

# FTI–Governance

## Projektergebnisse

---

Mag. Wolfgang Filz

31.8.2013



# Inhalte

1. Auftrag, Zielsetzung, Vorgangsweise
  2. Erkenntnisse und Thesen zu Status, Entwicklung und Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der FTI-Governance
  3. Eine Gesamtbetrachtung: Thesen zu den grundsätzlichen Handlungsoptionen zur Entwicklung der FTI-Governance
  4. Auf dem Weg zum „Innovation Leader“: Strategische Hebel zur Optimierung der FTI-Governance in Richtung Effektivität, Beschleunigung und höherer Wirksamkeit
- 
- Anhang: Detailinformationen zum Prozess

# 1. AUFTRAG, ZIELSETZUNG, VORGANGSWEISE

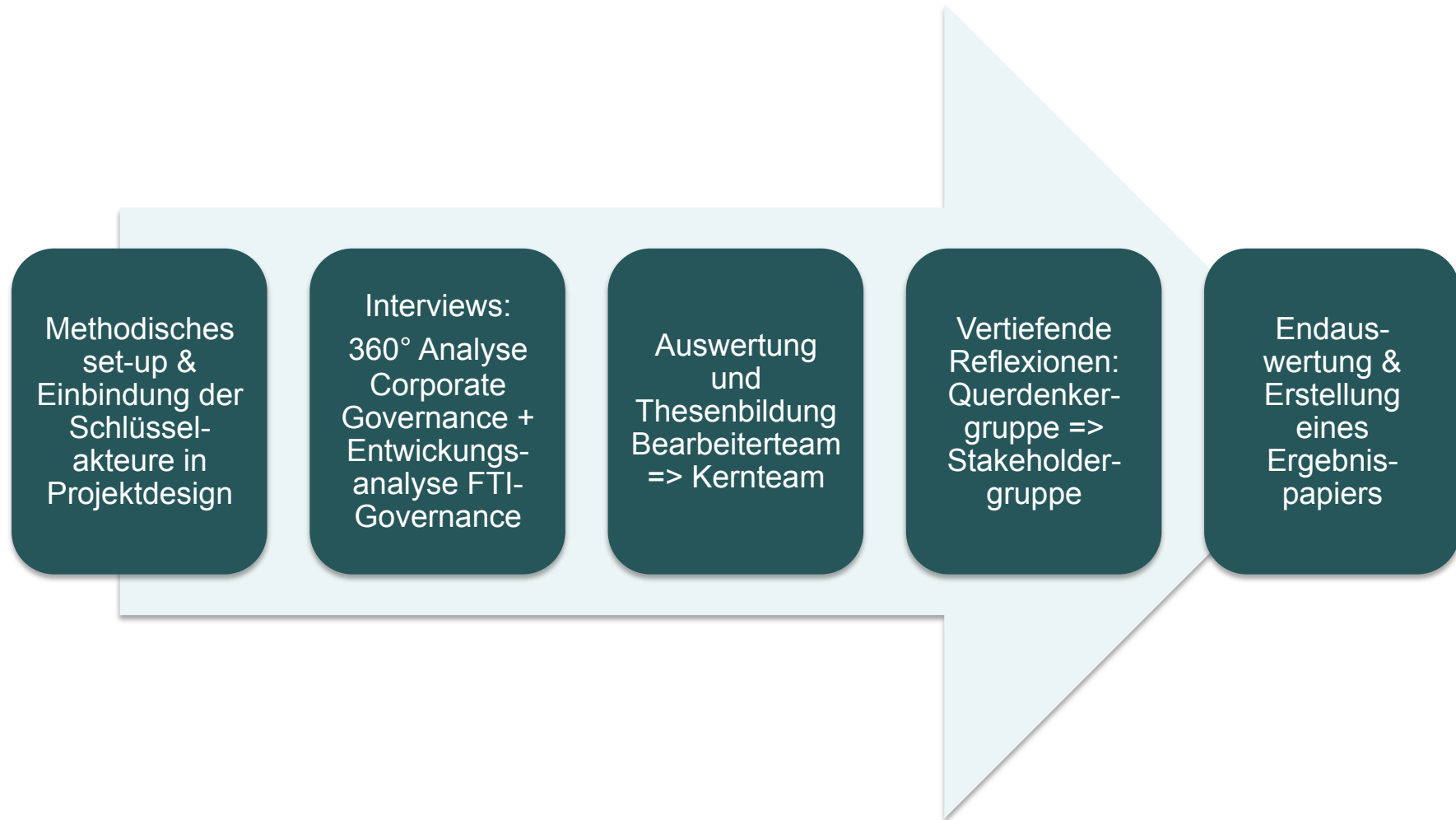
## Projekthintergrund

- Optimierung der Governance des FTI-Systems ist ein definiertes Handlungsfeld der FTI-Strategie der Bundesregierung, wobei explizite Ziele definiert und verschiedene Maßnahmen gesetzt wurden (z. B. Task-Force, FFG-Organisation).
- Der RFTE hat umfangreiche Empfehlungen zum Thema abgegeben und wird, aufgrund der großen Bedeutung des Themas für ein effektives FTI-System, im Rahmen seines Monitoringauftrages tätig.

## Zielsetzungen

- Review der bisherigen Entwicklungen seit der Verabschiedung der FTI-Strategie
  - Wo steht der Prozess insgesamt?
  - In welchen Bereichen wurden Fortschritte erzielt?
  - Wie verläuft der Prozess aus Sicht der Beteiligten?
  - Was sind die wesentlichsten „Learnings“?
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der handelnden Schlüsselakteure über den Status der Entwicklung und Optionen für Prozessmodifikationen bzw. -korrekturen und deren Auswirkungen
- Darstellung von Steuerungs- und Handlungsbedarfen für den weiteren Prozess

## Methodischer Ansatz



# Integrierte Perspektiven

## Interviewpartner

Ministerien	BKA	BMF	BMVIT	BMWF	BMWFJ
Agenturen	AWS	CD-G	FFG	FWF	
Forschungs- institutionen	FHs	Forschung Austria (AIT)	LBG	ÖAW	UNIs
Unternehmen	Vertreter Top 5 F&E				
Interessenvertretungen	IV	WK			
Systemexperten	Aus versch. Institutionen				

## Perspektivengruppe

Systemkenner und Querdenker aus Institutionengruppen:			
Ministerien	Hochschulen	Regionale Agenturen	Wirtschafts- forschungsinstitute
Agenturen	auF-Institutionen	Innovative KMUs	Industrie- unternehmen

## **2. ERKENNTNISSE UND THESEN ZU ENTWICKLUNGEN, STATUS UND HANDLUNGS- NOTWENDIGKEITEN IM BEREICH DER FTI-GOVERNANCE**



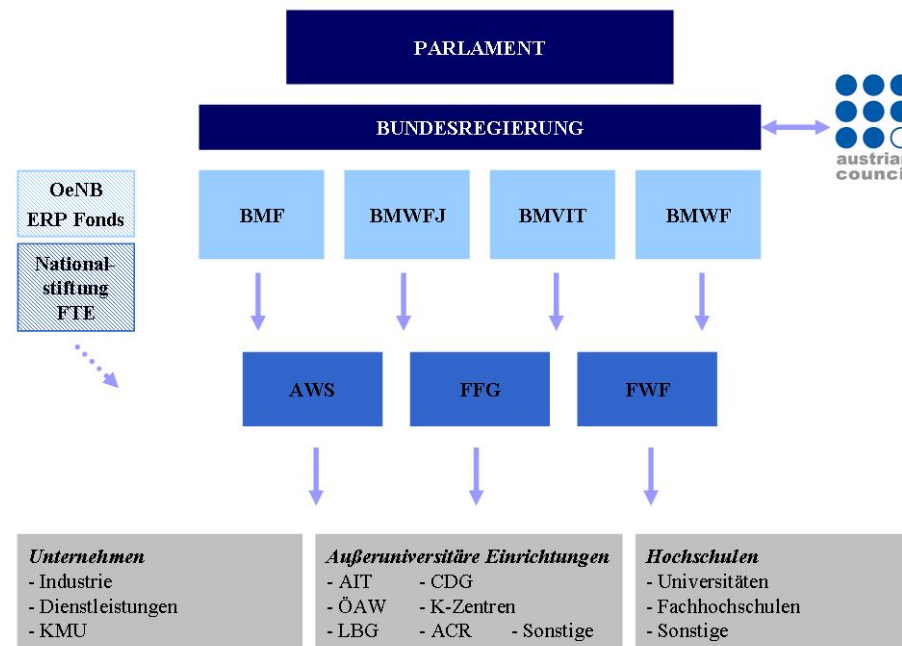
# Erkenntnisse und Thesen zu Entwicklungen, Status und Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der FTI-Governance

Signifikante Diskussionsfelder:



# 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Keine Veränderungen hinsichtlich Kompetenzen und ministerieller Zuständigkeiten seit 2000
  - Empfehlungen des Rates (Modell „Innovation Leader“, Ratsstrategie 2020) wurden nicht aufgegriffen
  - Aufteilung der Verantwortung in 3 Fachressorts ist aufrecht



## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Unterschiedliche Positionierung, Akzentuierung und Etablierung der FTI-Agenden in den 3 Ressorts
  - Kurzcharakteristik BMW\_F:
    - Große Schritte in Richtung der Etablierung eines modernen Wissenschaftsmanagements wurden getan (Profilbildung, Professionalisierung LVs, Mechanismen zur Ressourcenallokation zum Ort der größten Wirksamkeit, ...)
    - Historische Barrieren wurden erkannt und adressiert. Zentrale Entwicklungsprozesse und Reformen wurden eingeleitet bzw. vorbereitet (ÖAW, LBG) und müssen konsequent weiter betrieben werden. Die Richtung stimmt, in vielen Bereichen müssen die Ergebnisse noch folgen
    - Wenig disponible Mittel vorhanden, große Defizite im Bereich kompetitive Mittel für Grundlagenforschung
    - Im Sinne der Organisationsentwicklung ist das Handeln des BMW\_F ein konsistentes Geschäft mit eigenen, klar abgrenzbaren Logiken, Instrumenten und vorhandenen Fähigkeiten in der Verwaltung (bspw. Förderung von Personen statt Themen, FWF– Instrumente)
    - Gleichzeitig ist das System ein „Ein-Weg-Werkzeug“: es ist auf (professionelle) Wissenschaftsverwaltung eingerichtet – Verständnis für angewandte und wirtschaftsnahe Fragestellungen und unternehmerische Prozesse ist nicht ausgeprägt
    - Anreizsysteme sind rein auf die universitäre Förderlogik gerichtet und blenden wirtschaftliche Aspekte fast vollständig aus. Anreize müssten in Richtung Verwertung, Technologietransfer, Überführung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in am Markt etablierte Innovationen ergänzt werden

## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Unterschiedliche Positionierung, Akzentuierung und Etablierung der FTI-Agenden in den 3 Ressorts
  - Kurzcharakteristik BMWFJ:
    - Forschungs- und Innovationsagenden werden von kleinen Organisationseinheiten mit Engagement, aber beschränkten Rahmenbedingungen wahrgenommen
    - Insgesamt wenig Verankerung der FTI-Themen im Gesamtressort, dessen Verständnis und Fokussierung eher auf rechtliche und normative Rahmenbedingungen einer überwiegend gewerblichen Zielklientel gerichtet ist. Wenig Basis für innovationspolitische Gesamtsichten und große industriepolitische Fragestellungen im Bereich FTI aufgrund der positiv wahrgenommenen Konzentration auf KMU
  - Kurzcharakteristik BMVIT:
    - Innovationspolitische Perspektiven, Gesamtsichten und Kompetenzen zur Systemsteuerung und -gestaltung sind zweifellos vorhanden
    - Ressortnahe Themen wie Verkehr, Mobilität etc. sind auch forschungspolitisch stark verankert, haben eine starke hausinterne Lobby und werden mit viel Energie entwickelt
    - Themenportfolio hat Neigung zu Übersteuerung, Kleinteiligkeit und Fortschreibung von etablierten Themen und Programmen, obwohl sich die betroffenen Communities in neuen Entwicklungsphasen befinden und sich die Bedarfslagen teilweise geändert haben
    - Interne Entwicklungsprozesse (z.B. „Themenmanagement“) sind eher auf formaler Ebene positioniert und stellen keine großen „Würfe“ im Sinne der Systemweiterentwicklung dar
    - Zentrale Herausforderung ist die Erhaltung der Innovationsfähigkeit und Selbsterneuerung

## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- FTI ist auf politischer Ebene keine Priorität und schwierig zu kommunizieren
  - Bei den politisch Verantwortlichen ist es größtenteils als Nebenthema eingerichtet - es gibt auf Bundesebene keine klare Ownership
    - Positiver Nebeneffekt: man konnte bisher weitgehend unaufgeregt Themen sachlich bearbeiten, da man im Detail nicht ständig unter öffentlicher Beobachtung steht
  - Trotz eines breiten Grundkonsenses zur Wichtigkeit des Themas befindet man sich in einer Schleife permanenter Negativkommunikation in der öffentlichen Diskussion (z.B. Defizitargumente um die Finanzierung der Universitäten)
- Themen, die keine klassischen Ressortforschungsthemen sind, sind derzeit schwierig zu verankern und werden inhaltlich nur unbefriedigend oder partikulär adressiert. Insbesondere betrifft das „Grand Challenges“ bzw. übergreifende Themenstellungen wie bspw.:
  - Life Sciences und Gesundheitswirtschaft
  - Umwelt und Klimawandel

## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Eine konsistentere Kompetenzverteilung könnte Prozesse vereinfachen, ist aber nicht *das* entscheidende Problem des österreichischen NIS
  - Durch eine idealere Kompetenzverteilung werden nicht automatisch alle Probleme gelöst – vielfach würde es nur zu einer Verschiebung von Problemachsen kommen
  - Entscheidender als strukturelle Festlegungen auf höchster Ebene sind funktionierende Prozesse zwischen den Schlüsselakteuren bzw. die Vermeidung der mentalen und emotionalen Distanz zwischen beteiligten Organisations-einheiten auf den Ebenen der Ministerien und der politischen Kabinette
- Die konkrete Kompetenzverteilung wird immer im Bereich politischer Disposition bleiben. Bei den entsprechenden Überlegungen sollten aber folgende Prinzipien befolgt werden:
  - Schaffung möglichst konsistenter „Geschäftsbereiche“ mit jeweils...
    - eigenständiger Marktaufgabe mit wenig Überschneidungen zu anderen Einheiten
    - relativer Unabhängigkeit hinsichtlich strategischer Entscheidungen
    - konsistenter Einheit von Verantwortung, Ressourcen und Instrumenten zur Umsetzung der Ziele
  - Herstellung einer Interessenslage, die zu einer nachhaltigen Verankerung der FTI-Agenden im jeweiligen Ressort führt

## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Wichtiger als die konkrete Kompetenzverteilung auf Ressortebene ist es, stabile Strukturen mit klarer Ausrichtung und systemgerechter Problemlösungsfähigkeit auf Agenturebene „darunter“ zu schaffen.
  - Damit können Umbildungen der Verantwortung auf Ressortebene auf Basis von politischen Überlegungen für das System unproblematischer und irritationsfreier vorgenommen werden.
  - Die Problemlösungsfähigkeit auf Agenturebene muss auch jene Bereiche abdecken, die auf Ressortebene nur ungenügend abgebildet werden.
  - Die Anschlussfähigkeit der Agenturen als Dienstleister für alle Ressorts muss dabei gewährleistet sein.

## 1. Kompetenzverteilung, pol. Verankerung und Abstimmung

- Zielsetzung „Effiziente Koordinationsmechanismen zwischen den Systembeteiligten“ ist ein Prozess in (langsamer) Entwicklung
  - Im Rahmen der TF und ihrer AGs wurden Strukturen für Informations- und Diskussionsprozesse institutionalisiert – davor überwiegend sektorales Handeln
  - Offensichtlich wurde innerhalb der TF ein positives Kooperationsklima geschaffen und eine relative homogene Sicht über Problemlagen hinsichtlich der in die Agenda aufgenommenen Themen erreicht
  - Abstimmungsprozesse bei ressortübergreifenden Fragestellungen innerhalb und zwischen den Ressorts noch optimierungsbedürftig
    - Kommunizierte Erfolgsgeschichten (z.B. „Energieforschung“ und „Elektromobilitätsstrategie“) werden von der Community deutlich anders erlebt und bewertet
    - Programme seit 2011 sind überwiegend innerhalb der Zuständigkeit eines Ressorts definiert. Programme, die aus Abstimmungsprozessen hervorgegangen sind, laufen vorwiegend parallel ohne tiefgreifende Verzahnung
    - Man interagiert zu langsam, um sich bietende Chancen zeitnah wahrzunehmen bzw. aktuelle Themenstellungen adäquat zu bearbeiten (z.B. Verzögerungen bei der Entwicklung einer Life Science Strategie Österreich)
    - Eine in der FTI-Strategie geforderte „konzertierte Abstimmung der Aktivitäten zu einem systemumfassenden Einsatz“ ist nicht erlebbar



# Erkenntnisse und Thesen zu Entwicklungen, Status und Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der FTI-Governance

Signifikante Diskussionsfelder:



## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

- Keine substantiellen Veränderungen im Verhältnis Ressort ↔ Agenturen im Sinne von „Agencification“
  - Projekt „Themenmanagement“ (BMVIT-FFG) wurde so konzipiert, dass vorwiegend die FFG und ihre internen Prozesse betroffen waren und vorwiegend administrative Themen berührt wurden - keine Veränderungen der Handlungsspielräume in Richtung höherer Autonomie
  - Die „Spiegelung“ der Organisationsstrukturen von FFG und BMVIT ist nach wie vor unverändert aufrecht
  - FFG und AWS werden aktuell durch ca. 100 Einzelprogramme inhaltlich „gesteuert“
  - CD-G und FWF haben weitgehend operative Freiheit im definierten Rahmen
  - Für Ressorts ist Status quo zufriedenstellend – „Abwicklung“ ist erwünscht
  - Faktisch existieren alle Formen der Zusammenarbeit bei Strategie- und Programmentwicklungen zwischen Ressorts und Agenturen

## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

- Keine ausreichende strategische Steuerung der Agenturen FFG und AWS, sondern Einzelsteuerung durch Programmdokumente
  - Die Rahmenverträge werden von den Ressorts als (ausreichende) Steuerungsinstrumente gesehen - Verträge sind insofern Steuerungsinstrumente, als dass sie verbindlich sind – stellen aber keine inhaltlich-strategische Steuerung dar
  - Programme sind harte Steuerungsmechanismen auf kleinteiliger Ebene
  - Hinsichtlich der in der FTI-Strategie definierten „strategischen Steuerung der Agenturen durch Leistungsvereinbarungen auf Basis von Output- und Impact-Zielvorgaben“ wurden keine Maßnahmen zur Veränderung des Status quo gesetzt
- Diskussionsfeld „Eigentümerstruktur“ der Agenturen:
  - Eine neutrale Eigentümerstruktur (Verzicht auf Ressortagenturen z.B. durch die aktuelle Konstruktion FFG und AWS) wird überwiegend als vorteilhaft wahrgenommen – die Gefahr einer gegenseitigen Blockade darf aber nicht außer Acht gelassen werden
  - Die bisherige in manchen Strategiepapieren vertretene Forderung nach einer Eigentümerkonzentration ist ohne zusätzliche Reformschritte per se nicht zielführend und muss daher reflektiert werden

## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

- Die bestehende Systemlogik wird auch weiterhin eine substantielle Bewegung in Richtung Autonomie der Agenturen verhindern
  1. Programme sichern die punktgenaue Mittelzuordnung aus dem Budget des Ressortverantwortlichen zu definierten Verantwortungsbereichen
    - Programme bilden die Strukturen auf Ebene Ressort ab: Wo es definierte thematische Zuständigkeiten und einen Budgettopf gibt, ist es wahrscheinlich, dass es ein Programm gibt
    - Umgekehrt verhindern Programm-Mittel, dass Budgetmittel von den Agenturen für Ziele anderer Verantwortungsbereiche verwendet werden
  2. Programme sind wichtige Elemente zum Erfolgsnachweis auf allen Stufen des Systems
    - Als zentrale PR-Maßnahme wird derzeit lediglich die Kommunikation neuer Programme inszeniert (auch wenn es eher eine Neubenennung existierender Programme ist)
  3. Programme legitimieren
    - Pointiert: Existenz eines Programms ist nicht immer nur ein Indikator für einen entsprechenden Bedarf (in Relation zu möglichen anderen Bezugsgruppen - natürlich gibt es immer eine dankbare Community), sondern sie sichert auch die eigene Struktur ab
    - Programme werden aus ihrer eigenen Logik evaluiert, nicht in Relation zum Gesamtsystem

## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

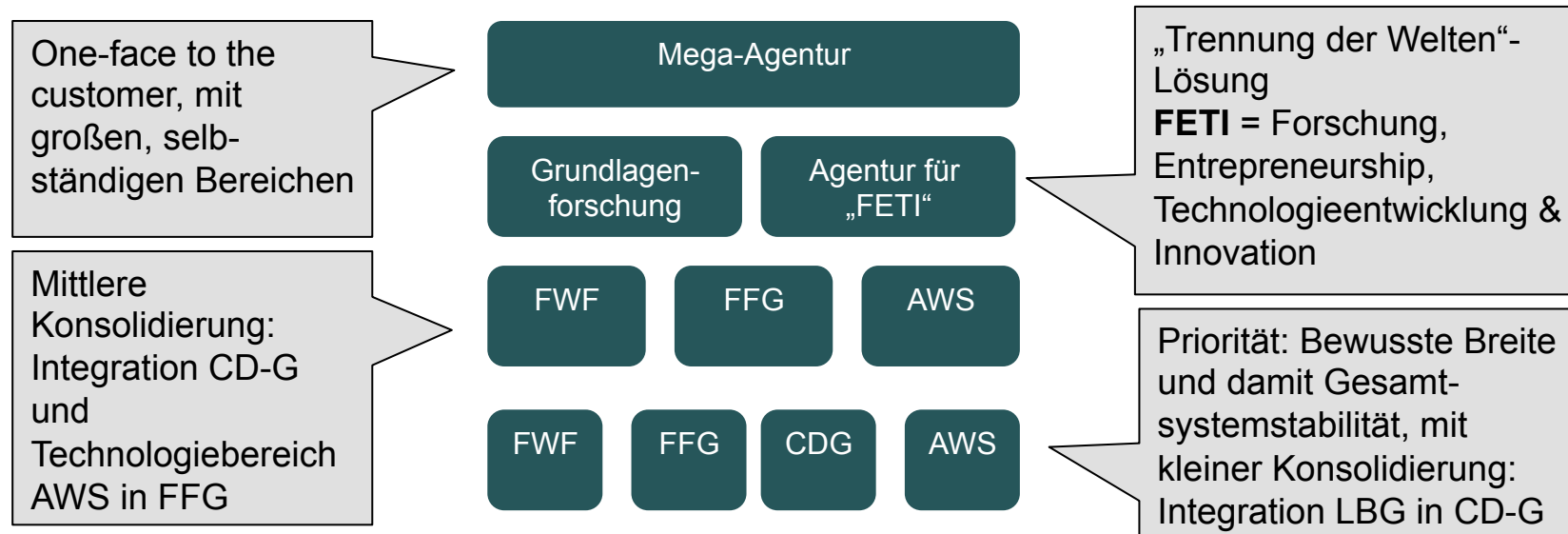
- Die bisherigen Kooperationsmodelle und -prozesse schöpfen die Möglichkeiten beider Seiten nicht aus
  - Die bisher geforderte Trennung der Funktionen „strategische Steuerung“ = Ressort, „Abwicklung“ = Agentur ist in dieser Striktheit weder sinnvoll noch praktikabel – ein neues Kooperationsmodell Ressort ↔ Agenturen mit einer übergreifenden Prozesslandschaft ist zu entwickeln
  - Natürlich ist im Endeffekt das Ministerium für die Vorgabe von Richtungsentscheidungen und strategischen Vorgaben endgültig zuständig – das Zustandekommen einer intelligenten Entscheidung muss in den Fokus rücken
  - Für ein intelligentes Zusammenspiel braucht es in beiden Organisationseinheiten (Ministerium und Agentur) strategische Steuerungskompetenz sowie intelligente, institutionenübergreifende Prozesse für Meinungsbildung, Entscheidungsvorbereitung und Systemlernen
  - Eine Schärfung der unterschiedlichen Rollen im System zwischen Politik ↔ Verwaltung ↔ Agenturen ↔ Leitinstitutionen der Forschung ↔ ForscherInnen ↔ Unternehmen ↔ regionalen Akteuren ist notwendig
  - Es braucht zu den Einzelevaluierungen der Programme zusätzliche Instrumente wie verstärkte Evaluierungen von Teilsystemen, Programmfamilien, größeren Zusammenhängen und Wirkungen

## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

- Aufgabenteilung der Agenturen FFG, AWS, FWF und CD-G ist nicht in jeder Konsequenz stringent und könnte auch anders konfiguriert werden
  - FWF: eigenständiges, in sich geschlossenes „Geschäft“, mit eigener Logik und eigenständigen Zielkundenbedürfnissen
    - Integration unter einem gemeinsamen Dach mit FFG durchaus denkbar, wenn eigener Bereich und eigene Logik bestehen bleiben
  - CD-G: in sich schlüssige Ausrichtung (Labs als temporäre Maßnahme zum Aufbau eines Kompetenzfeldes mit starken anwendungsnahen Aufgabenstellungen an UNIs und FHs).
    - Instrument ist in der FFG-Terminologie eine Strukturmaßnahme und könnte zweifellos als Programm innerhalb der FFG abgewickelt werden
    - LBG Institute haben sehr ähnliche Konstruktion – Adaptierungen würden LBG-Labs ermöglichen
  - AWS: Überlappungen bei Themen mit FFG im Bereich der technologischen Start-ups. In der Praxis durch Abstimmungen auf Ebene der Agenturen und der Ministerien weitgehend unproblematisch
    - Trotzdem wären auch andere Lösungen denkbar
- KLI.EN: Deutlich übereinstimmendes Meinungsbild, dass hins. FTI-Themen eine eigene Struktur kein Mehrwert ist. FTI-Agenden sind sachgerecht zu integrieren

## 2. Agenturen und die Zusammenarbeit mit den Ressorts

- Grundsätzlich 4 idealtypische Konsolidierungsoptionen (Mischformen denkbar)



- Für jede Variante gibt es Gründe – es wird keine per se richtige Entscheidung geben, sondern nur eine, die für die Weiterentwicklung des österreichischen FTI-Systems und seiner Kultur passt.
- Zusammenführungen dürfen nie Selbstzweck sein und bringen selten die erwarteten Kostenreduktionen. Veränderungen sind nur dann sinnvoll, wenn für Endkunden Vorteile entstehen oder die Wirksamkeit und Zielgenauigkeit insgesamt steigt. Eigentümerverhältnisse müssen so konfiguriert sein, dass breite, ressortunabhängige Trägerschaften konzipiert werden und Agenturen als Abwicklungspartner für alle Ressorts attraktiv sind

# Erkenntnisse und Thesen zu Entwicklungen, Status und Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der FTI-Governance

Signifikante Diskussionsfelder:

1. Kompetenzverteilung,  
politische Verankerung  
und Abstimmung

2. Agenturen und  
Zusammenarbeit mit den  
Ressorts

3. Interventionslogik und  
Mittelallokation

Organisation der FTI-Strategieumsetzung



### 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Ziele und Postulate der FTI-Strategie hinsichtlich der Gestaltung des Fördersystems sind unter den Akteuren weitgehend außer Streit, haben aber weder zu einer Grundsatzdiskussion über den Status quo noch zu einer nachvollziehbaren Veränderung bei Policies oder Maßnahmen geführt
- Die intendierten konkreten Auswirkungen für den Endkonsumenten insbes. hinsichtlich folgender Zielbündel der FTI-Strategie sind nicht beobachtbar:
  - „Etablierung eines gesamthaften Politikansatzes im Förderungssystem, der das im jeweiligen Kontext effizienteste Bündel an Maßnahmen koordiniert zum Einsatz bringt (Abkehr von einer „Programmüberfrachtung“)
  - Weiterentwicklung und Optimierung der direkten Forschungsförderung
    - Adressierung von Förderzielen durch einen abgestimmten Mix an Maßnahmen und Instrumenten statt der Konzentration auf Programme als bevorzugte Interventionsinstrumente
    - Etablierung eines strat. Themenmanagements in den Ressorts (statt Programm-Management)
    - Bereinigung der Vielfalt thematischer Programme und Konzentration des Ressourceneinsatzes auf einige wenige, breit angelegte Schwerpunktthemen mit strategischer Relevanz für Österreich“
- Einschätzung zum Projekt „Themenmanagement“ des BMVIT
  - Hauptfokus: Strukturierung und Harmonisierung der Instrumente und Prozesse
  - Interne Abstimmungsmechanismen (Themenverantwortliche wurden eingesetzt)

## 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Mittelallokation und FTI-Gesamtbetrachtung
  - Mittelallokation erfolgt in fixe Finanzierungssäulen verschiedener Ressorts mehr auf Basis historischer Entwicklungen als von Bedarfslagen im System
    - Eine Gesamtbetrachtung der Mittelallokation für Forschungsförderung mit dem Fokus auf Balancen im Gesamtsystem findet daher nicht statt
    - Wettbewerb zwischen Elementen verschiedener Säulen wird durch frühzeitige „Säulenzuweisung“ verhindert
  - Fehlen einer gemeinsamen Datenlandschaft des Mitteleinsatzes für Forschungsförderung erschwert eine Gesamtbetrachtung zusätzlich
    - Es gibt keine einheitliche Datenbasis bzw. keinen Konsens über gemeinsame Klassifizierungen
    - Die Datenlandschaften von FWF und FFG folgen völlig unterschiedlichen Logiken
    - Implementierung von Themenmonitoring in der FFG 2012

### 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Interventionslogik und Instrumentenlandschaft:
  - Eine komplexe, vielschichtige und kleinteilige Instrumentenlandschaft ist entstanden – es braucht Expertise die Instrumente und Institutionen voneinander abzugrenzen
  - Differenzierung extrem weit fortgeschritten: für fast jede denkbare Problemstellung/Klientelkombination existiert eine Fördermöglichkeit/Trägerform
  - Ein hoher Differenzierungsgrad ist nicht per se ungesund. Es ist Zeichen einer reifen Landschaft, vielschichtige, problemadäquate Instrumente zur Verfügung zu stellen. Kritisch ist die Struktur der Instrumente, wenn
    - unterkritische (Projekt-)Größen forciert werden
    - Maßnahmen ohne ausreichend breite Zielkundenlandschaft konzipiert werden und damit kein ausreichender Wettbewerb herzustellen ist (Spezialprogramme für 3 Unternehmen)
    - Strukturen und Aufwände zur Entwicklung, Governance und Administration in einer nicht angemessenen Relation zu den Effekten im System führen (Aufwand/Nutzen-Relation der Gesamtmaßnahme)
    - kein Mehrwert für einen Kunden durch eine eigenständige Abwicklungsorganisation entsteht
    - die Dotierung von Instrumenten eine pfadabhängig historische Fortschreibung von Budgetmitteln darstellt

## 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Interventionslogik und Instrumentenlandschaft:
  - Eine hohe Dichte an Akteuren und intermediären Strukturen im Verhältnis zur Größe verursacht Ineffizienzen im Gesamtsystem
    - Ein Cluster von rund 500 Kernakteuren (Bund und Länder) schafft viele Abstimmungsaufgaben mit schwierig zu plausibilisierendem Aufwand-/Nutzenverhältnis für den Endkunden
    - Hinter jedem Programm stehen Konzeptions-, Abstimmungs-, Implementierungs-, Kommunikations-, Abwicklungs-, Betreuung-, Reporting-, Diskussions-, Evaluierungs-, und (theoretisch) Beendigungskosten
    - In all diesen Prozessen sind Personen aus Fachressorts, BMF, Kabinetten und Agenturen sowie externe Experten, Shareholder, Mitglieder der Aufsichtsorgane und Programmgremien, Projektevaluatoren, ... gebunden
  - Controlling und Reportingverpflichtungen, sowie Gestaltung von Revisionsprozessen orientieren sich zu wenig am tatsächlichen Risiko im Feld und produzieren hohe Aufwände bei den Endkunden
    - Hoher Eigenmittelanteil und eine exklusive Community von angesehenen Forschungseinrichtungen grenzen einen Großteil des potentiellen Missbrauchrisikos ohnehin ein

### 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Interventionslogik und Schwerpunktssetzungen
  - Schwerpunktssetzungen seit März 2011
    - Grand Challenges wurden als Strukturierungselemente aufgenommen
    - Von März 2011 bis April 2013 sind 23 Programme formal verabschiedet worden – überwiegend Verlängerungen bestehender Programme oder Kleinprogramme
    - Neu konzipierte Programme sind aus Entwicklungsprozessen mit Beteiligung der jeweiligen Fachcommunities hervorgegangen – systematische Auswahl- und Entscheidungsprozesse oder Priorisierungsprozesse in Relation zu anderen Programmen sind für Mitglieder der Community zumindest nicht erkennbar
  - Das nationale Themenportfolio ist historisch gewachsen und seit längerem nahezu unverändert, obwohl sich die entwickelten nationalen Communities überwiegend in Reifephasen befinden

### 3. Interventionslogik und Mittelallokation

- Eine ressortübergreifende, das gesamte FTI-System betreffende Grundsatzdiskussion über Balancen zwischen Instrumenten, nötige Differenzierungsgrade, Kleinteiligkeit, unnötige Komplexität und mögliche Effizienzsteigerung ist auf keiner politischen oder Ressort-Agenda sichtbar.
- Kritische Fragen, die in der Diskussion fehlen:
  - Inwieweit gibt es Doppelfunktionalitäten, die nur mehr durch historische Wurzeln erklärbar sind und bei denen die Akteure selbst Abgrenzungsprobleme haben?
  - Passt die Relation der Mittel für einzelne Institutionen/Instrumente zu jenen der anderen Instrumente oder zur Bedeutung der Defizite im Gesamtsystem?
  - Was würde man heute nicht mehr machen, wenn man ohne Last der Historie die Wahl hätte, das System neu zu konfigurieren?
  - Wo ließen sich einfachere, klarere Prozesse und Zugänge herstellen, die einen Mehrwert für die Kunden hätten?
  - Welche Strukturen bringen keinen Mehrwert für den Endkunden, sondern überwiegend nur mehr für andere intermediäre Organisationen oder die Proponenten der Struktur?

# Erkenntnisse und Thesen zu Entwicklungen, Status und Handlungsnotwendigkeiten im Bereich der FTI-Governance

Signifikante Diskussionsfelder:

1. Kompetenzverteilung,  
politische Verankerung  
und Abstimmung

2. Agenturen und  
Zusammenarbeit mit den  
Ressorts

3. Interventionslogik und  
Mittelallokation

Organisation der FTI-Strategieumsetzung

## Organisation der FTI-Strategieumsetzung

- Zentrale Steuerungsinstrumente (auf Zielebene die FTI-Strategie und auf Organisationsebene die Etablierung der Task Force) sind modifizierungsbedürftig, will man die Effektivität der Strategieumsetzung sicherstellen
  - Die FTI-Strategie definiert im Kern ein Grundverständnis über wünschenswerte Entwicklungen und ist in der derzeitigen Form mehr ein „Richtungspapier“ als verbindliche Zielvorgabe
  - Es fehlen weitgehend selbstverpflichtende harte Zielrahmen
  - Klare Rahmensetzungen sind Führungsaufgabe der obersten Ebene. Das kann nicht durch die Verwaltung selbstorganisiert substituiert werden. Eine Reform darf nicht nach unten delegiert werden und damit vom Willen der adressierten Akteure abhängen.
  - Die Task Force ist als Abstimmungs- und Koordinationsinstrument eingerichtet
  - Die Task Force hat keine an sie gerichtete verbindliche Beauftragung in Form von zu erreichenden Output-Zielen oder Rahmenvorgaben in Form von übertragenen Aufgaben, die nur durch gemeinsame Anstrengungen zu erreichen sind



### **3. EINE GESAMTBETRACHTUNG: THESEN ZU DEN GRUNDSÄTZLICHEN HANDLUNGSOPTIONEN ZUR ENTWICKLUNG DER FTI-GOVERNANCE**

## Thesen zu den grundsätzlichen Handlungsoptionen

- Die Governance des österreichischen FTI-Systems ist ausreichend, um akzeptable Ergebnisse für die Forschungscommunity herzustellen. Will man den Weg in Richtung „Innovation Leader“ ernsthaft gehen, müssen deutlich Akzente gesetzt werden und eine neue Phase der Entwicklung ist einzuleiten
  - Problembereiche des Governance-Systems sind zwar nicht derart, dass grundsätzliche Blockaden mit weitreichenden Konsequenzen existieren – vom Anspruch hoher Effektivität und Zielgenauigkeit ist man aber noch weit entfernt
  - Bei einer Fortschreibung der Entwicklung im bestehenden „Modus“ können weitere Verbesserungen in Detailbereichen erwartet werden, die bekannten wesentlichen Problemachsen werden aber weiter fortbestehen
  - Will man an den gesetzten Zielen und der Ambition, „Innovation Leader“ zu sein, festhalten, sollten substantielle Weichenstellungen im Bereich der Governance als ein wesentliches Element zur mehr Effektivität erfolgen
  - Entwicklung des NIS ist eine Frage der Ambition der Systemgestalter – Schlüsselfrage: Wie ernst ist der Anspruch, „Innovation Leader“ zu sein?

## Thesen zu den grundsätzlichen Handlungsoptionen

- Will man substantielle Systementwicklungen vorantreiben, führt nur eine Bündel-Reform zu einer nachhaltigen Veränderung
  - Es ist ein kohärentes Strategie- und Maßnahmen-Bündel nötig, damit es zu einer nachhaltigen Veränderung kommt – Einzelmaßnahmen sind nicht ausreichend
  - Diese müssen durch TOP-Level Zielsetzungen mit harten Targets verankert und mit klarem Umsetzungsauftrag strukturgrenzen-übergreifend aufgesetzt und umgesetzt werden
  - Werden zusammenhängende Problemfelder (z.B. Programmsteuerung ⇔ Mittelallokationslogik ⇔ fehlende Prozesslandschaft) nicht gleichzeitig adressiert, wird das System Mittel und Wege finden, den jetzigen Zustand zu bewahren bzw. wieder zu ihm zurückzukehren

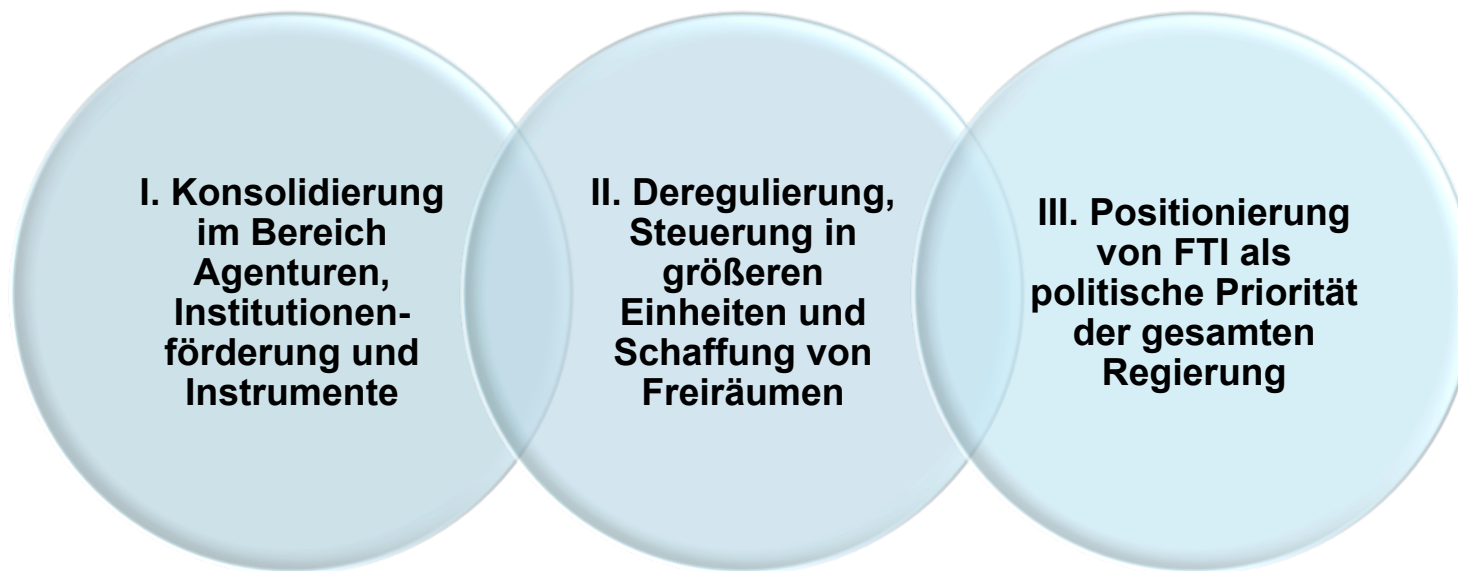
# Thesen zu den grundsätzlichen Handlungsoptionen

Grundsätzlich bestehen 2 Szenarien:

- **Szenario 1:**
  - In der nächsten Phase können durch schrittweises Optimieren und Adaptieren aus den Lernerfahrungen der durch die Strategie initiierten Anstöße weiterhin befriedigende Ergebnisse hergestellt bzw. der Status quo erhalten werden. Insgesamt sind damit aber auch die definierten Ziele der FTI-Strategie zu redimensionieren. Es bleibt ein Grad an Unzufriedenheit bei den Akteuren, weil vielfach Zwischen- und Kompromisslösungen entstanden sind.
- **Szenario 2:**
  - Nimmt man den Weg zum „Innovation Leader“ und die dort vorgesehen Zielsetzungen ernst, braucht es eine neue Phase, in der die Politik dem Thema FTI einen neuen Stellenwert gibt, der ihr als Zukunftsfaktor zukommen muss. Auch in diesem Szenario muss das System keineswegs völlig neu gedacht werden. Erforderlich ist vielmehr der Mut, die in der Vergangenheit eingeschlagene Richtung konsequent weiterzugehen und das Gesamtsystem mit einem strategiegeleiteten, systematischen Ansatz auf ein neues Niveau zu heben. Die Umsetzung erfordert aber ein Bündel an konsistenten Reformschritten, die ineinander greifen, um die Voraussetzungen für einen nächsten Schritt auf dem Weg zum „Innovation Leader“ zu schaffen.

## **4. AUF DEM WEG ZUM „INNOVATION LEADER“ - STRATEGISCHE HEBEL ZUR OPTIMIERUNG DER FTI-GOVERNANCE IN RICHTUNG EFFEKTIVITÄT, BESCHLEUNIGUNG UND HÖHERER WIRKSAMKEIT**

## Strategische Hebel zur Optimierung der FTI-Governance in Richtung Effektivität, Beschleunigung und höherer Wirksamkeit



## Strategischer Hebel I: Konsolidierung im Bereich Agenturen, Institutionenförderung und Instrumente

- Handlungsfeld 1: Die FTI-Aufgaben des KLI.EN sind in die bestehenden Agenturen oder Ressorts zu integrieren
  - Übereinstimmendes Bild der Schlüsselakteure, dass eigene Struktur im Bereich FTI keinen Mehrwert bringt
- Handlungsfeld 2: Entwicklung der FFG zu einer Gesellschaft für Innovation & Technologieentwicklung
  - Portfolio Forschungsförderung ist zu erweitern - unter Beibehaltung der derzeitigen Kostenrelationen
  - Gesamtsystemkompetenzen bei wichtigen inhaltlichen Themen sind weiter auszubauen bzw. zu entwickeln – insbes. in den Themenfeldern der Grand Challenges. Gesamtsystemkompetenzen bedeuten z.B.
    - Erstellung von Entwicklungsroadmaps zusammen mit den betroffenen Ressorts
    - Koordination der nationalen und regionalen Akteure
    - Begleitung von nationalen Implementierungsaktivitäten
  - Integration des Technologieteils der AWS, um in einer Agentur ein umfassendes Interventionsinstrumentarium zu haben
  - Prüfung, ob „special purpose units“, die diese Funktionen derzeit erfüllen, im Rahmen der neuen Ausrichtung zu integrieren sind oder eigenständig bessere Ergebnisse erzielen können
- Handlungsfeld 3: Integration LBG in CD-G ernsthaft prüfen und diesbezügliche Lösungen bzw. Optionen forcieren
  - Beide Instrumente haben ähnliche Wirkungsweise und sind als Funktion wertvoll und bewährt
  - Zielrichtung sollte ein Gesamtmodell sein, in dem LB-Institute ein Instrument, wie CD-G Labs oder Josef Ressel-Zentren sind

## Strategischer Hebel I: Konsolidierung im Bereich Agenturen, Institutionenförderung und Instrumente

- Handlungsfeld 4: Abgestimmte, organisationsübergreifende Bereinigung der Corporate Governance Systeme der beteiligten Institutionen
  - Besonderer Wert ist zu auf klare Aufgabendefinition der jeweiligen Agentur mit explizit gemachten entsprechenden Erfolgskriterien zu legen
  - Eigentümerfrage ist dabei ganzheitlich und abgestimmt zu reflektieren, wobei Lösungen zu forcieren sind, die Shareholderstrukturen schaffen, die die Agenturen als Abwicklungspartner für alle Ressorts attraktiv machen (Vermeidung von Ressortagenturen, statt dessen breite Interessenlagen schaffen)
  - Ziel: klare Aufgabenbeschreibungen, kohärente Erfolgskriterien und eine breite Shareholderstruktur
  - Entwicklung muss unter Berücksichtigung aller Corporate Governance Systeme aller beteiligten Institutionen abgestimmt werden und darf nicht isoliert durch das jeweilige Ressort erfolgen
- Handlungsfeld 5: Kritische Prüfung der Instrumentenlandschaft durch eine organisationsübergreifende Projektgruppe mit hohem Innovationsanspruch
  - Aufgabe: Erarbeitung von Vorschlägen und Optionen zur Systemoptimierung im Bereich der Instrumente und Programme. Vorschläge werden den Eigentümern/Ressorts zur Verfügung gestellt. Entscheidungen im Rahmen der jeweiligen Governance-Strukturen
  - Teilnehmer: Endkunden und Nicht-Kunden des FTI-Systems, keine klassische Interessenvertretungen, Querdenker, Systemexperten. Organisation: neutrale Projektleitung durch RFTE, Ergebnis ist durch Task Force zu bearbeiten und zu einer übergreifenden Reformagenda zu entwickeln
- Handlungsfeld 6: Konsequente Fortführung der Reformprojekte
  - Projekte sind konsequent weiter zu entwickeln (Bspw. ÖAW Reform durch Überarbeitung der gesetzlichen Basis)
  - Tracking durch RFTE wünschenswert



## Strategischer Hebel II: Deregulierung, Steuerung in größeren Einheiten und Schaffung von Freiräumen

- Grundsatzbefund:

- Problemfeld 1: Eine große Anzahl von Personen und Ressourcen im Gesamtsystem sind in kleinteiligen Kooperationsprozessen auf der Basis von Einzelprogrammen gebunden
- Problemfeld 2: Das Gesamtsystem weist immer mehr Elemente von Überregulierung, Übersteuerung, überzogenen Controlling- und Reporting-Routinen, sowie Legitimations- und Absicherungshandlungen auf. In Summe wird das System immer langsamer und formaler. Das Gesamtsystem wird immer sicherer, nachvollziehbarer und transparenter – man verliert dabei aber den Bezug zur Geschäftsrealität und dem tatsächliche Risiko. In Summe verliert das System Effektivität – zeitnahe Entscheidungen und das Aufgreifen auftauchender Chancen werden immer schwieriger
- Grundsatz:
  - Das österreichische System braucht eine Rückentwicklung in Richtung größerer Betrachtungsweisen, Großzügigkeit, Steuerungsprozesse mit größeren Einheiten und Grundsatzvertrauen in die handelnden Personen und Verantwortungsträger
  - Es braucht Bekenntnis aller Akteure inklusive der Kontrollorgane (RH, BMF) zu sinnvollen Prozessen und Größen, die das Gesamte im Auge haben. Gleichzeitig braucht es Mut auf politischer Ebene unangenehme Diskussionen durchzuhalten und Rückhalt für unternehmerisches Handeln der Verantwortungsträger zu geben

## Strategischer Hebel II: Deregulierung, Steuerung in größeren Einheiten und Schaffung von Freiräumen

- Handlungsfeld 1: Etablierung eines Jahressteuerungsmechanismus bei der Beauftragung der Agenturen auf Basis konsolidierter Agenturportfolios
  - Ersatz der Legitimationsprozesse zwischen Ressort, BMF und Agentur, die derzeit auf Einzelprogrammbasis erfolgen, durch einen Mechanismus der Jahressteuerung, die wiederum in Mehrjahresplanungen eingebettet ist.
  - Prozessskizze: Die eine Agentur beauftragenden Ressorts legen die Jahresplanung der Agentur-Portfolios vor, die vom BMF auftragsgemäß überprüft wird. Nach Freigabe wird die Portfolioplanung der Agentur zur Bearbeitung übergeben.
    - Die Diskussion zwischen Fachressort und BMF wird auf Ebene von Portfolioteilen geführt.
    - Fokuspunkte des Einvernehmens:
      - Klare Abgrenzungen der einzelnen Portfolioteile
      - Sinnvolle Interventionsgrößen
      - Klare Bedarfslagen in Relation zum Gesamtportfolio
    - In Fällen grundsätzlich unterschiedlicher Auffassungen kann die Meinung des RFTE eingeholt werden.
  - Wirksamkeitsüberprüfungen und Evaluierungen sind verstärkt auf der Ebene von Portfolio bzw. Interventionsbündeln durchzuführen. Da die Auftraggeber von Maßnahmen fallweise Interessenkonflikte bei der Evaluierung von Aktivitäten im eigenen Aufgabenbereich haben, soll die Beauftragung von Wirksamkeitsüberprüfungen und Evaluierungen als definierte Aufgaben des RFTE festgehalten werden.

## Strategischer Hebel II: Deregulierung, Steuerung in größeren Einheiten und Schaffung von Freiräumen

- Handlungsfeld 2: Etablierung einer organisationsübergreifenden Projektgruppe Deregulierung und Risikomanagement im Bereich FTI
  - Ziele: Identifikation von Effizienzbarrieren im System und Erarbeitung von Optionen und Handlungsvorschlägen im Sinne eines systemgerechten Risikomanagements für FTI-Agenden
  - Teilnehmer: Endkunden, Nicht-Kunden, Prozessdesigner, Mitglieder der Kontrollorgane, Querdenker, Systemfremde
  - Organisation und Moderation durch RFTE
  - Ergebnis ist durch Task Force zu bearbeiten und ggf. zu einer übergreifenden Reformagenda zu entwickeln.
- Handlungsfeld 3: Erhöhung der budgetären Freiräume von Ressorts und Institutionen in Richtung disponible Mittel
  - Insgesamt sollten Verantwortungsbereiche so eingerichtet werden, dass den Verantwortungsträgern bei klaren Zielvereinbarungen disponible Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Nur so können kurzfristig Chancen genützt, neue Entwicklungen aufgegriffen und auftauchende Opportunities gewahrt werden. Es braucht dabei ein Grundvertrauen in die Verantwortlichen und einen Fokus auf Outputs und Langfristwirkungen. Manchmal muss dabei auf den Nachweis der Wirksamkeit jeder Einzelmaßnahme verzichtet und in größeren Zusammenhängen gedacht und gehandelt werden. Dieses Verständnis muss auch von den Kontrollorganen getragen werden, sonst entwickeln sich Kontrollroutinen zum Selbstzweck und der Bezug zum tatsächlichen Risiko geht verloren.

## Strategischer Hebel II: Deregulierung, Steuerung in größeren Einheiten und Schaffung von Freiräumen

- Handlungsfeld 4: Nationalstiftung refokussieren
  - Derzeit werden die Mittel überwiegend für das Füllen von Förderlücken verwendet (Bsp. Aufstockung oder Finanzierung bestehender Programmlinien)
  - Zukünftige Konzeption:
    - Erhöhung der Mittel der Nationalstiftung für risikoreiche Projekte und Vorhaben
    - Dabei sind die Richtlinien der Stiftung stärker als bisher zu berücksichtigen
    - Stiftungsmittel sollten folglich primär für innovative und risikoreichere Pilotprogramme eingesetzt werden
- Handlungsfeld 5: Institutionenübergreifende Organisationsentwicklung
  - Die Umsetzung der unter 1 - 3 dargestellten Handlungsfelder erfordert ein neues Selbstverständnis von Politik, Verwaltung und Agenturen und muss durch eine Organisations- und Perspektivenentwicklung innerhalb der beteiligten Institutionen, insbesondere in den Ministerien, begleitet werden. Dabei braucht es für ein intelligentes Zusammenspiel der einzelnen Akteure auf Basis dieses neuen Kooperationsmodells neue Rollenbilder, darauf aufbauende synergetische Aufgabenbereiche, in beiden Organisationseinheiten (Ministerium und Agentur) strategische Steuerungskompetenz sowie intelligente, institutionenübergreifende Prozesse für Meinungsbildung, Entscheidungsvorbereitung und Systemlernen

## Strategischer Hebel III: Positionierung FTI als politische Priorität der gesamten Regierung

- These: Will man „Innovation Leader“ sein, braucht Forschung, Innovation und Technologieentwicklung ein anderes politisches Profil und Standing.  
FTI muss als politische Priorität der gesamten Regierung positioniert sein und als Marke für die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit Österreichs etabliert und parteipolitisch außer Streit gestellt werden.
- Handlungsfeld 1: Task Force auf Regierungsebene im Rahmen eines jährlichen FTI-Strategiereviews etablieren
  - Zielvorstellung: jährliche Veranstaltung mit Fachöffentlichkeit mit Fokus „Reformagenda FTI“ unter Leitung des Bundeskanzlers und aller Ressorts
  - Vorbereitung durch Task Force
- Handlungsfeld 2: Konsolidierung der Beratungsorgane des Bundes in FTI-Angelegenheiten
  - FTI ist als umfassendes Thema zu etablieren – die Funktionen und Agenden von Wissenschaftsrat und RFTE sollten fusioniert werden
- Handlungsfeld 3: FTI-Reformpartnerschaft mit klarer FTI-Reform-Agenda
  - Im Gegensatz zur FTI-Strategie muss die Reform-Agenda durch TOP-Level Zielsetzungen mit harten Targets verankert und mit klarem Umsetzungsauftrag strukturgrenzen-übergreifend aufgesetzt und umgesetzt werden
  - Erweiterung des bestehenden Monitoringauftrags des RFTE

## **ANHANG DETAILINFORMATIONEN ZUM PROZESS**

## Begriff „Governance“

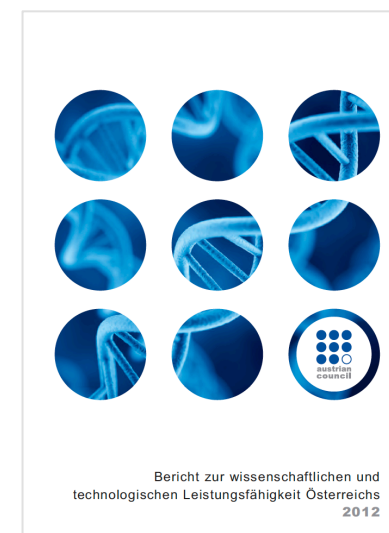
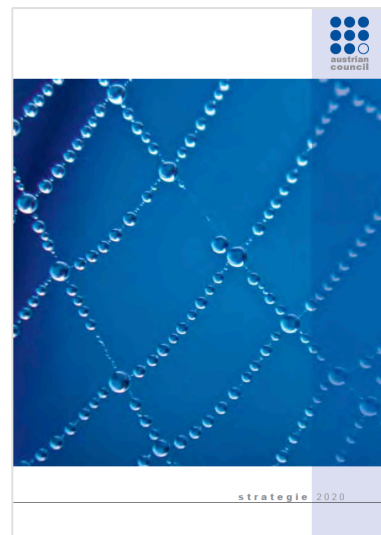
- Alle Regelungsmechanismen (auch nicht formalisiert), die die Entwicklung und Umsetzung von FTI-Politik und deren Maßnahmen betreffen.
- Governance bedeutet in erster Linie die Abkehr vom lange Zeit vorherrschenden Politikverständnis des Staates als eines hierarchisch steuernden geschlossenen Akteurs mit nahezu unbegrenzter Durchsetzungskraft infolge der abnehmenden Kongruenz von Problem und Problemlösungsraum, zunehmender Globalisierung sowie der Entstehung komplexer Mehrebenensysteme (z.B. EU).
- In der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung umfasst Governance neben der traditionellen hierarchisch angelegten Steuerung (Government) durch das politische System die weichen und eher kooperativen Steuerungsformen.
- Generell beschreibt Governance die Abwesenheit eines zentral planenden und steuernden Akteurs, weswegen die verschiedenen Formen der staatlichen Regulation auch nicht mehr an einzelne Steuerungssubjekte gekoppelt sind. Vielmehr existieren sie in Form von institutionalisierten Regeln und Programmen, die ein so genanntes „Instrumenten-Shopping“ (Dose 2006, 28) möglich machen, also die problemspezifische Auswahl geeigneter Koordinierungs- und Steuerungsansätze.

Aus: Governance in der FTI-Politik im Wechselspiel zwischen Ministerien und Agenturen 10

## Inhaltliche Basis:



## Systemevaluierung 2009





## Schwierigkeiten und Konsequenzen

- Kapitel der FTI-Strategie sind nicht immer kohärent und konsistent
- Die Ebenen Befund zum Status, Ziele, Strategien und Maßnahmen verschwimmen
- FTI-Strategie adressiert nur einen Teil der durch die SE, Bericht zur Leitungsfähigkeit, Strategie 2020 genannten Defizitbereiche
- Inhalte der Strategie sind dicht und vielschichtig – nicht anzunehmen, dass ein Interviewpartner Inhalte und Intentionen verfügbar hat
- Konsequenzen für Design:
  - Vereinfachtes Arbeitsmodell, um Besprechbarkeit im Interview herzustellen
  - Arbeitsmodell orientiert sich an den Kernaussagen der 3 Schlüsselkapitel zur FTI-Governance
  - Ergänzende offene Fragen nach sonstigen Hemmnissen, Ineffizienzen, „heilige Kühen“ etc.
  - Ergänzende Analyse des Subsystems des Interviewpartners
  - Nach den Interviews vertiefende Recherchen zu Steuerungsdokumenten

# FTI-Strategie Kapitel 5: Lenkung geben, Rahmen setzen

Die politische Steuerung effizient organisieren



## ■ Handlungsfelder:

- Governance-Strukturen
- Schwerpunktsetzungen
- Förderungssystem
- Internationale Positionierung
- Forschung und Gesellschaft

Projektfokus:  
FTI-Governance  
i.e.S.



## Kernelemente der FTI-Strategie (Governance)

- Effiziente Ausgestaltung der Governance-Strukturen, sowie die Verteilung der Kompetenzen und Aufgaben.
  - Klar abgestimmte Kompetenz- und Aufgabenverteilung der verantwortlichen Ministerien
  - Effiziente Koordinationsmechanismen zwischen den Systembeteiligten
  - Optimierung der Arbeitsteilung zwischen Ressorts und Agenturen in Richtung höhere operative Unabhängigkeit der Agenturen und verstärkte strategische Steuerung durch die Ressorts
  - Strategische Steuerung der Agenturen durch Leistungsvereinbarungen auf Basis von Output- und Impact-Zielvorgaben
- Schaffung klarer Mechanismen für Schwerpunktsetzungen
  - Strukturierung der zukünftigen Schwerpunkte in ressortspezifische und ressortübergreifende Schwerpunkte
  - Stärkung der österr. Wettbewerbsfähigkeit in generischen Querschnittsthemen durch Fokussierung der Aktivitäten auf international wettbewerbsfähige Größeneinheiten. Besondere Berücksichtigung von Kompetenzen und Potentialen zur Bewältigung der „Grand Challenges“.
  - Schwerpunktsetzungen auf Basis systematischer Auswahl- und Entscheidungsprozesse (Foresight, Monitoring, Roadmapping, gesellschaftliche Diskurse)
  - Jedenfalls sind systemumfassende Schwerpunkte zur Adressierung großer gesellschaftlicher Schwerpunkte (Grand Challenges) zu etablieren.
  - Adäquate Rahmenbedingungen (zeitlich befristet, aber hinreichend lange, klare Outputorientierung, finanzielle Planungssicherheit)
  - Konzertierte Abstimmung der Aktivitäten zu in einem systemumfassenden Einsatz aller betroffenen Ressorts



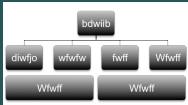
## Kernelemente der FTI-Strategie (Governance)

- Etablierung eines gesamthaften Politikansatzes in einem transparenten Fördersystem, das die Prioritätensetzung reflektiert
  - Adäquate Balance zwischen evidenzbasierten Top-down-Programmen und Bottom-up-Ansätzen der Forschungsförderung, sowie Elementen der indirekten Forschungsförderung durch steuerliche Begünstigungen
  - Etablierung eines gesamthaften Politikansatzes im Förderungssystem, der das im jeweiligen Kontext effizienteste Bündel an Maßnahmen koordiniert zum Einsatz bringt (Abkehr von einer „Programmüberfrachtung“)
  - Weiterentwicklung und Optimierung der direkten Forschungsförderung
    - Adressierung von Förderzielen durch einen abgestimmten Mix an Maßnahmen und Instrumenten statt der Konzentration auf Programme als bevorzugte Interventionsinstrumente
    - Etablierung eines strategischen Themenmanagements in den Ressorts (statt Programm-Management)
    - Bereinigung der Vielfalt thematischer Programme und Konzentration des Ressourceneinsatzes auf einige wenige, breit angelegte Schwerpunktthemen mit strategischer Relevanz für Österreich
  - Steigerung der Systemeffizienz und –Intelligenz durch vermehrte Ziel- und Outputsteuerung, sowie Allokation durch Wettbewerb
    - Verstärkung des Prinzips der Allokation durch Wettbewerb
    - Steigerung des Anteils der kompetitiven Förderung in der Grundlagenforschung
    - Verstärkung der Leistungsorientierung in der Institutionenförderung durch Leistungs- und Zielvereinbarungen für Basisfinanzierungen

# Arbeitsmodell FTI-Governance (30.1)

			
Kurztitel	Förderungssystem	Schwerpunktsetzung	Struktur
Ziel- richtung (FTI- Strategie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Systemeffizienz durch einen gesamthaften Politikansatz</li> <li>• Mix an Maßnahmen u. Instrumenten statt Konzentration auf Programme</li> <li>• Etablierung von Themenmanagement auf Ressortebene</li> <li>• Bereinigung der Programmlandschaft =&gt; Konzentration auf wenige, breit angelegte Schwerpunkte mit strategischer Relevanz für Österreich</li> <li>• Verstärkung des Prinzips der Allokation durch Wettbewerb</li> <li>• Verstärkung der Leistungsorientierung der Institutionenförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung klarer Mechanismen und Prozesse</li> <li>• Schwerpunktsetzungen auf Basis systematischer Auswahl- und Entscheidungsprozesse</li> <li>• Fokussierung der Aktivitäten auf int. wettbewerbsfähige Größeneinheiten</li> <li>• Schwerpunkte und Priorisierung von Beiträgen im Bereich Grand Challenges</li> <li>• Konzertierte Abstimmung der Aktivitäten und der Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Ausgestaltung der Strukturen</li> <li>• Horizontale Kompetenz- und Aufgabenverteilung, sowie Kooperationsprozesse zwischen den Ministerien</li> <li>• Vertikale Aufgabenverteilung Politik, Verwaltung und Agenturen („Agencification“)</li> <li>• Abstimmung Aufgabenstellungen der Agenturen</li> <li>• Strategische Steuerung der Agenturen durch Leistungsvereinbarungen auf Basis von Output- und Impact-Zielvorgaben</li> </ul>

## Interviewfokus: 1. Generelle Einschätzung zum Gesamtsystem

			
Kurztitel	Förderungssystem	Schwerpunktsetzung	Struktur
Entwicklungen und aktueller Status	<p>Wo hat es in den letzten Jahren relevante Entwicklungen gegeben?          Welche Prozesse wurden initiiert?          Wie wurden sie strukturiert und organisiert?          Welche Outcomes gibt es? Was hat sich für die Akteure des NIS verändert?</p>		
Learnings und Limitations	<p>Welche „Learnings“ gibt es aus Sicht der Beteiligten (Ministerien, Agenturen, Kunden)?          Wo gibt es Korrektur- bzw. Nachsteuerungsbedarf?          Welche Systemblockaden behindern eine Entwicklung in die intendierte Richtung?          Was sind die entwicklungshemmenden Faktoren für die Steigerung der Effektivität der FTI-Governance?</p>		
Weiterer Entwicklungsbedarf	<p>Welche Handlungsfelder sind im weiteren Entwicklungsprozess zu adressieren?          Welche Optionen bestehen?          Welche Einschätzungen zu Auswirkungen und Konsequenzen gibt es?</p>		

## 2. 360°- Analyse Grundelemente der Corporate Governance der Institution

Wie erfolgt Mittelallokation?

Wie wird der Akteur gesteuert?

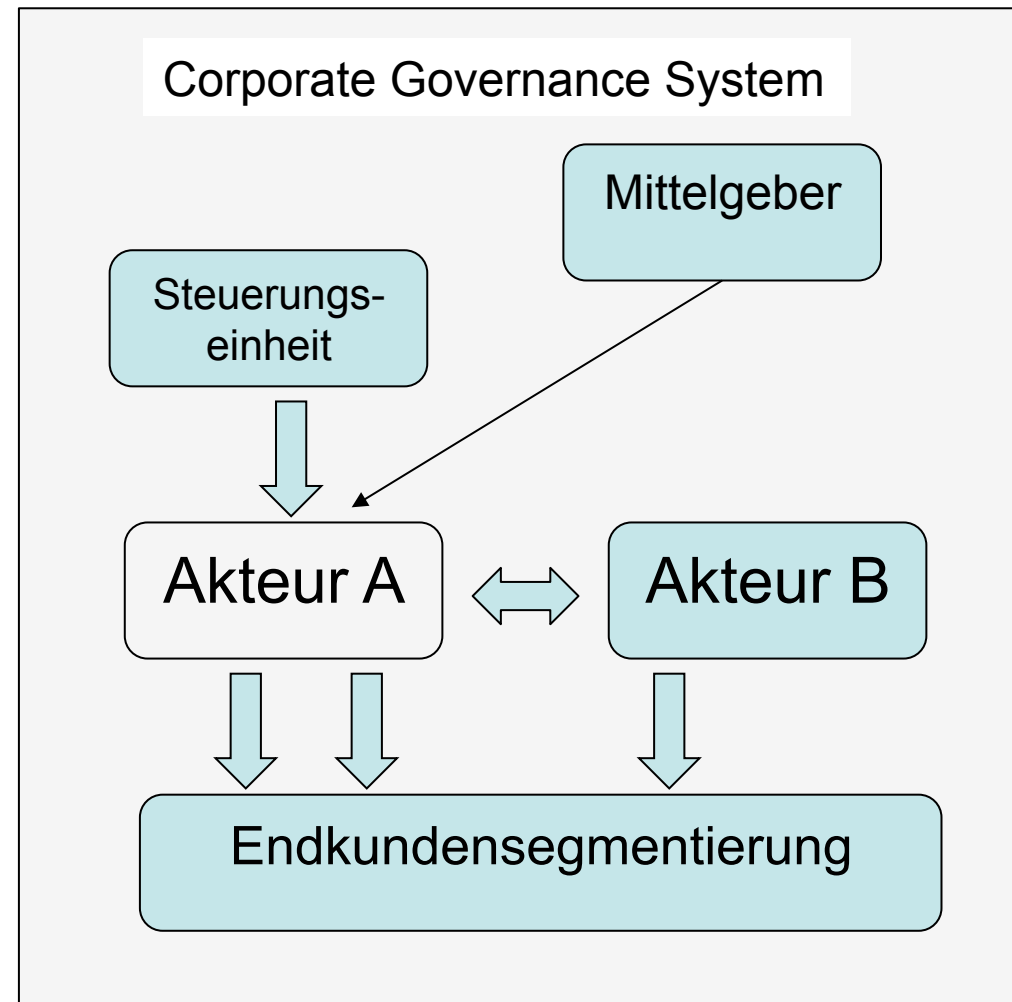
- Erfolgskriterien
- Instrumente
- Prozesse
- Machtverhältnisse

Wie ist der Akteur ausgerichtet?

- Geschäftsmodell
- Abgrenzungen

Interviewfokus:

- Was wird funktionell/  
dysfunktional erlebt?
- Veränderungsmotivationen?



## 3. Ergänzende Analysen

- **Steuerungsdokumente**
  - LV Unis, ÖAW, LBG
  - Rahmenverträge FFG, AWS, FWF, CD-G,
  - Zielvereinbarung AIT, JR, SR
  - Rahmendokumente zu Indikatoren, Steuerungsmethodik
- **Special interest issues von internationalen Benchmarks**
  - Finnisches Modell der Globalsteuerung der Agenturen
  - Schweizer Modell einer nationalen Schwerpunktsetzung
- **Basisdaten zur FTI-Governance**
  - Leistungsdaten der beteiligten Institutionen
    - Dazu Fremdvergleiche
  - Gesetzliche Grundlagen
  - Mittelverteilung nach Finanzierungsquellen und Empfängergruppen
- **Ergebnisse der Analysen zur FTI-Governance**
  - Systemevaluierung, CREST