

POSITIONSPAPIER

**E-Government und Verwaltungsreform:  
Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung**

Juni 2005

Copyright 2005 KGSt Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung und Quellenangabe unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**KGSt**

Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsvereinfachung  
Lindenallee 13-17

50968 Köln (Marienburg)

Telefon 0221/3 76 89-0

Telefax 0221/3 76 89-59

E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de

Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>

---

---

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung: Zu Inhalt und Urhebern</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Ein Gedankenexperiment</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Konturen der E-Government-Verwaltung</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Haupt-Rollen im Leistungsprozess</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Netzwerkfähigkeit - eine Skizze</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Voraussetzungen schaffen - Veränderung gestalten</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Führungskräfte als „Scout“ und Wegbegleiter auf einem langen Weg</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>Heute säen, morgen ernten</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>20</b>
	Rollenprofile	20

---

## **Verteiler**

Bürgermeister/Bürgermeisterin; Oberbürgermeister/Oberbürgermeisterin;  
Landrat/Landrätin

Dezernent/Dezernentin; Referent/Referentin für Informationsmanagement  
und Organisation

---

„In einer Fünftelsekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen dringt.“

(Charles F. Kettering, General Motors Research Corporation)

## 1 Vorbemerkung: Zu Inhalt und Urhebern

Der „Strategiezyklus E-Government“ der KGSt, eine Gruppe kommunaler Führungskräfte, diskutierte wieder über E-Government. Über **die aktuellen Diskussionsergebnisse** berichtet dieser Beitrag. Wir beschreiben die **Verwaltung der Zukunft aus der Perspektive von E-Government** - der technikgetriebenen Verwaltungsreform. Wir tun dies nach dem Motto „E-Government wird Government mit weitgehender IT-Unterstützung“ und skizzieren einige Konturen der vernetzten, kooperativen E-Government-Verwaltung. Wir befassen uns mit den Leistungsprozessen und beschreiben die Rollen und Rollenträger in dieser zukünftigen Verwaltung. Besonders Augenmerk richten wir auf die „Netzwerkfähigkeit“ der Verwaltung. Schließlich gehen wir auf Aspekte des notwendigen Wandels und die Rolle der Führungskräfte ein. Am Ende nennen wir wichtige Schritte auf dem Weg zu dieser künftigen Verwaltung und begründen, warum wir heute säen müssen, wenn wir morgen ernten wollen.

Im „**Strategiezyklus E-Government**“ der KGSt diskutieren mit: Erster Bürgermeister Gunter Czisch, Stadt Ulm; Amtsleiter Dr. Andreas Engel, Stadt Köln; Landrat Georg Gorrissen, Kreis Segeberg; Prof. Hans-Joachim Hilbertz, Vorstand der KGSt; Vorstandsvorsitzender Matthias Kammer, dataport, Altenholz; Geschäftsführer Manfred Langguth, Dortmunder Systemhaus; Geschäftsführer Dieter Rehfeld, regioIT Aachen; Ltd. Regierungsdirektor Jörn Riedel, Freie und Hansestadt Hamburg; Referatsleiterin Gisela Schwellach, Freie Hansestadt Bremen; Geschäftsführer Dr. Christoph Wesselmann, PROSOZ Herten; Bürgermeister Klaus Bechtel †, Stadt Herten. Besonderer Dank gilt Dieter Rehfeld, der in einem Vortrag im Rahmen des Personalkongresses der KGSt im Jahre 2001 einige wesentliche Aussagen zur Netzwerkfähigkeit formuliert hat, die in das Papier eingeflossen sind. Verantwortlich für dieses Positionspapier ist Dr. Marianne Wulff, KGSt.

---

## 2 Ein Gedankenexperiment

Mit diesem Papier blicken wir in die Zukunft und führen **ein Gedankenexperiment** durch - wir beschreiben die Verwaltung der Zukunft aus der Perspektive von E-Government - der technikgetriebenen Verwaltungsreform.<sup>1</sup> Wir tun dies nach dem **Motto „E-Government wird Government mit weitgehender IT-Unterstützung“** und skizzieren einige Konturen der vernetzten, kooperativen E-Government-Verwaltung. Wir befassen uns mit den Leistungsprozessen und beschreiben die Rollen und Rollenträger in dieser zukünftigen Verwaltung. Besonderes Augenmerk richten wir auf die „Netzwerkfähigkeit“ der Verwaltung. Schließlich gehen wir auf Aspekte des notwendigen Wandels und die Rolle der Führungskräfte ein. Am Ende nennen wir wichtige Schritte auf dem Weg zu dieser künftigen Verwaltung und begründen, warum wir heute säen müssen, wenn wir morgen ernten wollen.

Wir führen dieses Gedankenexperiment durch - wohl wissend, dass der Umbau der Verwaltung zu einer kooperativen, vernetzten, mit Informationstechnik durchsetzten Organisation ein langer, manchmal beschwerlicher Weg ist, auf dem Hindernisse überwunden werden müssen.<sup>2</sup> Doch ist die Auseinandersetzung mit dem Verwaltungsumbau „E-Government wird Government“ für Entscheider jetzt lohnend, wenn nicht notwendig, um öffentliche Verwaltung zukunftsfähig zu machen oder zu halten. Denn einerseits steigt der Veränderungsdruck, u. a. durch die schwindenden Mittel, den zunehmenden Wettbewerb von Kommunen und Regionen, die Anforderungen der Bürger und Kunden<sup>3</sup> sowie den demographischen Wandel mit dem absehbaren Fachkräftemangel. Andererseits bergen die heutigen und künftigen Möglichkeiten der Informationstechnik enorme Chancen für Verwal-

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen beruhen auf Überlegungen des Strategiezirkels E-Government genauso wie auf Überlegungen anderer, die Verwaltungsentwicklung aus der Perspektive von E-Government betrachten. Vgl. u. a. Hermann Hill: Transformation der Verwaltung durch E-Government. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften. Heft 2 (2004), S. 17 - 47; Martin Brüggemeier: Gestaltung und Steuerung öffentlicher Leistungsnetzwerke im Kontext von Electronic Government. In: Tino Schuppan (Hrsg.), Das Reformkonzept E-Government. LIT. Münster 2004, S. 188 - 209. Das Difu spricht vom „prozeduralen Leitbild“ der Kooperation (vgl. Difu: Arbeitsperspektiven des Deutschen Instituts für Urbanistik 2005 - 2007, S. 13). Weitgehend vernachlässigt werden in diesem Beitrag die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsebenen (vertikale Integration), obschon auch dieses Thema zunehmend in die Diskussion kommt.

Übrigens fußt die Verwaltung der Zukunft, wie wir sie beschreiben, auf dem NSM, dem Konzept des kommunalen Managements sowie auf dem Konzept der nachfrageorientierten Verwaltung - ist also in die Kontinuität der Verwaltungsmodernisierung eingebunden.

<sup>2</sup> Hürden gibt es (noch) auf rechtlicher Ebene - z. B. Vergaberecht, Personalrecht - genauso wie auf den Ebenen Strukturen und Prozesse, informationstechnische Infrastruktur, Finanzierbarkeit, Qualifikation, Überzeugungen und gängige Verhaltensweisen.

<sup>3</sup> Ein Hinweis zur Sprache: Da wir die Begriffe „Bürger“ und „Kunden“ sowie die Bezeichnungen für Beschäftigte der Verwaltung als Rollen verstehen, verzichten wir auf die Differenzierung zwischen männlicher und weiblicher Form.

---

tungsumbau. Ziel des Positionspapiers ist es, die Auseinandersetzung um die Verwaltung der Zukunft zu befruchten und anzureichern.

Zur Einstimmung: Die **zukünftige Verwaltung** ist an Ergebnissen und optimierten Leistungsprozessen ausgerichtet. Sie betreibt ein **exzellentes, kundenorientiertes Front Office** im Bürgerbüro, im Call Center, über das Internetportal, in der ersten Anlaufstelle eines Fachbereichs. Die **Produktion der Leistungen im Back Office** erfolgt seltener als heute in der Verwaltung selbst. Vielmehr bewegt sich die Verwaltung **in einem vielfältigen Geflecht von arbeitsteiligen Leistungsprozessen, von öffentlichen und privaten Akteuren**.

*Einige Beispiele:*

- o *Die Verwaltung stellt Leistungen in medienbruchfreien elektronischen Prozessen mit ihren (Wirtschafts-)Kunden her (etwa durch Vernetzung der IT-Systeme eines Architekten mit den Fachanwendungen der Verwaltung).*
  - o *Sie beauftragt Leistungen bei externen öffentlichen oder privaten Partnern, so etwa das operative Buchungsgeschäft bei einem Wirtschaftsprüfer oder bei einer anderen Kommune, die Antragsbearbeitung bei der Grundsicherung im Alter bei einer anderen Kommune. Die Ergebnisse sind selbstredend in der auftraggebenden Kommune für den Bürger oder den Mitarbeiter abrufbar.*
  - o *Sie erstellt komplexe Leistungen in arbeitsteiligen, vernetzten, medienbruchfreien Prozessen mit externen Partnern. Dies ist organisatorisch in der Sozial- und Jugendverwaltung in Kooperation mit den Freien Trägern bereits lange Praxis - allerdings gibt es viele Medienbrüche im Prozess. Die Kooperation zwischen Arbeits- und Sozialverwaltung, Freien Trägern und privaten Unternehmen (Umsetzung von Hartz IV) in integrierten Leistungsprozessen, die nach und nach mit Hilfe von Informationstechnik medienbruchfrei gestaltet werden, wird ein weiterer wichtiger Meilenstein sein, um IT-gestützte Netzwerke zu etablieren.*
  - o *Darüber hinaus bietet die Kommunalverwaltung zunehmend fertige Leistungen anderer Verwaltungsebenen (Kreis, Land, Bund) mit Hilfe von Informationstechnik in ihrem Front Office an.*
  - o *In den veränderten Leistungsprozessen beherrschen Beschäftigte kompetent, flexibel und dynamisch unterschiedliche Rollen, so wie es die nachgefragte Leistung erfordert. Dabei sind sie nicht mehr nur Sachbearbeiter oder Führungskraft, sondern auch Verkäufer,*
-

*Auftraggeber und Auftragnehmer sowie Manager von kooperativen Leistungsprozessen.*

### 3 Konturen der E-Government-Verwaltung

Für die organisationspolitische Ausrichtung der Verwaltung ergeben sich durch E-Government Konsequenzen und Chancen. Mit E-Government wird die Informationstechnik für die Verwaltung zu einem mächtigen Impulsgeber für die Entwicklung der einzelnen Verwaltung und langfristig für das Gefüge der öffentlichen Hand insgesamt. Unter den Vorzeichen von E-Government kann die Verwaltung eine andere werden. Verwaltung kann sich u. a. durch die weit gehenden, technikinduzierten Gestaltungsmöglichkeiten anders im Raum verorten, anders über die Erreichung der Ziele des Gemeinwesens nachdenken und radikale Veränderungen bei der Gestaltung der Produktionsprozesse anstreben.

E-Government bedeutet technikgetriebene Verwaltungsreform und ermöglicht eine Ausrichtung der Verwaltung, die **nicht** wegen des Primats der leeren Kassen durch eine **reine Rückbau-Strategie** geprägt ist. Im Vordergrund steht dem gegenüber eine **Konzentration auf ein Kerngeschäft, das leitbild- und strategieorientiert bestimmt wird. Ausbau der Leistungsfähigkeit durch den Aufbau von Leistungsnetzwerken** und eine entsprechende **Neuausrichtung der Leistungsprozesse** sind weitere Stichworte. E-Government treibt und ermöglicht eine solche Entwicklung, die wirtschaftliche Effekte haben wird und gleichzeitig Qualitätsverbesserungen ermöglicht. Denn es entstehen neue Möglichkeiten, Dinge zu tun. Akteure, Prozesse und Strukturen lassen sich neu auswählen und kombinieren.<sup>4</sup> Diese Veränderungen anzustoßen und zu gestalten ist Aufgabe von Entscheidern und Beschäftigten vor allem in Kommunen.

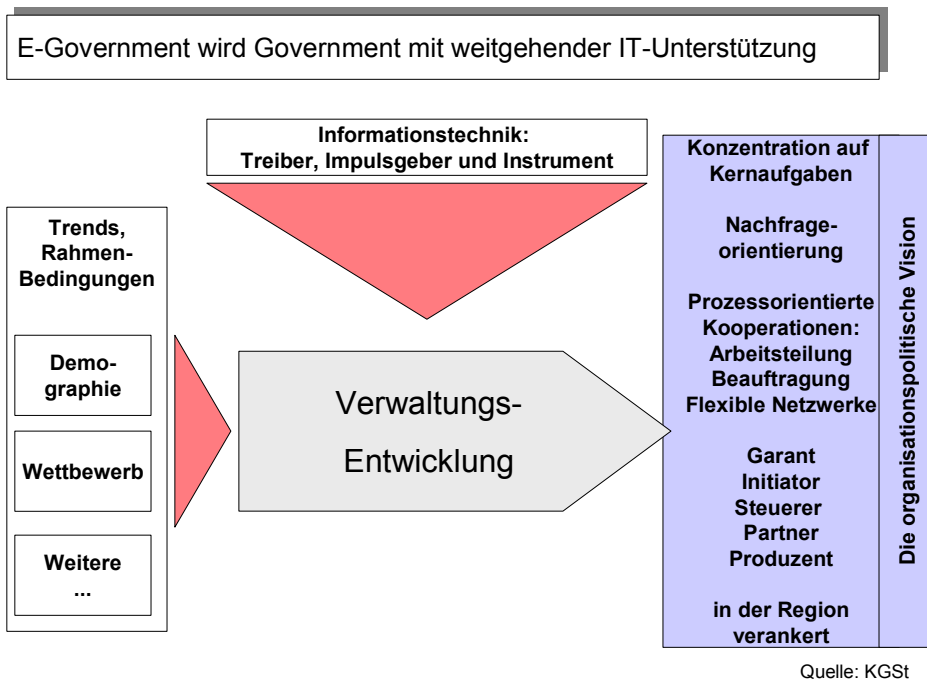
Einige wesentliche, heute bereits deutlich erkennbare Konturen der E-Government-Verwaltung sind:

- o Die Verwaltung ist **auf ihr Kerngeschäft im Sinne von Wertschöpfung konzentriert** und hat Ballast abgeworfen. Dies gilt für Fachaufgaben, vor allem aber für administrative, nicht wertschöpfende Prozesse aus Organisation, Informationsmanagement, Personal, Finanzen, Gebäudemanagement, Rechtsberatung etc.

---

<sup>4</sup> Verwaltungsreform mit E-Government ermöglicht dabei, die Reform von Prozessen vor die Reform von Strukturen zu setzen. Maxime: Leistungs- und Prozessintegration vor Institutionenintegration.

---

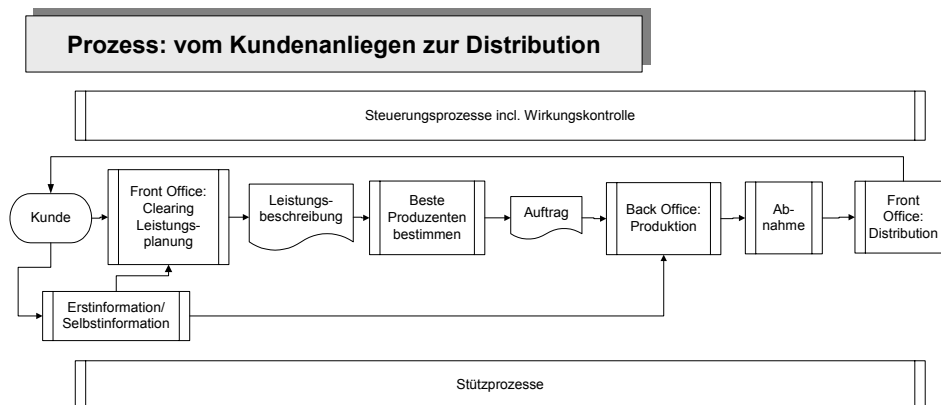


- o Die Verwaltung **versteht sich weniger als Produzentin, sondern mehr als Garant, Initiator, Partner in Netzwerken und Steuerer** und gestaltet die Leistungsprozesse entsprechend. Die Verwaltung bietet ein nachfragegerechtes Leistungsportfolio an, auch wenn sie nicht selbst die Produzentin aller Leistungen ist. Z. B. können auch andere Verwaltungen im Rahmen interkommunaler Leistungsnetzwerke Produkte herstellen, ohne dass örtliche oder regionale Verwaltung ihre eigentliche Verantwortung abgibt. Das Front Office (der „Vertrieb“) für Leistungen von Kreis-, Landes- oder Bundesverwaltung kann in der Kommune sein, ohne dass Verantwortlichkeiten verändert werden müssen.<sup>5</sup>
- o Die Verwaltung orientiert sich strikt an der Nachfrage ihrer Bürger und Kunden und folgt den Kriterien der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit.
- o Produkte, Leistungen und Lösungen werden im (multimedialen) Front Office auf die Bedarfe des Kunden zugeschnitten und nach Fertigung dort an den Kunden weitergegeben.<sup>6</sup> Eine entsprechende

<sup>5</sup> Allerdings ist E-Government zunehmend auch Anlass, um besonders über verteilte Zuständigkeiten zwischen den Verwaltungsebenen nachzudenken (so etwa in der Kfz-Verwaltung).

<sup>6</sup> Das Modell bleibt auf der Prozessebene und geht nicht auf strukturelle Lösungen ein: So können einfache, standardisierte Leistungen strukturell direkt im Front Office erstellt werden (Transaktion über das Internet, im Call Center, im Bürgeramt, im Fachbereich mit eigenem Front Office etc.).

medienbruchfreie IT-unterstützte Prozessorganisation in Front und Back Office ist eine Selbstverständlichkeit.<sup>7</sup>



Quelle: KGSt

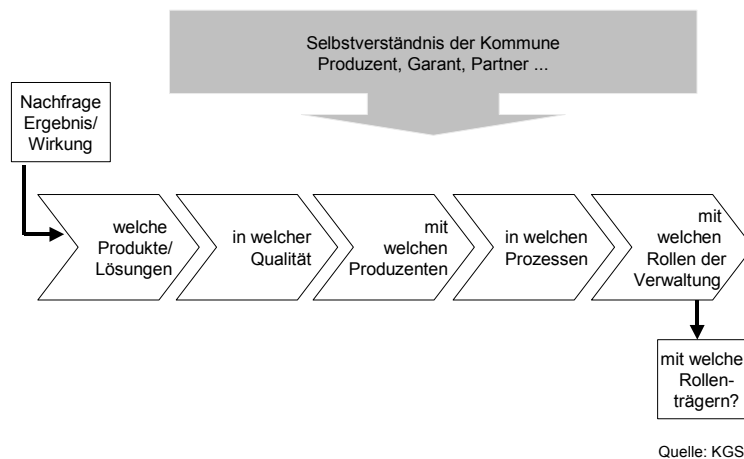
- o **Die Leistungsprozesse der Verwaltung sind vielfältiger als heute.** Prozesse werden differenziert für bestimmte Typen von Aufgaben bzw. Leistungen definiert: Dies kann auf Dauer oder - eher selten - zeitlich befristet für den Einzelfall/für Projekte geschehen. Die Produktion erfolgt innerhalb der Verwaltung, aber vermehrt auch außerhalb der Verwaltung oder in Mischformen in einem Produktionsnetzwerk mit öffentlichen und privaten Partnern. **Dabei gewinnen externe Leistungserstellung und Mischformen erheblich an Bedeutung.** Organisations- und verwaltungsübergreifendes „Government Network Management“<sup>8</sup> ist besonders ausgeprägt. Die **Kooperations- und Netzwerkfähigkeit einer Verwaltung** (vgl. unten) ist als **Erfolgsfaktor im Wettbewerb** akzeptiert.
- o Noch mehr als heute **übernehmen informationstechnische Systeme die Produktion** von Verwaltungsleistungen; den Beschäftigten obliegen weiterhin häufig die „Auftragsvergabe“, das Prozessmanagement, die Qualitätssicherung und die Abnahme.
- o **Produzentin** ist die Verwaltung am ehesten, **wenn sie Aufgaben als strategisch relevant** bewertet oder wenn sie **besonders kompetent** ist - z. B. sehr erfolgreiche Konzepte entwickelt und umgesetzt hat, sehr kurze Bearbeitungszeiten hat.

<sup>7</sup> „Die Organisation wird nicht als eine Ansammlung von Funktionseinheiten ... betrachtet, sondern als Ansammlung von voneinander abhängigen Prozessen, die zerlegt und je nach arbeitsteiliger Neuordnung und Partnerwahl rekonfiguriert werden kann“ (Jens Aderhold, Matthias Meyer, Frank Ziegenhorn: Wie funktionieren Netzwerke. In: Tobias Teich (Hrsg.): Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke. Chemnitz: Verl. GUC., 2001).

<sup>8</sup> Stichwörter sind Telekooperation, Supply Chain Management, virtuelle Teams, Zweckverbände oder Genossenschaften.

- o Die **Beschäftigten nehmen flexibel verschiedene Rollen wahr, entwickeln ihre Potenziale permanent** und arbeiten ihren Fähigkeiten entsprechend.

Ziel der Verwaltung bleibt es, hochwertige Leistungen für die Bürger und Kunden zu möglichst geringen Kosten zu erbringen. Bei der Gestaltung der dahinter liegenden Leistungsprozesse sind allerdings die in der Grafik genannten Fragen ggf. neu zu beantworten:

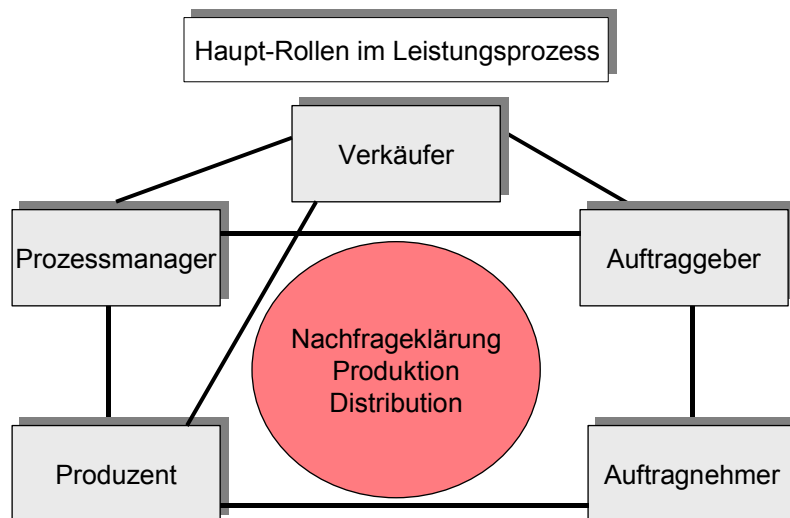


Bei einfachen, standardisierten Produkten wird die Verwaltung die Frage beantworten müssen, ob sie diese Leistungen selbst erstellen soll oder ob sie die Produktion vergibt und ausschließlich die Aufgaben des Front Office selbst wahrnimmt. Bei komplexen und individuellen Lösungen wird die Verwaltung häufig nicht mehr allein produzieren. Aus der Orientierung an der Wahl der „besten“ Produzenten ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung des Produktionsprozesses. Daraus wiederum ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Rollen, die die Verwaltung jeweils im Prozess spielen muss und an die Rollenträger.

## 4 Haupt-Rollen im Leistungsprozess

Den Rahmen der folgenden Überlegungen bildet das Prozessmodell „Vom Kundenanliegen zur Distribution“ (vgl. oben). Wir leiten daraus Rollen im Front Office und im Back Office ab.<sup>9</sup> Als wichtigste Rollen lassen sich die Folgenden ausmachen.

<sup>9</sup> Alle Rollen gibt es auch heute in der Verwaltung. Allerdings wird sich ihre Bedeutung verschieben - mit Konsequenzen für die notwendigen Qualifikationen der Beschäftigten.



Quelle: KGSt

Im Front Office ist der **Verkäufer** (im positiven Sinne) zuhause: Hier geht es in erster Linie um Vertrieb, Clearing, Distribution. Aufgabe des Verkäufers ist es, die Bedürfnislage des Kunden zu ermitteln, sie mit seinem Leistungsprofil zu vergleichen und Lösungsmöglichkeiten für die Problemstellung des Bürgers und Kunden zu entwickeln. Der Verkäufer fordert zielgenau und zeitnah die Leistungen und Produkte an, die er braucht, um die Nachfrage zu befriedigen und möglichst nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Wenn die Kundenschnittstelle das Internetportal ist, müssen im Hintergrund die elektronischen Angebote so gestaltet sein, dass der Kunde von einem quasi „elektronischen Verkäufer“ durch das Angebot geführt wird.

An der Schnittstelle zwischen Front Office und Back Office ist der **Auftraggeber** aktiv, der Ziele formuliert, Leistungsbeschreibungen anfertigt, einen oder mehrere Auftragnehmer auswählt, den Vertrag abschließt, den Produktionsprozess kontrolliert und, soweit erforderlich, die Ergebnisse Qualitätssichert und abnimmt. Die Auftraggeberrolle ist in unterschiedlichen Zusammenhängen wahrzunehmen: im Verhältnis zu internen und externen Dienstleistern (Stützprozesse), in Projekten, vor allem aber wenn Leistungen nach außen vergeben werden - an andere Verwaltungen, an private oder (halb-)öffentliche Partner.

*Beispiele sind:*

*Eine Kommune beauftragt eine andere mit Aufgaben der Buchhaltung und Kasse, der Personalabrechnung. Freie Träger erbringen Leistungen für die Sozial- oder Jugendverwaltung. Eine andere Verwaltung erledigt die Aufgabe Ausstellen von Fischereischeinen.*

Der **Auftragnehmer** schließt einen realistischen Kontrakt ab und erfüllt ihn zielorientiert und „in time and budget“ in Absprache mit Auftraggeber und Partnern.

Der **Produzent** stellt allein oder gemeinsam mit anderen Produkte und Lösungen her. Dies kommt noch am ehesten der Rolle des Sachbearbeiters gleich, der eine fachliche Aufgabe zu erledigen hat. Er wird zunehmend zum Auftragnehmer. Produzent bei standardisierten Nachfragen wird übrigens zunehmend ein informationstechnisches System.

Der **Prozess-/Schnittstellen-/Kooperationsmanager** modelliert übergreifende, arbeitsteilige Produktionsprozesse, wählt die besten Produzenten für Teilleistungen aus dem - in den meisten Fällen vorhandenen - Produktionsnetzwerk aus, steuert den Prozess, sichert fortlaufend die Qualität der Ergebnisse und nimmt sie ab. Kooperationsmanagement bedeutet im Kern, „Beziehungen zwischen Organisationen und Menschen, die in diesen Organisationen arbeiten“<sup>10</sup> zu steuern. Die Rolle des Kooperationsmanagers benötigt die Verwaltung in solchen Produktionsprozessen, in denen es um die Erstellung einer tendenziell individuellen Lösung geht, wo es eher keine Standardlösungen gibt, das Produktionsteam fallbezogen ausgewählt werden muss und die Akteursdichte hoch ist (z. B. in Sozial- und Jugendverwaltung, Arbeits- und Sozialverwaltung, Wirtschaftsförderung, Integration von Migranten, in der IT-Organisation).

Nicht in allen Produktionsprozessen sind alle Rollen besetzt. Die Rollenvielfalt wächst mit der Komplexität des Prozesses. Zudem wird die Zahl der Rollen, die eine Verwaltung besetzen muss, dem Selbstverständnis der Verwaltung entsprechend variieren (vgl. Kapitel 2).

Verfolgt man einen an Prozessen und Rollen orientierten Ansatz, muss man berücksichtigen, dass viele Beschäftigte mehrere Rollen auch in Kombination übernehmen können und müssen - je nach erforderlicher Lösung/Leistung und je nach Produktionsprozess. Dies erfordert selbstredend Kompetenz in verschiedenen Feldern.<sup>11</sup>

Insbesondere der Verkäufer im Front Office übernimmt im weiteren Prozessverlauf häufig weitere Rollen, weil Informationen und Fachanwendungen im Front Office elektronisch verfügbar sind. Bei standardisierten Nachfragen im Massengeschäft oder bei der Erstellung von Teilleistungen schlüpft er in die Rolle des Produzenten. Er kann Auftraggeber und/oder

---

<sup>10</sup> Martin Klein/Hans Langnickel: Case Management in der Bundesagentur für Arbeit: Schnittstellenmanagement als erfolgskritischer Faktor. In: NDV (Nachrichtendienst des Deutschen Vereins). Juni 2004, S. 204 - 209; hier: 207.

<sup>11</sup> Übrigens haben Führungskräfte die größte Rollenvielfalt zu beherrschen. Im Prinzip müssen sie in der Lage sein, alle der in diesem Kapitel skizzierten Rollen zu spielen. Darauf sollte man bei Auswahl, Heranbildung und Fortbildung von Führungskräften achten.

Prozessmanager sein. **Darauf ist bei der Besetzung von Positionen im Front Office zu achten!** Die Rolle des Verkäufers ist besonders in der kleineren Verwaltung zukünftig eine der zentralen. Denn kleinere Verwaltungen werden ihre Leistungsqualität besonders dann erhalten oder steigern können, wenn sie mit anderen gemeinsam Leistungen erbringen oder Leistungen bei anderen (z. B. bei einer anderen Gemeinde, der Kreisverwaltung oder einer größeren Stadt der Region) beauftragen oder „fertige“ Leistungen „vertreiben“ und **das** Schaufenster zum Bürger und Kunden sind.

Wir haben uns auf die Darstellung von wenigen Rollen beschränkt, die u. E. die wichtigsten in der künftigen Verwaltung sind. Besonders die Rollen des Auftraggebers und des Prozessmanagers sind in den meisten Verwaltungsbereichen noch ungewohnt - ihre Bedeutung wird jedoch schnell zunehmen. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die angestammte Rolle des Produzenten, des Sachbearbeiters, wird weiter seine Bedeutung haben, - auch wenn nicht mehr jede Verwaltung alles produziert, sondern es eine veränderte Verteilung der Back Offices im Raum geben wird. In diesem Papier geht es darum, deutlich zu machen, dass die kooperative, vernetzte Verwaltung zusätzliche Rollen und Kompetenzen benötigt. Es geht um mehr Vielfalt und Reichtum, nicht um Ersatz und Austausch („das Kind nicht mit dem Bade ausschütten“).

Welche **Fähigkeiten und Überzeugungen** die verschiedenen Rollenträger mindestens benötigen, beschreiben wir **im Anhang**. Hier nur soviel: Alle Rollenträger in der kooperativen, vernetzten Verwaltung benötigen IT-Kompetenz. Für die operative Erledigung der Aufgaben müssen die Beschäftigten die jeweiligen IT-Lösungen anwenden können (von Fachanwendungen über Office- bis zu Wissensmanagement-Lösungen). Darüber hinaus müssen sie die Möglichkeiten der Informationstechnik für die Gestaltung „ihrer“ Arbeitsprozesse kennen, einschätzen und anwenden können (etwa zur Modellierung von Prozessen).

**Im Telegrammstil** lässt sich festhalten:

- o Die Rollenvielfalt nimmt zu, und zwar in der Verwaltung und am einzelnen Arbeitsplatz.
- o Die Orientierung an fixen Problemlösungen, Zuständigkeiten von strukturellen Einheiten nimmt ab, auch wenn strukturierte Lösungen und Leistungsprozesse weiterhin eine Rolle spielen.
- o Denken und Handeln in Prozessen und Rollen (im Unterschied zu Strukturen und Stellen) nimmt erheblich an Bedeutung zu.
- o Die Anforderungen an Problemlösungskompetenz wachsen.

- o Die Bereitschaft, Verantwortung für Ergebnisqualität zu tragen, auch ohne selbst (allein) Produzent zu sein, muss sich entwickeln.
- o Die Anforderungen an die Fähigkeit, Kooperationen partnerschaftlich zu gestalten, gleichzeitig Leistungen beauftragen, qualitätssichern und abnehmen zu können, steigen erheblich.
- o Die Fähigkeit, von anderen Beteiligten im Prozess zu lernen und noch bessere Lösungsansätze akzeptieren und einbeziehen zu können, nimmt erheblich an Bedeutung zu.
- o In der Verwaltung werden mehr als heute Generalisten mit IT-, Prozess-, Projektmanagement- und Steuerungskompetenz benötigt, weniger Produzenten mit ausgewiesener Fachkompetenz.

Für die Beschäftigten und Führungskräfte ist diese mögliche Entwicklung Chance und Anforderung zugleich. Die Chance liegt in größerer Rollenflexibilität (mal Produzent, mal Manager oder auch beides in einem Leistungsprozess). Die Anforderung liegt in der Entwicklung zusätzlicher Fähigkeiten, in der Veränderung gelernter Überzeugungen und in der Selbsterkenntnis, (nur) ein wichtiges Rad in einem Getriebe zu sein („nur in einer guten Mannschaft kann ich erfolgreich sein“).

Eins ist wichtig: Neue Rollen zu kreieren und auszufüllen, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln, geübte Verhaltensweisen zu überdenken werden nur Forderungen bleiben, wenn sich „das System Verwaltung“ nicht auch auf der Ebene der gelebten Verwaltungswerte und -überzeugungen entwickelt.

In der vernetzten, kooperativen Verwaltung müssen noch verhaltensprägender werden: Ernsthaftigkeit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz, Fairness, Veränderung („alles ist im Fluss“), Neugier, Vertrauen (auch in die Kompetenz der anderen), Wertschätzung und Respekt vor dem Anderen, Ergebnisorientierung, Verantwortlichkeit statt Zuständigkeit, Fehler-toleranz, Regelflexibilität (Motto: Regeln sind dazu da, um im Rahmen der Vorgaben zur Rechtmäßigkeit und Rechtssicherheit ständig neu definiert zu werden).

Beschäftigte, die den Entwicklungsprozess zur kooperativen, vernetzten Verwaltung mitgehen sollen, der von ihnen Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft verlangt, benötigen einen „Entwicklungsrahmen“. Sie brauchen Struktur und Führung, in denen sie Mut und Offenheit für neue Lösungen haben können und in dem Agieren statt Vollzug belohnt wird.

## **5 Netzwerkfähigkeit - eine Skizze**

Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass sich Verwaltung aus der Perspektive von E-Government zu einer Netzwerkorganisation entwickeln wird, die in „Leistungsnetzwerken“ produziert, Leistungen beauftragt und abnimmt. Das Produktions-Gefüge der Verwaltung wird komplexer, aber auch flexibler und erfordert zahlreiche Veränderungen in Verwaltungsdenken und -handeln. Einiges davon skizzieren wir in diesem Positionspapier. Vor allem braucht eine Verwaltung, die sich in Richtung der in diesem Papier skizzierten E-Government-Verwaltung entwickeln will, eine ausgeprägte Netzwerkfähigkeit. Dies bedeutet, dass die Verwaltung in der Lage ist,

- o Entwicklungspotenziale für verwaltungsübergreifende innovative Konzepte und Lösungen zu erkennen und zu nutzen,
- o Veränderung über Struktur- und Verwaltungsgrenzen hinweg voran zu treiben,
- o Wettbewerbspartnerschaften mit definiertem Nutzen für die beteiligten Partner einzugehen,
- o aufgabengerechte und wandlungsfähige Verwaltungsprozesse und -strukturen zu schaffen,
- o notwendig standardisierte Leistungsprozesse, die organisationsübergreifend anwendbar sind, zu erkennen und zu modellieren,
- o flexible und kompatible Informationsstrukturen und -systeme aufzubauen,
- o organisationsübergreifende, prozessorientierte Qualifikationsangebote zu entwickeln,
- o das benötigte verwaltungsübergreifende Wissen und know how zu erkennen und bereit zu stellen.

## **6 Voraussetzungen schaffen - Veränderung gestalten**

Notwendige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel ist die Erkenntnis, dass die verstärkt wirkenden Umfeldtrends und E-Government als technikgetriebene Verwaltungsreform nicht nur die Neugestaltung von Leistungsprozessen und Qualifizierungen erfordert, sondern viel mehr.

---

Für die kooperative, vernetzte Verwaltung sind u. a. Veränderungen notwendig und möglich im Selbstverständnis der Verwaltung, in der Bestimmung des leitbild- und strategieorientierten Kerngeschäfts, in der Begegnung mit dem Bürger und Kunden, in der Gestaltung der Leistungsprozesse und in den Überzeugungen und Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte.

Geht die Verwaltung konsequent den Weg vom „E-Government zum Government mit weitgehender IT-Unterstützung“ nutzt sie **einen** der wichtigen Ansätze, um finanzielle Not zu lindern, den drohenden Fachkräftemangel zu bewältigen und im Wettbewerb der Kommunen und Regionen erfolgreich zu sein.

**Schritte auf dem Weg** zur kooperativen, vernetzten Verwaltung mit weitgehender IT-Unterstützung sind u. a.:

Die Verwaltung muss gemeinsam mit der Politik ihr Selbstverständnis klären, Leitbild, strategische Ausrichtung und Ziele festlegen (Prioritäten setzen!) und periodisch überprüfen.

Sie sollte ein möglichst zukunftsicheres Leistungsportfolio der Verwaltung definieren (im Front und Back Office), mit der Politik abstimmen und periodisch überprüfen.

Sie sollte organisatorische Zukunftsszenarien entwickeln, die Orientierung geben und IT-Möglichkeiten sowie IT-Entwicklung beachten.

Wichtig ist, horizontale, vertikale oder regionale Netzwerkpotenziale unter Berücksichtigung der IT-Potenziale zu ermitteln, zu analysieren und zu bewerten. Die Verwaltung sollte Chancen und Risiken incl. möglicher Netzwerksynergien untersuchen und bewerten.

Hilfreich sind innovative, verwaltungsspezifische und organisationsübergreifende Netzwerkkonzepte, die die Verwaltung mit dem Ziel planen, vorbereiten und umsetzen sollte, alle denkbaren Synergien kreativ zu nutzen.

Notwendig ist, IT-gestützte Leistungsprozesse zu entwickeln und zu optimieren, die eine effiziente Leistungserstellung ermöglichen.

Nicht vergessen darf man, Führungs- und Mitarbeitertrainings mit dem besonderen Schwerpunkt „Führen und arbeiten in Netzwerken“ durchzuführen.

Empfehlenswert ist, rollenbezogenes Generalistenwissen über E-Government (besonders: Möglichkeiten der Prozessgestaltung mit IT) in allen Anforderungsprofilen zu verankern und zu einem Bestandteil von Per-

sonalentwicklungsplänen zu machen - im Sinne eines E-Government-Führerscheins.

Ein Muss ist, organisationsübergreifendes Controlling und Coaching von Netzwerken mit dem Ziel aufzubauen, den Nutzen für alle Partner zu steigern und „die Dinge im Griff zu behalten“.

Kooperation in Netzwerken bedeutet auch, **Netzwerke zu organisieren**, d. h. ihnen **Struktur und Regeln** zu geben. Denn gemeinsame Produktion mit (externen) Partnern oder externalisierte Produktion sollte auf der Grundlage von zumindest Rahmenvereinbarungen fußen. Erfahrungen aus der Sozial- und Jugendverwaltung zeigen, dass **für die Kooperation in Netzwerken klare Rahmenregelungen - als „Vertrauensträger“ - nützlich** sind. Dabei wird die Verwaltung eher selten projektbezogene, spontane Netzwerke bilden, die sich nach Projektende wieder auflösen (z. B. bei Großprojekten wie Stadtjubiläen). In der Mehrzahl der Fälle wird es sich um „Produktionsnetzwerke“ handeln, die eine gewisse Kontinuität haben.<sup>12</sup>

Bei der Kreation von Partnerschaften muss die Verwaltung Wert auf eine gewisse Stabilität legen, da bei zu großer Flexibilität in der Partnerwahl sowohl das Vertrauen leiden als auch die Aushandlungs- und Transaktionskosten erheblich steigen können.

## 7 Führungskräfte als „Scout“ und Wegbegleiter auf einem langen Weg

Beim Umbau der Verwaltung zur vernetzten, kooperativen Verwaltung, bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses, der Beschäftigten und Führungskräften viel abverlangt, sind **Führungskräfte die wichtigsten Treiber von Entwicklung und Veränderung**. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben liegt darin, Raum zu schaffen für Entwicklung sowie Orientierung und Vertrauen zu geben.

Führungskräfte haben ein Leitbild der Verwaltung der Zukunft und deren Werte und Überzeugungen; sie repräsentieren dies glaubhaft und vermitteln es überzeugend. Sie fördern und fordern, d. h. sie erkennen Potenziale und schaffen Rahmenbedingungen für ihre Entfaltung (Stärken stärken) einerseits, fordern andererseits Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft (weg vom Freiwilligkeitsprinzip!).

---

<sup>12</sup> Bei komplexen, individuellen Lösungen werden allerdings nicht immer alle Netzwerkpartner aktiv werden, sondern ggf. nur ein Teil von ihnen.

---

Nicht zuletzt müssen Führungskräfte, die die Verwaltung im Sinne dieses Papiers umbauen wollen, auf die Funktionsfähigkeit informationstechnischer Lösungen vertrauen. Sie brauchen Generalistenwissen über informationstechnische Gestaltungsmöglichkeiten. Ausgeprägt ist ihre Fähigkeit, informationstechnische Potenziale daraufhin zu bewerten, welchen Nutzen der Einsatz neuer IT-Lösungen für die Verwaltung hat. Wegen der organisationspolitischen Bedeutung von E-Government müssen Führungskräfte letztlich bereit und fähig sein, die Verantwortung für Einsatz und Weiterentwicklung der Informationstechnik zu übernehmen. E-Government darf nicht allein den Technikexperten überlassen bleiben!

Führungskräfte haben in ihrer spezifischen Rolle eine besondere Verantwortung: Sie sind diejenigen, die Veränderungen in Verwaltungskultur und -organisation vorantreiben können, indem sie sie authentisch und ehrlich leben. Eins sei aber deutlich gesagt: Auch die Beschäftigten haben es in der Hand. Sie sind nicht Werkzeug, sondern Mit-Gestalter, brauchen aber Spiel-Räume für Entwicklung. Diejenigen, die nicht bereit sind, ihren Platz in der Mannschaft immer wieder neu zu bestimmen und dort jeweils ihr Bestes zu geben, werden langfristig am „Spielfeldrand“ der Netzwerkverwaltung stehen oder sogar einen „Platzverweis“ erhalten.

## **8 Heute säen, morgen ernten**

Die Verwaltung hat einen Entwicklungssprung, eine Transformation, sprich einen tief greifenden Wandel hin zu etwas Neuem vor sich oder besser: kann Neues gestalten. Mit einer Veränderung, in der es letztlich um „Mehr vom Gleichen“ geht, ist es nicht getan!

Notwendig ist umfassender Wandel - bei den Menschen und im System Verwaltung: von verhaltensrelevanten Kategorien wie Herrschaft, Kontrolle und Regeln (Dienstanweisungen), Hierarchie, Struktur, Status und Stellen (die Mitarbeiter sitzen „in Ställen“) hin zu solchen wie Wirksamkeit, Leistung, Wissen und Kompetenz, Partnerschaft, Vertrauen.

Letztlich wird die Verwaltung, die erfolgreich sein will, neue Antworten auf Fragen finden müssen wie: Was ist der Zweck unseres Handelns? Was wollen wir erreichen/bewirken? Was ist uns wichtig? Was können wir? Was können andere besser, und wo können wir mit anderen zusammen arbeiten? Wie verhalten wir uns?<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> In Anlehnung an Uwe Weinreich: Die kundengerechte Neuausrichtung der Organisationsstruktur. Vortrag auf dem 1. Gesamtkongress Kundenorientierte Unternehmensführung am 07. & 08. Oktober 1999, Mainz.

---


Die Verwaltung muss gemeinsam mit der Politik klären, wie sie sich selbst und ihre Rolle im Gemeinwesen begreift (Wer sind wir im Gemeinwesen?). Und sie muss offen die Frage beantworten, welche generelle Entwicklungsstrategie sie verfolgt: Geht es um Rückbau öffentlicher Leistungen? Geht es zunächst um „muddling through“ (Augen zu und durch)? Geht es darum, die Verwaltung umzubauen oder gar neu zu bauen (Wandel zur Netzwerkverwaltung)?

Für die vernetzte, kooperative E-Government-Verwaltung sind noch nicht alle Voraussetzungen geschaffen, nicht alle Lösungen fertig. Doch sollten die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung die bereits vorhandenen Erfahrungen auswerten und nutzen und die möglichen Schritte gehen, um Chancen der skizzierten Veränderung im Rahmen des Machbaren nicht ungenutzt zu lassen. Dies gilt für die in diesem Kapitel angerissenen Fragen zur Richtungsbestimmung. Dies gilt daneben für die Gestaltung der Leistungsprozesse sowie für Personalauswahl und Personalentwicklungsplanungen. Die veränderten, neuen Anforderungen an die Rollenträger in der vernetzten, kooperativen Verwaltung müssen frühzeitig erworben werden, um morgen gelebt werden zu können. Denn:

„Um den Erfolg einer Verwaltungsvereinfachung zu sichern, muß damit einhergehend für das Personal der Verwaltung eine Erziehungsarbeit auf lange Sicht verbunden sein“  
(aus dem Tätigkeitsbericht des Hauptamtes der Stadt Dortmund für die Jahre 1948 - 1954)



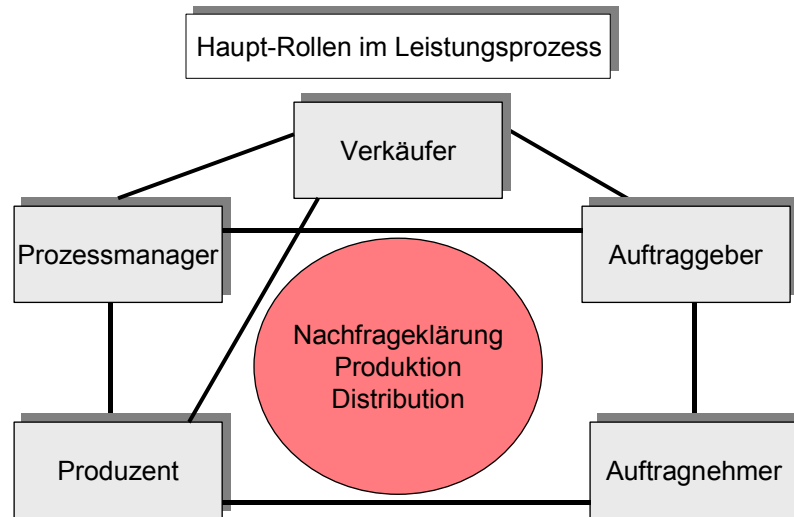
Prof. Hans-Joachim Hilbertz



Ulrich Potthast

## 9 Anhang

### Rollenprofile



Quelle: KGSt

Bezogen auf die Rollendifferenzierung im dritten Kapitel ergeben sich skizzenhaft folgende spezialisierte „Rollenprofile“:<sup>14</sup>

Der **Verkäufer** besitzt die Fähigkeit, aktiv auf den Kunden zuzugehen. Er kann sich in den Bürger/Kunden hineinversetzen („Denken von der anderen Schreibtischseite her“), um seine Probleme zu verstehen und „gute“ Lösungen zu finden. Verkäufer können klar zwischen eigenen Hypothesen und Bewertungen einerseits, andererseits der Perspektive des Kunden unterscheiden und haben eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung. Sie sind in der Lage, Zusammenhänge zu erkennen, d. h. können Problemlagen und dazugehörige Lösungen definieren. Sie denken und handeln in ganzheitlichen, interdisziplinären Lösungen, nicht in Grenzen von Organisationseinheiten. Verkäufer können „mehrere Sprachen sprechen“: z. B. die des Kunden und die der Verwaltung. Mit anderen Worten: sie können mit ihren Zielgruppen in der jeweils „richtigen Sprache“ kommunizieren (die Art der angemessenen Kommunikation, die Wahl sprachlicher Mittel ist z. B. in der Sozialverwaltung durchaus anders als in der Wirtschaftsförderung, wenn es darum geht, Sachverhalte heraus zu arbeiten und/oder zu erklären

<sup>14</sup> Zu beachten ist, dass die folgenden Rollenprofile noch keine systematischen Anforderungsprofile sind, die man der Personalauswahl zugrunde legen kann. Vielmehr handelt es sich um eine Zusammenstellung der wichtigsten Fähigkeiten und Überzeugungen, die deutlich macht, wie sich die Anforderungen an die Beschäftigten verändern bzw. erweitern.

und Entscheidungen zu begründen). Wichtig ist, dass sie Fragetechniken und „diagnostische“ Instrumente beherrschen sowie Fachwissen auf Generalistenniveau haben, um Lösungen bzw. Lösungspakete zusammenzustellen.

Der **Auftraggeber** benötigt ebenfalls Fachwissen auf Generalistenniveau, um gesprächs- und verhandlungsfähig gegenüber dem Auftragnehmer zu sein. Er kann klare, operationale, einer Erfolgskontrolle zugängliche Ergebnis- und Finanzziele formulieren. Er kann präzise und verständlich schriftlich und mündlich kommunizieren, um aussagefähige Leistungsbeschreibungen und Verträge anfertigen und in Verhandlungen mit potenziellen Auftragnehmern vertreten zu können. Er hat Verhandlungsgeschick (d. h. u. a. die eigene Position und den eigenen Handlungsspielraum kennen und vertreten, die Sprache des Partners sprechen, offen gegenüber Vorschlägen des Verhandlungspartners sein, zwischen Verständnis und Übereinstimmung unterscheiden, offene Punkte ansprechen, Verhandlungen als Ringen um eine gemeinsame Zielerreichung verstehen). Er ist in der Lage, gute Leistungen des Auftragnehmers zu „würdigen“, Minderleistung offen anzusprechen und Nachbesserungen einzufordern. Nicht zuletzt kann der Auftraggeber Leistungen auf der Grundlage der Ziele und Leistungsvereinbarungen ablehnen, wozu die Fähigkeit gehört, an den vereinbarten Zielen und Inhalten verbindlich festzuhalten. Letztlich ist für eine kompetente Wahrnehmung dieser Rolle wichtig, den Auftragnehmer als Dienstleister und gleichrangigen Partner zu sehen und nicht in Bildern von „Knecht und Herr“ zu verhaften. Übrigens kann der Auftragnehmer ggf. auch eine IT-Anwendung sein; in diesem Fall benötigt der Auftraggeber die Fähigkeit, das IT-System kompetent zu bedienen und die Auftragserledigung anzustoßen und zu bewerten.

Der **Auftragnehmer** hat zahlreiche Fähigkeiten, die wir schon für den Auftraggeber beschrieben haben (quasi als „die andere Seite der Medaille“). Zudem kann er fachlich einschätzen, was machbar ist. Er ist in der Lage, realistisch zu planen und entsprechende Angebote zu formulieren sowie Aufträge anzunehmen. Auftragnehmer haben Argumentationsstärke und Standfestigkeit, um umsetzbare Kontrakte abzuschließen und Nachforderungen des Auftraggebers begründet abzulehnen, die nicht Bestandteil des Auftrags sind. Sie begreifen Kritik als feed back und setzen die Erkenntnisse konstruktiv in Leistungsverbesserung um.

Der **Produzent** hat exzellentes Fach- und Methodenwissen auf dem jeweils aktuellen Stand. Er ist in der Lage, sich fallbezogen Information und Wissen für die Produktion zu beschaffen. Er beherrscht den Produktionsprozess und ist in der Lage, zielgenau und effizient („in time and budget“) zu arbeiten. Die erforderliche Breite des Fachwissens unterscheidet sich nach

---

Variabilität der Produkte, die hergestellt werden. Sie ist relativ gering bei sehr stark standardisierten, invarianten Produkten wie Personalausweis, Fischereischein, Ausstellen von Urkunden u. ä., höher bei stark standardisierten Produkten, die verschiedene Varianten kennen (Eheschließung). Wenn der Produzent in einen arbeitsteiligen, aber weitgehend standardisierten Prozess mit anderen Produzenten eingebunden ist (etwa bei der Bearbeitung der meisten Bauanträge), wachsen die Anforderungen an die Fähigkeiten, die bereits genannt wurden (zielgenaues Arbeiten, weil andere ggf. von Zielerreichung und Termineinhaltung abhängig sind). Zudem besitzt der Produzent die Fähigkeit, sich im Team zeitnah zu informieren und Informationen zu geben. Er kommuniziert verständlich und präzise, ist kooperationsfähig und hilfsbereit (im Sinne des Ergebnisses!) und hat Vertrauen in die Kompetenz der anderen Produzenten.

Der **Prozess-/Schnittstellen-/Kooperationsmanager** ist in übergreifenden, arbeitsteiligen Produktionsprozessen aktiv. Er kann die Rolle des Auftraggebers übernehmen und Prozesse modellieren. Ferner hat er umfassende Projektmanagement- und Projektsteuerungskompetenzen. Der Prozessmanager hat darüber hinaus eine besonders ausgeprägte Selbst-, Prozess- und Sozialkompetenz. Er bringt Offenheit, Vertrauen, Risikobereitschaft, Aufmerksamkeit gegenüber anderen mit. Die Produzenten respektiert er mit ihren Kompetenzen und Überzeugungen. Er ist Unternehmer, „der etwas unternimmt“, und hat die Fähigkeit zur Initiative für das eigene Handlungsfeld (Drehbuchkompetenz). Er kann Strategien entwickeln (Szenarienbildung, Vernetzungs- und Systemanalyse). Aufbau, Organisation und Leistungsangebote der festen oder möglichen Partner sind ihm vertraut, um die besten für die Produktion auswählen zu können. Schließlich besitzt er die Fähigkeit zu kontrollieren.

Prozessmanager, die Produktionsprozesse in Netzwerken und die daran beteiligten Akteure steuern, benötigen prinzipiell alle Fähigkeiten und Überzeugungen einer Führungskraft, außerdem können sie

- o verwaltungs-/unternehmenskulturelle Verschiedenheiten erkennen und ausgleichen bzw. integrieren (Mediationskenntnisse),
  - o fachliche Inhalte für alle Beteiligten übersetzen und kommunizieren (mehrere Sprachen sprechen),
  - o Teams moderieren und steuern sowie Vereinbarungen abschließen, um auch bereichsübergreifende, virtuelle Teams arbeitsfähig zu machen,
  - o eigene Stärken und Grenzen einschätzen,
-

- o Rollenklarheit für sich selbst und andere herstellen und leben (nicht alles an sich ziehen),
  - o Rollen flexibel, jeweils angemessen wahrnehmen, denn in solchen komplexen Prozessen ist jeder Beteiligte Kunde/Abnehmer und Lieferant in einer Gesamtkette von Arbeitsschritten,
  - o kompetent mit Informationstechnik umgehen, um vorhandenes Wissen zu nutzen und weiterzugeben, um workflows zu kreieren, um mit anderen elektronisch zusammenarbeiten und kommunizieren zu können etc.
-