

▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Harz University of Applied Sciences

Serviceorientierte Verwaltung und Wirtschaftsförderung

[Modul 3]

Bundesprojekt „Offene Hochschule Harz“

Berufsbegleitender Hochschulzertifikatskurs „Wirtschaftsförderung“

Autoren: Matthias Vogelgesang M.A., Dr. Philip Pongratz

Modulverantwortung: Prof. Dr. André Göbel

Datum, Ort: 8. August 2014, Halberstadt

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einführung	1
1.1 Problemhintergrund und Aktualität	1
1.2 Ziele des Moduls und Ausrichtung	2
1.3 Strukturierungen	5
1.4 Literatur- und Materialienüberblick	7
2 Theoretischer Zugang	8
2.1 Lernziele	9
2.2 Verwaltung	10
2.3 Wirtschaftsförderung	27
2.4 Serviceorientierung und Qualitätsmanagement von Verwaltung und Wirtschaftsförderung	41
2.5 Interkommunale Kooperationen auf den Gebieten Verwaltung und Wirtschaftsförderung	60
2.6 Resümee – Zusammenfassung	73
2.7 Kontroll- und Lernfragen	74
3 Gesamtzusammenfassung	102
4 Abschließende Kontrollfragen	106
Literaturverzeichnis	113

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
CERT	Computer Emergency Response Team
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
DStGB	Deutscher Städte- und Gemeindebund
IG	Industriegebiet
KL	Kaiserslautern
RAL	Reichsausschuss für Lieferbedingungen
TÜV	Technischer Überwachungsverein
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
WFK	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern
WiFö	Wirtschaftsförderung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Wirtschaftsförderung als Bindeglied	30
Abbildung 2: WFK & Innovationsbereich Ehrenamt	36
Abbildung 3: Internetauftritt Arbeitsmentoren	40
Abbildung 4: Qualitätsmanagement mal anders	41
Abbildung 5: Kriterien guter Verwaltungsarbeit Nr.1	46
Abbildung 6 : Kriterien guter Verwaltungsarbeit Nr.2	47
Abbildung 7: Servicemuster der Stadtverwaltung	48
Abbildung 8: Gütekriterien in der Verwaltungskommunikation	50
Abbildung 9: Güteversprechen für attraktive Investitionsstandorte ...	56
Abbildung 10: Wirtschaftsfreundliche Kommune Höxter	58
Abbildung 11: Wettbewerb mittelstandsfreundlicher Kommunen	59
Abbildung 12: Interkommunale Kommunikation am Beispiel der WFK	62
Abbildung 13: Industriegebiet Nord Kaiserslautern Nr.1	65
Abbildung 14: Industriegebiet Nord Kaiserslautern Nr. 2	67
Abbildung 15: Industriegebiet Nord Kaiserslautern Nr. 3	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktion und Dysfunktion bürokratischer Organisation ...23

Tabelle 2: Kundenbeteiligung im Konzeptions-/Revisionsprozess ...51

1 Einführung

1.1 Problemhintergrund und Aktualität

Die Bedeutung einer serviceorientierten Verwaltung und Wirtschaftsförderung für die regionalen Ökonomien wurde in jüngster Zeit durch empirische, breit unterlegte Studien herausgearbeitet. Während in der Vergangenheit oftmals sogenannte harte Standortfaktoren wie Verkehrsanbindungen, Energieversorgung, regionale Arbeitskräfteversorgung, Telefonleitungen und Steuersätze im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion standen, gilt nunmehr die Aufmerksamkeit verstärkt dem jeweiligen unternehmensrelevanten Tun der (kommunalen) Verwaltungen sowie dem Engagement (kommunaler) Wirtschaftsförderungseinrichtungen.

Konkret stellt sich die Frage, ob und falls ja wie die Verwaltungen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen die jeweiligen Unternehmen vor Ort unterstützen und mit ihrem Wirken zu einem Standortfaktor werden.

Ebenso gilt es darzustellen, was in diesem Zusammenhang unter einer Serviceorientierung von Verwaltungen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu verstehen ist und welche Faktoren deren Existenz begünstigen oder gar behindern.

Da die tägliche Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen in enger Kooperation und Interaktion mit zahlreichen Vertretern der Verwaltungen abläuft, erscheint es zudem von beträchtlicher Wichtigkeit, die Beziehungen dieser beiden Organisationen einer kritischen Analyse und Einordnung zu unterziehen und die (rationalen) Interessenslagen der sie tragenden Akteure zu verdeutlichen.

Wo liegen die Gemeinsamkeiten dieser beiden Organisationen und wo liegt das Trennende?

1.2 Ziele des Moduls und Ausrichtung

Obgleich Kommunen in der Bundesrepublik Deutschland, beispielsweise in ihrem jeweiligen Verhältnis zur Landes- und Bundesebene, über gemeinsame Interessen verfügen, stehen sie auch in einer Konkurrenz zueinander. Zu denken wäre etwa an die vom Bund bzw. den Bundesländern ausgehenden Finanztransaktionen an die Kommunen, den Erhalt von Infrastruktur oder aber die interkommunale Konkurrenz um die Ansiedlung von externen Unternehmen.

Die in der Bundesrepublik Deutschland bereits jetzt bestehenden regionalen und kommunalen Disparitäten werden sich in den nächsten Jahrzehnten voraussichtlich noch weiter ausbreiten. Während einige Städte, beispielsweise aus dem süddeutschen und südwestdeutschen Raum wie München, Stuttgart, Heidelberg und Freiburg, sich aus einer Situation der Stärke heraus um externe Investoren und die Entwicklung ihrer endogenen Potentiale bemühen und dabei auf beträchtliche finanzielle, organisatorische und infrastrukturelle Ressourcen zurückgreifen können, ist das wirtschaftliche Handeln vieler anderer bundesdeutscher Kommunen geprägt durch eine Situation beträchtlicher Verschuldung, schrumpfender Bevölkerung und damit einhergehend geringerer Handlungs- und Gestaltungsspielräume.

Insbesondere die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen dieser sich oftmals in einer finanziellen Schieflage befindlichen Städte und Regionen stehen vor erheblichen Herausforderungen. Da sich die finanzielle Situation in den nächsten Jahren für viele betroffenen Kommunen nicht nachhaltig verbessern dürfte, erscheint es angebracht, nach Strategien Ausschau zu halten, die sich ohne zusätzlichen finanziellen Aufwand umsetzen lassen.

Eine mögliche Strategie besteht in einer umfassenden Kunden- und Serviceorientierung. Dabei sollten sich die Wirtschaftsförderungseinrichtungen als Dienstleister und „Kümmerer“ verstehen, mit deren Hilfe Neues angestoßen und bereits Begonnenes zu einem für die Unternehmen befriedigendem Ergebnis geführt wird.

Der Wert der Arbeit der jeweiligen Wirtschaftsförderungseinrichtungen soll sich dabei an dem Nutzen bemessen, der für die Unternehmen in der Region geschaffen wird. Gelingt es durch aktives Tun die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen, ist dies ein Indiz für eine zumindest zufriedenstellende Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Was sich in der Theorie recht einfach anhört, ist in der praktischen Umsetzung mit beachtlichen Herausforderungen verbunden.

Der im Rahmen Ihres Studiums ausführlich behandelte Ansatz einer Steuerung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen mittels Kennzahlen erscheint hier am erfolgversprechendsten zu sein.

Das vorliegende Modul soll die Studierenden in die Lage versetzen, ein umfassendes Verständnis von der Wichtigkeit einer serviceorientierten Wirtschaftsförderung und Verwaltung zu erlangen. Neben einer Begriffsbestimmung von Serviceorientierung wird die spezifische Charakteristik von Verwaltung und Wirtschaftsförderung herausgearbeitet.

Die Studierenden sollen so ein grundlegendes Verständnis von den Gemeinsamkeiten und dem Trennenden zwischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung erhalten. Ebenso gilt es, die Auswirkungen und die unterschiedlichen Organisationsformen von Wirtschaftsförderung wahrzunehmen und in die tägliche Arbeit einzubeziehen.

Auf dem Weg der Darstellung einer serviceorientierten Verwaltung und Wirtschaftsförderung sollen zunächst die diesbezüglichen Begriffe geklärt werden. Dazu wird in groben Zügen nachgezeichnet, wie sich aus einem veränderten Zusammenleben von Menschen, deren räumlichen Konzentrationen und einer sich immer weiter ausdifferenzierenden, arbeitsteiligen Gesellschaft im Laufe der Zeit große Verwaltungen mit einer Vielzahl von Mitarbeitern herausbildeten.

Zum besseren Verständnis von Verwaltungshandeln wird zudem auf die von Max Weber entwickelten Herrschaftsformen eingegangen und dabei insbesondere Bezug auf die legale Herrschaft genommen.

Somit gibt das Modul einen Überblick über die Bereiche Serviceorientierung in Verwaltung und Wirtschaftsförderung. Im Weiteren lernen die Studierenden die Relevanz der beruflichen Sozialisation für das spätere Handeln der Mitarbeiter von Verwaltungen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen kennen. Ferner erfahren die Studierenden Näheres über die Stellung der Wirtschaftsförderung im Gesamtkontext der kommunalen Verwaltungen. Auf dem Weg zu einer serviceorientierten Wirtschaftsförderung erfolgt auch eine Darstellung von deren Zertifizierungspotentialen. Zudem erhalten die Studierenden einen detaillierten Überblick über die Kooperationsformen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Wirtschaftsförderung. Die Ausführungen enden mit einer Beschreibung interkommunaler Kooperation mit Bezug zur Wirtschaftsförderung. Am Beispiel der Region Kaiserslautern wird aufgezeigt, wie sich aus diesen Kooperationsbeziehungen heraus Wettbewerbsvorteile für die jeweilige Region generieren lassen.

Quellen aus dem Internet

Arbeitsmarktmentoren:

<http://www.arbeitsmarktmentoren.de/index.php/ueber-uns>

(Stand 16.01.2014)

Asterix und Obelix erobern Rom (Passierschein A38)

<http://www.youtube.com/watch?v=ApJyW7uArbU>

(Stand 16.01.2014)

Bertelsmann Stiftung, Accenture und Call NRW 2003: Standortfaktor
Verwaltung. E-Government und Kundenservice in Nordrhein-Westfalen.

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-56B948B9->

[D0871C82/bst/xcms_bst_dms_18429_18430_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-56B948B9-D0871C82/bst/xcms_bst_dms_18429_18430_2.pdf)

(Stand 17. Januar 2012).

Eichhorn, Ralf: Wirtschaftsförderung in Deutschland – Starres Raster
oder Bauchgefühl ?, <http://www.euroinstitut.org/pdf/Download->

[Unterlagen/2010-Wirtschaftsfoerderung/D_veloppement__co_-](http://www.euroinstitut.org/pdf/Download-Unterlagen/2010-Wirtschaftsfoerderung/D_veloppement__co_-)

[_Karlsruhe.pdf](http://www.euroinstitut.org/pdf/Download-Unterlagen/2010-Wirtschaftsfoerderung/D_veloppement__co_-_Karlsruhe.pdf) Seite 2-3

(Stand 16. Oktober 2013).

Friedrich Ebert Stiftung Kommunal Akademie: [http://library.fes.de/pdf-](http://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/08975/kapitel_13.pdf)
[files/akademie/kommunal/08975/kapitel_13.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/08975/kapitel_13.pdf)

(Stand 23.01.2014).

Gabler Wirtschaftslexikon: Kommunale Wirtschaftsförderung,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71538/kommunale-wirtschaftsfoerderung-v6.html>
(Stand 16.Oktober.2013).

Gütegemeinschaft Mittelstandorientierte Kommunalverwaltungen
e.V.: Pressemitlung – Gute Arbeit der Kreisverwaltung Höxter wird er-
neut mit RAL-Gütesiegel bestätigt [http://www.gmkev.de/de/presse/gute-
arbeit-der-kreisverwaltung-hoexter-wird-erneut-mit-ral-guetesiegel-
bestaetigt/](http://www.gmkev.de/de/presse/gute-arbeit-der-kreisverwaltung-hoexter-wird-erneut-mit-ral-guetesiegel-bestaetigt/)
(Stand 10.01.2014).

Heinrich Böll Stiftung, Kommunalwiki: Gemeinschaftsaufgabe Verbes-
serung der regionalen Wirtschaftsstruktur,
(Stand 18.01.2013).

Heinrich Böll Stiftung: Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regio-
nalen Wirtschaftsstruktur
[http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Gemeinschaftsaufgabe_Verbes-
serung_der_regionalen_Wirtschaftsstruktur](http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Gemeinschaftsaufgabe_Verbes-
serung_der_regionalen_Wirtschaftsstruktur)
(Stand 16.Oktober.2013).

Kreis Höxter: Pressemitlung- RAL-Gütesiegel bestätigt erneut gute
Arbeit der Kreisverwaltung [http://www.kreis-hoexter.de/politik-
verwaltung/verwaltung/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-
2012/20120217ral-guetezei](http://www.kreis-hoexter.de/politik-
verwaltung/verwaltung/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-
2012/20120217ral-guetezei)
(Stand 10.01.2014).

Landgericht Trier 2000: Unzulässigkeit der kostenlosen Beratung durch die öffentliche Hand.

http://www.rechtplus.de/urteile/urteile_aktuell.php?urt=u5_23.php

(Stand 24. April 2012).

Mittelstandfreundliche Kommunen: [http://www.mittelstandsfreundliche-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)
[kommu-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

[nen.de/infothek/infothek.html#Dokumentationen_zu_den_Wettbewerbe](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)
[n_„Mittelstandsfreundliche_Kommunen“_2001_bis_2010](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

(Stand 21.01.2014).

Mittelstandfreundliche Kommunen: [http://www.mittelstandsfreundliche-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommunen.de/infothek/content/fes(2012)_kapitel_13-)
[kommunen.de/infothek/content/fes\(2012\)_kapitel_13-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommunen.de/infothek/content/fes(2012)_kapitel_13-)

[wirtschaftsfoerderung.pdf](http://www.mittelstandsfreundliche-kommunen.de/infothek/content/fes(2012)_kapitel_13-)

(Stand 21.01.2014)

Mittelstandfreundliche Kommunen: [http://www.mittelstandsfreundliche-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)
[kommu-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

[nen.de/infothek/content/lennardt\(2010\)_der_kunde_ist_koenig.pdf](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

(Stand 21.01.2014)

Mittelstandfreundliche Kommunen: [http://www.mittelstandsfreundliche-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)
[kommu-](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

[nen.de/infothek/content/deutscher_landkreistag\(2013\)_wirtschaftsfoerd](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)
[erung_konkret.pdf](http://www.mittelstandsfreundliche-kommu-)

(Stand 21.01.2014).

Mittelstandfreundliche Kommunen:

<http://erhebung.inmit.de/Erhebung.php?sur=128>

(Stand 21.01.2014).

„Modern Times“ www.youtube.com/watch?v=tfw0KapQ3qw

(Stand: 16.01.2014)

RAL GMKeV 2006: Güte- und Prüfbestimmungen für mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen. http://www.gmkev.de/downloads/guete-und_pruefbestimmungen_stand_18.07.2006.pdf

(Stand: 28. Juni 2010).

RAL GMKeV 2012: Kostenrechner für die RAL Gütezertifizierung „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“.

<http://www.gmkev.de/de/mitgliedschaft/kosten/>

(Stand: 21.09.2012).

Stadt Mannheim 2012: Projekt Change². Mannheim revolutioniert das kommunale Handeln. <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/change>

(Stand: 26. Februar 2012)

Der Sonntagssoziologe: das Peter-Prinzip

<http://www.youtube.com/watch?v=wZLSWcs7jm8>

(Stand: 16.01.2014)

Oberbergischer Kreis und Kommunen für „Großen Preis des Mittelstand“ nominiert <http://www.youtube.com/watch?v=m-gl6md6iol>

(Stand: 16.01.2014)

Sonstige Quellen

Vortrag Vogelgesang, Matthias: „Optimierung kommunaler Wirtschaftsförderung durch das Engagement ehrenamtlicher Kompetenzträger“ im Rahmen der Tagung „KGSt Vergleichsring Wirtschaftsförderung“ 06.05.2011.