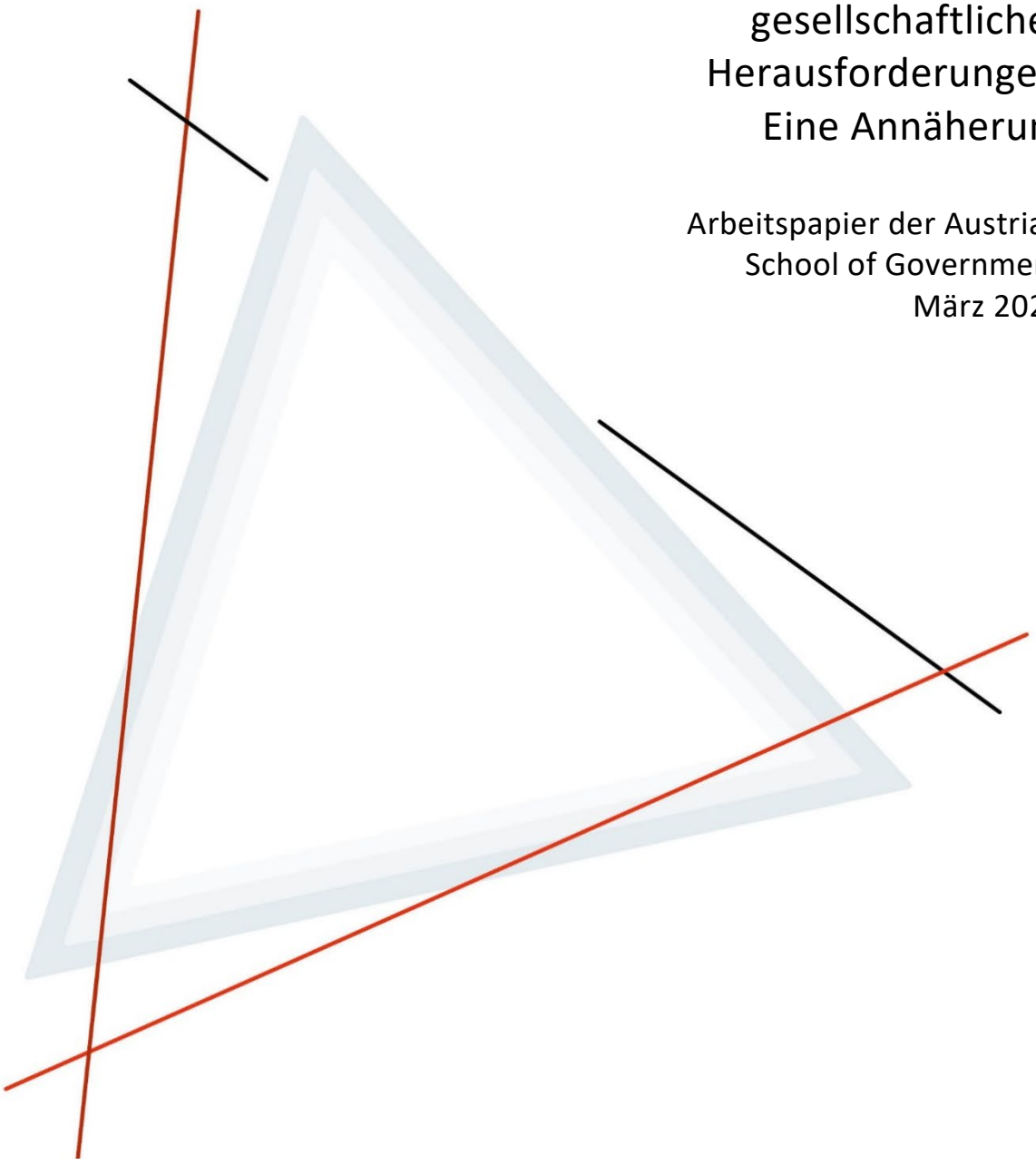
Austrian School of Government

Die optimale Rolle für Wissenschaft und Forschung in Politik und Verwaltung: Basis für eine evidenzinformierte Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Herausforderungen. Eine Annäherung

Arbeitspapier der Austrian School of Government
März 2026



Austrian School of Government (ASG)
Bundeskanzleramt
ASG – Öffentlicher Dienst

Ursula Rosenbichler: ursula.rosenbichler@bka.gv.at;
Markus Tumeltshammer: markus.tumeltshammer@bka.gv.at;
Christian Wimplinger: christian.wimplinger@bka.gv.at;

IMAG „Ressort:Forschung“, Arbeitspapier
16. März 2026, UR, MT, CW

1 Ausgangslage: Wissensformen und Nutzungsbedingungen von Evidenz in den Regierungsstellen

Um politische Entscheidungsgrundlagen zu erweitern, sind Politik und Verwaltung in Zeiten sozialer, ökonomischer und ökologischer Transformationen sowie technologischer Dynamik zunehmend auf Evidenz, Wissensaustausch und Co-Creation von Wissen zwischen Politik, Verwaltung und Wissenschaft angewiesen. Dieses Wissen erreicht auf unterschiedlichen Wegen seine Nutzungsbereiche: durch Einholung wissenschaftlicher Expertise für spezifische Beratungsbedarfe, durch evidenzbasierte Regulierungsentscheidungen (regulatory science) etwa im Bereich Gesundheit, Umwelt oder technischer Sicherheit, sowie durch evidenzinformierte Politikgestaltung (Evidence-Informed Policymaking, EIPM) im engeren Sinne.

Der Begriff der Evidenz und seine Anwendung im Policymaking – ursprünglich im Feld der öffentlichen Gesundheit entwickelt und heute als *Evidence-Informed Policymaking* (EIPM) konzeptionalisiert – steht für eine Form der Politikgestaltung, die sich nicht allein auf institutionalisierte Expertise, sondern auf systematisch erzeugtes, dokumentiertes und personenunabhängig nutzbares Wissen stützt. Dabei sind sowohl die Bedeutung gesicherten Wissens für Policymaking in den einzelnen Regierungsstellen als auch Angebot und Nachfrage wissenschaftlicher Evidenz für Politik und Verwaltung in Österreich über die Ressorts hinweg stark fragmentiert.

Für eine nachhaltige Vertrauensbildung in öffentliche Institutionen, eine gestärkte Demokratie und transparente politische Prozesse gilt es, diesen Status quo professionell weiterzuentwickeln. Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass Bemühungen zur ressortübergreifenden Bündelung von Interventionen mit dem Ziel der Koordinierung von Forschungsaktivtäten und politischen Maßnahmen im Bereich der großen gesellschaftlichen Herausforderungen (Missionen) viel Potential haben, sofern sie auf eine kollaborative Arbeitskultur der Verwaltung wie auch der politischen Kultur zurückgreifen können.

1.1 Ressortforschung: Wissensproduktion zwischen Entscheidung, Grundlage und Anwendung

Ressortforschung bezeichnet Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die von oder im Auftrag von Bundesministerien initiiert, unterstützt oder durchgeführt werden, um Wissen als Grundlage für politische Entscheidungen und die (Weiter-)Entwicklung administrativer Prozesse, Services und Produkte zu erzeugen. Sie erkennt aktuelle und zukünftige Herausforderungen, orientiert sich an aktuell und zukünftig relevanten Fragestellungen und erarbeitet dafür Handlungsoptionen. Sie ist weder reine Grundlagenforschung noch ausschließlich anwendungsorientierte Auftragsforschung, sondern eine eigenständige Form politikfeldnaher Wissensproduktion, die sich spezifischer Instrumentarien bedient, um wissenschaftliches Wissen in verschiedenen Verwendungskontexten des Ressorts anwendbar zu machen: zwischen strategischer Orientierung, konkreter Politik(-feld-)entwicklung und operativer Umsetzung.

Ressortforschung produziert und übersetzt Wissen für unterschiedliche Entscheidungs- und Anwendungskontexte. Sie ist oft sowohl interdisziplinär als auch praxisnah. Sie agiert in Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Ansprüchen, etwa zwischen wissenschaftlicher Forschung und Anwendungsorientierung. Sie operiert dabei nicht isoliert auf einer einzelnen Ebene des politisch-administrativen Systems, sondern quer zu den im Folgenden beschriebenen drei analytischen Ebenen. Ihre Stärke liegt gerade darin, Wissen zu erzeugen, das sowohl strategisch orientiert als auch praktisch anwendbar ist und dabei die jeweiligen Handlungslogiken von Politik, Verwaltung und Wissenschaft berücksichtigt.

Ressortforschung trägt damit zur Weiterentwicklung sowohl in einzelnen als auch übergreifend über Politikbereiche hinweg bei.

1.2 Drei analytische Ebenen der Wissensbedarfe, -erzeugung und -verwendung

Um die vielfältigen Formen der Wissensbedarfe, -erzeugung und -verwendung in Politik und Verwaltung besser zu verstehen, gilt es drei analytische Ebenen zu unterscheiden, die den mit ‚policy' im Deutschen nur unscharf umrissenen Begriff in den institutionellen Hierarchien entscheidungs-praktisch rückbinden:

1. **Ressort | Policy Development** Auf Ebene der Ressorts treffen strategische Programmgestaltung und administrative Umsetzung aufeinander. Hier wird sowohl Politik entwickelt als auch umgesetzt. Forschung und Entwicklung dient hier der Gestaltung konkreter Politikfelder, etwa durch Wirkungsanalysen, Technikfolgenabschätzungen, innovative Beschaffung und Produktentwicklung oder Evaluierungen. Ressortforschung ist in diesem Zusammenhang nicht ausschließlich ein legitimierendes Instrument der Entscheidungsunterstützung, sondern kann als eigenständiger Ort politiknaher Wissensproduktion verstanden werden. Die Geschwindigkeit und Handlungsbedingungen von Wissenschaft und Politik unterscheiden sich insbesondere hier deutlich; Dilemmata zwischen Erkenntnisinteresse und Handlungsdruck sind typisch.

   Hier ist Ressortforschung institutionell am stärksten verankert. Sie übersetzt zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und konkreten Politikmaßnahmen und muss dabei unterschiedliche Zeitlogiken, Detaillierungsgrade und damit korrespondierende Qualitätsansprüche in Einklang bringen.

2. **Verwaltung | Administrative Intelligence & Operations** Diese operative Ebene ist mit Fragen des Managements, der Regelanwendung und der Prozessoptimierung befasst. Verwaltungswissenschaftliche Forschung, speziell die Bedarfe des öffentlichen Dienstes betreffend, unterstützt hier bei der Bewältigung technologischer, demographischer und institutioneller Herausforderungen im Sinne des Wissensmanagements. Monitoring, Data Analytics, Prozessforschung und Transformationswissen zur datengestützten Politikentwicklung spielen eine zentrale Rolle. Ressortforschung wird hier vor allem im Sinne evidenzbasierter Steuerung (regulatory sciences) und lernender Verwaltung operationalisiert.

   Ressortforschung liefert auf dieser Ebene Transformationswissen für die Modernisierung administrativer Prozesse und trägt zur Entwicklung datengestützter Steuerungsinstrumente bei.

3. **Ressortübergreifende Politikfelder | Whole of Government Policy Advice.** Diese Ebene ist gekennzeichnet durch den Umgang mit komplexen, langfristigen Herausforderungen eines Gemeinwesens (z. B. Klima, Gesundheit, Digitalisierung, Sicherheit, Demokratie). Wissenschaft und Forschung auf dieser Ebene generieren Strategiewissen, analysieren Handlungsoptionen und tragen zur Orientierung politischen Handelns bei. Wissenschaftliche Erkenntnisse können, so sie von der Politik aufgegriffen werden, gegenüber den gesellschaftlichen Akteuren auch zur Legitimierung politischer Strategien im Sinne der Programmatik des Policymaking eingesetzt werden. Beiträge von

Wissenschaft und Forschung sind auf dieser Ebene jedoch oft nicht beauftragt (unsolicited), sondern entfalten ihre Wirkung über die Öffentlichkeit und ihre Medien.

Ressortforschung kann auf dieser Ebene strategisches Orientierungswissen bereitstellen und zur Koordination ressortübergreifender Initiativen beitragen, indem sie Fachexpertise aus verschiedenen Ministerien bündelt, Forschungen beauftragt und das so entstandene Wissen für große gesellschaftliche Herausforderungen nutzbar macht.

1.3 Durchlässigkeit der Ebenen und die verbindende Rolle von Ressortforschung

Diese drei Ebenen sind in der Praxis nicht trennscharf, sondern durchlässig und miteinander verwoben. Ressortforschung operiert quer zu diesen Ebenen und verbindet strategische Orientierung, Politikentwicklung und operative Umsetzung. Sie erzeugt Wissen, das je nach Kontext unterschiedlich genutzt werden kann: beispielsweise als Orientierung für langfristige Strategien, als Grundlage für konkrete Gesetzesvorhaben oder als Steuerungsinstrument für administrative Prozesse. Gerade diese Mehrfachverwendbarkeit und Kontextflexibilität macht Ressortforschung zu einer zentralen Ressource für evidenzinformierte Politikgestaltung – vorausgesetzt, ihre Ergebnisse werden transparent und zielgruppengerecht kommuniziert, methodisch nachvollziehbar erzeugt und über institutionelle Grenzen hinweg zugänglich gemacht.

2 Von Government zu Governance: Orientierungsfragen für eine wissenschaftsoffene und forschungsgeleitete Verwaltungspraxis

Im Rahmen der interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) Ressort:Forschung stellen sich folgende Fragen, die in der Praxis unterschiedlich beantwortet werden:

Forschungsgegenstand und -ausrichtung

- Was wird beforscht? (Technologien, gesellschaftlicher Wandel, Politikfolgen?)
- Welche ressortspezifischen Herausforderungen werden auf der Grundlage von Forschung gestaltet? (Transformation, Innovation, Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Effizienz, …)

Akteure, Koordination und systemische Integration

- Wer beauftragt die Forschung innerhalb des politisch-administrativen Systems?
- Welches Rollenverständnis nehmen die Auftraggeber ein?
- Wer forscht mit wem? (interne Forschungsgruppen, externe Institute)
- Welche zentralen Hindernisse auf Ebene der administrative intelligence & operations bestehen für *Whole of government*-Initiativen (Missionen und SDGs) für das Politikfeld/Ressort?
- Wie stimmen sich Akteure in diesem Feld untereinander ab?

Forschungsmethoden und -prozesse

- Wie wird geforscht und wie kommen Fragestellungen zustande (Co-Creation, Auftragsforschung, partizipative Verfahren wie Reallabore, Innovative Beschaffung, Citizen Science)?

Instrumente und Praktiken der Zusammenarbeit

- Welche Ausschreibungs- und Vergabekriterien werden angewandt?

- Welche Vertragsformate regeln die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen?
- Wie werden Forschende in die Ressortarbeit eingebunden (Hiring, Secondments, wissenschaftliche Beiräte, Gastforschende)?
- Welche Qualitätssicherungskriterien kommen zum Einsatz?
- Wie werden Forschungsergebnisse aufbereitet und verwendet (Policy-Briefings, Datenvisualisierungen, Podcasts, etc.)?
- Welche Best Practices haben sich in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wissenschaft bewährt?

Ressourcen und Infrastruktur

- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung (Eigenbudget, Projektmittel, Förderprogramme)?
- Welche Dateninfrastrukturen stehen zur Verfügung (z.B. AMDC, Verwaltungsregister, Forschungsdatenbanken)?
- Welche rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen prägen die Forschungstätigkeit?
- Welche Kapazitäten für Forschung und Datenanalyse sind vorhanden?

Diese Fragen, an denen sich die IMAG Ressort:Forschung orientiert, eignen sich als Raster zur Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Governance, die die Vielfalt möglicher Forschungs- und Entwicklungsmethoden im öffentlichen Sektor anerkennt und strukturell unterstützt.

3 Implikationen für die Praxis: Synergien aus Ressort:Forschung *und* evidenzinformierter Steuerung

Ein modernes Verständnis von EIPM im deutschsprachigen Raum muss nicht in erster Linie neue externe Beratungsstrukturen wie Policy Think Tanks schaffen und einbeziehen, sondern vor allem auf strukturell bereits verankerte interne Forschungsstrukturen, wie etwa den vielfältigen Formen der Ressortforschung, aufbauen und somit die verwaltungsinterne Wissensproduktion und die Arbeit mit diesem Wissen aufwerten.
Ressortforschung bildet die organisationale Infrastruktur von evidenzinformierter Politikgestaltung. Um ihre Glaubwürdigkeit, Relevanz und Legitimation zu sichern, ist entscheidend, dass sie – wie im Bundeshaushaltsgesetz angelegt –:

- über ihre institutionelle Zuordnung hinaus auch ressortübergreifend koordiniert ist,
- Transparenz über Fragestellung, Methode und Nutzung schafft,
- Möglichst offen geteilt wird und von anderen Ressorts genutzt werden kann,
- den öffentlichen Dialog mit Wissenschaft, Verwaltung und Policymakern sucht.

Die Herausforderung besteht darin, zwischen *policy advice*, *policy development* und *policymaking* anschlussfähige, aber differenzierte Formate des Wissensmanagements zu entwickeln und für die Organisationen nutzbar zu machen – wozu die drei Interaktionsebenen und die Orientierungsfragen dienen können.
Für ressortgesteuerte Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten muss gelten: Um Evidenz wirksam werden zu lassen, braucht es Kontexte, Kommunikation, Kapazitäten und Raum für

Auseinandersetzung, die ein öffentliches Ausloten von Zumutbarkeitsgrenzen und ein Antizipieren von Abwehrstrategien umfasst. Ebenso sollte die Verortung der verschiedenen Formen von Evidenz, ihre Rolle im Policy Cycle sowie ihre Qualität und Qualitätssicherung als zentrale Managementaufgabe der Ressorts verstanden werden – etwa durch die Formulierung von Areas of Research Interest und die Nutzung bzw. den Aufbau kuratierter Evidenzbestände (evidence banks). Den normativen Rahmen dafür bietet das Konzept der good governance of evidence, das über das einzelne Ressort hinaus auch Transparenz, Bestreitbarkeit und demokratische Rechenschaft der Evidenznutzung einfordert. Eine gelingende evidenzinformierte Politikgestaltung setzt also nicht nur das gründliche Erfassen komplexer Zusammenhänge voraus, sondern auch die Etablierung und Verstetigung kollektiver Wissens- und Entwicklungspraktiken, die einerseits die Handlungsfähigkeit eines demokratischen Staates unterstützt und andererseits die prinzipielle Ergebnisoffenheit und relative Autonomie wissenschaftlicher Forschung ebenso respektieren wie die gesellschaftliche Auseinandersetzungsfähigkeit mit ‚unbequemen' Evidenzen, die Verhaltensänderungen erfordern.

Wien, 16.03.2026
Status des Arbeitspapiers: Grundlage für Stakeholder-Diskurs