

## Thesen zur Organisation und Steuerung öffentlicher Aufgaben

1. Bei der Reform des öffentlichen Dienstes geht es nicht primär um die Frage, welche Aufgaben staatlich oder gar hoheitlich sind oder sein sollen, sondern **wie staatliche oder gar hoheitliche Aufgaben erfüllt werden** (sollen).

*Selbst unbestreitbar hoheitliche Aufgaben müssen keineswegs mit den heute üblichen bürokratischen Organisationsstrukturen und Steuerungsinstrumenten erfüllt werden. Dezentrale Bürgerbüros, die miteinander in einem Qualitätswettbewerb stehen und deren Bedienstete entsprechende Leistungsanreize erhalten, können beispielsweise Pässe und Kraftfahrzeugzulassungen ausstellen oder Einwohneranmeldungen und auch Trauungen erledigen. Diese Bürgerbüros wären zwar öffentliche Einrichtungen, könnten aber mit marktanalogen Mechanismen gesteuert werden.*

2. Auch bei der „Privatisierung“, also der Verlagerung von Aufgaben aus dem öffentlichen in den privaten Sektor, ist die Frage, **wie privatisiert werden soll**, viel wichtiger, als die Frage, ob eine Aufgabe privatisiert werden soll.

*Privatisierung schafft allein keine leistungsfähigeren Organisationen. Die Umwandlung der Staatshochbauämter in einen Landesbetrieb schafft beispielsweise in den ersten fünf Jahren ein echtes und danach ein faktisches Monopol. Monopole bergen, wie schon das ökonomische Grundstudium lehrt, die Gefahr geringer Effizienz und geringer Qualität. Deshalb müssen Monopole, die nicht vermeidbar sind, staatlich reguliert werden. Ziel von Privatisierung muss jedoch die Entwicklung von Wettbewerbsstrukturen sein. Es wäre also sinnvoller, die Hochbauämter in konkurrierende Dienstleistungsbetriebe umzuwandeln und dazu die Eigentümerfunktion bei öffentlichen Gebäuden den Einrichtungen, die sie nutzen, zu übertragen.*

3. Die Frage nach dem **wie** ist zunächst die Frage nach der **Reichweite staatlicher Verantwortung und die Teilung der Verantwortung zwischen Staat und anderen Akteuren**. Die staatliche Verantwortung kann sich darauf beschränken, Rahmenregelungen für die Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe durch private Akteure zu erlassen und deren Einhaltung zu sichern. Sie kann über eine Rahmenregelung hinaus selbst die Qualitätsverantwortung übernehmen, aber die eigentliche Produktion auslagern, und sie kann schließlich auch die direkte Verantwortung für die Leistungserbringung tragen. Abstrakter sprechen wir über die Verantwortung für die Definition, die Organisation, die Qualität und die Produktion öffentlicher Güter und Dienstleistungen.

Staatliche Verantwortung für eine öffentliche Leistung wird nicht nur dadurch wahrgenommen, dass der Staat diese Leistung selber erbringt – und umgekehrt garantiert die Erbringung einer öffentlichen Leistung durch den Staat auch nicht Wahrnehmung staatlicher Verantwortung.

*Die Definition einer Aufgabe als staatlich oder gar hoheitlich, muss nicht heißen, dass der Staat auch die Verantwortung für alle Stufen der Leistungserbringung für diese*

*Aufgabe selber trägt. Auch bei unbestreitbar staatlichen oder gar hoheitlichen Aufgaben kann der Staat sich oft auf eine Rahmenregelung und eine Aufsicht beschränken und ansonsten die Aufgabenerfüllung an nicht-staatliche Einrichtungen delegieren und die Qualitätskontrolle dem Markt überlassen.*

*In den U.S.A. werden beispielsweise Polizeidienste, im Rahmen von gesetzlichen Regelungen und einer staatlichen Aufsicht von privaten Einrichtungen, etwa der Harvard University getragen. In der Schweiz und anderen Ländern werden wesentliche Teile der sozialen Sicherung im Rahmen staatlicher Regelungen und Aufsicht privatwirtschaftlich erbracht. In Deutschland werden wichtige Versorgungsleistungen im Rahmen von Konzessionen durch private Unternehmen erbracht. Schon seit Jahren werden zudem wichtige technische Normierungsleistungen in Deutschland und anderen Ländern von Verbänden oder gar von privaten Unternehmen erbracht.*

4. Die Frage nach dem **wie** ist ebenso auch die Frage nach der Anwendung und der Verknüpfung einer breiten Palette **unterschiedlicher Organisationsformen der Produktion öffentlicher Güter und Dienstleistungen**, die von bürokratischer Leistungserbringung über die Unternehmensbildung („Corporatisation“), des Kontraktmanagements und der Beauftragung Dritter („Outsourcing“) bis hin zur Privatisierung reicht.

*Wie vielfältig die organisatorischen Möglichkeiten sind, lässt sich am Beispiel Schule und Hochschule gut darstellen. Gegenwärtig ist Schule in Deutschland in ein (modernes) bürokratisches Organisationsmodell eingebunden, das im Hinblick auf Qualitätssicherung und Effizienz auf Grenzen stößt. Als mögliche Alternative zu dieser Organisationsstruktur wird eine Organisationsstruktur diskutiert, die auf Unternehmensbildung, Privatisierung und Wettbewerb abzielt. Auf der Basis eines Systems einer eigenständigen Bildungsfinanzierung, die über steuerliche Regelungen und minimale Subventionen die Chancengleichheit sichert, würden Schulen und Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen in öffentlicher, kooperativer oder privater Trägerschaft Bildungsleistungen im Wettbewerb anbieten. Die staatliche Verantwortung würde sich dann weitgehend auf die Sicherung der Chancengleichheit und die Festlegung des Ordnungsrahmens für den Bildungsmarkt beschränken. Diesem Modell kommt das Bildungssystem in den U.S.A nahe. Alternativ wäre auch eine Reform der gegenwärtigen staatlichen Strukturen denkbar, die auf Kontraktmanagement aufbaut. In diesem Fall gäbe es wiederum weitgehend autonome Schulen in staatlicher, kooperativer oder privater Trägerschaft, die jedoch nicht auf einem Markt operieren, sondern als Anbieter gegenüber dem Staat auftreten würden. Der Staat bestellt bei Schulen oder Hochschulen konkrete Bildungsleistungen, die er definiert und deren Qualität er überprüft. Das kann übrigens auch mit Wettbewerb verbunden werden. In diese Richtung geht das britische Universitätssystem. In beiden Fällen sind die einzelnen Bildungseinrichtungen weitgehend autonom und werden leistungsbezogen finanziert.*

*In jedem der beiden Fälle lassen sich einzelne Leistungen auch „outsourcen“ – zum Beispiel das Systemmanagement und der technische Computerunterricht an private „Service-Provider“, die Erstellung von Lehrmaterial für einzelne Klassen an selbständiges Unterstützungspersonal und den Erhalt der Gebäude an private Facility-Management-Firmen oder entsprechende Handwerksverbände.*

5. Mit der Frage nach der Organisationsform der Produktion von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen ist die **Frage nach den Steuerungsinstrumenten** verbunden. Hier geht es zunächst um die Steuerung über Normen, Hierarchien, Kontrakte und Märkte sowie über unterschiedliche Verbindungen oder Kombinationen dieser Typen. In neueren Diskussionen über Staatstätigkeit und Verwaltungsreform geht es auch um viel „weichere“ Steuerungsinstrumente, wie Moderation oder Befähigung („Empowerment“).

Die Vernachlässigung der Steuerungsfrage führt bei Reorganisationen oft zu Misserfolgen bzw. nicht erwünschten Folgen. Gerade die Privatisierung führt nur bei einer intelligenten Steuerung wirklich zum erstrebten Erfolg.

*Am Beispiel haben wir gerade gesehen, dass die gleiche Organisationsstruktur mit unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten verbunden werden kann – in dem konkreten Fall Unternehmensbildung und Privatisierung zum einen mit Markt und zum anderen mit Kontrakt. Das Land Nordrhein-Westfalen ist übrigens gerade dabei, die Autonomie von Schulen auf dem Verordnungsweg wieder mit viel Hierarchie zu verbinden.*

*Wenn man auf ein marktgesteuertes Bildungssystem setzen will, wäre es oft durchaus sinnvoll, mit Maßnahmen der Befähigung Eltern zu helfen, selber Bildungsleistungen zu organisieren, um beispielsweise auf dem Land eine Alternative zum einzigen, aber schlechten Gymnasium zu schaffen. Die richtig befähigten Eltern könnten Bildungsleistungen von guten Gymnasien weiter weg „einkaufen“. Dann würde zur Befähigung eine systematische „Einkaufshilfe“ gehören. Mit Maßnahmen der Befähigung kann man übrigens oft die Voraussetzungen schaffen, um das vielzitierte Subsidiaritätsprinzip stärker realisieren zu können.*

*Auch die oben kurz umrissenen Bürgerbüros könnten in einen marktähnlichen Mechanismus eingebunden werden, wenn die Bürger die Bürgerbüros, von denen sie ihre Leistungen erhalten, frei auswählen könnten und die Büros allein nach erbrachten Leistungen finanziert werden. Die Alternative wäre auch hier ein Kontraktmanagement – oder eben eine Mischung von beidem. Auch hier gibt es Möglichkeiten des Outsourcings.*

*Ein warnendes Beispiel für die Vernachlässigung der Steuerungsfrage ist die Umwandlung der Hochbauämter in Nordrhein-Westfalen in einen Landesbetrieb. Durch Unternehmensbildung sollte eine der Privatisierung nahekommende Struktur geschaffen werden, um mehr Effizienz zu erreichen. Auch private Unternehmen sind nicht einfach deshalb effizient, weil sie privat sind, sondern weil der Markt sie zur Effizienz zwingt. Der Markt und auch alternative Steuerungsformen wurden bei der Umwandlung vergessen. Geschaffen wurde deshalb wie im Fall der Deutschen Bahn faktisch ein Monopolist.*

6. Die konkrete Ausgestaltung der Erbringung öffentlicher Güter und Dienstleistungen mit unterschiedlichen Stufen der Verantwortungsteilung, unterschiedlichen Organisationsformen und unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten muss auf **unterschiedliche, teilweise miteinander im Konflikt stehende Ziele**, wie Effizienz, technische Qualität, Versorgungsdichte, Verteilungsgerechtigkeit, bezogen und optimiert werden. Dabei bestehen zwischen unterschiedlichen Zielen und unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten oft enge Beziehungen. So sind Märkte besonders leistungsfähig im Hin-

blick auf Effizienz, sind aber wenig geeignet zur Förderung von Verteilungsgerechtigkeit.

Die Reform des öffentlichen Dienstes muss deshalb viel stärker als dies bisher der Fall ist, auf die **unterschiedlichen Anforderungen einzelner Politikfelder** abgestimmt und politikfeldspezifisch konkretisiert werden.

*Die praktische Debatte und das praktische Handeln um Verwaltungsreform ist gegenwärtig in Deutschland stark durch Kostenziele geprägt, wobei Kostensenkung oft mit Effizienz gleichgesetzt wird. Effizienz ist jedoch ein Kosten-Nutzen-Verhältnis – konkret: Wenn Kosteneinsparungen über Leistungsabbau erreicht werden, entsteht oft weniger und nicht mehr Effizienz. Das illustriert die nun schon seit Jahren versuchte Reform des Gesundheitswesens, die über einen fortschreitenden Leistungsabbau zwar kurzfristig den Kostenanstieg dämpfen kann, aber längerfristig einen weiteren Kostenanstieg begünstigt, weil eben keine effiziente Lösung gefunden oder durchgesetzt wurde.*

*Das Problem ist, dass das Gesundheitswesen in Deutschland letztlich auf einer Art Kontraktmanagement- einem sehr komplizierten Kontraktmanagement - basiert, für dieses Kontraktmanagement fehlen aber klare und operational einlösbare Leistungskriterien, die notwendige Grundlage für Effizienzmessungen oder –prüfungen im Rahmen eines Kontraktmanagements wären. Wenn solche Kriterien fehlen, ist es zumindest theoretisch immer besser, nach Marktlösungen oder nach internen Wettbewerbslösungen zu suchen. Auch das ist im Gesundheitsbereich nicht einfach, aber sicher einfacher und viel eher zielführend als das gegenwärtige System.*

*In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes kann Effizienz nicht das alleinige Kriterium sein. Vielmehr spielen gerade bei den öffentlichen Aufgaben Gerechtigkeitskriterien eine wichtige und unabdingbare Rolle – sie sind oft die einzige legitime Begründung dafür, dass Leistungen als öffentliche Leistungen erbracht werden. Das muss sich in der Organisation und der Erbringung öffentlicher Leistungen entsprechend niederschlagen. So kann beispielsweise das Postulat der Chancengleichheit in einem marktformig organisierten Bildungssystem nur funktionieren, wenn erstens der Staat durch eine entsprechende Regelung der Bildungsfinanzierung die notwendigen Voraussetzungen für eine chancengleiche Marktteilhabe schafft, und wenn zweitens der Staat durch Maßnahmen der Befähigung auch dafür sorgt, dass Eltern und Schülerinnen und Schüler auch fähig sind, sich in einem eher komplexen und bezogen auf Qualitäten schwer überschaubaren Markt rational zu verhalten.*

7. Bei der Reform des öffentlichen Dienstes muss der **Zuschnitt der Organisationsstruktur an den Aufgaben orientiert** werden, und nicht umgekehrt. Dabei ist entscheidend, dass einerseits Aufgaben entflochten und andererseits **Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung** zusammengeführt werden. Beides sind wichtige Voraussetzungen für Effizienz und Qualität.

Die Verflechtung von Aufgaben, insbesondere auch über mehrere Hierarchiestufen oder gar das föderale System, und die Trennung von Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung sowohl in der horizontalen Verwaltungsstruktur (etwa zwischen unterschiedlichen Ministerien) als auch in der vertikalen Verwaltungsstruktur (zum Beispiel zwischen Ministerien, Mittelbehörden und nachgeordneten Behörden) führt zu einer doppelt organisierten Unverantwortlichkeit.

*Der Versuch, Verwaltungsreform mit der Umgestaltung des Behördenaufbaus zu beginnen, hat in vielen Fällen die Verwaltungsreform verhindert, weil Behörden ihre Hauptanstrengungen vor allem auf die Sicherung ihres Bestandes und nicht auf mehr Effizienz, Effektivität und Qualität gerichtet haben. Der gescheiterte Versuch, die Landschaftsverbände und den Kommunalverband Ruhrgebiet abzuschaffen ist ein illustratives Beispiel dafür; die Schwierigkeiten mancher neu zusammengewürfelter Ministerien, eine konsistente Politik zu erreichen, ein anderes. Viel sinnvoller ist es, zunächst Aufgaben und Verantwortungen neu zu regeln.*

*Dabei ist es ganz entscheidend, dass Aufgaben und Verantwortung entflochten werden. Das Konzept der autonomen Schule kann nicht zum Tragen kommen, wenn gleichzeitig diese Schulen sich für ihr Handeln immer wieder Genehmigungen vorgesetzter Aufsichtsbehörden einholen müssen, weil dann jede Ebene die Verantwortung der jeweils anderen anlasten kann. Das gleiche gilt auch im Hinblick auf die Fachverantwortung und die Ressourcenverantwortung. Unzulänglichkeiten der Leistungserbringung durch die fachlich verantwortliche Leistung lassen sich dann beispielsweise leicht auf unzureichende Ressourcenausstattung oder ein Fehlverhalten des Finanzreferates oder der Beschaffung abschieben; umgekehrt können die Folgen einer verfehlten Sparpolitik ebenso leicht auf die fachlich zuständige Einrichtung abgeschoben werden. Dafür gibt es jeden Tag viele anschauliche Beispiele in fast jeder Behörde.*

*Ein besonders illustratives Beispiel ist die Finanzmisere der Kommunen. Diese ist sicher zum Teil darauf zurückzuführen, dass Bund und Länder den Kommunen Aufgaben zuschieben können, ohne dafür entsprechende zusätzliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Das wird aber ganz schnell auch genutzt, um von den Folgen des eigenen Finanzhandelns abzulenken und die Schuld für die zu einem erheblichen Teil selbstverschuldeten finanziellen Probleme dem Bund zuzuschieben.*

*Ein anderes Beispiel ist die Behinderung der Neugestaltung der Sozialverwaltungen in einzelnen Bundesländern durch bundesrechtliche Organisationsvorschriften und bundesrechtlich definierte Schnittstellen mit den Sozialversicherungssystemen.*

*Ein drittes Beispiel: Solange die Kommunen die Sozialhilfe zahlen, ist es für sie attraktiv, lokale Beschäftigungsmaßnahmen so zu gestalten, dass die Betroffenen möglichst schnell wieder Ansprüche an die Arbeitslosenversicherung erwerben, während eigentlich das Ziel der Beschäftigungsmaßnahme die dauerhafte Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ist – das rationale Verhalten auf einer unteren Ebene führt also zu einem gesamtgesellschaftlich unerwünschten Ergebnis.*

8. Neben den bisher diskutierten speziellen Organisationsproblemen des öffentlichen Dienstes ist dieser auch mit **neuen organisatorischen Entwicklungen und Entwicklungsmöglichkeiten** konfrontiert, die viel allgemeiner Wirtschaft, Politik und andere Bereiche betreffen. Dazu gehört insbesondere die systematische Nutzung neuer Medien (Stichwort: e-government); nicht minder wichtig sind die Verknüpfung von Massenproduktionsmethoden mit Einzelkundenorientierung (neudeutsch: Mass customisation), die Einführung flexibler Arbeitssysteme oder der Abbau von Hierarchieebenen.

Der öffentliche Dienst repräsentiert in mannigfaltiger Weise die Arbeitswelt des frühen Industriezeitalters und nicht die der Informationsgesellschaft.

*Bildung, um ein herausragendes Beispiel zu nehmen, wird in Deutschland mit einer Arbeitsorganisation „produziert“, die allen Erkenntnissen und Einsichten moderner Arbeitswissenschaft Hohn spricht. Das Bildungssystem in Deutschland ist bürokratisch und durchreguliert. Viele Gesetzeswerke, Bildungspläne, Rahmenprüfungsordnungen und andere Regelungen bestimmen Schule und Hochschule – und wenn sie sich doch nicht ganz so dramatisch auswirken, dann liegt es nur daran, dass niemand mehr alle Regeln kennt und die meisten sich deshalb über viele Regeln hinwegsetzen. Die Organisation von Schule und Hochschule ist geprägt von Spezialisierung und Arbeitsteilung. Lehrerinnen und Lehrer, die noch ihre ganze Schülerschar im Auge haben, gibt es nur an Grundschulen, in den Sekundarstufen und Universitäten herrschen die Fachleute für Englisch und Anglistik, für Chemie, Politik und für manch anderes, was sich als Fach aus dem Bildungszusammenhang reißen lässt.*

*Was sich am viel gepriesenen deutschen Gymnasium und an den Hochschulen abspielt, ist frühindustrielle Produktion – die Kinder (oder die Studierenden) werden an das Fließband gehängt und vom Deutschlehrer (oder vom Professor für Volkswirtschaft I) zum Englischlehrer (zum Professor für Volkswirtschaftslehre II) und von dort zum Mathematiklehrer (zum Professor für Finanzwissenschaft I) transportiert und erhalten von diesen jeweils eine Unterrichtseinheit verpasst. Dabei werden die Kinder viel zu früh in feste und inflexible Bildungsverläufe gezwungen, statt ihnen die Voraussetzungen und die Möglichkeiten für das flexible, lebenslange Lernen zu vermitteln, das heute und in Zukunft gefragt ist. Lehrerinnen und Lehrer (und Hochschullehrerinnen und –lehrer) erhalten wenig an Leistungsanreizen, unterliegen aber auch keiner vernünftigen Qualitätskontrolle. Personalpolitik ist im deutschen Bildungssystem ein Fremdwort – statt Personalentwicklung gibt es oft Personalbeschimpfung.*

9. Neue Organisations- und Steuerungsformen stellen **hohe Anforderungen an die Führungsfähigkeit** des Leitungspersonals und **hohe Anforderungen an die Qualifikation des Personals** insgesamt.

Hohe Anforderungen an das Personal kann man nur mit einer guten **Personalpolitik** erfüllen. Dafür wiederum braucht man vernünftige Anreizsysteme.

*Betrachten wir mal den Wechsel von traditioneller Bürokratie zu einem Kontraktmanagement. Traditionelle Bürokratien erfordern zwar Leitung, aber nicht Führung. Die Aufgaben sind zumindest in einem formalen Sinne klar definiert, die Leitung erfolgt über ebenfalls klar definierte Weisungsketten. Ersetzen wir nun eine solche Bürokratie durch ein Kontraktmanagement, dann müssen Weisungsketten durch Wettbewerb und die Beurteilung von Wettbewerbsleistungen ersetzt werden, was unter anderem die Fähigkeit voraussetzt, Leistungen operational zu definieren, Ausschreibungen zu organisieren und Leistungen nach Qualitätskriterien zu beurteilen. Für die nachgeordneten Behörden, die auf einmal Angebote abgeben müssen, wird es auf einmal wichtig, echte Kostenrechnungen zu erstellen und Kameralistik durch ein Finanzmanagement zu ersetzen.*

*Ein ganz anderes Beispiel: Beamtinnen und Beamte in einem Bürgerbüro brauchen nicht mehr eine bestimmte, eng umschriebene und oft juristisch definierte „Fachkompetenz“, sondern sehr viel mehr soziale Kompetenz und soziales Beziehungswissen.*

*Noch ein anderes Beispiel: Schulleiterinnen im Rahmen eines Modells „autonome Schule“ müssen auf einmal Managementfähigkeiten entwickeln und Personalpolitik betreiben, während sie vorher im Rahmen eines bürokratischen Systems nur Weisungen umsetzen und weiterleiten und Personal formalen Kriterien entsprechend einsetzen mussten.*

*Personalpolitik im öffentlichen Dienst verlief bisher oft nach dem Prinzip: "Kommt Zeit, kommt Rat, kommt Oberrat". Personalpolitik in neuen Organisations- und Steuerungsformen erfordert dagegen das Abschließen und Überprüfen von Zielvereinbarungen, das Erstellen und Umsetzen von Kompetenzprofilen und das Organisieren von arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung.*

10. Die beträchtliche Zahl von unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten stellt hohe Anforderungen an die **Flexibilität des öffentlichen Dienstes** und seine rechtlichen Grundlagen.

*Der öffentliche Dienst ist bisher nach dem Prinzip der Einheitlichkeit organisiert. Aufbau- und Ablaufstrukturen ebenso wie Anforderungen an Personal oder die Festlegung von Gehältern erfolgt weitgehend unabhängig von konkreten Aufgaben und Leistungen. Neue Organisations- und Steuerungsformen erfordern dagegen unterschiedliche, oft aufgabenabhängige Organisationsstrukturen mit unterschiedlichen Anreizstrukturen. Damit das nicht zu einer Segmentierung führt, muss die Flexibilität des öffentlichen Dienstes erhöht werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes müssen grundsätzlich in ganz unterschiedlichen Organisationsformen und Steuerungsstrukturen eingesetzt werden können und auch entsprechend qualifiziert werden. Anreizstrukturen müssen diese Flexibilität fördern.*

*Im Bildungsbereich müsste beispielsweise eine Lehrerin ohne rechtliche, fachliche, kulturelle und motivationale Probleme von einer Schule in öffentlicher Trägerschaft zu einer Schule in privater Trägerschaft wechseln können. Sie müsste befähigt sein, in virtuellen Schulen ebenso zu unterrichten wie in realen.*

*Wir reden damit über einen ganz anderen öffentlichen Dienst, als wir es heute tun - zum Beispiel über einen öffentlichen Dienst, in dem nicht mehr die Ausbildung zählt - sondern die Anforderungen des konkreten Amtes; und vielleicht sogar über einen öffentlichen Dienst, in welchem es die Unterscheidung zwischen Beamten, Angestellten und Arbeitern nicht mehr gibt.*

11. Die traditionelle Abgrenzung von öffentlichem und privatem Sektor wird immer stärker durchbrochen und wird immer fluider. In einer Produktions- oder Wertschöpfungskette für öffentliche Leistungen arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlich organisierten und gesteuerten privaten und öffentlichen Organisationen und Einrichtungen zusammen. Dementsprechend muss auch der Personalaustausch zwischen beiden Bereichen viel leichter und vor allem auch üblicher werden.