

I N T E R F A C E

UMSETZUNG VON FLAG IM BUNDESPARLAMENT

ANALYSE IM RAHMEN DER BERICHTERSTATTUNG FLAG IM
AUFTRAG DER PROGRAMMLEITUNG FLAG

Luzern, den 27. März 2008

Dr. Stefan Rieder (Projektleitung)
rieder@interface-politikstudien.ch

Brigitte Schwab (Projektmitarbeit)
schwab@interface-politikstudien.ch

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	3
2	WIE GUT IST FLAG IM PARLAMENT BEKANNT?	5
3	VERWENDUNG DER FLAG-INSTRUMENTE IM PARLAMENT	6
3.1	Verwendung der Finanzberichterstattung (FB)	6
3.2	Verwendung der Leistungsaufträge (LA), Motion und Wirkungs-LeistungsBerichte (WLB)	9
4	AUSWIRKUNGEN VON FLAG AUF PROZESSE	14
5	WEITERENTWICKLUNG UND GESAMTURTEIL	16
5.1	Ausdehnung von FLAG	16
5.2	Gesamtbeurteilung	16
6	BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN	17
6.1	Gesamtbewertung aus Sicht der Evaluation	17
6.2	Empfehlungen	18
	ANHANG: LISTE DER BEFRAGTEN PERSONEN	20
	IMPRESSUM	21

I EINLEITUNG

Der Bund setzt seit 1996 das Projekt Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) um. Nach einer Startphase mit Pilotprojekten wurde 2001 eine Evaluation durchgeführt. Basierend darauf wurde beschlossen, das Projekt in ein Programm zu überführen und dieses schrittweise auszudehnen. Die Aufsichtskommissionen beider Räte haben den Evaluationsbericht des Bundesrates geprüft, die Ergebnisse in ihren Berichten (BBl 2002 6583 und BBl 2002 7810) festgehalten und an die Eidgenössischen Räte zur Kenntnisnahme weitergeleitet. Sie haben den Bundesrat gleichzeitig beauftragt, in einer nächsten Berichterstattung (Ende 2008) über die Umsetzung und Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu informieren.

Das Institut für Politikstudien Interface wurde beauftragt, die Umsetzung von FLAG im Parlament zu analysieren. Dabei galt es die folgenden Fragen zu beantworten:

- Sind die Steuerungsinstrumente (Finanzberichterstattung, Leistungsauftrag, Wirkungs- und Leistungsbericht) bekannt und wie werden sie in der Praxis verwendet?
- Wie sind die Auswirkungen von FLAG im Parlament zu beurteilen? Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Kommissionen?
- Haben sich in Bezug auf die von den FLAG-Verwaltungseinheiten betreuten Aufgaben Veränderungen der Zusammenarbeit zwischen Parlament, Bundesrat und Verwaltung ergeben? Wenn ja, wie sehen diese aus?
- Ist FLAG miliztauglich? Sind Effekte auf die Art der Politiksteuerung zu beobachten?
- Drängen sich Veränderungen bei der Umsetzung von FLAG auf?

Die Beantwortung der Fragen erfolgte über ein qualitatives Verfahren: Es wurden total 11 Mitglieder des Parlaments mit Hilfe eines halbstandardisierten Fragebogens befragt. Das Vorgehen bestand aus drei Arbeitsschritten:

- In einem ersten Schritt wurde gemeinsam mit der Sektion Programm FLAG ein Leitfaden entwickelt. Bei der Erarbeitung sind die Ergebnisse der Evaluation FLAG 2001 eingeflossen. Ferner wurden die aktuellen FLAG-Dokumente (Leistungsaufträge, Hilfsmittel, Rechnung und Voranschlag) bei der Gestaltung des Leitfadens herangezogen.
- In einem zweiten Schritt wurden 13 Mitglieder des Parlaments für die Befragung ausgewählt. Als Kriterien für die Auswahl wurde die Zugehörigkeit der Parlamentsmitglieder zu den parlamentarischen Kommissionen, zu Parteien und Sprachgruppen berücksichtigt. Von den 13 ausgewählten Personen konnten 11 befragt werden. Die Liste der Befragten findet sich im Anhang. An den Interviews nahmen jeweils eine Person aus der Sektion Programm FLAG und eine Person von Interface teil.

- Im dritten Schritt wurden die Interviews protokolliert und die Ergebnisse im vorliegenden Bericht zusammengefasst. Dieser wurde mit der Programmleitung FLAG besprochen und bereinigt.

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der Befragung vor. In Kapitel 2 wird der Kenntnisstand des Parlaments dargestellt. Anschliessend wird in Kapitel 3 auf die Verwendung der FLAG-Instrumente eingegangen. Kapitel 4 ist den Prozessen bei der Behandlung von FLAG im Parlament gewidmet. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse der Interviews hinsichtlich der Weiterentwicklung und der Beurteilung von FLAG zusammen. Der Bericht schliesst mit einer Beurteilung der Evaluatoren und mit Empfehlungen.

Die Befragten wurden gebeten, die Kenntnisse und das Verständnis der Ratsmitglieder als Ganzes bezüglich dem System FLAG zu beurteilen. Nach Ansicht der Befragten kennen und verstehen die Mitglieder der Aufsichtskommissionen (Finanzkommission FK und Geschäftsprüfungskommission GPK) der beiden Räte FLAG am besten. Namentlich die Mitglieder der Finanzkommissionen sind jedes Jahr im Rahmen des Budget- und Rechnungsprozesses mit der Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten konfrontiert und daher am besten mit dem System FLAG vertraut. Allerdings ist es nicht so, dass alle Mitglieder der Aufsichtskommissionen die Funktionsweise von FLAG kennen würden: Auf Grund von Schätzungen eines Teils der Interviewten dürften 20 bis 50 Prozent der Mitglieder der Aufsichtskommissionen FLAG kennen.

Deutlich schlechter ist nach Ansicht der Befragten der Kenntnisstand in den Legislativkommissionen der Räte.¹ Je nach Schätzungen der Interviewten dürften zwischen 20 und 30 Prozent der Mitglieder der Legislativkommissionen FLAG kennen und auch verstehen. Der Grund für diesen geringeren Kenntnisstand liegt offenbar darin, dass die Legislativkommissionen die Leistungsaufträge nur alle vier Jahre behandeln. Durch diese grossen Abstände sei es schwieriger, das Verständnis für das Verfahren aufzubauen.

Die Mitglieder der Räte würden FLAG etwa zur Hälfte dem Namen nach kennen. Das Prinzip von FLAG und dessen Funktionsweise sei hingegen nur etwa 10 bis 20 Prozent der Ratsmitglieder geläufig. Ein Grund dafür mag sein, dass die Geschäfte der FLAG-Verwaltungseinheiten politisch vergleichsweise wenig heikel waren, womit der Anreiz, sich mit FLAG konzeptionell auseinander zu setzen, relativ tief liegt.

¹ National- und Ständerat kennen je 10 Legislativkommissionen. Die Kommissionen des Nationalrates setzen sich aus 25, die des Ständerates aus 13 Mitgliedern zusammen.

FLAG stellt dem Parlament folgende Steuerungsinstrumente zur Verfügung: Die direkte Steuerung erfolgt durch die jährliche Finanzberichterstattung (FB), bestehend aus einem Bundesbeschluss zum Voranschlag (Mittelbedarf in Form von Globalbudgets ergänzt mit entsprechenden Erläuterungen zu Zielen und Indikatoren) und der Definition von Produktgruppenbudgets (PG) mittels Planungsbeschluss. Ferner steht dem Parlament zur Veränderung des Leistungsauftrags die Motion zur Verfügung. Eine indirekte Steuerung erfolgt über die Konsultation der Leistungsaufträge (LA) und die Wirkungs- und Leistungsberichte (WLB). Wir gehen im Folgenden auf die Verwendung dieser Instrumente im Parlament ein: Im ersten Abschnitt stellen wir die Ergebnisse zur Finanzberichterstattung dar. Die anderen Instrumente besprechen wir gemeinsam in einem zweiten Abschnitt.

3.1 VERWENDUNG DER FINANZBERICHTERSTATTUNG (FB)

Die Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten wird im jährlichen Voranschlag und der Rechnung dem Parlament zugestellt. Ausgewiesen werden das finanzielle Gesamtergebnis (Aufwand, Ertrag), das finanzielle Ergebnis pro Produktgruppe sowie ausgewählte Kennziffern (zum Beispiel der Kostendeckungsgrad). Als Erläuterung werden pro FLAG-Verwaltungseinheit eine Beschreibung der Produktgruppen, zwei bis drei wesentliche Leistungs- und Wirkungsziele im Rahmen der Rechnung sowie ein Kommentar zum finanziellen und materiellen Ergebnis geliefert.

Die Finanzkommissionen der Räte behandeln die Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten im normalen Budget- respektive Rechnungsprozess: Die zuständigen Subkommissionen der Finanzkommissionen² beurteilen den Mittelbedarf und laden nach Bedarf Vertreter der FLAG-Verwaltungseinheiten zu einer Anhörung ein. Die Subkommission gibt eine Empfehlung zuhanden der Gesamtkommission ab. Diese unterbreitet ihrerseits dem Rat einen Antrag. Innerhalb der Subkommission der jeweiligen Finanzkommission verfügt jede FLAG-Verwaltungseinheit über einen Referenten, der zuhanden der Subkommission berichtet.

Kenntnisstand und Beurteilung der formalen und inhaltlichen Qualität
Wir haben die Befragten in den Interviews zunächst gefragt, wie gut sie persönlich die Finanzberichterstattung kennen und wie sie diese in formaler und inhaltlicher Hinsicht beurteilen.

Die Kenntnisse der Finanzberichterstattung sind stark verschieden. Während ein Teil der Befragten die Darstellung in Budget und Rechnung sehr gut kennt, ist anderen die FB nur wenig bekannt und die Unterschiede zur konventionellen Darstellung der Kredi-

² Die Finanzkommission des Nationalrates verfügt über sieben Subkommissionen, je eine für jedes Departement. Die Subkommissionen bestehen aus sechs bis acht Mitgliedern. Die Finanzkommission des Ständerates umfasst vier Subkommissionen mit zwei bis fünf Mitgliedern.

te sind nicht klar. In der Tendenz sind Mitglieder der Finanzkommissionen und Befragte mit einer längeren Amtszeit mit der FB besser vertraut. Allerdings gilt dies nicht systematisch: Es gibt auch Personen der FK, die die FB nur oberflächlich kennen. Gleiches gilt auch für langjährige Ratsmitglieder.

Die formale Qualität der FB (Darstellung, Sprache, Aufbau) wird generell als gut beurteilt. Die inhaltliche Verständlichkeit (Nachvollziehbarkeit, Zuordnung der Mittel) wird ebenfalls positiv gewertet. In drei Punkten wurde an der Qualität der FB Kritik geübt:

- Die formale Darstellung (Länge, Form) der einzelnen FLAG-Verwaltungseinheiten sei oft (zum Teil stark) unterschiedlich.³
- Die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren leide, weil die Zahl und die Zusammensetzung von Produktgruppen geändert würden.⁴
- Eine Person kritisierte die oftmals zu komplizierte Sprache bei der Beschreibung der Leistungen (Fachjargon).

Behandlung der Finanzberichterstattung und Miliztauglichkeit

Die Intensität der Behandlung der Finanzberichterstattung lässt sich nach Aussagen der Befragten wie folgt beschreiben:

- Der Fachreferent oder die Fachreferentin sowie die zuständige Subkommission befassen sich mit der Finanzberichterstattung, wobei die Intensität der Beratung im Vergleich zu den früheren FLAG-Subkommissionen der FK (diese behandelte alle FB) klar tiefer liegt.
- Das Plenum der FK befasst sich nur oberflächlich mit der Finanzberichterstattung. Die Zeit würde dazu auch gar nicht ausreichen, berichten die Befragten. Langjährige Ratsmitglieder erkennen eine Tendenz, wonach die Finanzberichterstattung in den Neunzigerjahren in der FK intensiver behandelt worden seien, weil das Thema FLAG damals noch neu gewesen sei und sich mit den Präsidenten der FLAG-Subkommissionen der FK zwei Promotoren dafür herauskristallisiert hätten. Heute sei der „Neuigkeitswert“ der FB gesunken und es zeige sich ein gegenteiliger Effekt: Die Mitglieder der FK wüssten, dass die FB anders zu behandeln seien und würden sie daher oft einfach „durchwinken“. Eine Diskussion um Ziele, Leistungen und Finanzen finde nur in Ausnahmefällen statt (etwa bei der MeteoSchweiz). Anträge zu der Finanzberichterstattung würden immer pauschal zur Gesamtsumme zum Beispiel im Sinne von Kürzungsanträgen erfolgen, die nicht auf einzelne Produktgruppen abzielen würden.
- In der Budgetdebatte der Räte stellen die FB der FLAG-Verwaltungseinheiten kaum je ein Thema dar.

Die Steuerungsmöglichkeiten über den Voranschlag von FLAG-Verwaltungseinheiten werden von einem Teil der Befragten im Vergleich zum traditionellen Voranschlag

³ Diese Wahrnehmung durch die Befragten kontrastiert mit der Tatsache, dass die Struktur der Finanzberichterstattung für alle Verwaltungseinheiten standardisiert worden ist. Offenbar wurde dies nicht so wahrgenommen.

⁴ Die bedingte Vergleichbarkeit infolge der Umstellung auf das Neue Rechnungsmodell dürfte mit eine Rolle gespielt haben.

höher eingeschätzt. Allerdings würden die Steuerungsmöglichkeiten kaum voll ausgeschöpft. Andere Befragte glauben, dass die traditionelle Budgetierung und die neue Finanzberichterstattung von FLAG sich bezüglich des Steuerungspotenzials etwa die Waage halten würden. Der Bearbeitungsaufwand hat sich durch die Finanzberichterstattung nach Meinung aller Befragten nicht wesentlich verändert.

Eine befragte Person kritisierte den Budgetprozess in der FK generell: Die Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten stellen einen Spezialfall in der Beratung dar. Sie würden oft gar nicht als solche erkannt und die unterschiedliche Darstellung in Voranschlag und Rechnung führten darum zu Irritationen. Es wird angeregt, die Behandlung der FB vom übrigen Budgetprozess zumindest teilweise zu entflechten (vgl. weiter hinten, Verbesserungsvorschläge).

Wie weit ist das Instrument der FB heute miliztauglich? Die Befragten sind der Meinung, dass auch ein Milizparlament mit der FB nach FLAG durchaus arbeiten könne. Der Ausweis der FLAG-Verwaltungseinheiten sei nicht komplizierter als die herkömmliche Darstellung in der Rechnung. Allerdings müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Die FB müssen als solche einfach erkennbar sein.
- Die Kontinuität bei der Darstellung muss vorhanden sein.
- Die Mitglieder brauchen ein gewisses Fachwissen und die Bereitschaft, sich mit dem Instrument auseinander zu setzen.

Verschiedentlich seien diese drei Voraussetzungen nicht gegeben. Dies führt offenbar dazu, dass auch Mitglieder der FK mit der Beurteilung der Finanzberichterstattung überfordert sind.

Verbesserungsvorschläge

In den Interviews wurden vier Verbesserungsvorschläge zu den FB formuliert. Die Befragten empfehlen, die Kontinuität bei den Produktgruppen zu erhöhen und die Sprache bei den Erläuterungen möglichst einfach und knapp zu gestalten (Verzicht auf Fachausdrücke, möglichst knappe Darstellung).

Der zweite Verbesserungsvorschlag betrifft die Zusatzdokumentationen, die den Mitgliedern der Finanzkommissionen zu Voranschlag und Rechnung abgegeben werden: Diese sollten nicht ausschliesslich durch die FLAG-Verwaltungseinheiten bzw. Departemente selber, sondern durch die Finanzverwaltung verfasst werden. Damit erhoffen sich die Parlamentarier/-innen eine von den FLAG-Verwaltungseinheiten unabhängige Entscheidungsgrundlage im finanziellen Bereich.

Der dritte Vorschlag zielt auf eine Veränderung des Beratungsprozesses ab: Es wird empfohlen, erstens die FLAG-Verwaltungseinheiten in Voranschlag und Rechnung in einem eigenen Kapitel darzustellen. Dies erhöhe die Lesbarkeit der Unterlagen und würde es erlauben, einen zusammenfassenden Überblick über das Ergebnis der FLAG-Verwaltungseinheiten darzustellen, was einen Vergleich zwischen FLAG-Verwaltungseinheiten ermöglichen würde. Zweitens sollten die FLAG-Verwaltungseinheiten ge-

meinsam diskutiert werden (heute wird der Mittelbedarf nach Departementen diskutiert und die Behandlung des Mittelbedarfs von FLAG-Verwaltungseinheiten und Nicht-FLAG-Verwaltungseinheiten wechselt auch innerhalb des Departements zufällig ab). Dies würde dazu führen, dass in der Kommissionsberatung kein Wechsel mehr von der Finanzberichterstattung FLAG zu Nicht-FLAG stattfände, was die Beratung erleichtern würde. Konsequenterweise müsste drittens entweder eine eigene Subkommission in den Finanzkommissionen beider Räte für die FLAG-Verwaltungseinheiten gebildet werden oder die FK müsste die FLAG-Verwaltungseinheiten zusammen mit den ausgelagerten Anstalten mit Leistungsaufträgen an einem einzigen Termin behandeln. Eine eigene Subkommission hat in der Anfangsphase des Projektes bereits bestanden. Sie wurde aufgelöst, um die FLAG-Verwaltungseinheiten in den ordentlichen Prozess überführen zu können.

Ein vierter Vorschlag empfiehlt die Durchführung von Informationsveranstaltungen bzw. Ausbildungsseminarien für das Parlament. Es wird empfohlen, dass jedes Mitglied des Parlaments einmal in vier Jahren eine Einführung in die FLAG-Instrumente des Parlamentes erhalten sollte.

3.2 VERWENDUNG DER LEISTUNGS-AUFTRÄGE (LA), MOTION UND WIRKUNGS-LEISTUNGSBERICHTE (WLB)

Die Leistungsaufträge werden im Jahr vor ihrem Inkrafttreten (Laufzeit vier Jahre) an die zuständige Legislativkommission und Aufsichtskommissionen beider Räte zur Konsultation unterbreitet. Die Legislativkommission berät die Leistungsaufträge und kann unverbindliche Empfehlungen an den Bundesrat formulieren. Materielle Änderungen erzwingen kann das Parlament nur über eine Motion, die den normalen Gang im Parlament durchlaufen muss. Die Aufsichtskommissionen der Räte können einen Mitbericht an die zuständigen Legislativkommissionen erstellen, den diese bei der Beratung berücksichtigen können.⁵

Bei der Beratung eines Leistungsauftrags für eine neue Periode müssen die FLAG-Verwaltungseinheiten einen Wirkungs- und Leistungsbericht (WLB) vorlegen. Dieser ging bisher zusammen mit dem LA an die Legislativ- und Aufsichtskommissionen und gibt Auskunft über die Zielerreichung. Seit dem Frühjahr 2008 werden die WLB zusammen mit der Rechnung den zuständigen parlamentarischen Kommissionen separat unterbreitet. Der WLB soll die Beratung des neuen Leistungsauftrags erleichtern.

Da die drei geschilderten Instrumente eng verknüpft sind, stellen wir die Ergebnisse dazu in diesem Abschnitt gemeinsam dar.

⁵ Die Leistungsaufträge von Verwaltungseinheiten mit Querschnittsaufgaben (Informatik, Bundesreisezentrale) werden inhaltlich abschliessend von der FK geprüft. Sie übernehmen bei diesen Verwaltungseinheiten die Rolle der Fachkommissionen.

3.2.1 QUALITÄT UND VERWENDUNG DER LEISTUNGS- AUFTRÄGE

Kenntnisstand und Beurteilung der formalen und inhaltlichen Qualität
Der Leistungsauftrag ist für die meisten der Befragten ein Begriff und gut bekannt. Allerdings geben immerhin drei Personen an, den Leistungsauftrag nicht oder nur flüchtig zu kennen.

Die formale und inhaltliche Qualität wird unterschiedlich beurteilt. Etwa die Hälfte der Befragten erachten die Inhalte als gut verständlich, auch wenn die Länge des Leistungsauftrags und die Komplexität sicher ein oberes Limit erreicht habe. Für die übrigen Befragten ist der Leistungsauftrag in der heutigen Form in verschiedenen Punkten ungenügend: Kritisiert wurde die Länge der Leistungsaufträge, das Fehlen einer Zusammenfassung und in einem Fall die zu schwammigen Ziele.

Behandlung der Leistungsaufträge

Die Behandlung der Leistungsaufträge verläuft stark verschieden: Einige der Leistungsaufträge werden nur kurz in der zuständigen Legislativkommission besprochen. Andere sind etwas brisanter (mitunter für die Diskussion auch attraktiver) und es entsteht eine politische Diskussion. Diese nimmt entsprechend mehr Raum ein, insbesondere dann, wenn die Debatte entlang der Links-Rechts-Grenze verläuft. Die Intensität der Behandlung der Leistungsaufträge in den Legislativkommissionen ist daher abhängig von der Politisierung der Geschäfte der FLAG-Verwaltungseinheit und kaum von der Form der Präsentation (LA). Ferner beeinflusst das Präsidium der Kommission durch die Festlegung der Traktandenliste sowie die Vorarbeit der Parlamentsdienste den Umfang der Diskussion um die Leistungsaufträge.

Der Aufwand zur Beratung eines LA in den Legislativkommissionen wird nicht höher oder tiefer eingeschätzt als jener eines normalen Geschäfts.

Auffallend ist, dass die Legislativkommissionen vom Bundesrat kaum Änderungen an den Leistungsaufträgen verlangen. Worauf ist dies zurückzuführen? Aus den Interviews lässt sich eine Reihe von Gründen ermitteln:

- Einige Leistungsaufträge sind inhaltlich unbestritten und passieren daher den Rat ohne grosse Diskussion.
- Bei komplexeren LA fehle den Mitgliedern des Parlaments nach Aussagen unserer Interviewpartner/-innen die Zeit, sich angesichts der Länge der Leistungsaufträge mit diesen intensiv auseinander zu setzen. Diese Situation werde durch die teilweise zu kurzen Konsultationsfristen und Zeitfenster für die Beratung verschärft.
- Chronisch scheint der Zeitmangel bei der Erstellung der Mitberichte der FK zu sein: Nach Aussagen der Interviewten sei es in der zur Verfügung stehenden Zeit zwischen FK-Sitzung und Sitzung der Legislativkommission nicht möglich, einen fundierten Mitbericht zu erstellen. Das entsprechende parlamentsinterne Verfahren wird aus diesem Grund von einem Befragten kurz und bündig als „Flop“ bezeichnet. Oftmals bestehe der Mitbericht aus einer Stellungnahme des Sekretärs der Aufsichtskommission zuhanden des Kommissionspräsidiums, ohne dass innerhalb der Aufsichtskommission eine fundierte Diskussion stattgefunden habe.

- Gemäss einem Interviewten bieten die Leistungsaufträge für das Parlament zu wenig konkrete Ansatzpunkte, um steuern zu können: Es sei nicht ohne weiteres ersichtlich, welche Grössen eines LA durch das Parlament verändert werden könnten, womit ein Eingriff erschwert, wenn nicht verunmöglicht werde.
- Schliesslich bemängeln drei Befragte die fehlende Unterstützung bei der Beratung der Leistungsaufträge. Es brauche seitens der Parlamentsdienste mindestens eine Person, die zuhanden aller Legislativkommissionen die Leistungsaufträge vorbereite und einen kurzen Mitbericht schreibe. Ohne diese Hilfestellung dürfte es für ein Mitglied der Legislativkommission nicht möglich sein, die Leistungsaufträge zu beurteilen und allenfalls Veränderungen vom Bundesrat zu erwirken.

Miliztauglichkeit

Die Miliztauglichkeit der Leistungsaufträge wird grundsätzlich als gegeben betrachtet. In diesem Zusammenhang wurden folgende Punkte im Sinne von Verbesserungsvorschlägen genannt (wir kommen im Abschnitt 6.2 nochmals darauf zurück):

- Die Leistungsaufträge müssen mit einer Zusammenfassung versehen und einfacher strukturiert werden.
- Die Legislativkommissionen müssen durch die Parlamentsdienste bei der Beratung materiell unterstützt werden.
- Der Aufbau und die Terminologie sollten möglichst nahe an die Geschäftsberichte privater Unternehmen angeglichen werden.

Verbesserungsvorschläge

Insgesamt lassen sich aus den Interviews folgende Verbesserungsvorschläge für den Aufbau der Leistungsaufträge festhalten:

- Der Leistungsauftrag soll nach Meinung der Befragten zwingend mit einer ein bis zwei Seiten umfassenden Zusammenfassung ausgestaltet werden, die auch einen Zusammenzug der wichtigsten Kennzahlen umfasst.
- Weiter geht der Vorschlag, den Leistungsauftrag in mehreren Schichten aufzubauen: der Zusammenfassung (eine Seite), einem Kurzbericht mit Erläuterungen von zwei bis vier Seiten und einem Informationsteil, der umfassender sein kann.

Zur Behebung der Schwierigkeiten bei der Behandlung der Leistungsaufträge wurden in den Interviews die folgenden Verbesserungsvorschläge formuliert:

- Die Legislativkommissionen sollen durch einen Mitarbeitenden der Parlamentsdienste bei der Beurteilung der Leistungsaufträge unterstützt werden.
- Alternativ dazu wurde vorgeschlagen, die Prüfung aller Leistungsaufträge der GPK zu übertragen. Diese würde von den Legislativkommissionen und der FK mit einem Mitbericht bedient. Dadurch würde die Behandlung der Leistungsaufträge immer durch die gleichen Personen erfolgen, was die Bearbeitung erleichtern würde.

- Die zeitliche Abstimmung zwischen dem Verfassen des Mitberichts durch die FK und der Beratung in den Legislativkommissionen müsse zwingend verbessert werden. Dies bedingt eine Abstimmung der Sitzungsdaten.

Eine Person hielt fest, dass das gegenwärtige Verfahren und die Form der Leistungsaufträge sicher nicht perfekt seien. Dennoch müsse unbedingt mit dem bestehenden System weitergearbeitet werden und dieses verbessert werden. Eine völlige Neukonzeption des Ablaufs und des Instruments des Leistungsauftrags sei abzulehnen. Dadurch würden die Kontinuität einmal mehr gebrochen und die bestehenden Probleme eher verschärft als gemildert.

3.2.2 VERWENDUNG DER MOTION

Die Motion als Instrument zur Veränderung des Leistungsauftrags war der Hälfte der Befragten bekannt. Die andere Hälfte hat die Motion im Kontext von FLAG nie explizit zur Kenntnis genommen.

Die Motion wurde in der Vergangenheit im Kontext der Leistungsaufträge nie verwendet. Die Interviewten machen dafür folgende Gründe verantwortlich:

- Da nach Ansicht einiger Befragten im Leistungsauftrag nicht klar sei (vgl. oben), über welche Elemente gesteuert werden könne, würden auch Vorstösse mittels Motionen unterbleiben.
- Die Motion habe als parlamentarisches Instrument in den letzten Jahren generell an Bedeutung verloren. Heute bildeten die parlamentarische Initiative und der Bundesbeschluss über den Voranschlag die schlagkräftigsten Instrumente im Parlamentsbetrieb. Daneben stehe den Parlamentsmitgliedern der direkte informelle Kontakt zum zuständigen Bundesrat wie auch der Weg über die Finanzdelegation der Räte offen, wenn sie gezielt Einfluss nehmen wollten. Diese Möglichkeiten seien schneller und wirkungsvoller, als die Motion, was das Fehlen ihrer Verwendung erklärt.⁶

3.2.3 QUALITÄT UND VERWENDUNG DER WIRKUNGS- UND LEISTUNGSBERICHTE (WLB)

Die Wirkungs- und Leistungsberichte sind lediglich zwei der befragten Personen bekannt. Um dennoch eine grobe Beurteilung zu erhalten, wurde den Interviewten der WLB kurz erläutert und ein Exemplar vorgelegt. Gestützt darauf lässt sich zu den WLB Folgendes festhalten.

Die Idee hinter den WLB (Überprüfung der Zielerreichung ein Jahr vor Ablauf des LA) wird positiv bewertet und begrüsst. Die Erfassung von Kundenfeedbacks wird ausdrücklich gelobt. Der Aufbau der vorgelegten Berichte wird im Allgemeinen als gut betrachtet. Die Sprache sei verständlich und klar.

⁶ Die schwindende Bedeutung der Motion wird zum Beispiel von Graf beschrieben (Martin Graf, 2007: Das Parlament als kreativer Gesetzgeber? Möglichkeiten und Grenzen der Motion, der parlamentarischen Initiative und der Abänderung von Regierungsentwürfen, Referat für die Jahrestagung der SGP in St. Gallen.)

Die WLB werden als zu lang kritisiert und würden daher wohl kaum gelesen. Es brauche eine einfache Zusammenfassung. Die Darstellung von Ergebnissen mittels „Smilies“ wird als zu reduziert betrachtet und mache keinen seriösen Eindruck.

Die Beurteilung der WLB durch die zwei Personen, die den WLB kennen, fällt nicht wesentlich anders aus. Die Länge und die Aufbereitung würden nicht zur Lektüre einladen. Bei der knappen Zeit würde anderen Unterlagen immer der Vorzug gegeben.

Durch die Einführung von Leistungsaufträgen und der Finanzberichterstattung mit Globalbudget wird die Zusammenarbeit zwischen den Kommissionen in den Räten berührt: Namentlich gilt es die Stellungnahmen zwischen Legislativkommissionen und Aufsichtskommissionen der Räte zu den Leistungsaufträgen abzustimmen. Ebenso hat die Einführung der FLAG-Instrumente zumindest theoretisch eine Auswirkung auf die Zusammenarbeit der Räte mit der Regierung und den betroffenen Verwaltungseinheiten: Es wird postuliert, dass sich die Diskussion stärker auf strategische Fragen fokussiert. Im Folgenden wird diskutiert, inwieweit FLAG Auswirkungen auf die genannten Prozesse gehabt hat.

Formal sind die Finanzkommissionen für die Prüfung der Finanzberichterstattung zuständig und die zuständigen Legislativkommissionen für die Beurteilung der Leistungsaufträge. Die Finanzkommissionen und die Geschäftsprüfungskommissionen haben die Möglichkeit, einen Mitbericht zum Leistungsauftrag zuhanden der zuständigen Legislativkommissionen zu erstellen. Umgekehrt haben die Legislativkommissionen die Möglichkeit, einen Mitbericht zur Finanzberichterstattung im Rahmen der Budgetberatung abzugeben. Die Abläufe in beiden Räten sind gleich.

Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtskommissionen und den Legislativkommissionen im Kontext von FLAG

Die Kontakte zwischen Aufsichtskommissionen und Legislativkommissionen im Kontext von FLAG konzentrieren sich primär auf das Mitberichtsverfahren der FK an die Legislativkommissionen. Dieses läuft gemäss den Interviewpartnerinnen und -partnern unbefriedigend ab. Die Zeit für eine eingehende Stellungnahme der FK reicht offenbar nicht aus. Umgekehrt sind die Legislativkommissionen wenig geneigt, sich von den Finanzkommissionen bei der Beratung der Leistungsaufträge hineinreden zu lassen. Kommentare seitens der GPK zu den Leistungsaufträgen zuhanden der Legislativkommissionen sind selten. Die Legislativkommissionen ihrerseits nehmen nie zur Finanzberichterstattung Stellung. Insgesamt ist damit der formale Austausch zwischen den Kommissionen im Kontext von FLAG gering.

Dieser Umstand wird durch bewusste Doppelmandate von Parlamentsmitgliedern etwas ausgeglichen, vor allem im kleineren Ständerat: Hier sind alle Mitglieder in mehreren Kommissionen aktiv und können einen gewissen Wissenstransfer und die Koordination bei der Behandlung von FLAG-Geschäften sicherstellen. Allerdings geht der informelle Austausch nicht über das übliche Mass anderer Ratsgeschäfte aus.

Zusammenarbeit zwischen den Räten und dem Bundesrat sowie der Verwaltung im Kontext von FLAG

Die Einführung von FLAG hatte nach Ansicht aller Befragten keine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen den Räten und dem Bundesrat in den von FLAG geführten Bereichen. Ein Machtverlust des Parlaments, wie er oft auf Grund der Finanzberichterstattung mit Globalbudgets befürchtet wird, sei kaum zu verzeichnen. Umgekehrt sei die strategische Führung durch FLAG ebenfalls nur unwesentlich angestiegen,

obwohl einzelne Befragte dies punktuell für bestimmte Verwaltungseinheiten beobachtet haben.

Ein Grund für dieses Ergebnis ist gemäss den Interviewten schlichtweg der Umstand, dass die Beratungen der Leistungsaufträge in den Legislativkommissionen entweder sehr rasch abliefen oder dass die zuständigen Bundesräte selber nicht anwesend waren. Darüber hinaus sind es die vergleichsweise geringe Bedeutung der FLAG-Verwaltungseinheiten und die eher schwerfällige Interventionsmöglichkeit über das Instrument der Motion, die es verhindern, dass eine stärkere Auseinandersetzung zwischen Parlament und Bundesrat über die Leistungsaufträge stattfindet. Gleiches gilt auch für die Diskussion der Finanzberichterstattung. Schliesslich spiele eine Rolle, dass eine formal korrekte Intervention bei den Leistungsaufträgen und Finanzberichterstattung vom Parlament als eher schwierig beurteilt werde und daher in der Regel unterbleibe.

Verschiedentlich wiesen die Befragten explizit darauf hin, dass die geringe Einflussnahme des Parlaments keine FLAG-spezifische Situation darstelle: Die Einflussnahme des Parlaments bei der Beratung der Budgets sei mit Ausnahme der stark politisierten Geschäfte bescheiden. Insofern unterscheidet sich die Behandlung der Finanzberichterstattung nicht wesentlich von der Behandlung der herkömmlichen Budgets.

Inwiefern hat die Einführung von FLAG das Verhältnis zwischen Parlament und Verwaltung tangiert? Die meisten befragten Parlamentsmitglieder beobachten keinen Unterschied bei der Aufsicht über FLAG- oder Nicht-FLAG-Verwaltungseinheiten. Ein Teil der Befragten hingegen stellt eine grössere (möglicherweise nur subjektive) Distanz und damit einen grösseren Handlungsspielraum der FLAG-Verwaltungseinheiten fest. Für diese fühle sich das Parlament (möglicherweise auf Grund der klaren Vorgaben an die FLAG-Verwaltungseinheiten) weniger stark verantwortlich und sie würden auch weniger genau „unter die Lupe genommen“. FLAG-Verwaltungseinheiten hätten zudem den Ruf, effizienter geführt zu sein als andere Verwaltungseinheiten.

Die Interviewpartner/-innen wurden gefragt, ob der Geltungsbereich von FLAG ausgedehnt werden muss und wo insgesamt die Stärken und Schwächen des Konzepts liegen.

5.1 AUSDEHNUNG VON FLAG

Die Ausdehnung von FLAG wird von allen Befragten sehr ähnlich beurteilt: Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Umstellung jeder Verwaltungseinheit neu beurteilt werden muss. In der Regel wird eine Ausweitung von FLAG dort begrüsst, wo „marktähnliche“ Leistungen erbracht werden und eine Verwaltungseinheit in einem bestimmten Umfang „unternehmerisch“ tätig werden kann. Für die zentrale Bundesverwaltung (z.B. die Generalsekretariate) wird FLAG als nicht tauglich betrachtet.

5.2 GESAMTBURTEILUNG

Am Schluss der Gespräche wurden die Befragten gebeten, ein Gesamturteil mit Stärken und Schwächen abzugeben. Die Mehrheit der Befragten steht FLAG grundsätzlich positiv gegenüber und glaubt, dass die Umsetzung auf gutem Weg sei und funktioniere. Einschränkend zu diesem Urteil muss angefügt werden, dass FLAG momentan kein aktuelles Thema darstellt. Entsprechend sind die Detailkenntnisse auch bei den befragten Personen nicht stark ausgeprägt und das positive Urteil basiert auf einer pauschalen Einschätzung. Im Einzelnen werden die positiven Anreize für das Personal und der grössere Handlungsspielraum für die Verwaltung als wichtige Stärken von FLAG bezeichnet. Auch die angestrebte Konzentration auf strategische Ziele bei Bundesrat und Parlament wird als positiver Punkt herausgehoben.

Kritik erwächst der unklaren Abgrenzung zwischen FLAG und der Auslagerung von Verwaltungseinheiten, zum Beispiel in Form der Aktiengesellschaft oder öffentlich-rechtlichen Anstalten. Wann soll eine Aufgabe in der Verwaltung bleiben, wann nicht? Hier wünschen sich einige Befragte klare Kriterien. Die Abläufe im Parlament, namentlich die Behandlung von Leistungsaufträgen wird explizit kritisiert: Das gegenwärtige Verfahren führe zu Abstimmungsproblemen zwischen Aufsichts- und Legislativkommissionen. Ferner könnten die Leistungsaufträge zu wenig fundiert beurteilt werden. Schliesslich setzen einige der Befragten ein Fragezeichen hinter das Kosten-Nutzen-Verhältnis von FLAG: Es sei nicht klar, ob sich der Aufwand unter dem Strich in einer Kostensenkung oder einer Effizienzsteigerung niedergeschlagen habe. Zumindest seien in der Richtung viele Erwartungen vorhanden gewesen. Ob sich diese erfüllt hätten, sei unklar.

6 BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN

Auf Grund der dargestellten Ergebnisse nehmen wir an dieser Stelle eine Gesamtbewertung vor und formulieren sechs Empfehlungen.

6.1 GESAMTBEWERTUNG AUS SICHT DER EVALUATION

Welche Bewertung lässt sich aus den Ergebnissen der Gespräche ziehen? Betrachten wir zunächst den Status von FLAG aus Sicht der Befragten: FLAG verfügt heute über einen mässigen (Kommissionsmitglieder) bis tiefen (Gesamtheit der Ratsmitglieder) Bekanntheitsgrad. Was Leistungsauftrag und Finanzberichterstattung beinhalten und wie sie zur Steuerung zu verwenden wären, ist den wenigsten Mitgliedern der Räte bekannt. Auch in den Kommissionen besteht dazu eine erhebliche Wissenslücke. Vor diesem Hintergrund ist es grundsätzlich nicht erstaunlich, dass die FLAG-Instrumente in der Praxis wenig zur Steuerung eingesetzt werden: Sie sind den meisten nicht bekannt, erwecken den Eindruck, kompliziert zu sein und haben im Einzelfall (Motion) tatsächlich eine nur geringe Wirksamkeit. Am meisten Beachtung erhält sicherlich die Finanzberichterstattung innerhalb der Subkommissionen der Finanzkommissionen. Die übrigen Instrumente (Leistungsauftrag, Wirkungs- und Leistungsbericht) haben primär den Status von Informationsinstrumenten und dienen kaum der Steuerung.

Trotz dieser geringen Anwendung der Instrumente wird FLAG von den Befragten mehrheitlich wohlwollend positiv beurteilt. Die Konzeption der Instrumente gilt als nachvollziehbar und konsistent und die allgemeinen Zielsetzungen der Reform (Stärkung der strategischen Steuerung und mehr Eigenverantwortung für die Verwaltung) kommen gut an. Die Erhöhung der Handlungsspielräume der Verwaltung zur Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden stösst auf Akzeptanz.

Gesamthaft betrachtet gilt FLAG im Parlament als ein gut konzipiertes und eingespieltes System von Instrumenten, das aber nur für einen kleinen Bereich der Bundesgeschäfte von Relevanz ist und daher nur bei einer Minderheit der Ratsmitglieder Beachtung findet. Die Instrumente von FLAG schneiden nicht besser oder schlechter ab als die herkömmlichen Verfahren der Räte. Sie sind in der heutigen Anwendung durchaus miliztauglich.

Dieser Befund erklärt sich durch die geringe Politisierung der Inhalte der FLAG-Verwaltungseinheiten. Die Diskussionen um die nichthoheitlichen Leistungen der MeteoSchweiz oder den Leistungsauftrag des ASTRA sind Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Es werden erst seit kurzem Verwaltungseinheiten mit politisch heiklen Geschäften bzw. grossem finanziellem Umfang nach FLAG geführt. Entsprechend war der Anreiz bisher gering, sich mit den als eher kompliziert beurteilten Instrumenten wie dem Leistungsauftrag auseinander zu setzen. Dies könnte sich ändern, wenn weitere Verwaltungseinheiten mit politisch umstrittenen Aufgaben auf FLAG umgestellt werden. Erste Anzeichen dazu sind aus der Diskussion der Leistungsaufträge des Bundesamtes für Strassen und des Bundesamtes für Zivilluftfahrt zu erkennen.

6.2 EMPFEHLUNGEN

Welche Empfehlungen sind angesichts der Gesamtbewertung abzugeben? Wir sprechen sechs Empfehlungen aus.

Empfehlung eins: Verbessern der Instrumente Finanzberichterstattung und Leistungsauftrag

Die Interviews haben deutlich gezeigt, dass sich die Darstellung des Leistungsauftrags und die Finanzberichterstattung an zwei Punkten verbessern lassen:

- *Aufbau des Leistungsauftrags:* Wir empfehlen, den Leistungsauftrag in drei Teile zu gliedern. Der erste Teil bildet eine Zusammenfassung von einer Seite. Anschließend werden als Teil zwei in einer Kurzfassung mit zwei bis fünf Seiten die Inhalte dargestellt. Im dritten Teil finden sich alle Detailergebnisse. Die Leistungsaufträge sollen von der Länge her aber gleich bleiben oder gar reduziert werden. Ziel dieser Empfehlung ist es, den Leistungsauftrag leichter lesbar zu machen und damit die Verwendung einfacher zu gestalten. Als reduzierte Variante kann auch nur eine Zusammenfassung erstellt werden.
- *Darstellung der Finanzberichterstattung:* Wir empfehlen, die Finanzberichterstattung in Budget und Rechnung vergleichend darzustellen. Das heisst, dass die Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten in Voranschlag und Rechnung in einem gemeinsamen Kapitel und nicht aufgeteilt nach Departementen präsentiert werden. Gleichzeitig werden in einer kurzen Zusammenfassung die finanziellen Ergebnisse vergleichend dargestellt und die Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten klar von der Systematik der übrigen Rechnungslegung abgegrenzt.

Empfehlung zwei: Informationsangebote weiterführen

Heute bietet die Programmleitung FLAG Informationsmöglichkeiten für Parlamentarierinnen und Parlamentarier an. Diese Aktivitäten sind fortzuführen. Es kann auf Grund des Wechsels im Parlament nicht davon ausgegangen werden, dass das FLAG-Wissen von alleine diffundiert. In der FLAG-Evaluation 2001 wurde der Bekanntheitsgrad mittels einer Umfrage ermittelt. Die Ergebnisse stimmen im Wesentlichen mit den Resultaten der hier ausgewerteten Interviews überein. Die FLAG-Instrumente und ihre Handhabung sind namentlich was den Leistungsauftrag angeht wenig bekannt. Die Ausbildung kann hier eine Verbesserung erreichen. Allerdings muss sie möglichst gut an die Bedürfnisse der Parlamentarier/-innen angepasst werden. Das heisst, die Ausbildung sollte praxisorientiert an konkreten Beispielen erfolgen und in kleinen Gruppen durchgeführt werden. Veranstaltungen mit einer Vielzahl von Teilnehmenden an Randzeiten und als Referate kommen eher schlecht an.

Empfehlung drei: Verstärkte Unterstützung der Kommissionen durch Parlamentsdienste

Empfehlung drei fällt in die Kompetenz des Parlaments selber. Wir empfehlen, eine Stelle (eine Person) bei den Parlamentsdiensten mit dem Thema FLAG zu beauftragen. Diese Person soll mindestens alle Leistungsaufträge zuhanden der Legislativkommissionen aufarbeiten und auch bei der Behandlung von Wirkungs- und Leistungsberichten sowie der Finanzberichterstattung die entsprechenden Kommissionen unterstützen.

Heute sind die den Kommissionen zur Verfügung stehenden Ressourcen ersten ungleich verteilt und zweitens ist nicht davon auszugehen, dass die Sekretariate FLAG genügend gut kennen. Eine zentrale Stelle würde hier eine deutliche Erleichterung bei der Bearbeitung der Instrumente bringen.

Empfehlung vier: Veränderung des Ablaufs bei den Beratungen des Leistungsauftrags

Das Mitberichtsverfahren beim Leistungsauftrag wird von allen Befragten als unbefriedigend beurteilt. Es bieten sich dabei zwei Lösungen an:

- Lösung eins besteht darin, den Mitbericht der Finanzkommissionen ersatzlos zu streichen. Damit wären einzig die Legislativkommissionen für die Konsultation der Leistungsaufträge zuständig.
- Lösung zwei sieht vor, die Beurteilung aller Leistungsaufträge den Finanzkommissionen zu übertragen. Damit könnte zusätzlich zur Bereinigung der Schnittstelle zwischen den Kommissionen auch die Professionalität bei der Beurteilung der Leistungsaufträge erhöht werden: Durch die Konzentration an einer Stelle steigt deren Know-how und die Verwendung zur Steuerung ist eher wahrscheinlich. Als Variante könnte diese Aufgabe auch der GPK übertragen werden.

Empfehlung fünf: Konzentration der Beratung der Finanzberichterstattung in einer Subkommission

Diese Empfehlung geht dahin, die Beratung der Finanzberichterstattung der FLAG-Verwaltungseinheiten an je eine Subkommission der Finanzkommissionen zu delegieren. Diese würde alle FLAG-Verwaltungseinheiten an einem Tag beraten und zuhänden des Plenums der Finanzkommissionen Bericht erstatten. Der Vorteil dieser Lösung besteht wie bei Empfehlung vier darin, dass Spezialwissen aufgebaut werden kann, was zu einer höheren Qualität bei der Beurteilung der Finanzberichterstattung führt.

Empfehlung sechs: Empfehlung im Kontext eines möglichen Ausbaus der FLAG-Dienststellen

Die Empfehlungen vier und fünf sind insbesondere dann zu diskutieren, wenn die Zahl der FLAG Verwaltungseinheiten nur unwesentlich steigen sollte und nur Dienststellen mit vergleichsweise wenig politisierten Aufgaben mit FLAG geführt werden. In einem solchen Fall ist eine Konzentration des Know-hows in den Aufsichtskommissionen sinnvoll. Wird die Zahl der FLAG-Verwaltungseinheiten hingegen stärker erhöht und werden auch politisch brisante Ämter FLAG unterstellt, dürfte sich damit die Kenntnis über FLAG stärker verbreiten und eine Beibehaltung der bestehenden Trennung der Beratung beim Leistungsauftrag wäre sinnvoll.

ANHANG: LISTE DER BEFRAGTEN PERSONEN

David Eugen	- Ständerat SG (CVP) - Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK) - Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK) - Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK)
Schwaller Urs	- Ständerat FR (CVP) - Finanzkommissionen (FK) - Sicherheitspolitische Kommission (SiK) - Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK)
Berset Alain	- Ständerat FR (SP) - Finanzkommissionen (FK) - Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK)
Hofmann Urs	- Nationalrat AG (SP) - Finanzkommissionen (FK) - FinDel
Marti Werner	- Nationalrat GL (SP) - Finanzkommissionen (FK) - Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen (KVF)
Maury Pasquier Liliane	- Nationalrätin GE (SP) - Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK)
Kleiner Marianne	- Nationalrätin AR (FDP) - Finanzkommissionen (FK) - FinDel
Leumann-Würsch Helen	- Ständerätin LU (FDP) - Geschäftsprüfungskommission (GPK) - Sicherheitspolitische Kommission (SiK) - Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK) - Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK)
Bugnon André	- Nationalrat VD (SVP) - Finanzkommissionen (FK) - Sicherheitspolitische Kommission (SiK)
Gadient Brigitta	- Nationalrätin GR (SVP) - Geschäftsprüfungskommission (GPK) - Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK)
Pfister Theophil	- Nationalrat SG (SVP) - Finanzkommissionen (FK) - Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK)

IMPRESSUM

STEFAN RIEDER, DR. RER. POL.

Stefan Rieder hat an der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern Volkswirtschaft und Politologie studiert. Er war von 1991 bis 1992 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum für schweizerische Politik an der Universität Bern. Nach einem Forschungsaufenthalt in Deutschland als Stipendiat des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung promovierte er mit der Dissertation „Regieren und Reagieren in der Energiepolitik. Die Strategien Dänemarks, Schleswig-Holsteins und der Schweiz im Vergleich“ bei Prof. Wolf Linder an der Universität Bern. Stefan Rieder ist seit 1994 als Volks- und Politikwissenschaftler bei Interface tätig. Er führt den Bereich Reform und ist Mitinhaber des Unternehmens. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Reform öffentlicher Verwaltungen sowie in der Energiepolitik. Er ist Dozent an der Fachhochschule Zentralschweiz (Hochschule für Wirtschaft, Hochschule für Soziale Arbeit).

BRIGITTE SCHWAB, DEA EN SCIENCES POLITIQUES

Brigitte Schwab ist seit 2005 bei Interface tätig. Sie studierte in Lausanne und Turin Politikwissenschaft und absolvierte an den Universitäten Genf und Lausanne ein DEA. Sie war Lehrassistentin an der Universität Lausanne in den Fächern neue Geschichte, Schweizer Politik und Policy Analyse. Am interdisziplinären Stadtforschungsinstitut LaSUR an der ETH Lausanne forschte sie über die Politikumsetzung in städtischen Gebieten (Metropolitan Governance) und wirkte an mehreren internationalen Forschungsprojekten mit („Best practice“ Public-Private Partnerships in Europe, u.w.). 2003 erhielt sie für ihre Doktorarbeit im Bereich der Kulturpolitik der Schweizer Agglomerationen ein Jungforscherstipendium des Schweizerischen Nationalfonds und war Gastforscherin am Deutschen Institut für Urbanistik in Berlin und dem Observatoire des politiques culturelles in Grenoble.

WEITERE INFORMATIONEN

INTERFACE

Institut für Politikstudien

Seidenhofstr. 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Fax +41 (0)41 226 04 36

www.interface-politikstudien.ch

PROJEKTPREFERENZ

Luzern, 27. März 2008

Projektnummer: P06-30