



Konsolidierung SOGI Strategie

| | |
|----------------------|--|
| Autor des Berichts: | W. Bühler |
| Status des Berichts: | in Arbeit – als Informations- und Diskussionsvorlage für die SOGI-Mitglieder anlässlich der GV08 |
| Version: | 1.2 |
| Datum: | 08.04.2008 |
| Anlagen: | keine |

Zweck des Dokuments

Das Dokument enthält die in einem Strategieprozess des SOGI Vorstandes entstandenen Vorschläge zu den Eckpunkten der Neuausrichtung der bisherigen SOGI Strategie. Diese Neuausrichtung wurde vom Vorstand aufgrund einer Analyse der aktuellen und zukünftigen Positionierung und Angebote der SOGI in der sich verändernden Geoinformationslandschaft in der Schweiz (GeolG, geplante Neugründung eines Vereins „Geodatenpool Schweiz“ (Arbeitstitel) und dadurch allenfalls erforderliche Neufokussierung der Aktivitäten des Impulsprogramms e-geo.ch) erarbeitet.

Diese Vorschläge werden den SOGI-Mitgliedern anlässlich der GV08 rechtzeitig zugestellt und dort zur Diskussion gestellt.

Ausgangssituation

Der SOGI-Vorstand hat sich in den letzten Jahren wiederholt mit der Strategie und dem Leitbild auseinandergesetzt (vgl. Umfrage 2005 und Leitbild auf der SOGI-Homepage www.sogi.ch). Er hat dann als weitere Massnahmen im Herbst 2007 zunächst einen Workshop mit Mitgliedsverbänden (A-Mitglieder), potentiellen Mitgliedsverbänden, dem Präsidenten e-geo.ch, den SOGI-Vertretern im Steuerungsorgan e-geo.ch und mit Vertretern der SOGI-Fachgruppen durchgeführt, um gemeinsam die zukünftige Rolle der SOGI zu klären und die daraus entstehenden Fragen der Organisation und Finanzierung des Vereins zu diskutieren.

Die auslösenden Faktoren hierzu waren:

- Die zukünftige Organisationsform e-geo.ch wird eine wesentliche Rolle für die Aufgaben und Organisation der SOGI spielen.
- Die Aufgaben der SOGI sind je nach Organisationsform e-geo.ch zu überprüfen.
- Die Zusammenarbeit und die Aufgabenteilung mit den Mitgliederverbänden sind zu überprüfen.
- Die Finanzierung der SOGI-Projekte ist sicherzustellen.
- Die Professionalisierung der SOGI ist weiterzuführen.

Die konkreten Workshop Ergebnisse waren:

- Die geladenen Mitglieder erhielten die Gelegenheit, sich frühzeitig aktiv am Strategieprozess zu beteiligen.
- Der Vorstand erhielt eine Auslegeordnung zu den Erwartungen der teilnehmenden Mitglieder an die zukünftige Rolle und Aufgaben/Dienstleistungen der SOGI als professioneller Dachverband im e-geo.ch Umfeld.

- Die teilnehmenden Mitglieder lernten die gegenseitigen Vorstellungen zur Rolle der SOGI kennen und versuchten, einen ersten gemeinsamen Nenner der Kernaufgaben zu finden.
- Der Vorstand erhielt eine Ideensammlung der teilnehmenden Mitglieder zu Fragen der zukünftigen Organisationsstruktur, der Finanzierung von Verband und Projekten und der Entschädigung für Verbands- und Projektstätigkeiten.

Die sich aus diesen Erkenntnissen für den Vorstand ergebenden Aufgaben und weiteren Schritte lagen auf der Hand und mündeten in einen Folgeprozess von insgesamt fünf Arbeitssitzungen zur Weiterentwicklung der bisherigen SOGI-Strategie unter Berücksichtigung der im Workshop im Herbst 2007 entstandenen konvergenten und divergenten Vorstellungen und Anregungen der Teilnehmenden.

Der daraus resultierende Vorschlag des Vorstandes zur Anpassung und Verfeinerung der SOGI-Strategie ist in drei Betrachtungsebenen strukturiert

- Zweckebene: Warum braucht es die SOGI?
- Angebotsebene: Was bietet die SOGI an, um ihren Zweck zu erfüllen?
- Infrastrukturebene: Wie ist die SOGI aufgestellt, um ihr zweckorientiertes Leistungsangebot zu verwirklichen?

und wird in dieser Form im Rahmen der GV08 den Mitgliedern zur Diskussion gestellt, bevor in Abhängigkeit von den Diskussionsergebnissen folgende weiteren Schritte eingeleitet werden sollen:

- konkrete Organisations-, Finanzierungs- und Kommunikationskonzepte entwickeln, die ein professionelles Wirken und Verankern der SOGI in der Politik und in der Basis unterstützen
- bei Bedarf entsprechende Statutenänderungen vorbereiten und der (allenfalls ausserordentlichen) Mitgliederversammlung zur Genehmigung vorlegen
- oben erwähnte Konzepte schrittweise, prioritätengesteuert umsetzen.

SOGI Strategie: Zweckdefinition

Die Zweckdefinition wird aufgeschlüsselt in die Aspekte Vision, Mission, Ziele und Mittel.

Vision: Welche Rolle nimmt die SOGI in Zukunft wahr?

- SOGI ist DAS nationale Netzwerk für Geoinformation

Mission: Welcher Weg führt dorthin (Entwicklungspfad)?

- SOGI gewinnt und vernetzt alle Teilnehmenden des Geoinformationsmarktes
- Die Stärke der SOGI ist dabei, dass sie ein sehr breites Spektrum von Personen, Firmen und Verwaltungseinheiten vereinigt, die viele Fragen zum Thema Geoinformationen aus ganz verschiedenen Gesichtspunkten beleuchten und fundiert beurteilen können, insbesondere aus der Sicht von (nicht abschliessende Auflistung)
 - Dateneigentümern
 - Daten- und Informationsproduzenten
 - Anbietern, Betreibern und Entwicklern von Geodaten-Infrastrukturen, Geoinformations-Diensten und Geoinformations-Software
 - Daten-, Informations- und Dienstekonsumenten
 - Akteuren in der Aus- und Weiterbildung im Geoinformationsbereich

Ziele: Welche Meilensteine liegen auf diesem Weg (Entwicklungsgegenstände)?

- SOGI fördert zur Entwicklung eines gut funktionierenden Geoinformationsmarktes die Bereitstellung eines nachfrageorientierten Geoinformationsangebots und dessen Anwendung
- SOGI sorgt so für einen angemessenen Stellenwert der Geoinformationen in der Gesellschaft

Mittel: Welche Gestaltungselemente braucht es zur Erreichung dieser Meilensteine?

- SOGI fördert die Vernetzung der Teilnehmenden des Geoinformationsmarktes
- SOGI sensibilisiert alle Teilnehmenden des Geoinformationsmarktes für den Abbau von Doppelspurigkeiten und für den nachhaltigen Mehrwert von Geoinformationen
- SOGI gestaltet die politischen Rahmenbedingungen für den einfachen und kostengünstigen Zugang zu Geoinformationen mit
- SOGI beteiligt sich an nationalen Geoinformations-Initiativen und bringt dort die Geoinformations-Kompetenz ihrer Mitglieder ein
- SOGI betreibt eine aktive Informations- und Kommunikationspolitik zwischen den Mitgliedern und nach aussen
- SOGI bietet Dienstleistungen/Produkte zur Förderung der Qualität bei der Anwendung von Geoinformationen
- SOGI vernetzt und unterstützt Aus- und Weiterbildungsangebote im Geoinformationsbereich auf sämtlichen Ausbildungsstufen

SOGI Strategie: Angebotsdefinition

Das gesamte Angebotsportfolio der SOGI zur Erfüllung des oben definierten Zwecks soll in 5 Leistungsbereichen gebündelt werden:

1 Marktbeobachtung (→ Monitoring)

- 1.1 Früherkennung politischer Trends und deren Auswirkungen auf die Gesetzgebung
- 1.2 Früherkennung von Doppelspurigkeiten im Geoinformationsmarkt
- 1.3 Früherkennung von Qualitätsveränderungen bei den Geoinformationen
- 1.4 Früherkennung und Beurteilung von Entwicklungstendenzen (Produkte, Verfahren)
- 1.5 Sammlung, Auswertung und Verbreitung von technisch-wissenschaftlichen Erkenntnissen und ähnlichem

2 Qualitätsförderung (→ Dienstleistungen, Normung, Aus- + Weiterbildung)

- 2.1 Mitwirkung bei Fachinformationsgemeinschaften zur Unterstützung der Umsetzung der Anforderungen aus dem GeolG insbesondere auf Stufe Private/Gemeinden/Kantone
- 2.2 Ausarbeitung, Herausgabe und Verbreitung von Richtlinien und Empfehlungen im Zusammenhang mit Geoinformationen
- 2.3 Beurteilung und Mitwirkung bei Normierungsarbeiten und Vorschriften (in Verbindung mit nationalen und internationalen Institutionen)
- 2.4 Betrieb einer Prüf- und Zertifizierungsstelle (technisches Inspektorat): SOGI-Label (vorläufiger Arbeitstitel „Geo-Knospe“ in Anlehnung an die Bio-Knospe)
- 2.5 Vermittlung von Gutachten, Konzeptarbeiten, fachlichen Beratungen
- 2.6 Ausbildung im Geoinformationsmarkt (Zusammenarbeit mit Hochschulen, Mittelschulen, Berufsbildung)
- 2.7 Aktive Mitwirkung bei Berufsbildungsangeboten (als Organisation der Berufswelt)

- 2.8 SOGI Weiterbildungsangebote
- 2.9 SOGI Ausbilderpreis
- 2.10 Leistungsschau Forschungsaktivitäten im Bereich Geoinformationen

3 Vernetzung (→ Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch)

- 3.1 Koordination des politischen Lobbyings für das Thema Geoinformationen
- 3.2 Mitwirkung in Organisationen und Institutionen (national, international), die im Interesse des Vereinszweckes liegen
- 3.3 Förderung der fachlichen Zusammenarbeit mit Behörden und Institutionen aus dem In- und Ausland
- 3.4 Förderung des Erfahrungsaustausches (z.B. Runder Tisch GIS-CH) und Sicherstellung des Fachwissens
- 3.5 Durchführung und Förderung von technischen und technisch-wissenschaftlichen Veranstaltungen (GIS/SIT, Workshops, Veranstaltungs-Partnerschaften)
- 3.6 Betrieb einer Online-Börse (Dienstleistungs-/Produktangebot der Mitglieder, offene Stellen, ...)

4 Marketing

- 4.1 Förderung der SOGI Identität (CI)
- 4.2 Mitgliederakquisition
- 4.3 Öffentlichkeitsarbeit
 - Homepage www.sogi.ch
 - Informationsblatt
 - geowebforum
 - SOGI Info-Mails
 - SOGI Seiten in Fachzeitschriften
 - SOGI Pressemitteilungen
 - SOGI Veranstaltungen
 - SOGI (Presse-)Events
 - SOGI Berichte
 - SOGI Technologie News

5 Finanzen

- 5.1 Rechnungswesen
- 5.2 Controlling
- 5.3 Budgetierung

SOGI Strategie: Infrastrukturdefinition

Folgende Eckpunkte zur Organisationsstruktur, zur Mitgliederstruktur und zur Finanzierung definieren, wie SOGI in Zukunft aufgestellt sein wird, um oben skizziertes Leistungsprofil gemäss der Zweckdefinition anbieten zu können.

Organisationsstruktur Vorstand/Geschäftsstelle/Sekretariat

Das Ergebnis dieser Diskussion im Vorstand zum zukünftigen Organisationsmodell kann im folgenden Satz ganz knapp zusammengefasst werden:

→ In 3 Phasen zu professionellen Strukturen!

Phase 1: Übergang, Phase 2: Professionalisierung Vorstand, Phase 3: Professionalisierung Führung

Phase 1: Übergang

Vom Status Quo in Richtung professionellere Strukturen.

Wichtigste Eckpunkte:

- Die Arbeiten der SOGI werden wie oben dargestellt in den 3 fachlich-operativen Leistungsbereichen Marktbeobachtung, Qualitätsförderung und Vernetzung und die 2 administrativen Leistungsbereichen Marketing und Finanzen gebündelt.
- Die Fachgruppen bleiben als solche bestehen. Ihr Aufgabenprofil setzt sich damit aus Aufgaben aus einem oder mehreren operativen Leistungsbereichen zusammen. Die Durchführung der Arbeiten erfolgt wie bisher im Wesentlichen im Milizsystem.
- Allerdings wird bei der Abwicklung einzelner Aufgaben vermehrt mit substantiellen Kostenbeiträgen von Dritten gerechnet.
- Die Fachgruppenleiter sind nach wie vor auch Vorstandsmitglieder. Zusätzlich übernimmt je einer oder mehrere Fachgruppenleiter gemeinsam die Verantwortung für die Steuerung und Koordination eines der drei fachlich-operativen Leistungsbereiche.
- Die Verantwortung für die Bereiche Marketing und Finanzen wird jeweils eine zusätzlichen Person übertragen, die ebenfalls Mitglied des Miliz-Vorstandes ist.
- Der Präsident nimmt die strategische und koordinative Gesamtleitung der 5 Leistungsbereiche wahr. Der Präsident kann eine oder mehrere Aufgaben aus dem operativen Leistungsportfolio zur „Chefsache“ erklären.
- Alle Vorstandsmitglieder arbeiten in dieser Phase noch im Milizsystem.
- Es soll eine Geschäftsstelle mit einem ca. 40-50%-Pensum eingerichtet werden., was eine stufenweise Erhöhung des Budgets bedingt.
- In diese Geschäftsstelle werden die derzeitigen Aufgaben des Fachsekretariats und des administrativen Sekretariats integriert.
- Ausserdem werden die Vorstandsmitglieder durch die Geschäftsstelle intensiver unterstützt als bisher.
- Die geschätzte Dauer dieser Übergangsphase: beträgt voraussichtlich 1 bis max. 2 Jahre.
- Dieser Wert orientiert sich am Zeitbedarf, der voraussichtlich notwendig sein wird, bis sich das geplante Zusammenspiel mit den neuen Strukturen von e-geo.ch/NGDI soweit etabliert hat, dass wichtige Erfahrungswerte (bzgl. Nachweis der Notwendigkeit, der Machbarkeit und des erforderlichen breiten Rückhalts durch die Mitglieder) für die Weiterentwicklung zu einer dauerhaften, professionalisierten Lösung für die SOGI vorliegen.
- Die Statuten werden in dieser Phase noch nicht angepasst.
- Die für die Übergangsphase erforderlichen Ressourcen sollen aus dem laufenden Budgets bestritten werden.
- Dieser Schritt bedeutet allerdings eine klare Verpflichtung, auch den zweiten Schritt konkret in Angriff zu nehmen.

Im Budget 2008 sind Fr. 30'000.- für den Strategieprozess und den Mehraufwand der Phase 1 enthalten.

→ WICHTIGER HINWEIS zur Einordnung der im Folgenden formulierten Ideen zu den Phasen 2 und 3:

Die Überlegungen zu den weiteren Phasen befinden sich derzeit noch im Stadium einer Ideenskizze. Die darin enthaltenen Prozentzahlen sind so bisher noch nicht im Vorstand diskutiert worden, sondern sind ein erster Diskussionsvorschlag des Autors dieses Kurzberichts in Richtung Konkretisierung der Konsequenzen aus der Neuorganisation für den potentiellen Ressourcenbedarf.

Phase 2: Professionalisierung Vorstand

Weitergehende Professionalisierung der Vorstandsstrukturen.

Diese Phase ist durch folgende Neuerungen gegenüber der Übergangsphase charakterisiert:

- Der Präsident und die Leiter der 5 Leistungsbereiche bilden den Vorstand und arbeiten im Teilpensum (provisorischer Vorschlag: 20-30%, d.h. im Gesamten max. 150%). Die Fachgruppenleiter bilden ein den Vorstand beratendes Gremium und nehmen bei Bedarf an den Vorstandssitzungen teil.
- Die Geschäftsstelle wird noch stärker in die Unterstützung der koordinativen Arbeiten zwischen den Leistungsbereichen bzw. zwischen den Fachgruppen eingebunden. Bei Bedarf wird ihr Pensum bis max. 100% (provisorischer Vorschlag!) aufgestockt.
- Eine Statutenänderung ist zwingend erforderlich.

Phase 3: Professionalisierung Führung

Voll-Professionalisierung der gesamten Führungsstruktur wird angestrebt, sobald dies von den Mitgliedern aus Effizienz- und Effektivitätsgründen für notwendig erachtet wird. Diese Voll-Professionalisierung zeichnet sich durch folgende Neuerungen gegenüber der Phase „Professionalisierung der Vorstandsstrukturen“ aus:

- Der Vorstand ist nun „nur“ noch (im Sinne eines Verwaltungsrates) für die strategische Steuerung zuständig. Er kann sich in einer Startphase aus Gründen der Wahrung einer gewissen Kontinuität in der Neuausrichtung der SOGI aus den bisherigen Vorstandsmitgliedern zusammensetzen.
- Die operative Leitung der 5 Leistungsbereiche und der Geschäftsstelle wird vollumfänglich einer hauptamtlichen Geschäftsführung übertragen. Die Geschäftsführung wird dazu mit mindestens 400% (provisorischer Vorschlag!) ausgestattet.
- Die Fachgruppen arbeiten unter Federführung der Geschäftsführung.

Mitgliederstruktur

Für die Neuregelung der Mitgliederstruktur steht eine vertiefte Diskussion und Konsolidierung noch aus. Erste Eckpunkte sind:

- Unterschiedliche Mitgliederkategorien werden eingeführt, falls unterschiedliche Stimmrechte oder Beiträge dies rechtfertigen.
- Das System zur Kategorieneinteilung und die Methode der Stimmrechtzuteilung sollen möglichst einfach sein.

Finanzierung

Für die Neuregelung der Finanzierung steht eine vertiefte Diskussion und Konsolidierung noch aus. Erste Eckpunkte sind:

- Mitgliederbeiträge dienen in erster Linie zur Deckung der Kosten für die Verbandstätigkeiten.
- Die Abwicklung von e-geo.ch Projekten erfolgt im Auftragsverhältnis gegen Verrechnung.
- Für die Vermittlung von Aufträgen an Mitglieder kann ein Overhead-Beitrag einbehalten werden.

SOGI Strategie: Erste Konkretisierung des Angebotsprofils für die Übergangsphase

Das bisher entwickelte Angebotsportfolio wurde im Vorstand aufgrund folgender Fragestellungen weiter analysiert:

- Was kann SOGI in der Übergangsphase leisten?
- Welche Fachgruppe oder Einzelperson übernimmt welche Aufgabe?
- Was davon bieten wir e-geo.ch an?
- Welcher Aufwand (pro Jahr) ist dafür erforderlich (FG-Leiter, Einzelperson, FG-Mitglieder, Geschäftsstelle)?
- Wo sind welche Erträge generierbar?

Als erstes Ergebnis haben sich daraus zu den verschiedenen Leistungsbereichen die folgenden Eckpunkte bzw. Grundsatzfragen ergeben:

Leistungsbereich Marktbeobachtung

- Wie mit dem Angebot 1.1 „Früherkennung politischer Trends und deren Auswirkungen auf die Gesetzgebung“ umgegangen werden soll ist derzeit noch eine offene Frage.
- Alle übrigen Leistungen werden angeboten, zumal sie sowieso schon in den Aufgabenbereich der bestehenden Fachgruppen 3-6 fallen.
- Allerdings bedeutet ein systematischeres Aufarbeiten bzw. Zusammentragen der entsprechenden Grundlagen, sowie die notwendige Koordination dieser Arbeiten zwischen den Fachgruppen ein höherer Aufwand.
- Da davon ausgegangen werden kann, dass diese Grundlagen auch für e-geo.ch bzw. für den sich in der Entstehung befindlichen neuen Verein „Geodatenpool Schweiz“ sehr wertvoll sein werden, wird damit gerechnet, dass der erhöhte Aufwand durch die Generierung von entsprechenden Kostenbeiträgen von den „Kunden“ kompensiert werden kann. Die Ermittlung der entsprechenden Grössenordnungen steht noch aus.
- Die neu anfallenden Koordinationsaufgaben in diesem Bereich sollen vor allem durch die Geschäftsstelle in Abstimmung mit dem Bereichsverantwortlichen übernommen werden.

Leistungsbereich Qualitätsförderung

- Die Angebote 2.2 und 2.3 werden bereits heute von den Fachgruppen 3-5 geleistet. Neu müssen für die Übergangsphase die Zuordnung von (Teil-)Arbeiten und deren Koordination klar geregelt werden.
- Alle übrigen Punkte sind neue Leistungsangebote, deren Realisierung mit Ausnahme des Angebots 2.4 „Betrieb einer Prüf- und Zertifizierungsstelle“ in der Übergangsphase erfolgen soll (gilt für Angebote 2.1, 2.5 und 2.10) oder zumindest vorbereitet werden soll (gilt für Angebote 2.6 - 2.9).
- Da auch hier bei den bestehenden und neuen Angeboten von einer entsprechenden Kundennachfrage ausgegangen, soll hier ebenfalls zumindest ein Finanzierungsbeitrag z.B. in Form von Aufträgen, Teilnahmegebühren oder Vermittlungsgebühren generiert werden. Die Ermittlung der entsprechenden Grössenordnungen steht noch aus.
- Es stellt sich auch in diesem Bereich die Frage, inwiefern die Aufbauanstrengungen vor allem durch die Geschäftsstelle so unterstützt werden müssen, dass die Arbeiten weiterhin im Milizsystem von den Fachgruppen erbracht werden können.
- Die Mitwirkung der SOGI im Bereich der Berufsbildung als "Organisation der Arbeitswelt" (gemäss Terminologie des BBT) wird einen deutlich erhöhten

Koordinations- und Arbeitsaufwand auf Seite des SOGI-Sekretariats, des Vorstands und der Ausbildungsverantwortlichen in den SOGI-Mitgliederfirmen mit sich bringen.

Leistungsbereich Vernetzung

- Bis auf den Punkt 3.4 „Betrieb einer Online-Börse“ sollen alle weiteren Leistungen in der Übergangsphase angeboten werden.
- Dies erfordert insbesondere für den Vorstand und für die Fachgruppe 3 eine klare Regelung der Zuordnung und der Koordination der anfallenden (Teil-)Aufgaben.
- Bei der Leistungserbringung ist mit entsprechendem Mehraufwand bei Vorstand/Präsident und den betroffenen Fachgruppen (FG3, FGG5) zu rechnen, der durch den Beizug der Geschäftsstelle in einem milizfähigen Rahmen gehalten werden soll.
- Substantielle Deckungsbeiträge sind aus den Angeboten 3.5 (Teilnahmegebühren) und 3.4 (e.ego.ch Beitrag) zu generieren. Die Ermittlung der konkreten Grössenordnungen steht noch aus.

Leistungsbereich Marketing

- Dieser Bereich wird neu von einer noch zu bestimmenden Einzelperson geleitet.
- Bei der Leistungserbringung wird sie von der Geschäftsstelle unterstützt, in deren operativen Bereich insbesondere auch der Punkt 4.3 „Öffentlichkeitsarbeit“ integriert ist.
- Anfallende Kosten in diesem Bereich müssen vorwiegend durch Mitgliederbeiträge gedeckt werden.

Leistungsbereich Finanzen

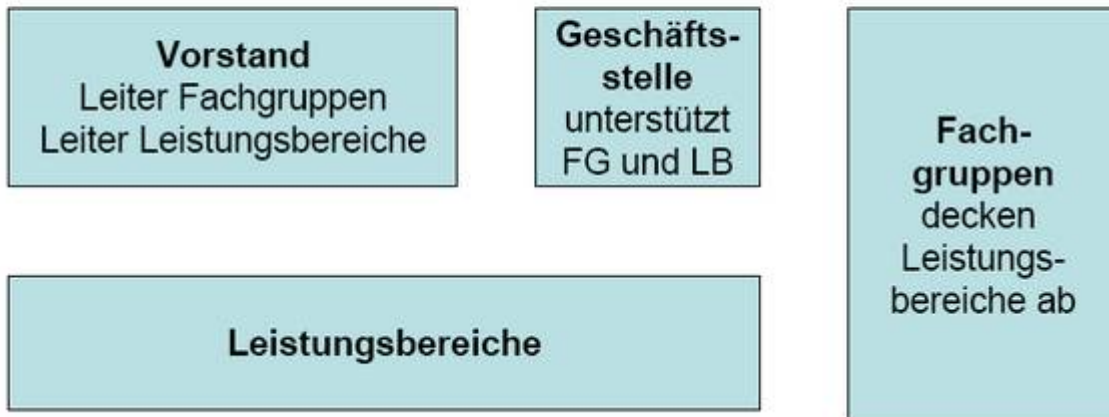
- Dieser Bereich wird ebenfalls neu von einer noch zu bestimmenden Einzelperson geleitet.
- Anfallende Kosten in diesem Bereich müssen ebenfalls vorwiegend durch Mitgliederbeiträge gedeckt werden.

SOGI Strategie: Noch offene bzw. weiter zu konkretisierende Fragen

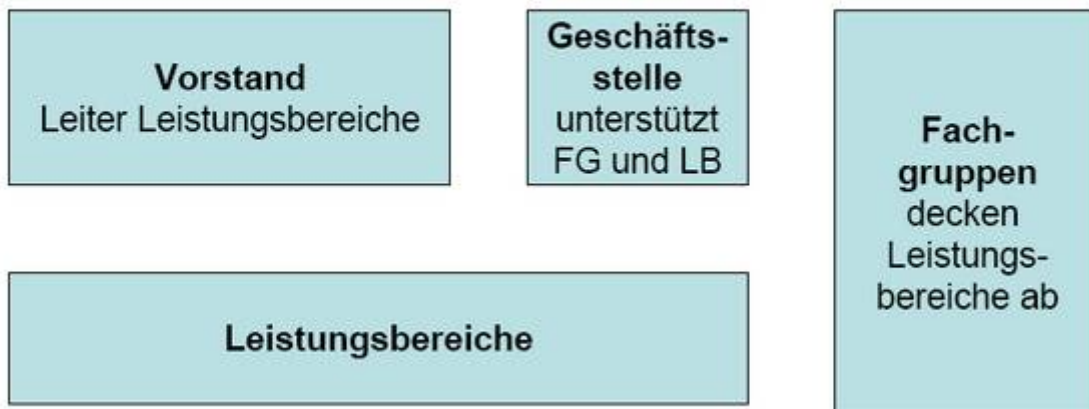
Die bisher noch offenen bzw. weiter zu konkretisierenden Fragen werden nach der GV 2008 im Vorstand abschliessend behandelt:

- Wo sind die konkreten Finanzierungslücken für die Umsetzung des Leistungsangebots während der Übergangsphase?
- Wie sieht die konkrete Priorisierung des Leistungsangebots während der Übergangsphase aus hinsichtlich Handlungsbedarf, Machbarkeit, Ressourcenverfügbarkeit, Finanzierbarkeit, ...?
- Wie sieht die konkrete Verteilung der Aufgaben auf die Geschäftsstelle, die Fachgruppen und eventuell weitere Einzelpersonen in Zukunft aus?
- Wie sieht das Pflichtenheft für die Vorstandsmitglieder aus?
- Welche Mitgliederkategorien wird es in Zukunft geben? Mit welchen Rechten und Pflichten?
- Wie läuft das konkrete Zusammenspiel mit e-geo.ch und dem neuen Verein „Nationaler Geodatenpool“?
 - Was bietet SOGI an und zu welchen Konditionen?
 - Auf welcher Basis erfolgt die Leistungserbringung (z.B. Leistungsauftrag → Finanzierung (Kosten bzw. Einnahmen/Ausgaben) → Projektmanagement → Controlling)?
- etc.

Phase 1: Übergang:



Phase 2: Professionalisierung Vorstand:



Phase 3: Professionalisierung Führung:

