGovernment prozessorientierte	0	0
eGovernment prozessorientierten	0	0
eGovernment prozessorientierter	1	1
eGovernment prozessorientiertes	0	0
eGovernment prozessbasiert	0	0
eGovernment prozessbasierte	0	0

eGovernment prozessbasierter	0	0
eGovernment prozessbasiertes	0	0
eGovernment prozessbasierten	0	0
eGovernment Geschäftsprozessmodellierung	0	0
eGovernment Geschäftsprozessmanagement	0	0
eGovernment Prozessnetz	0	0
eGovernment Prozessnetze	0	0
eGovernment Prozesskette	0	0
eGovernment Prozessketten	0	0
eGovernment Wertschöpfungskette	0	0
eGovernment Wertschöpfungsketten	0	0
eGovernment Wertkette	0	0
eGovernment Wertketten	0	0
eGovernment Vorgang	0	0
eGovernment Vorgänge	0	0
eGovernment Vorgangsmanagement	0	0
eGovernment Verwaltungsvorgang	0	0
eGovernment Verwaltungsvorgänge	0	0
eGovernment Ablauf	0	0
eGovernment Abläufe	0	0
eGovernment Abläufen	0	0
eGovernment Ablaufverwaltung	0	0
eGovernment Verwaltungsablauf	0	0
Government Prozess	12	0
Government Prozesse	16	2
Government Prozessen	3	0
Government Geschäftsprozess	0	0
Government Geschäftsprozesse	0	0
Government Geschäftsprozessen	0	0
Government Verwaltungsprozess	0	0
Government Verwaltungsprozesse	3	1
Government Verwaltungsprozessen	1	1
Government Prozessmodellierung	0	0
Government Prozessmanagement	0	0
Government Prozessmodell	0	0
Government Prozessmodelle	1	1
Government Prozessmodellen	0	0
Government prozessorientiert	1	0
Government prozessorientierte	0	0
Government prozessorientierten	2	2
Government prozessorientierter	1	1
Government prozessorientiertes	0	0
Government prozessbasiert	0	0



Government prozessbasierte	0	0
Government prozessbasierter	0	0
Government prozessbasiertes	0	0
Government prozessbasierten	0	0
Government Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Government Geschäftsprozessmanagement	0	0
Government Prozessnetz	0	0
Government Prozessnetze	0	0
Government Prozesskette	0	0
Government Prozessketten	1	1
Government Wertschöpfungskette	0	0
Government Wertschöpfungsketten	0	0
Government Wertkette	0	0
Government Wertketten	0	0
Government Vorgang	0	0
Government Vorgänge	0	0
Government Vorgangsmanagement	0	0
Government Verwaltungsvorgang	0	0
Government Verwaltungsvorgänge	0	0
Government Ablauf	2	0
Government Abläufe	0	0
Government Abläufen	0	0
Government Ablaufverwaltung	0	0
Government Verwaltungsablauf	1	0
eGov Prozess	0	0
eGov Prozesse	0	0
eGov Prozessen	0	0
eGov Geschäftsprozess	0	0
eGov Geschäftsprozesse	0	0
eGov Geschäftsprozessen	0	0
eGov Verwaltungsprozess	0	0
eGov Verwaltungsprozesse	0	0
eGov Verwaltungsprozessen	0	0
eGov Prozessmodellierung	0	0
eGov Prozessmanagement	0	0
eGov Prozessmodell	0	0
eGov Prozessmodelle	0	0
eGov Prozessmodellen	0	0
eGov prozessorientiert	0	0
eGov prozessorientierte	0	0
eGov prozessorientierten	0	0
eGov prozessorientierter	0	0
eGov prozessorientiertes	0	0
eGov prozessbasiert	0	0

eGov prozessbasierte	0	0
eGov prozessbasierter	0	0
eGov prozessbasiertes	0	0
eGov prozessbasierten	0	0
eGov Geschäftsprozessmodellierung	0	0
eGov Geschäftsprozessmanagement	0	0
eGov Prozessnetz	0	0
eGov Prozessnetze	0	0
eGov Prozesskette	0	0
eGov Prozessketten	0	0
eGov Wertschöpfungskette	0	0
eGov Wertschöpfungsketten	0	0
eGov Wertkette	0	0
eGov Wertketten	0	0
eGov Vorgang	0	0
eGov Vorgänge	0	0
eGov Vorgangsmanagement	0	0
eGov Verwaltungsvorgang	0	0
eGov Verwaltungsvorgänge	0	0
eGov Ablauf	0	0
eGov Abläufe	0	0
eGov Abläufen	0	0
eGov Ablaufverwaltung	0	0
eGov Verwaltungsablauf	0	0
Gov Prozess	0	0
Gov Prozesse	0	0
Gov Prozessen	0	0
Gov Geschäftsprozess	0	0
Gov Geschäftsprozesse	0	0
Gov Geschäftsprozessen	0	0
Gov Verwaltungsprozess	0	0
Gov Verwaltungsprozesse	0	0
Gov Verwaltungsprozessen	0	0
Gov Prozessmodellierung	0	0
Gov Prozessmanagement	0	0
Gov Prozessmodell	0	0
Gov Prozessmodelle	0	0
Gov Prozessmodellen	0	0
Gov prozessorientiert	0	0
Gov prozessorientierte	0	0
Gov prozessorientierten	0	0
Gov prozessorientierter	0	0
Gov prozessorientiertes	0	0

Gov prozessbasiert	0	0
Gov prozessbasierte	0	0
Gov prozessbasierter	0	0
Gov prozessbasiertes	0	0
Gov prozessbasierten	0	0
Gov Geschäftsprozessmodellierung	0	0
Gov Geschäftsprozessmanagement	0	0
Gov Prozessnetz	0	0
Gov Prozessnetze	0	0
Gov Prozesskette	0	0
Gov Prozessketten	0	0
Gov Wertschöpfungskette	0	0
Gov Wertschöpfungsketten	0	0
Gov Wertkette	0	0
Gov Wertketten	0	0
Gov Vorgang	0	0
Gov Vorgänge	0	0
Gov Vorgangsmanagement	0	0
Gov Verwaltungsvorgang	0	0
Gov Verwaltungsvorgänge	0	0
Gov Ablauf	0	0
Gov Abläufe	0	0
Gov Abläufen	0	0
Gov Ablaufverwaltung	0	0
Gov Verwaltungsablauf	0	0
<b>Literaturdatenbank EBSCO</b>		
	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
<b>Verwendete Suchwörter</b>		
*flow* AND *administrati*	5539	0
*flow* AND *government*	4492	0
*flow* AND "public"	4675	0
*flow* AND *municipal*	1064	0
*flow* AND city	8364	0
*flow* AND cities	916	0
*flow* AND gov	85	0
*flow* AND egov	0	0
BPM AND *administrati*	103	0
BPM AND *government*	17	0
BPM AND "public"	14	0
BPM AND *municipal*	2	0
BPM AND city	31	0
BPM AND cities	0	0
BPM AND gov	0	0
BPM AND egov	0	0
*process* AND *administrati*	20784	1

*process* AND *government*	28248	1
*process* AND "public"	30022	5
*process* AND *municipal*	3665	2
*process* AND city	13247	0
*process* AND cities	3208	0
*process* AND gov	408	0
*process* AND egov	2	0
workflow AND *administrati*	186	0
workflow AND *government*	87	0
workflow AND "public"	138	0
workflow AND *municipal*	8	0
workflow AND city	55	0
workflow AND cities	55	0
workflow AND gov	0	0
workflow AND egov	0	0
<b>Literaturdatenbank ISI Web of Knowledge</b>		
	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
<b>Verwendete Suchwörter</b>		
flow administration	168	0
flow administrations	2	0
flow administrative	1	0
flow government	4	0
flow eGovernment	0	0
flow governmental	0	0
flow eGov	0	0
flow Gov	0	0
flow public	24	0
flow municipal	42	0
flow municipality	0	0
flow municipalities	2	0
flow city	41	0
flow cities	3	0
workflow administration	1	0
workflow administrations	0	0
workflow administrative	1	0
workflow government	1	0
workflow eGovernment	0	0
workflow governmental	1	0
workflow eGov	0	0
workflow Gov	0	0
workflow public	0	0
workflow municipal	0	0
workflow municipality	0	0

workflow municipalities	0	0
workflow city	0	0
workflow cities	0	0
workflow administration	1	0
workflow administrations	0	0
workflow administrative	1	0
workflow government	1	0
workflow eGovernment	0	0
workflow governmental	1	0
workflow eGov	0	0
workflow Gov	0	0
workflow public	0	0
workflow municipal	0	0
workflow municipality	0	0
workflow municipalities	0	0
workflow city	0	0
workflow cities	0	0
workflows administration	0	0
workflows administrations	0	0
workflows administrative	2	0
workflows government	2	0
workflows eGovernment	0	0
workflows governmental	0	0
workflows eGov	0	0
workflows Gov	0	0
workflows public	0	0
workflows municipal	0	0
workflows municipality	0	0
workflows municipalities	0	0
workflows city	0	0
workflows cities	0	0
BPM administration	0	0
BPM administrations	0	0
BPM administrative	0	0
BPM government	0	0
BPM eGovernment	0	0
BPM governmental	0	0
BPM eGov	0	0
BPM Gov	0	0
BPM public	0	0
BPM municipal	0	0
BPM municipality	0	0
BPM municipalities	0	0
BPM city	0	0

BPM cities	0	0
business process modeling administration	0	0
business process modeling administrations	0	0
business process modeling administrative	0	0
business process modeling government	0	0
business process modeling eGovernment	0	0
business process modeling governmental	0	0
business process modeling eGov	0	0
business process modeling Gov	0	0
business process modeling public	0	0
business process modeling municipal	0	0
business process modeling municipality	0	0
business process modeling municipalities	0	0
business process modeling city	0	0
business process modeling cities	0	0
business process modelling administration	0	0
business process modelling administrations	0	0
business process modelling administrative	0	0
business process modelling government	1	0
business process modelling eGovernment	0	0
business process modelling governmental	0	0
business process modelling eGov	0	0
business process modelling Gov	0	0
business process modelling public	0	0
business process modelling municipal	0	0
business process modelling municipality	0	0
business process modelling municipalities	0	0
business process modelling city	0	0
business process modelling cities	0	0
business process management administration	0	0
business process management administrations	0	0
business process management administrative	0	0
business process management government	0	0
business process management eGovernment	0	0
business process management governmental	0	0
business process management eGov	0	0
business process management Gov	0	0
business process management public	0	0
business process management municipal	0	0
business process management municipality	0	0
business process management municipalities	0	0
business process management city	0	0
business process management cities	0	0

process administration	88	0
process administrations	3	0
process administrative	26	0
process government	85	0
process eGovernment	0	0
process governmental	7	0
process eGov	0	0
process Gov	0	0
process public	210	0
process municipal	115	0
process municipality	4	0
process municipalities	2	0
process city	61	0
process cities	19	0
processes administration	20	0
processes administrations	2	0
processes administrative	6	0
processes government	27	0
processes eGovernment	0	0
processes governmental	1	0
processes eGov	0	0
processes Gov	0	0
processes public	83	0
processes municipal	33	0
processes municipality	0	0
processes municipalities	1	0
processes city	38	0
processes cities	17	0
<b>Literaturdatenbank Elsevier</b>		
	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
<b>Verwendete Suchwörter</b>		
flow and administ	3957	0
flow and government	506	0
flow and public	1460	0
flow and municipal	517	0
flow and city	35826	0
BPM and administration	0	0
BPM and government	1	0
BPM and public	8	0
BPM and municipal	0	0
BPM and city	74	0
process and administration	4709	0
process and government	2959	0
process and public	7588	0
process and municipal	1554	0

process and city	49067	0
<b>Zeitschriftenarchiv Kommune 21 (manuelle Suche)</b>		
<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
E-Government	55	8
E-Government international	7	0
<b>Zeitschriftenarchiv Der Kämmerer (manuelle Suche)</b>		
<b>Verwendete Suchwörter</b>	<b>Treffer gesamt</b>	<b>Treffer relevant</b>
Prozessmanagement	12	0
E-Government	8	0
E-Government Prozessmanagement	10	1

### C. Erfasste Daten

Liste der Institutionen

Abkürzung	Organisationsbezeichnung	Organisations- leiter	Stadt	Gefun- den in Phase
(::: tsm)	::: tsm total-sourcing-management		Nürnberg	1
(DIFI)	Agency for Public Management and eGovernment		Oslo	2
Intercent- ER	Agenzia regionale per lo sviluppo dei mercati telematici		Bologna	2
Adetef	Assistance au developpement des echanges en technologies economiques et financieres		Paris	2
ATC	ATHENS TECHNOLOGY CENTER SA		Athen	2
	BEG & Partners AG		Schaffhausen	2
	Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsge- sellschaft mbH		München	1
HWR Ber- lin	Berlin School of Economics and Law		Berlin	1
HWR Ber- lin	Berlin Scool of Economics and Law		Berlin	2
	Bertelsmann Stiftung [en]		Gütersloh	2
	Bielefeld University		Bielefeld	2
BOC	BOC Group		Wien	1
BSL	BSL Public Sector Management Con- sulting		Bergheim	1
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge [en]		Nürnberg	2
	Carl von Ossietzky Universität Ol- denburg		Oldenburg	2
CeTIM	Center for Technology and Innova- tion Management		Neubiberg	2



CTG	Center for Technology in Government University at Albany, SUNY		Albany, NY	2
A-SIT	Centre for secure information technology - Austria		Wien	1
TU Chemnitz	Chemnitz University of Technology		Chemnitz	1
Kroschke	Christoph Kroschke GmbH		Ahrensburg	1
citeq	citeq [en]		Münster	1
Consip	Consip S.p.A.		Roma	2
dzbw	Datenzentrale Baden-Württemberg [en]		Stuttgart	2
TU Delft	Delft University of Technology		Delft	2
DRV Bund	Deutsche Rentenversicherung Bund (Betreiber der Zentralen Speicherstelle des ELENA-Verfahrens) [en]		Würzburg	2
DFKI	Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz [en]		Saarbrücken	1
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik [en]		Berlin	2
	DOI-Netz e.V. [en]		Berlin	2
	Eigenbetrieb IT-Dienstleistungen der Landeshauptstadt Dresden [en]	Dr. Michael Breidung	Dresden	2
ESV	Ekonomistyrningsverket National Financial Management Authority		Stockholm	2
	empirica		Bonn	2
ESG	ESG Consulting GmbH		Fürstfeldbruck	1
EPMA	Euopean Projects & Management		Praha 7	2
IPTS	European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies		Sevilla	2
EIPA - CEFASS	European Institute of Public Administration - Centre Européen de Formation dans les Affaires Sociales et de Santé Publique		Mailand	2
ERCIS	European Research Center for Information Systems		Münster	1
FH Trier	Fachhochschule Trier [en]		Trier	1
BAuA	Federal Institute for Occupational Safety and Health		Dortmund	2
BMI	Federal Ministry of the Interior		Berlin	2
KBA	Federal Motor Transport Authority		Flensburg	2
BADV	Federal Office for Central Services and Unresolved Property Issues		Berlin	2
FZI	Forschungszentrum Informatik	Prof. Dr. Andreas Oberweis; Dipl.-Wi.-Ing. Ralf Trunko	Karlsruhe	2

FOKUS	Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme [en]		Berlin	1
FhI IESE	Fraunhofer Institute for Experimental Software Engineering		Kaiserslautern	1
FhI SIT	Fraunhofer Institute for Secure Information Technology		Sankt Augustin	1
Fraunhofer FIT	Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT [en]		Sankt Augustin	1
	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO [en]		Stuttgart	2
IAIS	Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme [en]	Prof. Dr. Stefan Wrobel	Sankt Augustin	1
	Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik ISST [en]		Berlin	2
	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg		Erlangen	2
	GAD AG [en]		Münster	2
DLR	German Aerospace Center		Köln	1
difu	German Institute for Urbanistics		Berlin	1
dnb	German National Library		Leipzig	2
FÖV	German Research Institute for Public Administration Speyer	Prof. Dr. Jan Ziekow	Speyer	1
GUC	German University in Cairo		Kairo	2
	Goethe-Universität Frankfurt am Main [en]		Frankfurt am Main	2
	Hessian Administration for streets and traffic		Wiesbaden	2
HS Kehl	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl [en]		Kehl	1
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin		Berlin	1
	Hochschule Harz [en]		Halberstadt	1
HU Berlin	Humboldt-Universität zu Berlin - Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät - Institut für Wirtschaftsinformatik [en]		Berlin	2
IC	Info Camere		Rome	2
ifib	Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH [en]	Prof. Dr. Herbert Kubicek	Bremen	2
PUA	Institut für Personal und Arbeit, Leibniz Universität Hannover [en]		Hannover	1
ISB	Institut für Software-Entwicklung und EDV-Beratung AG		Karlsruhe	2
ISPRAT e.V.	Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie (ISPRAT) e. V. [en]		Hamburg	2
ITDZ Berlin	IT Service Centre Berlin		Berlin	1

LPT	Julius-Maximilians-Universität Würzburg [en]	Prof. Dr. Rainer Thome	Würzburg	1
	Katholische Universität Eichstätt Ingolstadt [en]		Eichstätt	1
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement [en]		Köln	2
LABO	Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten		Berlin	1
Stadt Düsseldorf	Landeshauptstadt Düsseldorf - Organisations-, Personal-, IT- und Wirtschaftsförderungsdezernat [en]		Düsseldorf	1
	Lichfield		London	2
	Mercedes-Benz Niederlassung Berlin		Berlin	1
MRN GmbH	Metropolregion Rhein-Neckar GmbH		Mannheim	1
ISM	Ministerium des Inneren und für Sport, Rheinland-Pfalz [en]		Mainz	2
MEF	Ministry of Economy and Finance		Roma	2
VM	Ministry of Finance		Helsinki	2
IM BW	Ministry of the Interior of Baden-Württemberg		Stuttgart	2
	Ministry of the Interior of Schleswig-Holstein		Kiel	1
MRU	Mykolas Romeris University		Vilnius	2
ANCP	National Agency for Public Procurement		Lisbon	2
Nita	National IT- and Telecom Agency		Kobenhavn	2
NTUA	National Technical University of Athens		Athen	2
nexus	nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH [en]	Dr. Hans-Liudger Dienel	Berlin	1
	NHConsult		Leipzig	1
	One North East		Newcastle Upon Tyne	2
OSCI-Leitstelle	Online Services Computer Interface Coordinating Office	Frank Steimke	Bremen	1
BMF	Österreichisches Bundesministerium für Finanzen [en]		Wien	2
PEPPOL.AT	PEPPOL.AT Consortium: Ministry of Finance, Federal Computing Center and Federal Procurement Agency		Wien	2
POLITECH	POLITECH		Brüssel	2
provet	Projektgruppe Verfassungsverträgliche Technikgestaltung, Universität Kassel		Kassel	1
QUT	Queensland University of Technology		Brisbane	2

	Regional council of Leipzig		Leipzig	1
	Revenue Authority Hamburg		Hamburg	2
RUB	Ruhr-Universität Bochum		Bochum	2
RWTH	RWTH Aachen [en]		Aachen	1
SAP	SAP Germany		Walldorf	2
ScotGov	Scottish Executive		Edinburgh	2
Bremen	Senator of Finances - Free Hanseatic City of Bremen		Bremen	2
	Senatsverwaltung für Inneres und Sport		Berlin	1
Siemens IT Solutions and Services	Siemens IT Solutions and Services		München	1
WZB	Social Science Research Center Berlin		Berlin	2
DESTATIS	Statistisches Bundesamt Deutschland [en]		Wiesbaden	2
Tech4i2	Tech4i2		-	2
TH Wildau	Technical University of Applied Sciences Wildau		Wildau	2
TUKE	Technická Univerzita V Kosiciach		Košice	2
TU Dortmund	Technische Universität Dortmund		Dortmund	2
TUM	Technische Universität München		Garching b. München	1
ANU	The Australian National University		Canberra	2
BCG	The Boston Consulting Group		München	2
IfG.CC	The Institute for eGovernment [en]	Prof. Dr. Tino Schuppan	Potsdam	2
TuTech	TuTech Innovation GmbH [en]		Hamburg	1
	Universität des Saarlandes		Saarbrücken	1
Uni Hamburg	Universität Hamburg [en]		Hamburg	1
Uni Koblenz	Universität Koblenz-Landau [en]		Koblenz	1
Uni Mannheim	Universität Mannheim [en]		Mannheim	1
	Universität Osnabrück		Osnabrück	2
Uni Regensburg	Universität Regensburg [en]		Regensburg	1
	Universität Trier		Trier	2
CTG	University at Albany - Center for Technology in Government		Albany	2
Uni Kiel	University Kiel		Kiel	1
	University of Applied Sciences and Arts Dortmund		Dortmund	2

FH Kiel	University of Applied Sciences Kiel		Kiel	2
Uni DuE	University of Duisburg-Essen		Essen	1
	University of Hohenheim		Stuttgart	2
Uni Innsbruck	University of Innsbruck		Innsbruck	1
uni.li	University of Liechtenstein		Vaduz	2
	University of Luxembourg		Luxembourg	2
UoM	University of Maribor		Kranj	2
	University of Paderborn		Paderborn	2
	University of Piraeus Research Center		Piraeus	2
Uni Potsdam	University of Potsdam		Potsdam	1
HSG	University of St.Gallen		St.Gallen	2
	University of Stuttgart		Stuttgart	2
UZH	University of Zurich		Zürich	2
WWU	Westfälische Wilhelms-Universität Münster		Münster	2
	zebralog		Berlin	2
Fraunhofer IGD-R	Zentrum für Graphische Datenverarbeitung e. V. [en]		Rostock	1
ZU-TICC	Zeppelin Universität [en]	Prof. Dr. Jörn von Lucke (Institutsdirektor); Dirk Heckmann	Friedrichshafen	2
KDO	Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg [en]		Oldenburg	2
	]init[ AG		Berlin	1

## Liste der Forschungsergebnisse

Bezeichnung des Forschungsergebnisses	Gefunden in Phase
ADOamt	1
Analyse der Beratungsbedarfe von Bürgern [en]	1
Analysis of the integration potential on process chains between business and administration	1
Anforderungen an E-Government aus Sicht von Unternehmen und Kommunen [en]	1
Approach towards the harmonisation of service repositories from different public authorities	1
ARGE eKfz	1
Ausbau der Meldeprozesse (Statistik) [en]	2
Ausbau des Online-Zugangskanals im Kundenportal der Arbeitsagentur [en]	2
Balanced Scorecard für die Bewertung und Gestaltung der Einführung von elektronischer Partizipation [en]	1
Bauleitplanung Online [en]	1

Benchmarking-Studie "Balanced E-Government" [en]	2
Benchmarkstudie "Kommunale Online-Dienstleistungen" [en]	1
Best Practices von Kommunen im Hinblick auf die Nutzung der IT in Verwaltungsprozessen [en]	2
Bewertung von Verwaltungsleistungen hinsichtlich ihrer online-Fähigkeit [en]	1
BMeG-Methode: Business Models for E-Government [en]	1
BPM methods and tools used during the implementation of Electronic Records Management systems	1
Bürgernahe Verwaltungssprache [en]	1
Causes and Consequences for IT Megaproject Failure in the Context of Public Private Partnerships	2
Challenges for IT controlling in federal organizations	1
Cloud-Computing for Public Administration	2
Collaborative eGovernment	1
Comparing Analysis of ADONIS and PICTURE	1
Concept for level 1 target process chains	1
Conceptual framework for realizing self-adaptive e-government	2
Contribution of reference models within process oriented reorganisation projects	1
Customisable Workflow Management Functionality [en]	2
Data pointer network	1
Datenmeldeportal in der Lebensmittel- und Futtermittelüberwachung sowie im Veterinärwesen [en]	2
DatML/RAW [en]	2
De-Mail [en]	2
Demographic trends and their consequences for E-Government	1
Developing a RAfEG reference architecture	1
Developing process phase models for public clustering (ProLeiNet)	1
Development of a reference model for e-participation	2
Die Rolle von Vermittlern in Krisensituation öffentlich-privater IT-Großprojekte [en]	2
Dienstleistungsmodellierung im öffentlichen Sektor [en]	1
Dienstleistungspakete im E-Government für Unternehmen [en]	1
Digitale Bildarchiv des Bundesarchivs [en]	2
eAntrag Pflanzenschutzmittel [en]	2
eBafög	2
eCatalogue	1
E-Democracy - Political participation and the internet	1
EfA-Vorhaben [en]	2
eFührungszeugnis [en]	2
eGOMM - Reifegradmodell [en]	2
egosta - Framework of participation of eGovernment stakeholders	1
eGovernment - Erfassung aller Leistungen der Stadt Würzburg [nid:4273] [en]	2
Eigenschaften und Unterschiede der E-Government Standards führender Industrienationen [en]	1

Einführung der Doppik in der Landeshauptstadt Dresden [en]	1
eInvoicing	1
Electronic Signature - System Model	1
Elektronische Antragsstellung zur Umsatzsteuervergütung [en]	2
Elektronische Begleitinformationen zu Maßnahmen der Städtebauförderung [en]	2
Elektronische Sortenakte [en]	2
Elektronischer Verteildienst für Gewerbemeldung [en]	2
Elektronisches Abfallnachweisverfahren [en]	2
Elektronisches Biozid-Verfahren [en]	2
Elektronisches Schadstofffreisetzungs- und -verbringungsregister [en]	2
Elektronisches Verfahren zur Meldung verdächtiger Transaktionen [en]	2
Elektronisches Übermittlungsverfahren Kfz-Wesen [en]	2
Energiedaten-Portal der Bundesnetzagentur [en]	2
Enterprise Interoperability Architecture	2
Environmental analysis on process chains between business and administration	1
eOrdering	1
Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von PPP [en]	1
eService der Deutschen Rentenversicherung [en]	2
eSignatures	1
eSTATISTIK.BASE Statistische Tabellenspezifikation (STATSPEZ) [en]	2
eSTATISTIK.core - Datenerhebung [en]	2
Evaluation des Reorganisationsmanagements bei der Einführung "Doppischer Kommunalhaushalte" [en]	1
e-Vergabe Plattform [en]	2
Example a member organization	2
Feasibility Study on Linking the Administrations in the Metropolitan Area Hamburg	1
Fortentwicklung des Meldewesens in Deutschland [en]	2
Framework zur Anforderungsermittlung im E-Government [en]	1
Framework zur individualisierten barrierefreien Formulare Darstellung [en]	1
FRESKO-Prozessor - Flexibler, Rechtskonformer, Einfacher, Sicherer KOMmunikations-Prozessor	1
Functional process analysis on process chains between business and administration	1
Gap Analysis for ICT for Governance and Policy Modelling	2
Gemeinsames Statistikportal der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder [en]	2
High Performance Portals for Public Administrations	2
IDEV - Onlineerhebung von statistischen Daten [en]	2
Impacts on the qualities of Open Process Innovation	1
Inclusion gap in electronic public service delivery	1
Information portal of the faculty administration	2
Innovative eGovernment-Lösungen für prozessorientiertes Verwaltungshandeln [en]	1
Integrated Process for Policy development	2
Integrierte IT-Lösung für Tierarzneimittelzulassungen [en]	2

Interoperabilitäts-Rahmenkonzept für eGovernment [en]	1
IT-Plattform zur Rückverfolgbarkeit von Fleisch und Fleischwaren [en]	2
Kennzahlensystem für den Bereich der Bürgerservices einer Kommunalverwaltung [en]	1
Kennzahlenvergleich Wirtschaftsförderung Städte 80.000-150.000 Einwohner [en]	2
Konzept zur Erhöhung der Effizienz und Sicherheit beim Austausch personenbezogener Daten [en]	2
Leitfaden zur Verbesserung der Kooperation zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgern [en]	1
Methodological approach for regional e-participation	2
Migration des TESTA-D-Netzes ins DOI-Netz [en]	2
Mobiles Informationssystem zur Prozessoptimierung in Feuerwehren und öffentlichen Verwaltungen [en]	2
Modelling of as-is processes for public clustering (ProLeiNet)	1
Monitoring, Coordinating and Promoting the European Union eParticipation Projects and Initiatives	2
Nachhaltige Modernisierung der Verwaltungskommunikation [en]	1
National Process Library	2
Nationales Waffenregister (NWR) [en]	2
Neuausrichtung der Registrierungsprozesse von Fahrzeugen unter Nutzung des zentralen Fahrzeugregisters beim KBA [en]	2
Neuer elektronischer Personalausweis [en]	2
One-Stop-eGovernment: Bezugsrahmen zur Virtualisierung und Bündelung öffentlicher Dienstleistungen [en]	1
One-Stop-Shop [en]	2
Online-Bedürfnisse für die Erstellung von easy-to-use eGovernment, eLearning und eHealth Richtlinien [en]	2
Ontology-based process mediation in the European project BRITE [en]	1
Open Choice	1
Open Government [en]	2
Optimisation proposals for public clustering (ProLeiNet)	1
Participatory Budget	1
Phasenmodell für die Vorauswahl von Prozessen in Reorganisationsprojekten [en]	1
PICTURE Approach	1
Process Data Accelerator	1
Process Map Germany	1
Process Ontologies Facilitating Interoperability in eGovernment - A Methodological Framework	2
Prototypical Implementation of three online citizen services on the basis of a SOA infrastructure	1
PROWIT - Prozess-orientierter Web 2.0 basierter integrierter Telekommunikationsservice [en]	2
Prozessstudie Personenstandswesen [en]	2
Public Private Partnerships as an alternative to build a broadband infrastructure	1



in all regions of the EU	
Public-Private Partnership between municipalities and nonprofit-organizations	1
REACH-CLP Helpdesk [en]	2
Realisierung einer wissensbasierten Assistenz-Funktionalität zur Unterstützung bei komplexen Entscheidungsprozessen [en]	1
Referenzmodellierung in öffentlichen Verwaltungen [en]	1
Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020	2
Schleswig-Holstein's eGovernment Law	1
Self-Service Approach	1
Semantic Interoperability in the BRITE Project: Ontologies as a Tool for Collaboration, Cooperation and Knowledge Management	2
Semantische serviceorientierte Architektur für E-Government [en]	1
ServiceStadt Berlin 2016. Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter [en]	2
SeSAM e-Democracy portal: an easy-to-use collaboration and communication platform	1
Skizze einer technischen Architektur für verwaltungsebenenübergreifende Portale zur öffentlichen Verwaltung [en]	1
Standardisierung des Datenaustauschs verzeichnisbasierter Zuständigkeitsfinder [en]	2
Strategien und Konzepte zur Umsetzung von Web 2.0 im öffentlichen Sektor [en]	2
Studie zu E-Government Standards [en]	1
Studie zu Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von innovative E-Participation-Anwendungen [en]	1
Studie zur Akzeptanz und Nutzung von E-Democracy-Partizipationsformen [en]	1
Studie zur Akzeptanz von Datenaustauschstandards auf kommunaler Ebene [en]	1
Studie zur Entwicklung von E-Government-Anwendungen [en]	1
Studie zur Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie [en]	1
Studienbericht zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Kommunalverwaltungen [en]	2
Technology Roadmapping Method for the Gap Tool	2
Tool-Box mit Qualitätskriterien für E-Government-Angebote [en]	2
Transaktionsplattform für Kommunikation und Vorgänge mit der Rentenversicherung [en]	2
Unternehmensregister [en]	2
Untersuchung des Strukturwandels der Verwaltung durch eGovernment [en]	1
Untersuchungen zur Akzeptanz von E-Participation Anwendungen [en]	1
VEMAGS [en]	2
Virtual Community - Business process management	1
Virtual Company Dossier (VCD)	1
Vorgehensmodell und Anwendungsfall zur Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie an G2B-eServices [en]	1
Wiki-basierte Open-Source-Lösung zur Fortschreibung einer innerbehördlichen Verwaltungsvorschrift [en]	1
Wirtschaftlichkeit von E-Government am Beispiel des elektronischen Bauantragprozesses [en]	1

XAusländer [en]	2
XBAföG	2
XMeld Standard	1

Liste der Forschungsprojekte

Bezeichnung des Forschungsprojekts	Gefunden in Phase
ADOamt	1
Analyse der Beratungsbedarfe von Bürgern [en]	1
Analysis of the integration potential on process chains between business and administration	1
Anforderungen an E-Government aus Sicht von Unternehmen und Kommunen [en]	1
Approach towards the harmonisation of service repositories from different public authorities	1
ARGE eKfz	1
Ausbau der Meldeprozesse (Statistik) [en]	2
Ausbau des Online-Zugangskanals im Kundenportal der Arbeitsagentur [en]	2
Balanced Scorecard für die Bewertung und Gestaltung der Einführung von elektronischer Partizipation [en]	1
Bauleitplanung Online [en]	1
Benchmarking-Studie "Balanced E-Government" [en]	2
Benchmarkstudie "Kommunale Online-Dienstleistungen" [en]	1
Best Practices von Kommunen im Hinblick auf die Nutzung der IT in Verwaltungsprozessen [en]	2
Bewertung von Verwaltungsleistungen hinsichtlich ihrer online-Fähigkeit [en]	1
BMeG-Methode: Business Models for E-Government [en]	1
BPM methods and tools used during the implementation of Electronic Records Management systems	1
Bürgernahe Verwaltungssprache [en]	1
Causes and Consequences for IT Megaproject Failure in the Context of Public Private Partnerships	2
Challenges for IT controlling in federal organizations	1
Cloud-Computing for Public Administration	2
Collaborative eGovernment	1
Comparing Analysis of ADONIS and PICTURE	1
Concept for level 1 target process chains	1
Conceptual framework for realizing self-adaptive e-government	2
Contribution of reference models within process oriented reorganisation projects	1
Customisable Workflow Management Functionality [en]	2
Data pointer network	1
Datenmeldeportal in der Lebensmittel- und Futtermittelüberwachung sowie im Veterinärwesen [en]	2

DatML/RAW [en]	2
De-Mail [en]	2
Demographic trends and their consequences for E-Government	1
Developing a RAfEG reference architecture	1
Developing process phase models for public clustering (ProLeiNet)	1
Development of a reference model for e-participation	2
Die Rolle von Vermittlern in Krisensituation öffentlich-privater IT-Großprojekte [en]	2
Dienstleistungsmodellierung im öffentlichen Sektor [en]	1
Dienstleistungspakete im E-Government für Unternehmen [en]	1
Digitale Bildarchiv des Bundesarchivs [en]	2
eAntrag Pflanzenschutzmittel [en]	2
eBafög	2
eCatalogue	1
E-Democracy - Political participation and the internet	1
EfA-Vorhaben [en]	2
eFührungszeugnis [en]	2
eGOMM - Reifegradmodell [en]	2
egosta - Framework of participation of eGovernment stakeholders	1
eGovernment - Erfassung aller Leistungen der Stadt Würzburg [nid:4273] [en]	2
Eigenschaften und Unterschiede der E-Government Standards führender Industrienationen [en]	1
Einführung der Doppik in der Landeshauptstadt Dresden [en]	1
eInvoicing	1
Electronic Signature - System Model	1
Elektronische Antragsstellung zur Umsatzsteuervergütung [en]	2
Elektronische Begleitinformationen zu Maßnahmen der Städtebauförderung [en]	2
Elektronische Sortenakte [en]	2
Elektronischer Verteildienst für Gewerbemeldung [en]	2
Elektronisches Abfallnachweisverfahren [en]	2
Elektronisches Biozid-Verfahren [en]	2
Elektronisches Schadstofffreisetzungs- und -verbringungsregister [en]	2
Elektronisches Verfahren zur Meldung verdächtiger Transaktionen [en]	2
Elektronisches Übermittlungsverfahren Kfz-Wesen [en]	2
Energiedaten-Portal der Bundesnetzagentur [en]	2
Enterprise Interoperability Architecture	2
Environmental analysis on process chains between business and administration	1
eOrdering	1
Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von PPP [en]	1
eService der Deutschen Rentenversicherung [en]	2
eSignatures	1
eSTATISTIK.BASE Statistische Tabellenspezifikation (STATSPEZ) [en]	2
eSTATISTIK.core - Datenerhebung [en]	2
Evaluation des Reorganisationsmanagements bei der Einführung "Doppischer Kommunalhaushalte" [en]	1

e-Vergabe Plattform [en]	2
Example a member organization	2
Feasibility Study on Linking the Administrations in the Metropolitan Area Hamburg	1
Fortentwicklung des Meldewesens in Deutschland [en]	2
Framework zur Anforderungsermittlung im E-Government [en]	1
Framework zur individualisierten barrierefreien Formuldarstellung [en]	1
FRESKO-Prozessor - Flexibler, Rechtskonformer, Einfacher, Sicherer KOMmunikations-Prozessor	1
Functional process analysis on process chains between business and administration	1
Gap Analysis for ICT for Governance and Policy Modelling	2
Gemeinsames Statistikportal der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder [en]	2
High Performance Portals for Public Administrations	2
IDEV - Onlineerhebung von statistischen Daten [en]	2
Impacts on the qualities of Open Process Innovation	1
Inclusion gap in electronic public service delivery	1
Information portal of the faculty administration	2
Innovative eGovernment-Lösungen für prozessorientiertes Verwaltungshandeln [en]	1
Integrated Process for Policy development	2
Integrierte IT-Lösung für Tierarzneimittelzulassungen [en]	2
Interoperabilitäts-Rahmenkonzept für eGovernment [en]	1
IT-Plattform zur Rückverfolgbarkeit von Fleisch und Fleischwaren [en]	2
Kennzahlensystem für den Bereich der Bürgerservices einer Kommunalverwaltung [en]	1
Kennzahlenvergleich Wirtschaftsförderung Städte 80.000-150.000 Einwohner [en]	2
Konzept zur Erhöhung der Effizienz und Sicherheit beim Austausch personenbezogener Daten [en]	2
Leitfaden zur Verbesserung der Kooperation zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgern [en]	1
Methodological approach for regional e-participation	2
Migration des TESTA-D-Netzes ins DOI-Netz [en]	2
Mobiles Informationssystem zur Prozessoptimierung in Feuerwehren und öffentlichen Verwaltungen [en]	2
Modelling of as-is processes for public clustering (ProLeiNet)	1
Monitoring, Coordinating and Promoting the European Union eParticipation Projects and Initiatives	2
Nachhaltige Modernisierung der Verwaltungskommunikation [en]	1
National Process Library	2
Nationales Waffenregister (NWR) [en]	2
Neuausrichtung der Registrierungsprozesse von Fahrzeugen unter Nutzung des zentralen Fahrzeugregisters beim KBA [en]	2
Neuer elektronischer Personalausweis [en]	2

One-Stop-eGovernment: Bezugsrahmen zur Virtualisierung und Bündelung öffentlicher Dienstleistungen [en]	1
One-Stop-Shop [en]	2
Online-Bedürfnisse für die Erstellung von easy-to-use eGovernment, eLearning und eHealth Richtlinien [en]	2
Ontology-based process mediation in the European project BRITE [en]	1
Open Choice	1
Open Government [en]	2
Optimisation proposals for public clustering (ProLeiNet)	1
Participatory Budget	1
Phasenmodell für die Vorauswahl von Prozessen in Reorganisationsprojekten [en]	1
PICTURE Approach	1
Process Data Accelerator	1
Process Map Germany	1
Process Ontologies Facilitating Interoperability in eGovernment - A Methodological Framework	2
Prototypical Implementation of thee online citizen services on the basis of a SOA infrastructure	1
PROWIT - Prozess-orientierter Web 2.0 basierter integrierter Telekommunikationsservice [en]	2
Prozessstudie Personenstandswesen [en]	2
Public Private Partnerships as an alternative to build a broadband infrastructure in all regions of the EU	1
Public-Private Partnership between municipalities and nonprofit-organizations	1
REACH-CLP Helpdesk [en]	2
Realisierung einer wissensbasierten Assistenz-Funktionalität zur Unterstützung bei komplexen Entscheidungsprozessen [en]	1
Referenzmodellierung in öffentlichen Verwaltungen [en]	1
Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020	2
Schleswig-Holstein's eGovernment Law	1
Self-Service Approach	1
Semantic Interoperability in the BRITE Project: Ontologies as a Tool for Collaboration, Cooperation and Knowledge Management	2
Semantische serviceorientierte Architektur für E-Government [en]	1
ServiceStadt Berlin 2016. Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter [en]	2
SeSAM e-Democracy portal: an easy-to-use collaboration and communication platform	1
Skizze einer technischen Architektur für verwaltungsebenenübergreifende Portale zur öffentlichen Verwaltung [en]	1
Standardisierung des Datenaustauschs verzeichnisbasierter Zuständigkeitsfinder [en]	2
Stretegien und Konzepte zur Umsetzung von Web 2.0 im öffentlichen Sektor [en]	2
Studie zu E-Government Standards [en]	1
Studie zu Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von innovative E-Participation-Anwendungen [en]	1

Studie zur Akzeptanz und Nutzung von E-Democracy-Partizipationsformen [en]	1
Studie zur Akzeptanz von Datenaustauschstandards auf kommunaler Ebene [en]	1
Studie zur Entwicklung von E-Government-Anwendungen [en]	1
Studie zur Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie [en]	1
Studienbericht zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Kommunalverwaltungen [en]	2
Technology Roadmapping Method for the Gap Tool	2
Tool-Box mit Qualitätskriterien für E-Government-Angebote [en]	2
Transaktionsplattform für Kommunikation und Vorgänge mit der Rentenversicherung [en]	2
Unternehmensregister [en]	2
Untersuchung des Strukturwandels der Verwaltung durch eGovernment [en]	1
Untersuchungen zur Akzeptanz von E-Participation Anwendungen [en]	1
VEMAGS [en]	2
Virtual Community - Business process management	1
Virtual Company Dossier (VCD)	1
Vorgehensmodell und Anwendungsfall zur Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie an G2B-eServices [en]	1
Wiki-basierte Open-Source-Lösung zur Fortschreibung einer innerbehördlichen Verwaltungsvorschrift [en]	1
Wirtschaftlichkeit von E-Government am Beispiel des elektronischen Bauantragprozesses [en]	1
XAusländer [en]	2
XBAföG	2
XMeld Standard	1

Liste der Publikationen

Bezeichnung der Publikation	Gefunden in Phase
Model Based Identification and Measurement of Reorganization Potential in Public Administrations – the PICTURE-Approach	1
Understanding the Advisory Needs of Citizens	1
E-Partizipation - Was bringt das "E" der Partizipation?	1
DOES THE ANSWER LIE IN COLLABORATION? – A CASE STUDY ON E-GOVERNMENT AND SOCIETAL AGING	1
POLITICAL PARTICIPATION AND THE INTERNET. OPPORTUNITIES AND LIMITS OF ELECTRONIC DEMOCRACY	1
Nationale E-Government Standards Mehr Interoperabilität durch zentrale Richtlinien?	1
OPEN PROCESS INNOVATION: A MULTI-METHOD STUDY ON THE INVOLVEMENT OF CUSTOMERS AND CONSULTANTS IN PUBLIC SECTOR BPM	1
Gathering requirements for eGovernment in the large - Conceptual framework and exemplary application	1
IT CONTROLLING IN FEDERAL ORGANIZATIONS	1
'YOU GOT E-GOVERNMENT?' – A QUANTITATIVE ANALYSIS OF IN- AND	1

EXCLUSIVENESS OF ELECTRONIC PUBLIC SERVICE DELIVERY	
One-Stop-eGovernment für Unternehmen: Ein Bezugsrahmen zur Virtualisierung und Bündelung öffentlicher Dienstleistungen am Beispiel der Landeshauptstadt Düsseldorf	1
Ontology-based process mediation in the European project BRITE	1
PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS AS AN INTER-ORGANIZATIONAL INITIATIVE FOR THE DIFFUSION OF BROADBAND TECHNOLOGIES IN EUROPE	1
Digitale Assistenz in komplexen, ämterübergreifenden Verwaltungsprozessen	1
SESAM – SUPPORT ON PROFILE, PORTFOLIO, AND DEMAND FOR (E-)PARLIAMENTARIANS	1
Premium 115 – Skizze einer technischen Architektur für verwaltungsebenenübergreifende Portale zur öffentlichen Verwaltung	1
Bürgernahes Regieren: Lässt sich politische Beteiligung durch E-Participation Anwendungen verbessern?	1
The Use of Business Process Management during the Implementation of Electronic Records Management Systems	1
Elektronische Verfahrensabwicklung von G2B-eServices: Vorgehensmodell und Anwendungsfall zur Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie	1
Experiences in Process Oriented Reorganization through Reference Modelling in Public Administrations - The Case Study REGIO@KOMM	1
Web 2.0 als Potential für die Verwaltungsmodernisierung am Beispiel der Fortschreibung einer Verwaltungsvorschrift mittels Wiki	1
HOW TO INFORM THE POINT OF SINGLE CONTACT? – A BUSINESS PROCESS BASED APPROACH	1
BENCHMARKINGSTUDIE "KOMMUNALE ONLINE-DIENSTLEISTUNGEN": DER MYSTERY-USER ANSATZ ZUR IDENTIFIKATION DER REIFEGRADE VON INTERNET-PORTALEN AM BEISPIEL DEUTSCHER KOMMUNEN	1
Bauleitplanung Online - Internet gesetzte Beteiligung im Bauleitplanverfahren	1
BUSINESS MODELS FOR EGOVERNMENT: THE BMeG METHOD	1
ACCESS-EGOV – A REAL-WORLD SEMANTIC SERVICE-ORIENTED ARCHITECTURE FOR E-GOVERNMENT	1
EIN FRAMEWORK ZUR INDIVIDUALISIERTEN BARRIEREFREIEN FORMULARDARSTELLUNG IM E-GOVERNMENT	1
Collaborative eGovernment - Neue Ansätze für durchgängige B2G-Prozesse. Kurzfassung der Studie Collaborative eGovernment 2006	1
Die Herausforderungen der Informationsgesellschaft an die öffentliche Verwaltung	1
Machbarkeitsstudie Prozessketten Umwelt	1
Bürgerhaushalt als Rahmen einer Beteiligungskultur	1
Verwaltungsmodernisierung in Deutschland — ohne Folgen für eine zeitgemäße Organisationsgestaltung?	1
Outputorientierte Managementmodelle und Personalkostenbudgetierung	1
Schlüssel für erfolgreiches Verändern	1
Dienstleistungsmodellierung im öffentlichen Sektor: Konzeption und Implementierung	1
Controlling und Führungsprozesse in der Bundeswehr — Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	1
Organisationsentwicklung und Supervision in der öffentlichen Verwaltung	1
Das Kaufhaus des Bundes – ressortübergreifender Einkauf der Bundesverwaltung	1

PM in der öffentlichen Verwaltung	1
Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität	1
Beiträge zu einem zukunftsfähigen E-Government	1
Wirtschaftlichkeit von E-Government am Beispiel des elektronischen Bauantragsprozesses	1
Öffentliche Logistik aus Sicht der Wirtschaftsinformatik	1
Verwaltungs- und Kommunalreform in Rheinland-Pfalz	1
Öffentliche Verwaltung	1
Aufgabendelegation in der Verwaltung	1
Schlusswort	1
Referenzmodellierung in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel des prozessorientierten Reorganisationsprojekts Regio@KomM	1
Vereine in Kooperation mit der Kommune: Jena – Münster im Vergleich	1
Managementwandel und Anpassung von Führungssystemen	1
Bausteinbasierte Modellierung von Prozesslandschaften mit der PICTURE-Methode am Beispiel der Universitätsverwaltung Münster	1
User-Centric-Workflow für den EAP	1
Fallstudien Entwicklung zivilgesellschaftlicher Infrastruktur am Beispiel von zwei ostdeutschen Modellkommunen	1
Modernisierungstendenzen auf lokaler Ebene: Public-Private Partnership in Münster und Jena	1
Internet Based Self Service Systems for Customer Oriented Processes in Public Administration	1
Functional Integration Test of Mass Processes with Electronic Signatures in Public Administration	1
Machbarkeitsstudie zum Forschungsauftrag "Entwicklung von Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung"	1
Kurzinformation zum Drittmittel-Forschungsprojekt Entwicklung von Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung im Bereich Informations- und Meldepflichten für Arbeitgeber (IMPA-PK)	1
Projekt Kommunale Leistungsnetzwerke. Möglichkeiten und Grenzen von öffentlichen Leistungsnetzwerken im kommunalen Bereich. Projektbericht	1
Reorganizing Public Administrations - How to manage Process Oriented eGovernment Projects	1
HARMONISATION OF SERVICE REPOSITORIES FROM DIFFERENT PUBLIC AUTHORITIES— THE AMT@DIREKT APPROACH	1
E-Government ist Gesetz	1
COLLABORATIVE SCENARIO BUILDING FOR POLICY MODELLING	2
Open Government in Policy Development: From Collaborative Scenario Texts to Formal Policy Models	2
Semantic Interoperability in the BRITE Project: Ontologies as a Tool for Collaboration, Cooperation and Knowledge Management	2
Psychological Contract Violation in IT Megaprojects in the Context of Public Private Partnerships – The German TollCollect Case	2
Establishing Preconditions for Spanning the Boundaries in Public Private IT Megaprojects	2



The Role of Boundary Spanning in Public-Private IT Megaprojects	2
Beacon Hill Village in Boston: Ein erfolgreiches Beispiel einer Mitgliederorganisation auf Quartiersebene	2
Scenarios for eGovernment 2020: Towards a Roadmap for future eGovernment research in Europe	2
eGovernment Research in Europe: Disciplinary Understanding and State of Play from eGovRTD2020	2
Looking into the future: Scenarios for eGovernment in 2020	2
eGovernment R&D Roadmap 2015	2
Scenario building for E-Government in 2020: Consolidating the results from regional workshops	2
Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020	2
Roadmapping future eGovernment research: Government's role and responsibilities in the virtual world.	2
Qualitative Data Analysis of Issue Interrelations and Interdependencies for E-Government Research Planning.	2
Visionen zur Entwicklung von Staat und Verwaltung in der IT-gestützten Interaktion mit Bürgern, Gesellschaft und dem Markt in 2020	2
Roadmapping E-Government RTD 2020: Visionen und Forschungsmaßnahmen hin zu einer Europäischen Staatsbürgerschaft und innovativen Verwaltung	2
Forschungsplan E-Government RTD 2020. Gestaltung einer innovativen und modernen Verwaltung durch gezielte Forschungsmaßnahmen	2
Evaluation Framework To Assess eParticipation Projects In Europe	2
Tools and Technologies in eParticipation: Insights from Project Evaluation	2
Project and Programme Evaluation. monitoring and Evaluating EC-funded eParticipation Projects	2
Lessons from Monitoring and Assessing EC-funded eParticipation Projects: Citizen Engagement and Participation Impact	2
Defining a Taxonomy for Research Areas on ICT for Governance and Policy Modelling	2
Regulatory Impact Assessment: Modelling and Simulation to Facilitate Policy Choices	2
Future Internet for Collaborative Governance: Closing Gaps in ICT for governance and policy modelling	2
Stakeholder-Beteiligung in der Entwicklung eines Virtual Company Dossiers mithilfe von Web 2.0	2
The European VCD System: Facilitating Public Procurement Through Criteria to Evidence Mapping.	2
Interoperability in e-tendering: the case of the virtual company dossier.	2
The European VCD System: Facilitating Public Procurement Through Criteria to Evidence Mapping	2
The European VCD System: Facilitating Public Procurement Through Criteria to Evidence Mapping	2
Interoperability in e-tendering: the case of the virtual company dossier	2
Towards Interoperability in Public eProcurement - The PEPPOL Project and the Virtual Company Dossier	2
Ensuring Sustainable Operation in Complex Environment: The PEPPOL Project and Its VCD System	2

Stakeholder-Beteiligung in der Entwicklung eines Virtual Company Dossiers mit-hilfe von Web 2.0	2
E-Partizipation in Europa: Ein regionales Modell	2
Hands-on guideline for e-participation initiatives	2
Analysis of Enterprise Architecture Frameworks in the Context of E-Participation	2
Interoperability Requirements, Recommendations and Standards in E-Participation	2
A Regional Model for E-Participation in the EU: Evaluation and Lessons Learned from VoicE.	2
Web 2.0 und E-Partizipatin am Beispiel der VoicE Plattform	2
Modellierung von Prozessen für E-Partizipation in BPMN	2
Usability Engineering in eParticipation	2
Cloud-Computing für die öffentliche Verwaltung	2
FRESKO – die effiziente Prozessketten-Verbindung zwischen Unternehmen und Verwaltungen	2
E-Government	2
Branchenprozesse mit Schnittstelle zur Landesverwaltung Rheinland-Pfalz	2
Wem nutzt eGovernment	2
FLOrlp – Internet GIS für Landwirte	2
FLOrlp – Land Parcel Information Online for the German State of Rhineland-Pfalz: Web-based GIS for Farmers	2
Die Wirtschaft im Fokus: Nutzen- und branchenorientiertes eGovernment in Rheinland-Pfalz	2
GIS-basiertes Antragswesen, Flächeninformationen Online – FLOrlp	2