

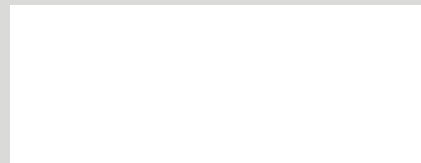


**Governance als Lernstruktur und Lernkultur
oder: Wie kommt der Krampus in den
Supermarkt?**

fteval-Tagung „Systemevaluierung“

Wien, 4. Dezember 2009

Gabriele Gerhardt



Governance im FTI-politischen System Die Governance-Frage

Welche Bedingungen müssen vorhanden sein bzw. geschaffen werden, damit Forschung, Technologie und Innovation bestmöglich zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Problemlösungen beitragen und ihr innovatives Potenzial für die Zukunft optimal entwickeln können?

->>> Öffentliches Handeln wird damit zur **Steuerungsaufgabe**.

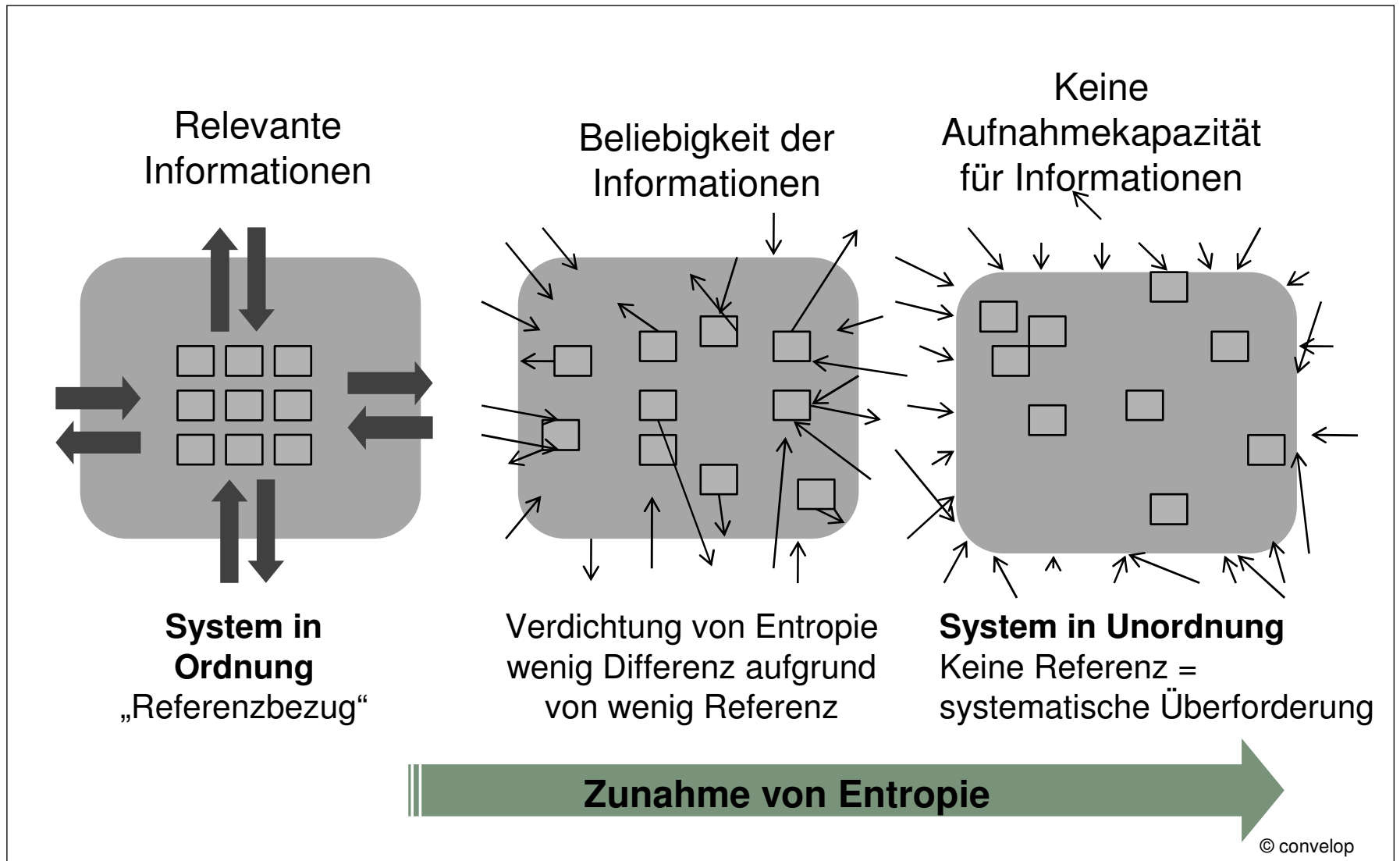
Diese ist geprägt von „**Umgang mit Nichtwissen und Unsicherheiten**“ (Policy-Alltag).

->>> **Wissen und Lernen** im Gesamtsystem kommt eine **essentielle Bedeutung** zu.



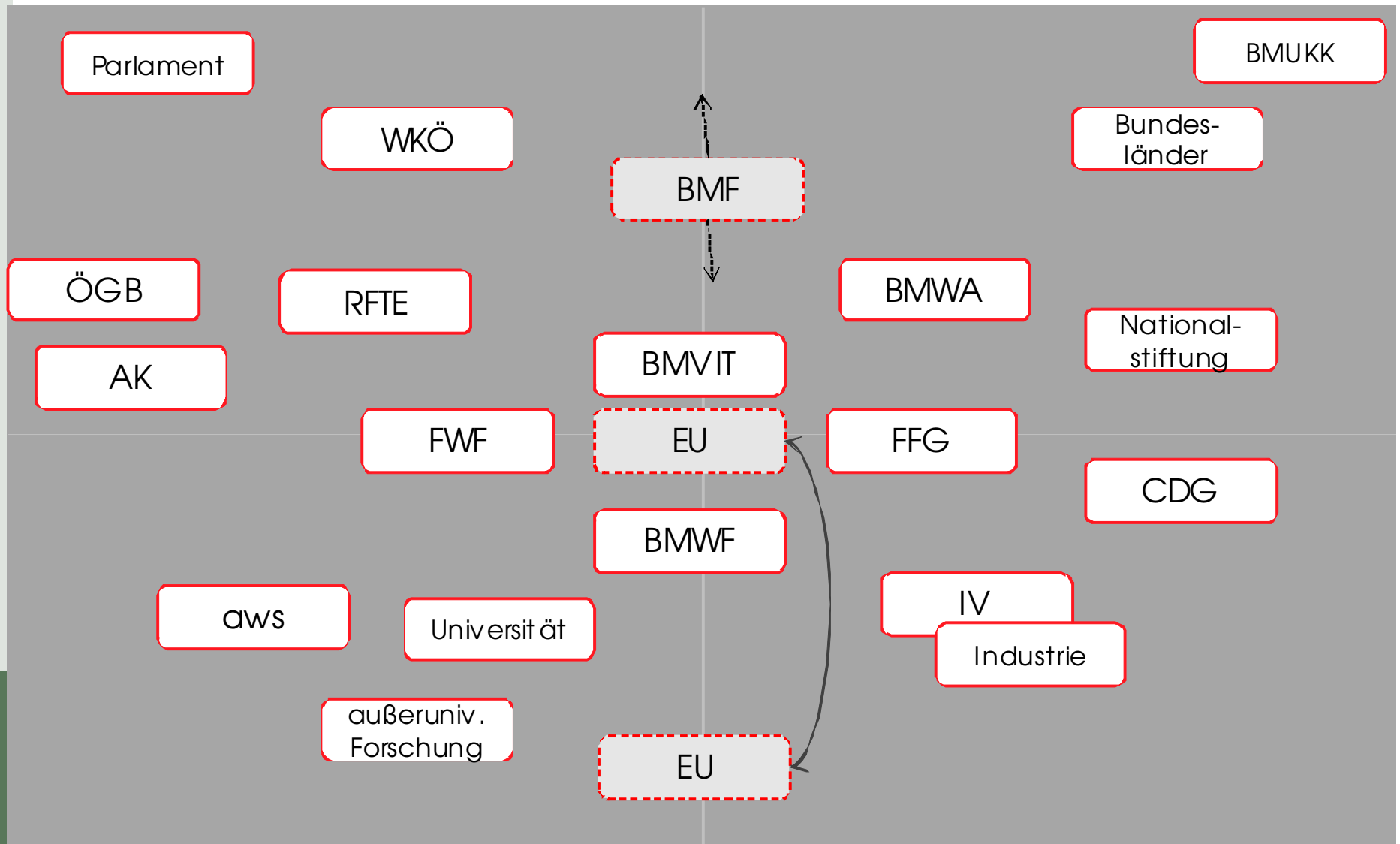
Was macht „Lernen“ im FTI-politischen System schwierig?

1) Zunahme von Entropie



Was macht „Lernen“ im FTI-politischen System schwierig?

2) Gestaltungsmacht „Geld“, nicht „Wissen“



Was macht „Lernen“ im FTI-politischen System schwierig?

3) Einseitiges Multiakteurssystem

- **Typ 1| Funktionale Stakeholderbeteiligung**
Funktionale Kompetenzen werden an einen auf Zeit fix bestellten Personenkreis abgegeben, der als eigenständiger Akteur im FTI-politischen System agiert.
- **Typ 2| Flexible Stakeholderbeteiligung**
Für spezifische Policy-Probleme werden FachexpertInnen themenorientiert eingeladen, Lösungen aufzubereiten und diese politischen Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.

->>>Ein komplementäres System, in Österreich kommt vor allem Typ1 zu tragen ->bekannte Akteure, produzieren v.a. Erwartbares . Stakeholder haben jedoch die Funktion, Überraschendes und Neues zu ermöglichen.

Wie ist Lernen bisher erfolgt? Lernen passiert, allerdings kaum Systemlernen

- **Evaluation**

- frühzeitig im Policy-Cercle verankert und institutionalisiert (fteval)
- Oftmals auf Programme und Instrumente beschränkt (enger Blick)

- **Studien**

- Im Rahmen der OECD und EU-Beitritt
- Benchmarking und internationale Vergleiche bzw. Impulse

- **Kleiner ExpertInnenzirkel**

- Begleitet die zunehmende Professionalisierung
- Koevoluatives Lernen: MinisteriumsmitarbeiterInnen – ExpertInnen, v.a. individuelle Ebene

Ist das, was bisher erfolgreich war, auch in Zukunft richtig? Neue Herausforderungen – alte Muster

- **Mit bisherigen Lernstrukturen und -kulturen wurde die catching-up Phase der österreichischen FTI-Politik erfolgreich begleitet.**
- **Derzeit stehen wir vor neuen Herausforderungen in der FTI-Politik - einige davon:**
 - Mehrere Ebenen (EU, national, regional) vertikal integrieren und hier entsprechend steuern
 - Unterschiedliche Politikbereiche horizontal vernetzen
 - Kooperation als Anforderung an die FTI-Policy in mehreren Dimensionen
 - Im Austausch mit Akteuren und ihren Themen stehen, Wissen erlangen und weitergeben
 - FTI als Beitrag für gesellschaftliche und wirtschaftliche Lösungen erachten



Ist das, was bisher erfolgreich war, auch in Zukunft richtig?

Neue Herausforderungen – Lust auf neue Inspirationen

- **Neue Herausforderungen benötigen systematisches Lernen**
 - Lernstruktur: Art, Umfang, Beteiligung von Akteuren etc. Impliziter Bestandteil von Steuerung in der FTI-Policy
 - Lernkultur: Diskussion, Diskurse, Kooperation, Open Innovation, echte Verhandlungssysteme, vielfältige Reflexionen und Informations- wie Beobachtungsformen.
- **Lust auf neue Inspirationen**
 - Erstaunlichen Erkenntnisgewinn, zukunftsfähige Resultate, wertschätzendes Klima, gemeinsames Ringen um die beste Lösung, Meinungsdivergenzen besprechbar machen, sich auf ungewohntes Terrain begeben, Risiko wagen, Abstimmung von gemeinsamen Vorgangsweisen, Engagement für Themen und Inhalte.



Ist das, was bisher erfolgreich war, auch in Zukunft richtig?

Ein passendes Governanceregime...

...ist ein lernendes Governanceregime

2 Varianten:

Small Governance

Smart Governance

Die Variante „small“ bzw. die Variante „smart“ – ist dabei keine Entscheidung von richtig oder falsch, sondern eine Entscheidung für eine mehr oder weniger **zweckmäßige** und **durchsetzungsstarke** Umsetzung unter **bestehenden Rahmenbedingungen** und Möglichkeiten der österreichischen (FTI-)Politik.

Governanceregime – aber wie? Grundausrichtung

Small Governance

Förderungssystem

v.a. finanzielle Instrumente,
Programme

Leistungsdifferenz:

**Förderung / nicht
Förderung**

(input-orientiert)

entspricht eher

hierarchischer Steuerung

Smart Governance

Verhandlungssystem

breiter Instrumenten- und
Maßnahmenmix: auch
Regulierungen,
Rahmenbedingungen

Leistungsdifferenz:

Lösung / nicht Lösung

(output-orientiert)

entspricht

Kontextsteuerung



Governanceregime – aber wie? Zieldimensionen

Small Governance

schafft Verbesserungen im Sinne von

**Funktionsklärungen –
Systemeffizienz**

Adaptiert Verhaltensweisen, bzw. innerhalb bisheriger Strukturen Neues

produziert **Erwartbarkeit** (damit Sicherheit)

kurz- bis mittelfristige
Umsetzbarkeit

Smart Governance

Visionsbasierte Optimierung des gesamten **Regelwerkes** zugunsten **Systemlösungen**

Unterstützt **neue Verhaltensweisen**

Verändert Strukturen und Kulturen; produziert **Neues = Erweiterung von Möglichkeiten**

(mittel-) bis langfristige
Umsetzbarkeit



Governanceregime – aber wie? System-Umweltbeziehungen

Small Governance

System

Entropie wird nicht umfassend begegnet

Umwelt

„Außen“ erzeugt
Unsicherheit, daher v.a.
Einbeziehung bekannter
Akteure -> **erwartbare**,
anschlussfähige Ergebnisse
**Community- und
Klientelorientierung**

Smart Governance

System

Orientierungsleistungen zur
Entschärfung von Entropie

Umwelt

Nutzen als
Wissenslieferant, gezielte
Einbeziehung von
Wissensakteuren
Herstellung von
Anschlussfähigkeit als
weiterer Prozessschritt
Strukturelle Öffnung



Governanceregime – aber wie? Kooperation und Lernen

Small Governance

Kooperation

Das „**Eigene**“ im Vordergrund

Lernen

Fallbezogen und **unsystematisch, adaptiv** –
größtenteils **individuell**.
Evaluation v.a. für **Legitimation** und **Zielerreichung**.

Smart Governance

Kooperation

Lösungsfähigkeit im Vordergrund

Lernen

Systematischer Bestandteil, auf **vielfältigen Ebenen** auch System- und Metasystemebene. Lern-Architektur im **Multiakteurssystem**.
Evaluation als **Lern-** und **Steuerungsinformation**.



vom FTI-politischen System zum 6. Dezember





Governanceregime – und seine impliziten Fragen bei Nikolaus, Krampus und Co (1)

Small Governance

- Welche Geschenke wünschen sich die Kinder heutzutage?
- Funktioniert die gewünschte Playstation?
- Ist die Zustellung gut und rechtzeitig erfolgt?
- Wurden jene Konsolen zugestellt, die bestellt wurden?
- Werden die Kinder besser und schneller bei der Anwendung und gewinnen dadurch Preise?

Smart Governance

- In welchen Funktionszusammenhang stehen Nikolaus, Christkind und Osterhase?
- Wie verhindert wird, dass überall eine Playstation geliefert wird?
- Wie stimmen wir uns ab?
- Wie passen die Bedürfnisse der Kinder mit den Geschenken zusammen?
- Welche Auswirkungen haben unsere Geschenke auf das Leben der Kinder?

Governanceregime bei Nikolaus, Krampus und Co (2)

Small Governance

Die Nikoläuse optimieren ihr System und machen es effizienter – auch unter Beteiligung des Krampus

optimales Packerlservice!



Smart Governance

Nikolaus & Krampus unter Beteiligung vieler Wissensträger aus dem Schenksystem schaffen den Möglichkeitsraum für **sinnvoll glücklich machen!**





Danke für ihre
Aufmerksamkeit!

cooperative knowledge design gmbh
Gabriele Gerhardter

A-8010 Graz, Bürgergasse 8-10/I
Telefon +43 (0) 316 720813-DW
Fax +43 (0) 316 720813-20

www.convelop.at
gabriele.gerhardter@convelop.at

