

Der Öffentliche Sektor als Transformator in der Netzwerkgesellschaft

Nachlese zum Cisco Public Services Summit @ Nobel Week*

von Heinrich Reinermann

Es hat etwas, die Verleihung der Nobelpreise in Stockholm und Oslo mit einem »Gipfel Öffentlicher Sektor« zu verbinden. Alfred Nobel hatte bekanntlich in seinem Testament verfügt, aus den Zinsen seines Vermögens alljährlich Personen auszuzeichnen, die auf den fünf Feldern der Physik, der Chemie, der Literatur, der Medizin und der Friedensförderung Innovationen »mit dem größten Nutzen für die Menschheit« hervorgebracht haben.

Mit dem genius loci dieses Ereignisses auch den Öffentlichen Sektor zu Innovationen zu inspirieren, empfiehlt sich im Informations- oder besser Netzwerkzeitalter mit seinen gewaltigen Umbrüchen, wie sie unter anderem durch Globalisierung und Technologieentwicklung hervorgerufen werden. Denn im Öffentlichen Sektor fallen die für das Gedeihen der Menschheit in diesen turbulenten Zeiten maßgeblichen Entscheidungen. So wie man sich eines Transformators bedient, um ein Netz für sich nutzbar zu machen, kann man deshalb den Öffentlichen Sektor als Transformator verstehen, der die Weichen im Netzwerkzeitalter »zum Nutzen der Menschheit« stellt.

Förderung, Lenkung und Nutzung von Innovation durch den Öffentlichen Sektor ist mittlerweile ein Thema höchster Brisanz. Für eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema lieferte das Programm des Cisco Public Services Summit @ Nobel Week 2003 im vergangenen Dezember hervorragende Impulse. Eingerahmt von einem Panel mit Nobelpreisträgern der Physik, Chemie und Medizin im Stockholmer Ritterhaus als Auftakt sowie den Feierlichkeiten mit der Friedensnobelpreisträ-

gerin Shirin Ebadi im Osloer Spektrum-Theater als Schlussakkord bot sich den über dreihundert Teilnehmern aus 26 Ländern ein dreitägiger Kongress mit erlesenen Vorträgen und Arbeitsgruppen zu wesentlichen Fragen, auf die das Regieren und Verwalten im Informations- und Netzwerkzeitalter Antworten herausfordert.

Mit seinem hochkarätigen Inhalt, einer effizienten Organisation bei ausgesprochener Besucherorientierung, mit einer kaum zu überbietenden persönlichen Hilfsbereitschaft der buchstäblich allgegenwärtigen Mitarbeiter sowie mit seiner informativen Vor- und Nachbereitung im Internet konnte dieser Kongress selbst als Muster für einen wirkungsvollen Öffentlichen Sektor heute gelten. Die Fahrt mit einem Sonderzug, der den gesamten Kongress von Stockholm quer durch Südschweden in die norwegische Metropole transportierte, wurde für Vorträge und Diskussionsgruppen in den mitgeführten Konferenzwagen genutzt – und damit selbst zur Metapher für die Informations- und Netzwerkgesell-

schaft: Sie nimmt uns alle bei der Transformation gewohnter Lebens- und Handlungsweisen mit – ob wir wollen oder nicht.

Virtuelle Netzwerkorganisationen als neues Phänomen

Das Programm vermochte, etwas Entscheidendes plastisch werden zu lassen: Es geht bei dem viel diskutierten (und beinahe schon wieder zerredeten) eGovernment sowie bei der dieses umfassenden eGovernance um weit mehr als darum, nach mancherlei Vorläufern nun einen weiteren technischen Fortschritt der EDV, nämlich das Internet, im Öffentlichen Sektor zur Anwendung zu bringen. Es geht um Regieren und Verwalten im Informationszeitalter oder – treffender – im Netzwerkzeitalter. Damit muss einer grundsätzlichen Transformation der meisten gesellschaftlichen Handlungsbereiche gefolgt und entsprochen werden, die sich abspielt vor dem Hintergrund einer neuen informationstechnischen Erreichbarkeit von Personen, Daten, Softwareprogrammen sowie jeglicher (mit Chips bestückter) Gegenstände – und dies, verglichen mit all unserer bisherigen Alltagserfahrung, mühelos und so gut wie ungehindert durch bisher gewohnte Hürden wie Raum, Zeit oder Hierarchie, wenn diese auch – verständlicher Weise – nach wie vor und wohl noch für einige Zeit unsere Vorstellungswelt begrenzen und bestimmen.

Damit aber entstehen nun ganz neue institutionelle Gebilde, die man als »Virtuelle Netzwerkorganisation« (VNO) bezeichnen kann. Wenn mit Personen, Daten, Programmen und Gegenständen alle Zutaten ihres Handelns nach Bedarf elektronisch herangezogen werden können, lässt sich



Univ.-Professor Dr. Heinrich Reinermann, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

* Erweiterte Fassung von »Der Öffentliche Sektor als Reformmotor«, erschienen in eGovernment Computing, Nr. 7/2004, Seite 24.

jede Institution digital abbilden und betreiben – unbeschadet persönlicher Kontakte »von Angesicht zu Angesicht«, die dadurch natürlich keineswegs ausgeschlossen werden, sondern, im Gegenteil, sinnvoll mit den neuen Möglichkeiten vermischt werden sollten. Neue Medien ergänzen erfahrungsgemäß die alten, ersetzen sie aber in der Regel nicht.

Das Unternehmen Cisco selbst bezeichnet sich dem entsprechend denn auch als »Network Virtual Organization« und charakterisiert dies bildhaft unter anderem mit dem Hinweis darauf, dass Kunden, wenn sie es denn unbedingt wünschen, selbstverständlich einen Gesprächstermin in der Zentrale im kalifornischen San Jose vereinbaren können, dass ihnen dort allerdings auch nicht mehr gezeigt werden kann als an jedem anderen Ort der Welt, wo sich ein Notebook an das Internet anschließen lässt. Wie andere ist eben auch diese Institution, gestützt auf die heute einsetzbare Informations- und Kommunikationstechnik, inzwischen ubiquitär geworden.

Weltweite Präsenz und Konkurrenz virtueller Netzwerkorganisationen

Eine Virtuelle Netzwerkorganisation kann die Vorzüge unserer in weiten Teilen digital gewordenen Welt am vollständigsten umsetzen, wenn sie eine Interoperativität ihrer Plattformen für Informations- und Kommunikationstechnik einerseits sowie eine Standardisierung der darauf ablaufenden Anwendungen andererseits erreicht. Denn dann lassen sich die für ihre Arbeit erforderlichen Module am besten und auch am günstigsten (weil ohne Extraaufwand für Übersetzungen) zusammenschalten. Außerdem – und vor allem – wird dann die Suche nach den passendsten und günstigsten Modulen durch Entfernung- und Zeitrestriktionen so gut wie nicht mehr behindert. Aus der Sicht einer einzelnen Institution bedeutet dies nicht weniger, als dass sie nunmehr über das Internet oder andere Netzwerke weltweit präsent sein kann – sich aber umgekehrt auch weltweiter Konkurrenz ausgesetzt sieht.

Schon deshalb haben heute alle Institutionen – seien sie im staatlich-kommunalen, privatwirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Sektor angesiedelt, seien sie in Bereichen wie Parlament, Exekutive und Justiz oder Bildung, Gesundheit und Sicherheit tätig – sowohl die Chance als auch, bei Strafe des Untergangs, die Verpflichtung zur Transformation.

Chancen für eine »Neuerfindung« von Organisationen

Die Chance der Transformation besteht darin, die Potenziale informationstechnisch gestützter Netzwerke für eine gründliche Neubestimmung von Aufgaben und Aufgabenabwicklung einer jeweiligen Institution zu nutzen. Was ist unsere eigentliche Mission? Und wie können wir Netzwerke bauen, die diese mit höchster Wirksamkeit bei geringstem Ressourceneinsatz erfüllen? Diesen Fragen sollten sich heute die Verantwortlichen nahezu jeder Institution stellen.

Ein Beispiel: Wollen – oder sollten – Bildungseinrichtungen nicht möglichst jeden Menschen seiner individuellen Begabung entsprechend fördern? Und wie kann man hierfür Netzwerke aus Schülern, Lehrern, Eltern und Lehrmaterialien mit den bestverfügbaren Modulen bilden? Der

»Im Grunde muss es bei eGovernment um Regieren und Verwalten im Informations- oder Netzwerkzeitalter gehen.«

Kongress hatte in diesem Feld einen seiner Schwerpunkte und förderte überzeugendes Anschauungsmaterial zu Tage.

In analoger Weise kann – und sollte – heute nahezu jede Institution, veranlasst durch und gestützt auf das neue informationstechnische Potenzial, die Adressaten ihrer Leistung wirklich »in den Mittelpunkt« rücken und zugleich alle ihre Datenbestände und Geschäftsabläufe »auf den Prüfstand« stellen. In vielen Fällen wird dies zu einer Neuaufstellung der betreffenden Institution mit einem veränderten Aufgabenverständnis und mit wirksameren Aufgabenabläufen führen.

Verpflichtung zur Transformation für den Öffentlichen Sektor

Gerade für die Institutionen des Öffentlichen Sektors besteht aber nicht nur die Chance, sondern auch eine Verpflichtung, das heutige Transformationspotenzial zu nutzen, sei es, weil sie selbst als Anbieter austauschbarer Module direkt im Wettbewerb mit anderen Institutionen des öffentlichen, privatwirtschaftlichen oder bürgerschaftlichen Sektors stehen, sei es, weil sie – indirekt – wichtige Determinanten für die Wettbewerbsfähigkeit anderer

Institutionen verantworten, in der global gewordenen Wirtschaft natürlich in Sonderheit die Standortbedingungen der privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Insbesondere der Öffentliche Sektor muss sich deshalb als Transformator im Netzwerkzeitalter verstehen. Denn entweder schafft er günstige Bedingungen für die anderen Institutionen in seinem Zuständigkeitsbereich – oder diese verlassen ganz oder teilweise das Land, mit allen problematischen Folgeerscheinungen, die dies, seit nun schon einigen Jahren deutlich sichtbar an unserem Arbeitsmarkt, mit sich bringen kann.

Die hinlänglich bekannten Auseinandersetzungen um die Höhe von Steuern und Abgaben oder um Rechtsrestriktionen zweifelhafter Notwendigkeit sowie ihre Folgen für die Abwanderung ebenso wie für die Nicht-Ansiedlung von Unternehmungen oder Unternehmensteilen (immer-

hin werden allein vier Fünftel eines in Deutschland hergestellten Autos mittlerweile aus dem Ausland geliefert) und der damit verbundenen Arbeitsplätze beleuchten grell den Ernst der Lage.

Die »neue informationstechnische Erreichbarkeit« schafft im Übrigen günstige Transformationsvoraussetzungen auch für weitere Aspekte eines »Good Governance«, etwa Rechtstaatlichkeit, demokratische Beteiligung, ökologische Nachhaltigkeit oder sozialer Zusammenhalt. Darauf kann an dieser Stelle nur verwiesen, aber nicht eingegangen werden.

Neue Mobilität der Beschäftigten

Mobiler als je zuvor sind aber in der Netzwerkgesellschaft auch die Arbeitnehmer. Wenn die Institution, für die man arbeitet, ubiquitär, also überall dort ist, wo es ein Notebook mit Internetanschluss gibt, kann man sich seine Arbeitsumgebung stärker nach persönlichen Präferenzkriterien aussuchen als je zuvor – von der Steuerbelastung bis zum Wetter.

Die aktuelle Kontroverse um Einkommensteuerrabatte für Ausländer, wie sie in allen EU-Ländern außer Griechenland, Portugal, Spanien und Deutschland heute

bereits gewährt werden, oder die »Green Card« sind Teilaspekte des bereits in vollem Gang befindlichen »Wettbewerbs um die qualifiziertesten Köpfe« – den einige, drastischer noch, »war for talents« nennen. »Brain drain« erhält neuartige Anschläge.

Behörden als Virtuelle Netzwerkorganisationen

Wenn man sich die Möglichkeiten einer Virtuellen Netzwerkorganisation für die Transformation des Öffentlichen Sektors im engeren Sinne, also für die Ämter und Behörden selbst ansieht, ergibt sich ein vergleichbares Bild. Sie gehen über die Entwicklung von Online-Angeboten der Behörden weit hinaus. Man kann so anfangen, und es gibt auf diesem Feld auch zahlreiche lobenswerte Erfolge.

Es ist aber wichtig, sich darüber klar zu sein – beziehungsweise bald darüber klar zu werden –, dass diese Ansätze einer Erneuerung von Fenstern gleichen, durch die man einfacher in ein Gebäude, hier das

dass Online-Dienste unter Zurückstellung von Reorganisation im Hintergrund nach wie vor das Feld beherrschen.¹

Es bleibt demnach weiter abzuwarten, wie lange noch die von der Spitze des Eisbergs ausgehende Faszination, die schönen und sicher auch nützlichen Online-Verwaltungsdienste, von der – zugegeben weniger spektakulären – Befassung mit seiner sieben Mal größeren Masse unter Wasser ablenkt.

Wer verantwortet die Fülle zu erwartender Änderungen ?

Nimmt man dies alles zusammen, dann ist nun allerdings – als Konsequenz der »neuen informationstechnischen Erreichbarkeit« und der Virtuellen Netzwerkorganisationen in ihrem Gefolge – Veränderung überall zu erwarten. Noch dazu werden sich diese vornehmlich auf den operativen Ebenen, bei den Beschäftigten abspielen (dieses Phänomen ist schon heute zu beobachten und wird wachsen). Denn die schiere An-

rativen Ebenen zugelassen, angeregt, ausgerichtet und abgestimmt werden.

Leitbilder – wichtig aber hier zu Lande suspekt

In diesem Zusammenhang wurde dem deutschen Kongressteilnehmer etwas bewusst, was durchaus eine Eigenart unserer Kultur, gleichwohl aber der Auflösung des vorgenannten Dilemmas wenig dienlich sein könnte. Gemeint ist das Abstandhalten zu Leitbildern, zu – *horribile dictu* – Visionen. Solche bestimmten andererseits geradezu den gesamten Public Services Summit. Andere Länder führten immer wieder sowie mit greifbarer Begeisterung und Elan vor, wohin sie ihre Gesellschaften auf den Schwerpunktfeldern einer eGovernance, und das sind Bildung, Gesundheit, Sicherheit sowie Öffentliche Verwaltung im engeren Sinne, führen beziehungsweise geführt sehen wollen. Da wurde immer wieder echte Leidenschaft spürbar, die neuerdings verfügbaren informationstechnischen Möglichkeiten für einen wirksameren Öffentlichen Sektor und für seine neue Rolle eines Transformators in der Netzwerkgesellschaft auszuschöpfen.

Verglichen damit sind Leitbilder in einem Land eher suspekt, dessen Bundeskanzler bekanntlich einmal geraten hatte, wer Visionen habe, möge zum Arzt gehen. Und: Kulturelle Anlagen ändern sich so schnell wohl auch nicht – der Bogen spannt sich mühelos zurück zu Reformansätzen in früheren Legislaturperioden oder zur Agenda 2010 heute – einem Reformpaket, das vielen eher als zaghaft anmutet und dessen Einzelmaßnahmen in der allgemeinen hektischen Diskussion oft ihre Zusammenhänge nicht mehr erkennen lassen, sich teils widersprechen, jedenfalls aber die nötige Zuversicht nicht vermitteln, dass unser Land damit die Herausforderungen des Informations- und Netzwerkzeitalters meistern werde.

So reißt man dann aber auch eine Bevölkerung nicht mit, so ist Zustimmung zu, ja Identifizierung mit und vor allem Mitarbeit an Reformen kaum zu gewinnen. Dass die einzelnen Maßnahmen schon richtig seien und nur ein Vermittlungsproblem gegenüber den Wählern bestehe, kaschiert und belegt genau betrachtet geradezu, dass wir – wieder einmal – auf Leitbilder verzichtet haben. Die unmittelbar auf die Nobel Week folgenden Weihnachts- und

»Die schiere Anzahl heute informationstechnisch ermöglichter Änderungen und ihr Detail müssten auch noch so führungswillige Vorgesetzte überfordern.«

Gebäude Öffentlicher Sektor hinein sehen kann. Eine vergrößerte, ungeteilte und aufpolierte Verglasung der Außenfront wird aber schon bald weithin erkennbar machen, dass darüber hinaus der »Gesamtbau«, einschließlich seiner Beziehungen zum Wirtschafts- und zum Dritten Sektor, zur gründlichen Renovierung ansteht, weil zahlreiche Notwendigkeiten hierfür gegeben sind, die man mittlerweile nicht mehr begründen muss, und weil informationstechnische Plattformen für Qualitätsverbesserungen, Straffungen und Kostensenkungen bereit stehen beziehungsweise errichtet werden können.

Die Systematisierung und Rationalisierung der »back offices«, die nunmehr möglich gewordene Neuordnung von Aufgaben, Datenbeständen und Verwaltungsverfahren also, liefert noch weit lohnendere Betätigungsfelder als die Ausschmückung der »front offices« als Fenster zum Öffentlichen Sektor. Leider zeigt allerdings auch die zweite von Cisco in acht Ländern einschließlich Deutschland durchgeführte Studie zum Einfluss des Internet,

zahl der Veränderungen und ihr Detail müssten jeden noch so führungswilligen Politiker oder Vorgesetzten überfordern.

Hier stehen wir vor einem der Dilemmata, zu denen uns ein recht verstandenes eGovernance führt. Wie soll man sich – soweit dieses Dilemma überhaupt schon wahrgenommen wird – verhalten? Dass die Fachleute auf der Arbeitsebene mit der Detailkenntnis ihrer eigenen Arbeit und der ihrer Zulieferer und Abnehmer sowie mit ihrer Kenntnis der Verbesserungsmöglichkeiten durch die Internettechnologien einfach voranschreiten und an der Führung vorbei Tatsachen schaffen, mag manchen Fortschritt bewirken, kann aber doch die Lösung nicht sein. Diese Veränderungen sollten Richtung haben und sich dabei in Orientierungen durch die Führung einfügen; und sie sollten untereinander abgestimmt sein, wo nötig. Das aber hat wiederum zur Voraussetzung, dass in den Führungsetagen die Zusammenhänge von Reformbedarf und Reformpotenzial bekannt, ja verinnerlicht sind und dass von hier aus einzelne Maßnahmen auf den ope-

¹ Siehe <http://www.netimpactstudy.com>.

Neujahrsansprachen unserer Spitzenpolitiker bestätigten diesen Verdacht: Statt die Gelegenheit beim Schopf zu greifen, statt für Visionen vom Standort Deutschland in der Netzwerkgesellschaft zu werben und damit Zuversicht, Aufbruchstimmung und Änderungsbereitschaft zu forcieren, wurden die ohnehin allseits doch nur als anfänglich verstandenen Reformansätze schon wieder relativiert (»genug ökonomischen Kalküls«) oder mit Blick auf ein weiteres Superwahljahr, in diesem Falle 2004, abwartend vertagt.

Anscheinend bleiben wir in einer Tradition verfangen, die sich – statt auf Leitbilder, Ziele und Management – dann doch lieber auf (Rechts-)Vorschriften verlässt.

Werte, Leitbilder und Ziele als Maßstab für Veränderungen

Ganz anders demonstrierte *Al Gore* – in Stockholm feinfühlig eingeführt als der Politiker, »der das Internet gefördert hat«, schon als Abgeordneter und später als Vizepräsident der USA, so mit seinem Programm eines »Re-inventing Government« – visionäre Politik im Netzwerkzeitalter. Ausgesprochen kenntnisreich stellte er die Geschichte der Kommunikationsmedien vor und brachte diese, von der Sprache über die Schrift, den Buchdruck, die Zeitungen, das Fernsehen bis hin zum Internet heute, in einen Zusammenhang mit der Qualität von Kommunikation in der Demokratie. Vom Internet erwartet er eine Wiederbelebung früherer Diskussionsgepflogenheiten durch das Aufbrechen inzwischen bei den Massenmedien fest zu stellender Verkrustungen. Es gehört zu den eher raren Erlebnissen, dass Politiker hier zu Lande die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie so kompetent in programmatische Erörterungen einbinden.

Ebenso bemerkenswert war aber *Al Gore* Einstellung zur Rolle von Führung und Leitbildern in einer Zeit allgegenwärtigen und ubiquitären Wandels und Reformzwangs. Die Masse notwendiger Veränderung an allen Ecken und Enden ist, wie zuvor gesehen, weitgehend nur in Selbstorganisation zu bewältigen. Diese aber darf freilich nicht in Richtungslosigkeit enden und setzt deshalb – im Gegenteil – die Existenz von Visionen, Zielen und Werten voraus. An ihnen können und sollen sich die einzelnen Reformmaßnahmen dann ausrichten. Schon deshalb muss jede Führung Leitbilder entwickeln und überzeugend kommunizieren (*Al Gore*: Wie sieht das Gelobte Land aus?); sie muss weiter mit Zielen konkretisieren, wie aus

solchen Visionen Wirklichkeit werden soll, und sie muss außerdem eine Wertegrundlage für die Einzelmaßnahmen auf allen Handlungsebenen legen, damit diese, wenngleich nebeneinander, doch wie die Individuen in einem Vogel- oder Fischschwarm in die gleiche Richtung streben.

Der Nutzen des Blicks über die Landesgrenzen

Angesichts von Fülle und Intensität anregender Präsentationen war es zu bedauern, dass sich deutsche Politik- und Verwaltungsspitzen beim Cisco Public Services Summit @ Nobel Week 2003, aus dem diese Nachlese nur einige unseres Erachtens sammelnswerte Assoziationen präsentieren kann, rar machten. Dies wurde übrigens auch schon bei anderen internationa-

»Ohne Leitbilder ist Zustimmung zu, ja Identifizierung mit und vor allem Mitarbeit an Reformen kaum zu gewinnen.«

len Kongressen in letzter Zeit auffällig, so beim Genfer Weltgipfel für Informationssysteme vergangenen Dezember, bei der Julikonferenz der Europäischen Kommission in Como oder bei Microsofts Government Leaders Forum im September 2003 in Rom. Ist es die von einem chinesischen Redner zitierte Furcht, die sich beim tatsächlichen Eintreffen einer lang erträumten Begegnung mit dem Drachen plötzlich einstellt, hier mit dem nun endlich verfügbaren und unmissverständlich zum Handeln auffordernden informationstechnischen Potenzial für eGovernance? Lähmt das sich plötzlich öffnende Feld staats- und verwaltungspolitischer Möglichkeiten und Entscheidungsnotwendigkeiten unsere Führung?

Möglicher Weise ist aber »der deutsche Weg«, das gaben die internationalen Vergleichsmöglichkeiten in Stockholm und Oslo doch ziemlich deutlich zu bedenken, nicht schon von vornherein auch der beste. Wir könnten von anderen wohl Manches lernen, wenngleich zuzugeben ist, dass unser Land allein mit seiner Föderalismus- und Selbstverwaltungstradition und der durch sie mitverursachten Heterogenität ganz besonderen Anstrengungen gegenüber steht, was die Errichtung interoperativer Informationstechnik-Plattformen für zu standardisierende Verwaltungsverfahren –

als eine der Voraussetzungen für Virtuelle Netzwerkorganisationen – angeht.

Von Leitbildern zu Reformen

Auch was die zuvor angesprochenen strategischen Zusammenhänge zwischen Reformen und Werten angeht, war der in Oslo gesetzte Schlusspunkt des Public Services Summit symbolträchtig.

Der Stockholmer Teil des Kongresses hatte die Zusammenhänge zwischen Investition in Informationstechnik, darüber zu erreichende Produktivitätssteigerung, Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und persönliches Einkommen sowie damit wiederum sich eröffnende Chancen für mehr Bildung, Gesundheit und Sicherheit bewusst gemacht und insoweit eher materielle Voraussetzungen für Frieden thematisiert.

Dahingegen würdigte das Osloer Friedensnobelpreis-Konzert für *Shirin Ebadi* am Beispiel ihrer Persönlichkeit die Bedeutung von Werten und Idealen.

Auch wenn man, wie die Preisträgerin, seiner Umgebung mit Werten und Zielen voraus ist (hier: Demokratie und Menschenrechte), sollte man, so die damit verknüpfte Botschaft, unbeirrt an ihnen festhalten, dabei allerdings auch pragmatisch die jeweils noch geltenden Umsetzungsvoraussetzungen in Rechnung stellen. Die Wertvorstellungen werden sich ausbreiten, und es lassen sich auf diesem Hintergrund schließlich reale Fortschritte in Richtung auf die Visionen und Leitbilder erreichen. Mit den Worten der Laureatin: »Statt mit dem Kopf gegen verschlossene Türen zu rennen, werde ich Wasser, das unter den Türen hindurchfließt...«