

eco4eco / econcept, Zürich, 26. Februar 2018

---

# Interinstitutionelle Zusammenarbeit öffentlicher Institutionen – Projekte und Lessons Learnt

---

Barbara, Sarah, Nicole, Marie-Christine, Dani, Flavia

# Outline

---

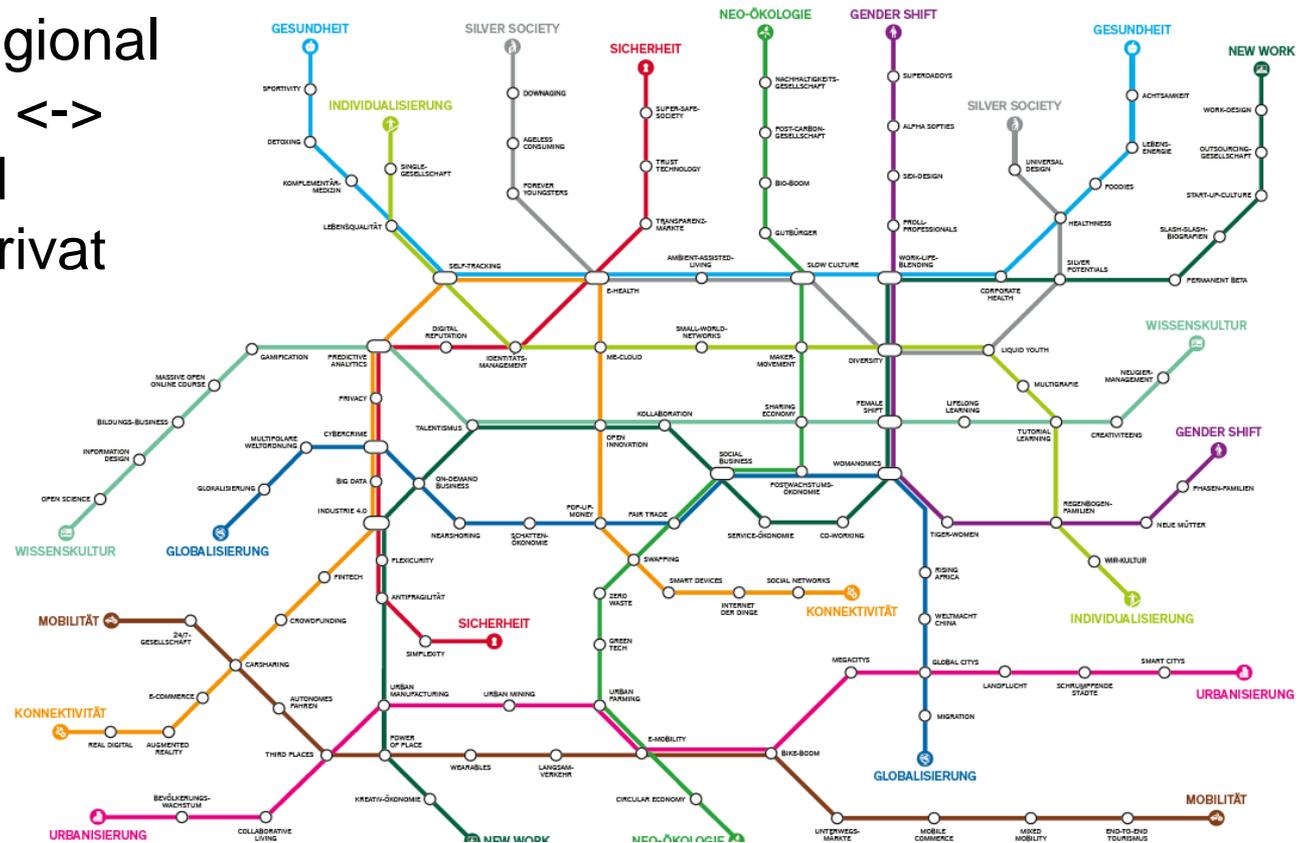
- **Feststellung:** Unsere Projekte haben zunehmend mit strukturierter interinstitutioneller Zusammenarbeit zu tun.
  - **Hintergrund:** Weshalb ist dies so?
  - **Projektbeispiele :** In den letzten Jahren haben wir vielfältige Projekte mit interinstitutionellen Fragestellungen bearbeitet. Einige werden wir kurz vorstellen.
- **Lessons learnt** – hinsichtlich von econcept-Projekten mit interinstitutionellen Herausforderungen – im Auftrag oder im Kontext.

# Megatrends sind zunehmend komplex

- ➔ Querschnittsthemen
- ➔ Lokal <-> regional
- <-> national <->
- international
- ➔ Staatlich / privat

Weitere Informationen finden Sie unter [www.zukunftsinstitut.de/megadoku](http://www.zukunftsinstitut.de/megadoku)

zukunftsinstitut



# Wichtigste Trends und Auswirkungen

Trends	Auswirkungen	Mögliche gesellschaftliche Wirkungen
Globale Erwärmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klimawandel mit seinen bekannten und noch unbekanntem Folgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konflikte um Ressourcen (Wasser, Nahrung)</li> <li>– Migrationsdruck</li> </ul>
Akzeleration des technologischen Wandels	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Automatisierung, KI</li> <li>– Neue Jobs &lt;-&gt; Verlust von Jobs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strukturelle Arbeitslosigkeit?</li> <li>– Graben zwischen den «fits and haves» &lt;-&gt; «less fits and haves not»</li> <li>– Der Kapitalismus verliert seine Kraft der gesellschaftlichen Integration über Arbeit</li> </ul>
Urbanisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Megacities</li> <li>– Ressourcenbedarf</li> <li>– Konzentration von Wissen und Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Städte werden (wieder) zu Treiber der Entwicklung (Innovation Hubs)</li> <li>– Spezialisierung von Regionen basiert auf ihren Traditionen und Stärken</li> </ul>
Globalisierung und Auflösung von Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atomisierung von Strukturen und Institutionen</li> <li>– Individualisierung</li> <li>– Reduzierte Bedeutung des geistigen Eigentums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diversität &lt;-&gt; Fragmentierung</li> <li>– Wertesysteme lösen sich auf</li> <li>– Nationale Regelungen verlieren an Wirkung (Steuersysteme)</li> </ul>
Neue Akteure mit neuen Wertvorstellungen und Lebensstilen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crowd sourcing and crowd funding</li> <li>– Private equity als politische Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anwendungs- und zielorientierte Forschung und Innovation</li> <li>– Einbezug von Laien in Forschung und Entscheidungsprozesse</li> <li>– Bessere Lösungen für grosse Herausforderungen</li> </ul>

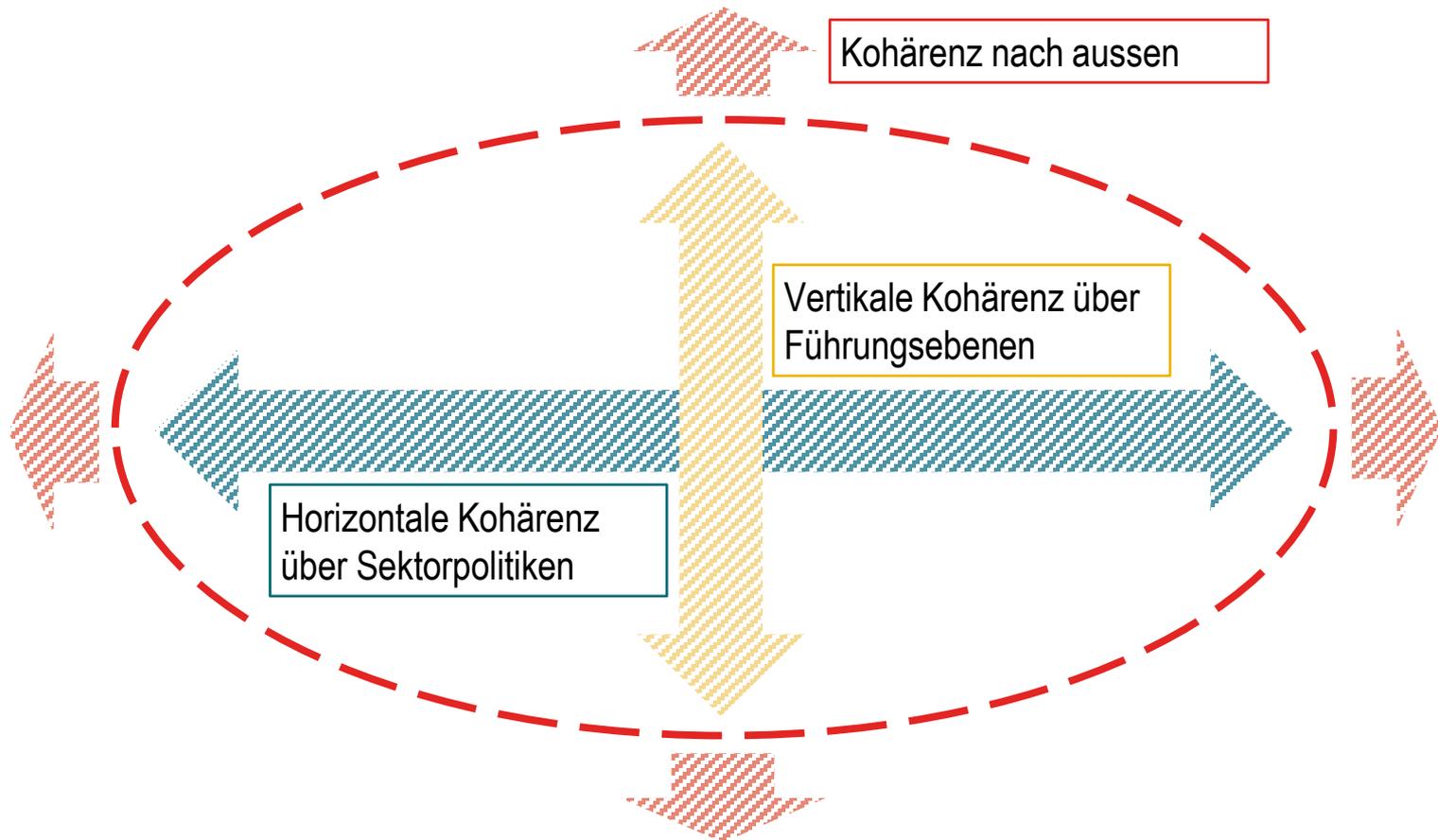
# Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen

---

- Der öffentlichen Hand werden zunehmende und diversere Aufgaben zur Lösung anheim gestellt.
  - Es sind Aufgaben, welche nicht von einem einzigen Amt, nicht von einer staatlichen Ebene und auch nicht von der öffentlichen Hand allein gelöst werden können.
  - Zudem wächst der Anspruch von Koordination und Kooperation als Alternative zur top-down verordneten Umsetzung von Regulierungen.
- ➔ Interinstitutionelle Kooperationen sind notwendig.
  - ➔ Kooperationen von staatlichen und privaten Akteuren.
  - ➔ Notwendig ist ein Umgang mit unterschiedlichen Logiken, Wertvorstellungen und Tempi.

# Cherchez la coherence!

---



# Vielfältige Projektbeispiele von econcept

---

- Interdepartementale Zusammenarbeit EDA/EJPD/WBF
- Nationale Koordination Invasive
- Finanzstrategie Stadt Zürich
- PLANAT: Unterstützung in mehreren Projekten
- Hilfestellung Leistungsvereinbarungen mit USBI
- Governance FHO
- Ressortübergreifende Forschungsthemen
- Evaluation éducation21
- Berufsbildung/Verbundpartnerschaft
- Differenzierte Regulierung Seco
- Energiecoaching Stadt Zürich
- SMART City Zürich
- Energiestadtprojekte / national wie auch international
- Organisation Energieversorgung Zürich
- Biodiversität Kanton Aargau

Auftraggeber: EDA und EJPD

---

# Evaluation der interdepartementalen Struktur zur Migrationsaussenpolitik

---

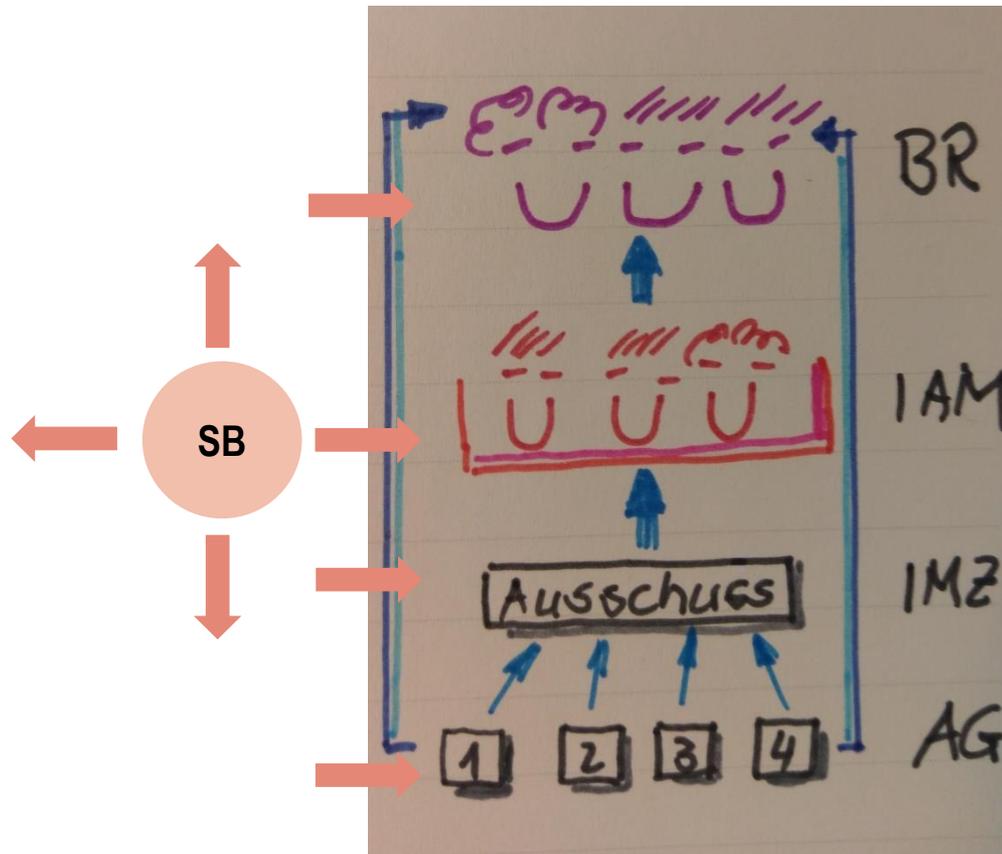
Projektteam: BH, SN, NK, FA, Sbo / Präsentation: FA

# Ausgangslage und Auftrag

---

- Die interdepartementale Zusammenarbeit von EJPD, EDA und WBF (IMZ-Struktur) soll eine kohärente Migrations-aussenpolitik gewährleisten.
- Die seit 2011 bestehende IMZ-Struktur wurde im Herbst 2016 evaluiert, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit der beteiligten Departemente weiter zu stärken und im strategischen Bereich noch wirkungsvoller und effizienter zu gestalten.
  - **Ist-Analyse** zur strategischen und finanziellen Steuerung
  - **SWOT-Analyse** als zusammenfassende Darstellung
  - **Empfehlungen** mit Blick auf einen Entscheidungsbedarf

# Wichtige Funktion des Sonderbotschafters



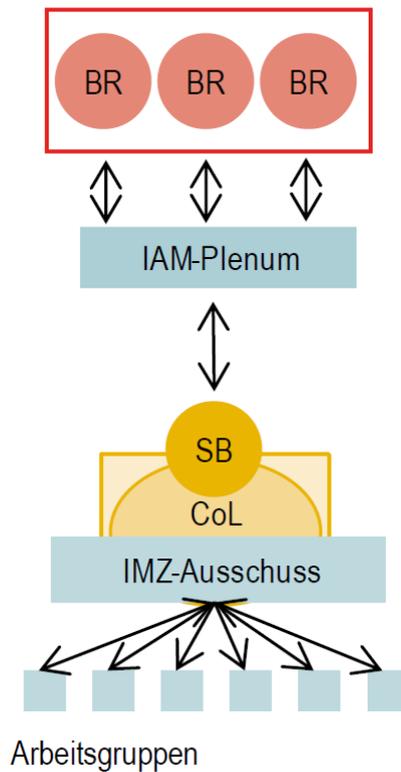
# Schlussfolgerungen zur Weiterentwicklung

---

1. **Bedarf** nach interdepartementaler Struktur bleibt
2. **Struktur** ist besser geeignet eine Projektorganisation
3. **Strukturoptionen** mit aussen- / innenpolitischen Logiken
4. **Klare Mandate** und Einsitznahmen für sämtliche Gremien
5. **Jahresziele** mit Budgetrichtlinien verbinden
6. **Mehrjähriger** Zielsetzungs-, Führungs- und Reporting-Kreislauf

→ Optimierung von innen- und aussenpolitischer Logik

# Stärkung von Politik- und Verwaltungslogik



Aspekte	Variante D: Kombinierte Stärkung
Eckwerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BR-Ausschuss für Migrationsausserpolitik als Auftraggeber</li> <li>– <b>Sonderbotschafter/in als Teil der Co-Leitung des IMZ-Ausschusses samt Sekretariat als zentrale Schaltstelle zu Arbeitsgruppen</b></li> <li>– IMZ-Ausschuss als Informationsgefäß: 2-3 Sitzungen/a</li> <li>– Arbeitsgruppen als Informations-, Koordinations-, und Kooperationsgefäße zu spezifischen Themen/Regionen</li> <li>– Richtlinien des BR-Ausschusses zum Ressourceneinsatz der Departemente zur Migrationsausserpolitik im Rahmen der Definition der Jahresziele des IMZ-Ausschusses samt Jahresbudget</li> </ul>
Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontinuierliche politische Führung durch den BR-Ausschuss</li> <li>– Kompetente und allseits akzeptierte Persönlichkeit als Sonderbotschafter/in</li> <li>– Starkes Engagement der Co-Leiter/innen des IMZ-Ausschusses</li> <li>– Klare Mandate der Gremien und Verantwortlichkeiten</li> </ul>

Auftraggeber: BAFU

---

# Nationale Koordination zu gebietsfremden invasive Arten

---

Projektteam: BH, NK / Präsentation: NK

# Strategie Schweiz zu «Invasiven»

---

- «Der Bund stellt die Umsetzung der Strategie zu invasiven gebietsfremden Arten sicher und koordiniert die Aktivitäten und Akteure auf nationaler Ebene. Es ist sicherzustellen, dass bestehende Gremien bedürfnisgerecht in die nationale Informations- und Koordinationstätigkeit einbezogen werden.»
- 2007 wurde innerhalb der KVV eine nationale Arbeitsgruppe (AGIN) mit Fachgruppen eingerichtet, die die Koordination und Erfahrungsaustausch sicherstellte.
- Bekämpfung invasiver Arten betrifft eine Vielzahl von Akteuren
  - über Disziplinen hinweg (Umwelt, Landwirtschaft, Wald)
  - über die staatlichen Ebenen hinweg (Bund, Kanton, Gemeinden)
  - über verschiedene Funktionen hinweg: Vollzugsaufgaben, Information/Koordination, Regulierte, Wissensträger

# Aufgabe des Projekts

---

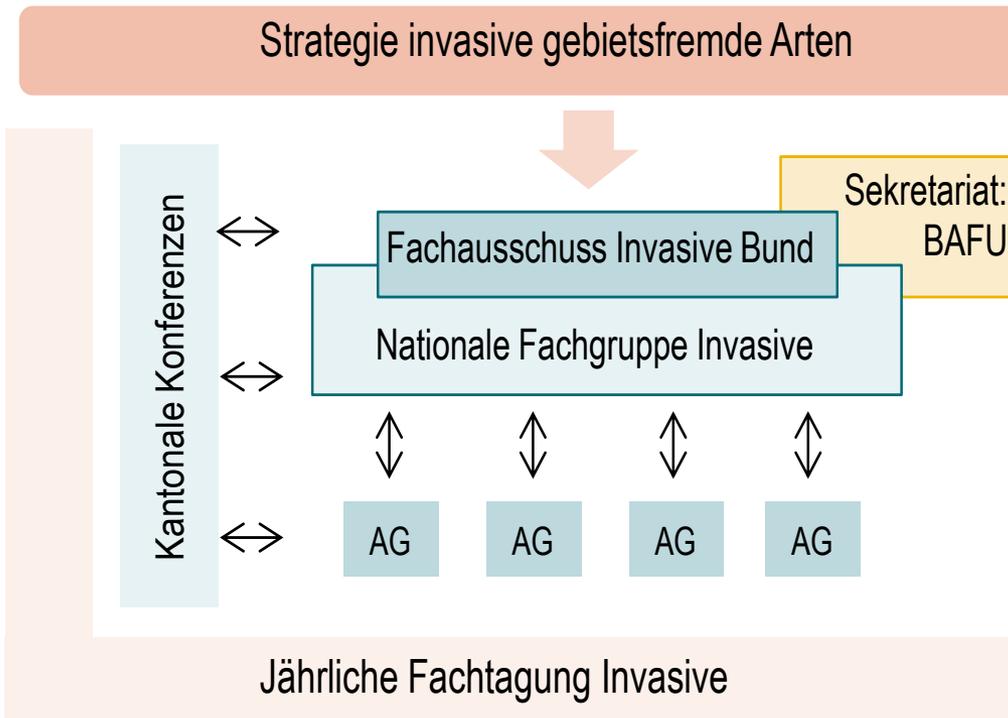
- **Aufgabe:** Erarbeitung einer Organisationsform zur nationalen Koordination zu invasiven gebietsfremden Arten.
  - Was bedeutet Koordination? Welche Aufgaben umfasst dies?
  - Welche der vielen Akteure sind relevant für die nat. Koordination?
  - Welche Organisationsform eignet sich für diese Zwecke?
- **Herausforderung:** Mit der AGIN besteht bereits eine funktionierende Struktur unter Einbezug der relevanten Akteure.
  - Verantwortliche beim BAFU verweigerten Klärung des Verhältnisses zur AGIN und Kommunikation mit der AGIN.
- **Position des Auftraggebers:** Betreuungsperson beim BAFU änderte seine inhaltliche Position, als er merkte, dass die Organisationsstruktur nicht ihm, sondern seinem Vorgesetzten eine bedeutende Rolle geben wird.

# Prioritäre Aufgaben der nationalen Koordination

---

- Die nationale Koordination umfasst mehrere Dimensionen:
  - **Rechtliche Vorgaben** des Bundes
  - **Strategische Vorgaben** des Bundes, die mit internationalen Bekämpfungsstrategien abgestimmt sind
  - **Horizontale Koordination** der Aktivitäten der verschiedenen Departemente auf Bundesebene – auch mit Blick auf eine konsolidierte Stimme des Bundes gegenüber den Kantonen und den Kantonskonferenzen.
  - **Vertikale Information** und Kommunikation im Sinne der Informationsvermittlung des Bundes gegenüber den Kantonen und den Kantonskonferenzen.

# Organisationsstruktur Nationale Koordination



## Interdepart. Fachausschuss Invasive

- Vertretungen federführende Bundesämter, weitere BA beiziehen
- Treffen 2x jährlich

## Nationale Fachgruppe Invasive

- Regionale Vertreter/innen d. Kantone
- Treffen 2x jährlich
- Bei Bedarf: Arbeitsgruppen einsetzen

## Jährliche Fachtagung Invasive

- Austausch zwischen Vertreter/innen von Bund, Kantone, Regionen und kantonaler Konferenzen, Experten/innen der Forschung sowie weiterer externer Akteure (ca. 100 Personen).

## Sekretariat beim BAFU (20%)

Auftraggeber: PLANAT

---

PLANAT: Unterstützung bzgl. strategischem  
Controlling sowie der neuen Strategie  
Naturgefahren Schweiz

---

Projektteam: BH, DM zusammen mit Geotest / Präsentation: DM

# PLANAT: Ausgangslage und Auftrag

---

- **Kontext:** Umgang mit Naturgefahren betrifft diverse öffentliche wie auch private Institutionen.
- **Problem:** Wie bringt man alle relevanten Institutionen zur (strategischen) Zusammenarbeit?
- **Lösung:** Gründung einer ausserparlamentarischen Kommission (1997 vom Bundesrat ins Leben gerufen).
- **Ziele:** Vorbeugung gegen Naturgefahren in der ganzen Schweiz verbessern; Paradigmenwechsel von der reinen Gefahrenabwehr zu einer umfassenden Risikokultur.
- **Auftrag:** Strategische Arbeit, Bewusstseinsbildung und Koordination.

# PLANAT: Konzeption

---

- **Zusammensetzung:** 18 Fachleute aus allen Landesteilen, die vom BR für vier Jahren ernannt werden. Fachstellen des Bundes und der Kantone sind ebenso vertreten wie Forschung/ Lehre, Berufsverbände sowie die Wirtschaft (insbesondere Versicherungen).
- **Nutzen:** Die PLANAT vertritt die Ansicht, dass sich der Schutz vor Naturgefahren nicht länger darauf beschränken darf, innerhalb sektorieller Zuständigkeitsbereiche einzelne Werte vor bestimmten Gefahrenarten zu schützen. Sie sorgt dafür, dass
  - kohärente Ansätze entwickelt,
  - Doppelspurigkeiten vermieden und
  - Synergien besser genutzt werden.

# PLANAT: Arbeitsweise

---

- **Arbeitsformen:** Plenarsitzungen, Plattformtagungen, Arbeitsgruppen
- **Produkte:** Gemeinsame Strategie, technische Leitlinien, zielgruppenspezifisches Informationsmaterial, etc.
- **Aktivitäten 2016/19:**

Die PLANAT ist in der Amtsperiode 2016-19 in den folgenden Themenbereichen aktiv:

**Strategie:**

- Aktualisierung PLANAT-Strategie "Umgang mit Naturgefahren in der Schweiz"

**Integrales Risikomanagement (IRM):**

- Bemühung um umfassenden, integralen Umgang mit Naturgefahren
- Positionsbezug in wichtigen Themenaspekten
- Initiierung notwendiger Arbeiten für eine zielgerichtete Umsetzung der Strategie

**Risikodialog:**

- Förderung des Bewusstseinswandels "von der Gefahrenabwehr zur Risikokultur"

**Zusammenarbeit**

- Networking / Vernetzung von relevanten Akteuren

Auftraggeber: SBFI

---

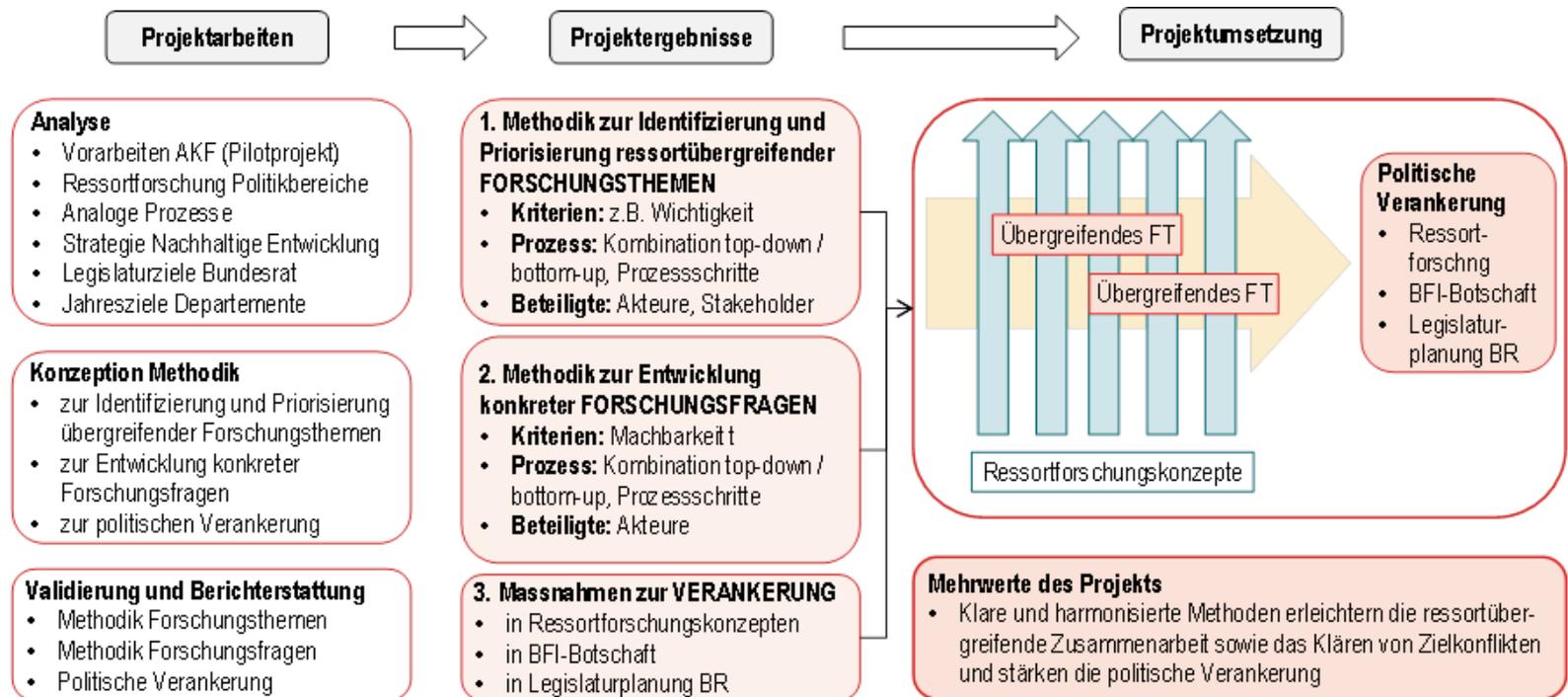
## Ressortübergreifende Forschungsthemen

---

Projektteam: BH, MF, NK, Isabelle Bolliger, Project Scouts TU  
Dresden / Präsentation: BH

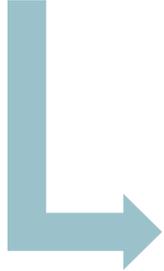
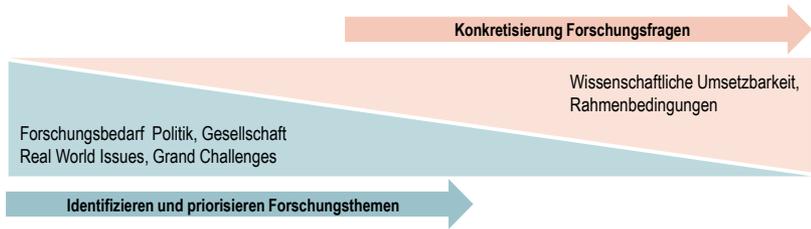
# Aufgabe des Projekts und Projektdesign

- **Gesucht:** Eine zielführende und pragmatische Methodik zur Identifikation, Priorisierung und Verankerung ressortübergreifend relevanter Forschungsthemen.



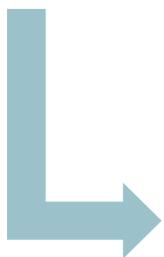
# Kriterien, Priorisierung, Institutionen und Prozess

**Kriterien:**  
Ressortübergreifender Politikbedarf als zentrales Kriterium

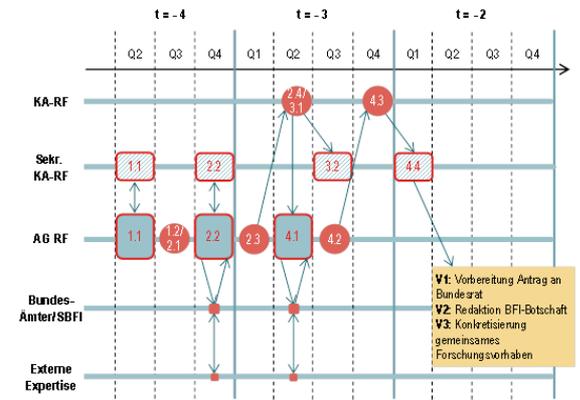


**Priorisierung:**  
Verknüpfung von doppelter Priorisierung mit den unterschiedlichen Optionen der politischen Verankerung

Doppelte Triage		Wichtigkeit des Politikbedarfs		
		sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
Dringlichkeit des Politikbedarfs	sehr dringlich	V1: Antrag an den Bundesrat		wenig plausibel
	dringlich	V2: Verankerung des Forschungsthemas in der BFI-Botschaft mit Finanzierungsrahmen: - V2.1 Botschaftstext - V2.2 Vorgabe für NFP - V2.3 BFI-Mittel	V3: Gemeinsames Forschungsthema mehrerer Verwaltungseinheiten mit Eigenleistung der beteiligten Verwaltungseinheiten.	
	weniger dringlich	wenig plausibel	Ideenpool für übernächste BFI-Periode	Forschungsthemen werden nicht weiterverfolgt.



**Gremien und Prozess:**  
Ausgerichtet auf BFI-Botschaft



Auftraggeber: BSV

---

Hilfestellung Leistungsvereinbarungen mit USBI

---

Projektteam: SN, Sbo / Präsentation: SN

# Hilfestellung: Rahmen des Mandats

---

- Unkoordinierte Zusammenarbeit der Sozialwerke mit USBI stellt Integrationserfolg infrage.
  - ➔ Hilfestellung zur Förderung des Instruments der Leistungsvereinbarung zwischen Sozialwerken und USBI
- Sehr unterschiedliche Voraussetzungen Sozialwerke:
  - Unterschiedliche Professionalisierung Kontraktmanagement
  - Unterschiedliche Regelungsdichte und -tiefe
  - Unterschiedliche Verbreitung von Leistungsvereinbarungen
- Instrument für Praktiker/innen der Vollzugsstellen von drei Sozialwerken (IV, ALV und Sozialhilfe):
  - Für breites Zielpublikum gleichermassen verwendbar
  - Hohe Spezialisierung der Praxis in einzelnen Sozialwerken

# Hilfestellung: Produkt im Überblick

---

- Leitfaden als «softes» Instrument mit sechs Teilen
  - Anwendung des Leitfadens: Einführung, Einordnung
  - Zusammenarbeit mit USBI: USBI und deren besondere Merkmale, Bedeutung LV für Zusammenarbeit
  - Leistungsvereinbarungen mit USBI: Erfolgsrelevante Elemente, Hinweise zur zielführenden Gestaltung
  - Checklisten: je Sozialwerk wichtigste Ansatzpunkte in LV
  - Grundsätze zu LV: Synthese aus Diskussion mit Praxis
  - Weiterführende Informationen: Studien, Leitfäden, Literatur
- ➔ Sozialwerkübergreifende und -spezifische Teile
- ➔ Information, Praxishinweise und Sensibilisierung
- ➔ Programm als Absender schwächt Verbindlichkeit

---

Lessons learnt: Inhaltlich sowie projektbezogen

---

Erarbeitet durch: BH, SN, NK, DM, FA, MF

# (1) Vom Inhalt und vom Ende her denken!

---

- **Das Thema im Zentrum:** Die Fragestellung und die von uns als richtig erachtete Lösung stehen im Zentrum – und nicht aktuelle Strukturen oder involvierte Personen/Rollen.
- **Vom Ende her denken:** Lösungen sollen von den angestrebten Leistungen und Wirkungen her konzipiert werden.
- **Ziele klären:** Ziele wirkungsorientiert festlegen und damit den Unterschied zwischen Aktion und Wirkung zu klären. Und: Zielerarbeitung sensibilisiert genseitigen!
  - ➔ Form follows function!
  - ➔ Wirkungsorientierung im Denken!
  - ➔ Umfassender Wirkungskreislauf im Auge behalten!

# Wirkungsmodell: Theory of Change

- Das Arbeiten mit Wirkungsmodellen geht Hand in Hand
- mit den Ansätzen des (N)PM
- und dem umfassenden Steuerungskreislauf

Input	Implementierung	Output	Outcome	Impact
Strategische Ziele	Strukturen	Leistungen	Wirkungen auf Stufe der Zielgruppen: Bereich	Wirkungen auf Stufe der Gesellschaft (unter Berücksichtigung externer Faktoren)
Ressourcen	Prozesse	Qualität der Leistungen	Wirkungen auf Stufe der Zielgruppen: Bereich	
Rahmenvorgaben				
«Womit wir es tun»	«Wie wir es tun»	«Was wir tun»	«Was wir bewirken wollen»	

Externe Faktoren

Système ancien			
Objectifs généraux	→ Stratégies	→ Mesures / coûts	→ Contrôle au niveau des mesures et des coûts
Système nouveau			
Objectifs généraux Priorités	→ Objectifs détaillés au niveau output, outcome, impact	→ Indicateurs ciblés sur les objectifs détaillés	→ Contrôle au niveau des indicateurs
	→ Objectifs de qualité	→ Indicateurs qualité	

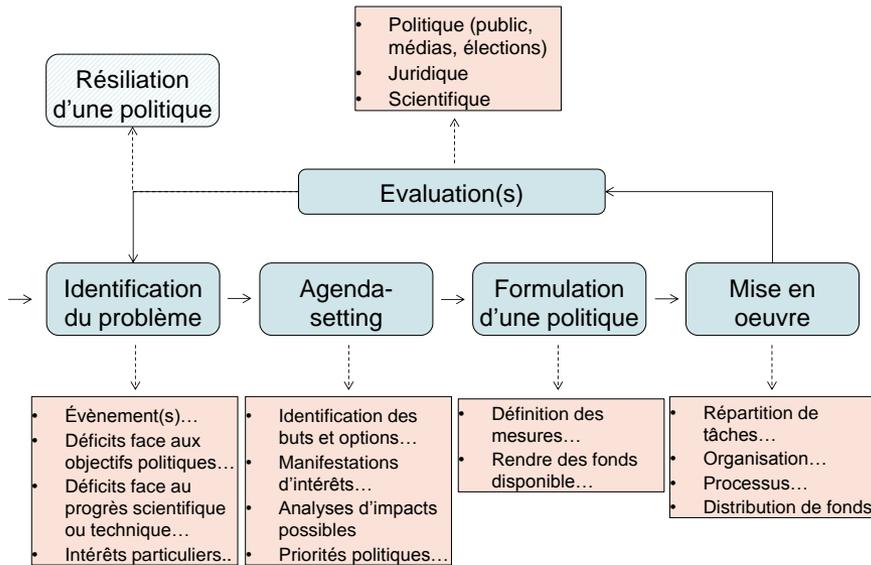


## (2) Komplexität fassen

---

- **Umgang mit Komplexität:** Fragestellungen mit interinstitutionellen Herausforderungen sind komplex. Unsere Aufgabe ist es, diese Komplexität zu erfassen, zu strukturieren und soweit möglich zu reduzieren.
- Folgende Arbeitsinstrumente dienen uns dazu:
  - Policy-cycle
  - Wirkungsmodelle
  - Akteursanalyse
  - SWOT- Analysen
  - Spider-Analysen
  - Szenarien
- **Achtung:** Bei allen Instrumenten muss die Begründung der Komplexitätsreduktion wasserdicht sein!

# Policy Cycle Analyse, SWOT-Analyse



## Policy Cycle

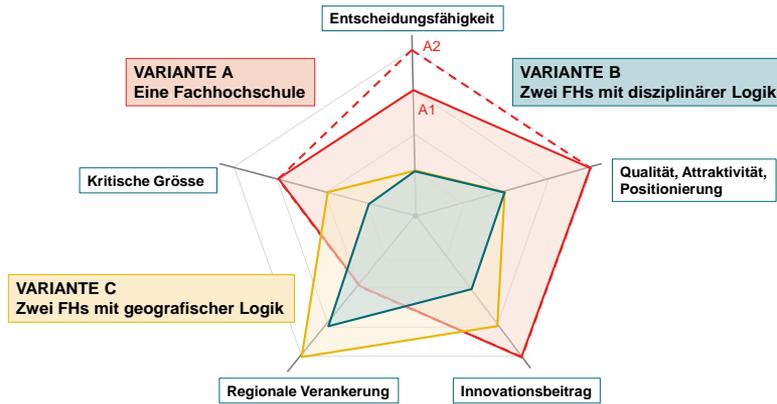
### ● Strukturierung nach den Phasen des Politikzyklus

Stärken	Schwächen
<b>Stufe Implementierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine kohärente Führungslinie politisch/ strategisch/ operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte – insbesondere bzgl. Finanzentscheide und Angebotsentwicklung</li> <li>– Gute Voraussetzung für eine koordinierte Weiterentwicklung der FH inkl. gemeinsamer Angebotsentwicklung für alle drei FH-Standorte</li> </ul>	<b>Stufe Implementierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umfassender politischer Umsetzungsprozess</li> <li>– Grosser Fusionsprozess über drei FH-Standorte (St.Gallen, Buchs, Rapperswil)</li> </ul>
<b>Stufe Output</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entscheidungsfähigkeit mit klaren, planbaren Entscheidungsprozessen politisch/ strategisch/ operativ bezogen auf alle drei FH-Standorte</li> <li>– Kritische Grösse für eine FH mit gleichzeitig umfassendem und qualitativ hochstehendem Angebot erreicht</li> </ul>	<b>Stufe Output</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsamer Interessenabgleich über drei FH-Standorte notwendig</li> </ul>
<b>Stufe Outcome</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Akkreditierungsfähigkeit der FH</li> <li>– Optimale Synergiepotenziale in der Leistungserbringung sowie im Bereich der Administration</li> </ul>	<b>Stufe Outcome</b>
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verstärkte Attraktivität insbesondere für Lehr-, Forschungs- und Führungspersonen teilweise auch für Studierende</li> <li>– Verstärkte Attraktivität und Agilität für Kooperationen mit anderen HS<sup>1</sup></li> <li>– Stärkere Positionierung in nationaler HS-Landschaft</li> <li>– Stärkere Positionierung international</li> <li>– Grosse Beiträge zur Innovationskraft des Trägergebietes</li> <li>– Positive Signalwirkung für weitere politische Projekte im Trägergebiet</li> <li>– Betriebswirtschaftliche Effizienz des Mitteleinsatzes</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konflikte der Governance können zu Blockierungen an allen drei Standorten führen</li> <li>– Reduziertes Engagement der Mitträger bei allfällig geringeren Einflussmöglichkeiten</li> <li>– Reduziertes Engagement der FH für spezifische Interessen ihrer Standorte</li> </ul>

## SWOT

- Stärken/Schwächen: Institution / heute
- Chancen/Gefahren: Umfeld / Zukunft

# Spider- / Profilanalysen verschiedener Szenarien

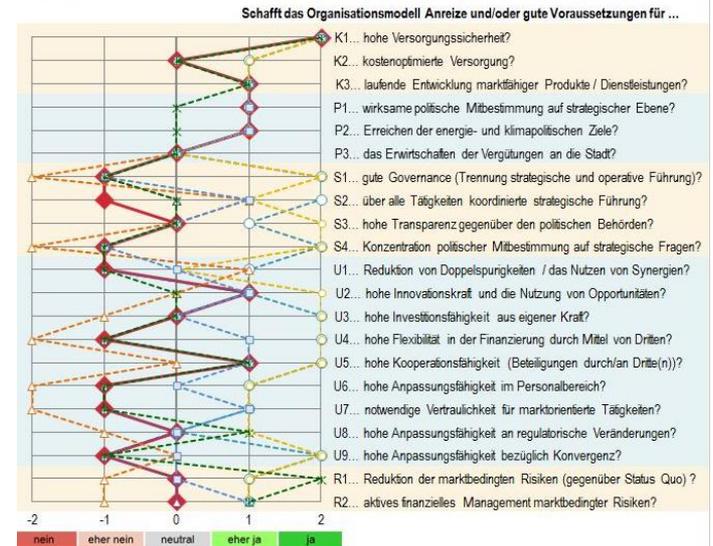


## Spider

- Bewertungen explizieren, auch wenn sie qualitativ sind

## Profile

- bei einer grösseren Anzahl Indikatoren

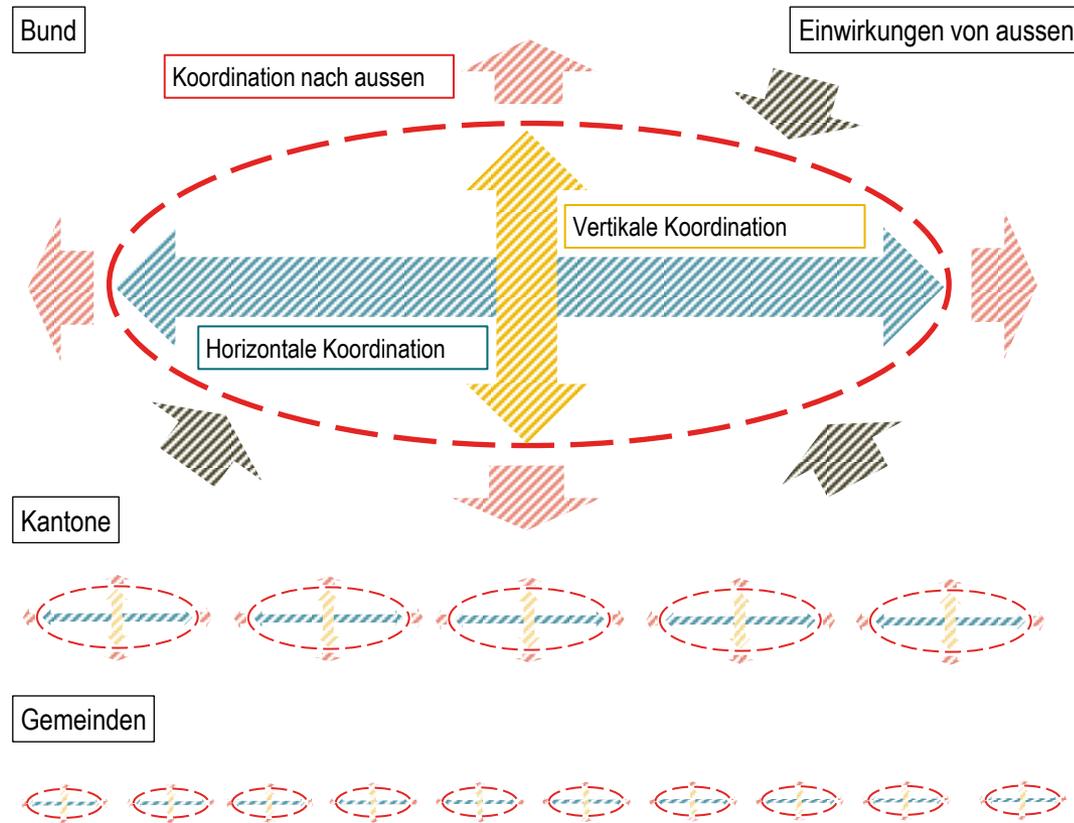


### (3) Kohärenz sicherstellen!

---

- **Kohärenz:** Koordination ist Voraussetzung zur Kohärenz über Departemente und Führungsstufen hinweg.
    - Unterschiedliche Kompetenzen von Ämtern können die horizontale Koordination und Kooperation erschweren
    - Unterschiedliche Kompetenzen von Bund, Kantonen und Gemeinden können die vertikale Koordination und Kooperation erschweren
- Whole of Government Approach
- Koordination erfordert verbindliche Instrumente
- Auch Kompetenzen können verändert werden!

# Whole of Government Approach



# econcept-erprobte Instrumente

---

- **Erprobte Tools:** Wir haben in den vergangenen Jahren verschiedene Tools entwickelt, die sich bewähren.
  - ➔ Wirkungsmodelle – auch für Strategieentwicklungen
  - ➔ Strategiematrix – zur Umsetzung von Strategien
  - ➔ Interdepartementale Strukturen
  - ➔ Mandate für Gremien – zur Klärung ihrer Aufgaben
  - ➔ Leitfäden – Hilfestellungen für Praxis
  - ➔ Leistungsvereinbarungen – zur Steuerung delegierter Aufgaben verschiedener Staatsebenen oder mit Privaten

# Instrumente zur Illustration

Vorlage: Arbeitsgruppen-Mandate

Dieses Mandat wurde von ...\_am: ... 2014 zuhanden der Arbeitsgruppe...verabschiedet.

**Thema:**  **Unschreibung:**

**Zusammensetzung der Arbeitsgruppe:** **Name:**  **Bereich/Adresse:**

**Leitung:**  *Name, Stellung*  
 *Email-Adresse und Telefon*

**Mandat:**  *Aufgabe der Arbeitsgruppe ist es:*  
--> xy oinoinoinoinoino  
--> ccxxx  
--> oino

**Grundlagen:**  *Grundlagen der Arbeit sind:*  
--> oino  
--> oino

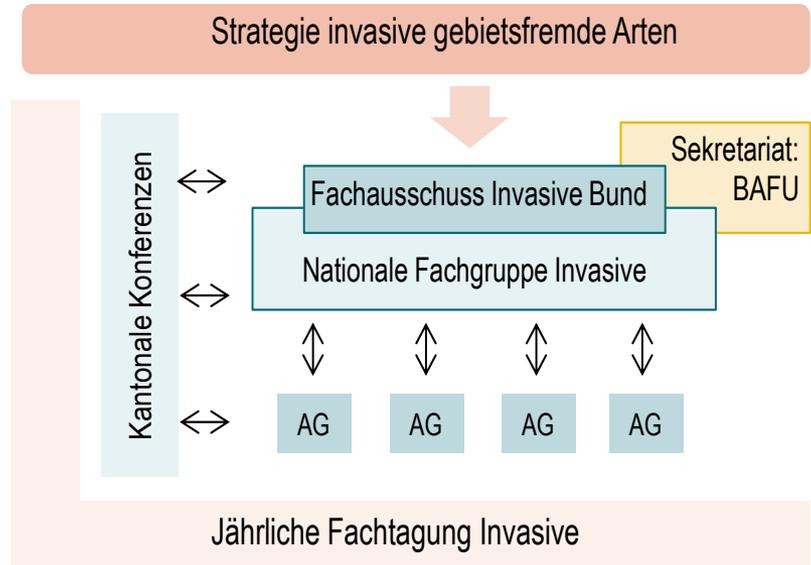
**Termin:**  *Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollen bis ...vorliegen.*

**Organisation:**  *Die Arbeitsgruppe organisiert sich selber.*

**Unterstützung:**  *Die Arbeitsgruppe wird organisatorisch/administrativ unterstützt von:*  
*Name, email, Telefon*

**Protokolle:**  *Die Protokolle der Arbeitsgruppe gehen an:*  
--> Mitglieder der Arbeitsgruppe  
--> oino

**Verabschiedung/Witberarbeitung:**  *Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden wie folgt weiterbearbeitet/verabschiedet:*  
--> oino  
--> oino



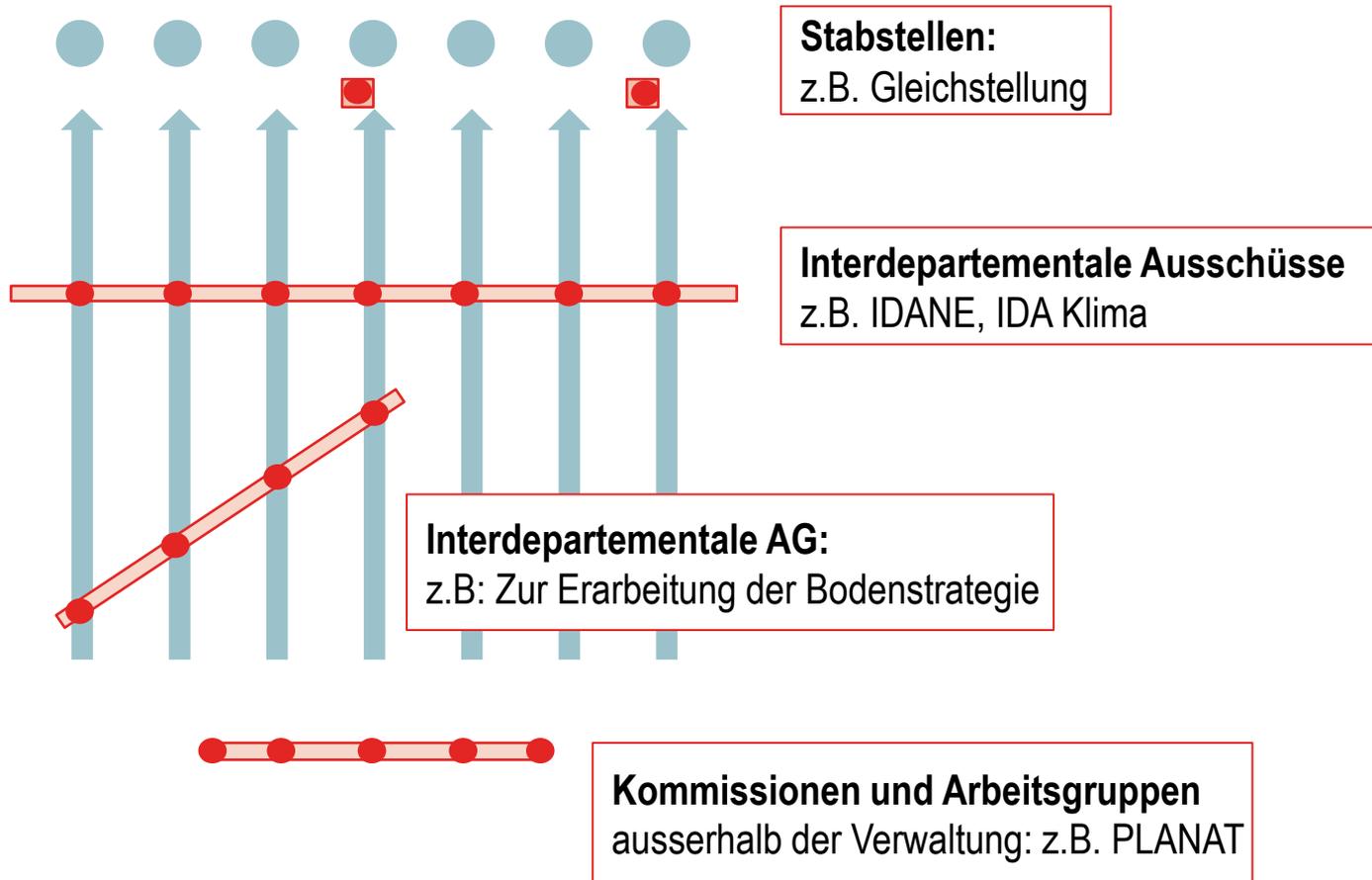
Handlungsfeld 1: oinoinoinoino							
Entwicklungsziele	Teilziele	Wirkungen	Massnahmen	Termine	Ressourcenbedarf	Lead	Bemerkungen
1	1.1	—	—	—	—		—
	1.2	—	—	—	—		—
2	2.1	—	—	—	—		—
	2.2	—	—	—	—		—

## (4) Nachhaltige Koordination sicherstellen!

---

- **Strukturen** sind Voraussetzung zur Nachhaltigkeit von Koordination und Kooperation in Entscheidungsfindung und Umsetzung bei geteilten hoheitlichen Kompetenzen..
  - ➔ Innerhalb der Verwaltung: Stabstellen oder interdepartementale Ausschüsse oder temporäre Arbeitsgruppen
  - ➔ Ausserhalb der Verwaltung: Kommissionen (PLANAT), interkantonale Konferenzen mit ihren Arbeitsgruppen
  - ➔ Analoge und digitale Plattformen
- Projektorganisationen eignen sich nur für zeitlich begrenzte konzeptionelle oder evaluative Phasen!
- **Achtung:** Auch mit Strukturen hängen Koordination und Kooperation von Personen ab.

# Interdepartementale Koordinationsstrukturen



## (6) Kosten der Koordination sichern!

---

- **Ressourcen:** Koordination über institutionelle Grenzen hinweg kostet – auch wenn es dabei um das Erreichen inhaltlicher Synergien geht.
  - ➔ Personelle und finanzielle Ressourcen sicherstellen!
  - ➔ Accountability auch bei verschiedenen Finanzierungsflüssen sicherstellen

## (7) Lessons learnt zur Projektbearbeitung

---

- Bei Projektstart prüfen, ob interinstitutionelle Fragen explizit formuliert oder nur implizit vorhanden sind.
  - Klären und klarstellen!
  - Workshops zum Einbezug auch anderer
- Projekte mit interinstitutionellen Herausforderungen sind aufwändig im Bearbeitungsprozess.
  - Budgetieren!
- Projekte mit mehreren Institutionen können Loyalitätsfragen aufwerfen.
  - Thema und Wirkungsmodell im Zentrum!
  - Diplomatisch Transparenz über Interessenn schaffen!
  - Nicht vereinnahmen lassen!