

# **Projekt: Zukunft der Verwaltung/ Stein-Hardenberg 2.0**

**Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse –  
Handlungskorridore für die Verwaltungspraxis**

Juni 2014

Autorenteam: Projektteam Stein-Hardenberg 2.0

## **Kurzbeschreibung des Instituts**

Das Potsdamer Institute for eGovernment (IfG.CC) arbeitet als verwaltungswissenschaftlich orientiertes „eGovernment Competence Center“ an der Schnittstelle zwischen Informationstechnik und Verwaltungsmodernisierung. Neben E-Government beschäftigt sich das IfG.CC mit weiteren „eThemen“ verschiedener Politikfelder u.a. Gesundheit, Bildung, Demografie und Sicherheit. Im Kern geht es darum, Informationstechnik Nutzen bringend einzusetzen, wozu Forschungs- und auch Entwicklungsleistungen nicht-technischer Art vom IfG.CC erbracht werden. Damit stehen neue durch IT ermöglichte Organisations- bzw. Governance-Formen im Mittelpunkt der Institutsarbeit, einschließlich deren Anforderungen zur Umsetzung (Change Management). Basierend auf diesem Wissen werden Regierungen und öffentliche Verwaltungen bei der Nutzung von neuen E-Government- und weiteren IT-Lösungen unterstützt.

## **Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes Stein-Hardenberg 2.0**

Wie verändert sich Staat und Staatlichkeit auf der Basis von E-Government? Welche Organisationsformen für die öffentliche Leistungserbringung sind noch angemessen? Das sind Fragen, mit denen sich das Projekt „Stein-Hardenberg 2.0“ beschäftigt. Im Projekt werden vor dem Hintergrund der informationstechnischen Möglichkeiten zukunftsorientierte Verwaltungsmodelle entwickelt. Ausgangspunkt ist, dass sich trotz intensiver Arbeit an E-Government das bestehende Institutionengefüge, in dem öffentliche Leistungen erbracht werden, kaum verändert hat. Der heutige Institutionenbestand geht auf die Grundprinzipien der klassischen Staatsorganisation wie Ressortprinzip, Selbstverwaltung, Zuständigkeit, Föderalismus etc. zurück. Die meisten dieser Organisationsprinzipien können die auf die über 200 Jahre alten preußischen Reformen von Karl Freiherr vom Stein und Karl August Fürst von Hardenberg zurückgeführt werden. Diese Prinzipien gilt es, in dem Forschungsvorhaben in reflektierter Weise zu überdenken. Das heißt jedoch nicht, dass alle klassischen Prinzipien der Staatsorganisation nunmehr obsolet werden. Für die Prinzipien gibt es gute Begründungen, da sie bspw. für demokratische Rückbindung der Verwaltung und Sicherung von Verantwortung für ihr Handeln sorgen.

## **Herausgeber**

IfG.CC – The Institute for eGovernment

Kontakt: [office@ifg.cc](mailto:office@ifg.cc)

## Kurzzusammenfassung

Ziel des Forschungsprojektes Stein Hardenberg 2.0 (Laufzeit 06/2011-03/2014) war es, Veränderungen im Kontext von E-Government auf der Ebene des arbeitenden Staates, also vor allem des operativen Geschäfts der Verwaltung, herauszuarbeiten und diese mit Fragen der Staatsorganisation zu verbinden. Denn genau an dieser Stelle waren bedeutsame Aspekte noch unbestimmt. Unklarheiten bestanden im Wesentlichen darüber, ob und wie die mit E-Government – insbesondere durch vernetzte Leistungserbringung – möglichen neuen Effizienz- und Effektivitätspotenziale mit den legitimationsdominanten Zielen von staatsorganisatorischen Prinzipien – insbesondere kooperativer Föderalismus, kommunale Selbstverwaltung und ministerielle Ressorthoheit – in Übereinstimmung gebracht werden können.

Ein zentrales Ergebnis des Projektes ist, dass die organisatorischen Gestaltungspotenziale von E-Government, insbesondere zur räumlichen und behördenübergreifenden Vernetzung, genutzt werden können, ohne dass dadurch grundlegende Prinzipien der Staatsorganisation beeinträchtigt werden. Deutlich wurde aber auch, dass die zentralen Prinzipien der deutschen Staatsorganisation – Verwaltungsföderalismus, kommunale Selbstverwaltung und Ressorthoheit – vor dem Hintergrund der Möglichkeiten mit E-Government neu auszudeuten sind. Der Grund ist, dass die bisherigen Ausprägungen und Interpretationen der Prinzipien aus einer Zeit stammen, in der es IT mit den heutigen Vernetzungsmöglichkeiten noch nicht gab. Bisher wurden kooperativer Föderalismus, kommunale Selbstverwaltung und ministerielle Ressorthoheit von einem Aufgabenverständnis geprägt, das keine Differenzierung innerhalb einzelner Aufgaben zulässt. Mit Stein-Hardenberg 2.0 wird der Ansatz verfolgt, Aufgabenteile und unter Umständen kleinste Aufgabenpartikel nach ihrem Entscheidungsgehalt zu analysieren. Das wird durch eine konsequente Sicht entlang von Geschäftsprozessen erreicht, weil nunmehr einzelne Prozessschritte (Module) danach beurteilt werden können, welches Niveau an Legitimation für sie erforderlich ist. Damit erweist sich die Vereinbarkeit von Vernetzung und Verfassungsgrundsätzen als eine Gestaltungsfrage. Das heißt, die Vereinbarkeit kann hergestellt werden, wenn eine bewusste Gestaltung der Vernetzung erfolgt.

Das Projekt hat fundierte Konzepte einer Architektur kooperativer und vernetzter Verwaltung mit E-Government entwickelt. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden in Form von Ergebnisthesen knapp dargestellt. Die Ergebnisthesen sind in erster Linie als Handlungskorridore für die Praxis zu verstehen, die mehrere Handlungsoptionen zulassen. Wo möglich und sinnvoll, werden konkrete Handlungsoptionen aufgezeigt, die empfehlenden Charakter haben, jedoch nicht als „die einzige mögliche und richtige“ Lösung zu interpretieren sind.

Die Ergebnisthesen sind in folgende Kategorien unterteilt: (A) Schlüsselperspektiven, um zu vernetztem E-Government zu gelangen, (B) Ausrichtung und Gestaltung von E-Government, (C) Präzisierung des Leitbildes Vernetzte Verwaltung, (D) Vereinbarkeit der neuen Gestaltungsformen mit Prinzipien der Staatsorganisation, (E) Organisatorische Maßnahmen, welche die Wirkung von E-Government erhöhen.

## A) Schlüsselperspektiven, um zu vernetztem E-Government zu gelangen

Als Voraussetzungen, um die Potenziale von vernetztem E-Government zu nutzen, sind zwei Schlüsselperspektiven relevant:

1. Vernetztes E-Government erfordert eine **Geschäftsprozessorientierung bzw. ein Prozessverstehen**. Es reicht nicht aus, den Vollzug ganzer Aufgaben zu bestimmen, sondern es müssen Schritte der Arbeitsorganisation bzw. Entscheidungstätigkeit herausgearbeitet werden.
  - Verwaltungsaufgaben sind in Teilprozesse zu gliedern und arbeitsteilig zu erbringen. Erforderlich ist eine detaillierte Prozessanalyse, bei der Prozessmodule gebildet und Prozessketten über Organisationsgrenzen neu zusammengesetzt werden können. Dabei sind gestufte Verantwortungsregelungen entlang von Prozessmodulen festzulegen.
  - Die Herauslösung einzelner Prozessteile aus dem gesamten Leistungsprozess, welcher von der zuständigen Stelle durchgeführt werden muss, ist möglich, wenn die herausgelösten Module nicht hoheitlicher Art sind und die Entscheidung nicht präjudizieren.
2. Vernetztes E-Government erfordert ein **aufgeklärtes Gewährleistungsstaatsmodell**. Eine Verwaltungsebene bzw. Verwaltungseinheit muss nicht alles selbst erledigen, sondern zieht die Stelle heran, die es (prozessmodulbezogen) am besten kann.
  - Nicht diejenige Stelle führt zwangsläufig aus, die formal zuständig ist. Als Träger für einzelne Prozessschritte sind verwaltungsinterne wie verwaltungsexterne Träger zu berücksichtigen. Auch öffentlich-öffentliche Kooperationen sind einzubeziehen.
  - Prozessschritte sind über Verwaltungs- und Sektorgrenzen hinweg neu zu gestalten. Dabei verbleibt die Gewährleistungsverantwortung jedoch bei der jeweils zuständigen Stelle.

## B) Ausrichtung und Gestaltung von E-Government

1. E-Government darf **nicht bloße Abbildung der „Papierwelt“** sein. Stattdessen sind die **Möglichkeiten der Technik** zu nutzen, um staatliches und Verwaltungshandeln effizienter und effektiver, aber auch legitimationsgerecht zu gestalten.
2. E-Government darf nicht auf Bürgerdienste verengt werden. Vielmehr ist es vorrangig auf **interne Verwaltungsprozesse** zu beziehen. Eine Optimierung der internen Prozesse wirkt dann auch nach außen.
3. E-Government ist als **zentraler Ansatz verwaltungspolitischer Innovation** zu entwickeln. Dazu sind Leitbilder, wie z.B. Vernetzte Verwaltung oder One Stop Government zu umsetzungsreifen Konzepten auszubauen. Lose Leitbilder helfen nicht weiter.
  - Beispielhaft wurden im Projekt solche Konzepte für die Anwendungsfelder „Lebenslage Geburt“ und Leistungen für „Eltern eines Kindes mit Behinderung“ entwickelt. Deren Umsetzung führt zu erheblichem Bürokratieabbau und Abbau des Interaktionsaufwandes für die Adressaten.

- Für die Lebenslage Geburt ist ein einheitlicher gebündelter Zugang zu Informationen und Leistungen aufzubauen sowie diverse Anträge in einem einzigen so genannten Lebenslagenantrag zu integrieren.
- Für Eltern eines Kindes mit Behinderung sind Fallmanager (im Sinne eines einheitlichen Ansprechpartners) und proaktive Informationen und Leistungen zu etablieren.

### C) Präzisierung des Leitbildes Vernetzte Verwaltung

1. Die Grundlage für ein vertieftes Verständnis findet sich in einer **analytischen Differenzierung vernetzten Staats- und Verwaltungshandelns auf drei Ebenen**: der Ebene der **Gesetzgebung bzw. Politikgestaltung**, der Ebene der Erstellung der in der **Ausführung der Gesetze** erforderlichen Verwaltungsleistungen, und einer Ebene von **Infrastrukturen**. Diese drei Ebenen lassen sich durch drei Leitfragen kennzeichnen: (1) Wie kann in der Gesellschaft bewirkt werden, was bewirkt werden soll?, (2) Wie können die Leistungen erstellt werden, die dafür erforderlich sind?, (3) Wie können günstige Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Beides geschieht?
2. Im Projekt wurden unterschiedliche **Grundtypen vernetzten E-Governments**, die eine gewisse Stabilität haben, herausgearbeitet und eine Typologie von Vernetzungsformen entwickelt. Die Grundtypen sind **idealtypische Organisationsmodelle**, die als Orientierung bei typischen Gestaltungsproblemen der Verwaltungspraxis (Arbeit effizient und effektiv neu verteilen, ohne dabei Legitimation einzubüßen) dienen.
3. Typen von **Produktionsnetzwerken**:
  - a. **Adressatenorientierte Bündelung des „Vertriebs“ von Leistungsprozessen („Anliegen vor Leistung“)**: Selbstständige Leistungen werden im Zugang der Bürger/Unternehmen gebündelt. Aus Adressatensicht ist damit eine Konzentration von Verwaltungsverfahren durch eine einheitliche Stelle („Front Office“) gegeben, ohne dass sich Zuständigkeiten ändern. Die Bündelung kann je nach Zielgruppe und Anforderungen sowohl innerhalb einer Verwaltung als auch über alle Verwaltungsebenen hinweg verlaufen. Der „Vertrieb“ der Leistungen kann auch durch andere Verwaltungsebenen bzw. private Akteure (z.B. durch so genannte Intermediäre) erfolgen.
  - b. **Einbezug von Stellungnahmen und anderen selbstständigen Mitwirkungsakten in einen („führenden“) Prozess („Leistung vor Zuständigkeit“)**: Prozesse unterschiedlicher Stellen, wie zum Beispiel der „Träger öffentlicher Belange“ im Baugenehmigungsverfahren sowie Informationen, können in einen „führenden“ Prozess (z.B. einen Genehmigungsprozess) eingebunden werden (Konzentrationswirkung). Damit kann eine Verwaltungsstelle den Koordinationsaufwand der anderen Stellen für die Integration der Prozesse übernehmen, so dass gleichzeitig Verantwortung an einer Stelle gewahrt bleibt und keine unzulässige Mischverwaltung entsteht.
  - c. **Bündelung von Teilleistungen (Prozessmodulen) zu einem abgeschlossenen Leistungsprozess (Shared Services)**: Prozessketten und IT-Ressourcen werden in Module zerlegt und so neu zusammengesetzt, dass sie mehrfach ver-

wendet werden. Entscheidungshaltige Prozessanteile verbleiben bei der bisher verantwortlichen Behörde.

4. Typen von **Infrastruktur-Netzwerken** als kooperativ nutzbare föderative Infrastrukturen, die als gemeinsame Teile vieler Verwaltungsverfahren „vor die Klammer gezogen“ werden können:
  - a. **Prozessbausteine und generische Vollzugsmodelle** sollen (ebenenübergreifend) entwickelt werden, um Bund, Ländern und dem kommunalen Bereich als verbindlicher Rahmen zu dienen, wobei auf Organisationsebene Anreize zur Nutzung durch entsprechende Zuweisung von Ressourcen zu schaffen sind.
  - b. Ein **System authentischer und verlässlicher Basisregister** für die Versorgung aller Verwaltungsstellen mit solchen Informationen, die nur einmal erhoben werden und mehrfach verwendbar sind.
  - c. **Wissensmanagement als Shared Service** meint die Vorhaltung speicherbaren Wissens für den Gebrauch durch mehrere Behörden, auch über Verwaltungsebenen hinweg.
  - d. **Vernetzte technische Verarbeitung und Speicherung**: Cloud Computing stellt eine weitgehende Modularisierung von IT-Ressourcen dar und ist ein IT-Angebot, das es ermöglicht, IT-Dienstleistungen aus vernetzter Hardware zu beziehen sowie IT-Ressourcen und weitere Infrastrukturkomponenten wie Informationsbestände dynamisch zu vernetzen.

#### D) Vereinbarkeit neuer Gestaltungsformen mit Prinzipien der Staatsorganisation.

1. E-Government und insbesondere **vernetzte Organisationsformen** sind **mit den bestehenden staatsorganisatorischen Prinzipien** (Föderalismus, kommunale Selbstverwaltung und ministerielle Ressorthoheit) **vereinbar**.
2. Durch eine bewusst **an verfassungsmäßigen Werten orientierte Gestaltung** neuer vernetzter Arbeitsformen können Rechtsstaats- und Demokratieprinzip mit effektiveren, effizienteren und weniger Bürokratiebelastung verursachenden Formen des Verwaltungshandelns besser als bisher in Balance gehalten werden. Insbesondere kommt es **nicht zum Konflikt** zwischen der primär effizienzbezogenen Logik des vernetzten E-Governments und der im Licht von Demokratie- und Rechtsstaatsprinzip gesehene Prinzipien des deutschen Vollzugsföderalismus, der kommunalen Selbstverwaltung, der Ressorthoheit, sowie des raumbezogenen Grundaufbaus der deutschen Verwaltung.
3. Die Potenziale von vernetztem E-Government können genutzt werden, **ohne dass sich die herkömmliche Zuständigkeitsordnung ändert**. Das ist durch eine konsequente Geschäftsprozessorientierung möglich.
4. Es kommt zu einem **neuen Verständnis des Raumbezugs** (Territorialität) bei der öffentlichen Leistungserbringung, weil Ortsbezug und Entörtlichung gleichermaßen durch IT hergestellt werden können.

## D1) Verwaltungsföderalismus:

- a) **Infrastrukturen für E-Government** sind möglichst über alle Verwaltungsebenen hinweg **gemeinsam zu planen, verteilt zu betreiben und gemeinsam zu nutzen**, was gemeinsames Budget erfordert. In vielen Fällen könnten die Länder Infrastrukturen betreiben, so dass es nicht unbedingt zu einer Zentralisierung beim Bund kommt. Die oft geäußerten Bedenken, es handle sich um eine unzulässige „Mischverwaltung“ gehen ins Leere, denn alle entscheidungserheblichen Anteile verbleiben bei der zuständigen Stelle.
- Die Länder sollten stärker zusammenarbeiten, um gemeinsame Infrastrukturen und Einrichtungen schaffen. Die bestehenden Koordinierungsgremien zur Schaffung und Steuerung von Infrastrukturen (z.B. Fachministerkonferenzen oder IT-Planungsrat) sind dafür verantwortlich.
  - Ein Gesamtansatz deutet sich in einigen Entwicklungen, bspw. mit der Initiative Föderale IT-Kooperation (FITKO), bereits an. Der IT-Planungsrat könnte hier stärker die ihm zugedachte planende und koordinierende Rolle übernehmen.
- b) **Länder** sind möglichst frühzeitig auf der Bundesebene **bei der Gesetzformulierung** einzubeziehen, um **geeignete Vollzugsmodelle** zu entwickeln. Um den Erfüllungsaufwand möglichst gering zu halten, sollen solche Vollzugsmodelle auch vordefinierte Prozessbausteine sowie Verwaltungsontologien im Sinne eines kontrollierten einheitlichen Vokabulars berücksichtigen.
- Hierzu bedarf es keiner Grundgesetzänderung; vielmehr sind für Fragen der Gesetzesdurchführung Beteiligungsverfahren zu etablieren. Ein Vorbild wäre die „Komitologie“ auf EU-Ebene, wonach Ausschüsse die Erarbeitung von Durchführungsbestimmungen bei EU-Recht übernehmen.
  - Liefert der Bund den ausführenden Ländern bereits vorhandene Infrastrukturkomponenten für den Vollzug dazu, so ist dies bei der Aufgabenfinanzierung (Stichwort: Konnexität) entsprechend zu berücksichtigen.
  - Beim landeseigenen Vollzug von Bundesgesetzen können einzelne nicht-hoheitliche Prozessmodule auf beliebige andere Träger verlagert werden.

## D2) Kommunale Aufgabenwahrnehmung:

- a) Bei der **kommunalen Aufgabenwahrnehmung** ist es zulässig, die Konstruktion der Auftragsverwaltung (auf Kommunen übertragener Wirkungskreis) **auf jene Bereiche zu beschränken, in denen die Kenntnis von Land und Leuten eine besondere Rolle spielt**. Wo dies nicht der Fall ist, lässt sie sich in der bisherigen Form abschaffen.
- Nur Module bzw. Prozessabschnitte, die einen explizit örtlichen Charakter aufweisen, müssen noch auf die Gemeinden übertragen werden (Neudefinition von Territorialität). Das kann der Fall sein, wenn eine Entscheidung einen lokalen Verantwortungszusammenhang aufweist und damit der lokalen Legitimation bedarf.

- In einem Bundesland, in dem die Einrichtung des übertragenen Wirkungskreises nicht in der Landesverfassung festgeschrieben ist, könnte versuchsweise der Vollzug wieder stärker auf die Landesebene zurückgenommen werden, wobei aber die „Distribution“ der Leistungen im Bürgerkontakt bei den Gemeinden verbleiben kann.
- b) Für die verbleibende Auftragsverwaltung ist zu beachten, dass die **kommunale Organisationshoheit** nur innerhalb der gesetzlichen Grenzen besteht und in Teilen **zu überdenken** ist.
- Werden durch Gesetze Vollzugsregelungen getroffen, insbesondere die Verwendung standardisierter Bausteine, kann sich die Organisationshoheit auf die Kombination vorab definierter Prozessmodule und IT-Komponenten beziehen (Kompositionshoheit). Wie die Bausteine kombiniert werden, obliegt der kommunalen Entscheidungsfreiheit.
- c) **Kommunalen Service Centern** ist der Vorrang gegenüber **Gebietsreformen** zu geben.
- Einwohnerschwellenwerte sind als Kennzahl für eine effiziente Verwaltung zu relativieren. Es zählt die Summe der Einwohnerzahl der im E-Government-Netzwerk vertretenen Kommunen.
  - Teilprozesse der Distribution/des Verwaltungskontakts können in vielen Fällen auf Kommunen übertragen und dort nach Lebenslagen gebündelt werden (Gemeinden können sich damit stärker als Distributionsgemeinde statt als Produktionsgemeinde verstehen).

(Die Aussagen in Bezug auf die Gemeinde gelten analog für die Bezirke in Stadtstaaten, entsprechend der dort herrschenden Gegebenheiten.)

### D3) Ministerielle Ressorthoheit:

1. Die Ressorthoheit dient der effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung von Fachaufgaben bei notwendiger Verantwortungssicherung. Damit ist sie **für Unterstützungsaufgaben grundsätzlich nicht einschlägig**. Dies gilt entsprechend für ausgliederbare Prozessteile einer Fachaufgabe.
2. **Infrastrukturaufgaben fallen** als Unterstützungsaufgaben **nicht unter den Schutz der Ressorthoheit**. Die mit der Ressorthoheit verknüpfte **Organisationshoheit** kann in diesem Fall neu interpretiert werden, wenn die Ministerien über die Zusammenstellung und Art der Nutzung der Infrastrukturkomponenten mitentscheiden (Kompositionshoheit).
  - Ressorts müssen begründen, wenn sie parallel Infrastrukturen aufbauen oder betreiben wollen. Das gilt insbesondere auch für Unterstützungsprozesse, die als Shared Service abgewickelt werden können.
  - Ministerien und ihre nachgeordneten Behörden sollen für die Ausführung ihrer Unterstützungsaufgaben, die als Shared Service erbracht werden könnten, Budget (Budgetierung von Unterstützungsaufgaben) in Höhe der Kosten eines Shared Service Centers erhalten. Es bleibt der Behörde selbst überlassen, ob sie

dann die Unterstützungsaufgaben für das Budget selbst ausführt oder ein Shared Service Center beauftragt.

## E) Organisatorische Maßnahmen, welche die Wirkung von E-Government erhöhen.

1. Das Projekt liefert **Gestaltungsempfehlungen zur Transformation** von Staat und Verwaltung, ohne technische Fixierung. Statt technikverliebter Gestaltung steht eine bewusste Gestaltung im Dreiklang Mensch, Organisation und Technik im Vordergrund.
2. **Veränderungen im Gesetzgebungsverfahren auf Bundesebene:** Bereits bei der Gesetzesformulierung sind Prozessmodelle, Standards und vorhandene IT-Komponenten zwischen Bund und Ländern festzulegen.
  - Hierfür einen ersten Ansatzpunkt bildet der vom IT-Planungsrat und dem Normenkontrollrat gemeinsam entwickelte E-Government-Prüfleitfaden. Die Umsetzungsbehörden auf Landesebene sind durch Anreize angehalten, vorhandene Prozessmodelle, Standards, und IT-Komponenten zu verwenden.
  - Bundesgesetze die durch Bundesbehörden ausgeführt werden, sollen Prozessmodelle, Standards und IT-Komponenten verpflichtend vorgeben.
3. **Ausarbeitung neuer organisatorischer Formen der Mehrebenenverwaltung:** Kooperation über (Verwaltungs-)Ebenen hinweg ist aus Gründen der Effizienz, Effektivität und des Bürokratieabbaus zu erleichtern und dafür entsprechende Anreize sind zu setzen. Die Verteilung von Verantwortung muss dabei geregelt werden. Da sie mit IT-Unterstützung besser als zuvor transparent gemacht werden kann, kommt es dabei zu Verantwortungsklarheit auf neuen Wegen.
4. **Kommunale Erprobungsräume nutzen:** Bund und Länder können gemeinsam zur Umsetzung von Gesetzen und Infrastrukturkomponenten kommunale Erprobungsräume definieren oder durch Modellversuche Anreize für ihre Schaffung auch außerhalb von Ballungsgebieten setzen. Hier lassen sich zeitnah neue Gesetze und Infrastrukturkomponenten testen und im Hinblick auf ihre Praktikabilität auswerten.
5. Durch **Vorgehensmodelle**, die organisatorische und technische Gestaltungsfragen verknüpfen und dabei in der Verwaltung vorhandene Kompetenzen nutzen, kann die Gestaltung erleichtert werden. Gleiches gilt **für inhaltsbezogene Referenzmodelle**, welche ins Detail der einzelnen Fachverwaltungen gehen können.
6. Vernetzung ist mit einem gewissen **Grad an Steuerungsaufwand** verbunden, der jedoch durch gewisse Standardisierungen und **Management- bzw. Koordinationsmechanismen** kompensiert werden kann.
  - Mitarbeiter sind zu befähigen, über Organisationsgrenzen hinweg zu interagieren und zu denken. Es bedarf umfassender Netzwerkkompetenz, die sich nicht nur auf infrastrukturelle Aspekte bezieht. Andernfalls kann Vernetzung schnell zu ungewollter Verantwortungslosigkeit führen.