

# Masterarbeitensammlung 2023

Alfred Hödl, Günter Horniak, Potjeh Stojanović (Hg.)

**Public Management**  
Masterstudium

Schriftenreihe | Public Management | Band 9

VERWALTUNG, WIRTSCHAFT, SICHERHEIT, POLITIK



Alfred Hödl, Günter Horniak, Potjeh Stojanović (Hg.)

## **Masterarbeitensammlung 2023**

**Public Management**  
Masterstudium

**SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 9**



## Vorwort

Die öffentliche Verwaltung sorgt als Fundament einer demokratischen Gesellschaft auch in Krisenzeiten für Stabilität und Beständigkeit im Alltag ihrer Bürger\*innen, zumeist jedoch abseits medialer Berichterstattung. Die nun mittlerweile seit mehreren Jahren präsente Vielfachkrise – Covid-19 Pandemie, Energiekrise, frühzeitige Regierungswechsel, Klimawandel oder Inflation – hat eindrücklich aufgezeigt, wie wichtig ein stabiler und funktionierender Verwaltungsapparat für die staatliche Krisenbearbeitung ist. Während der ersten Jahre der Pandemie übernahm die öffentliche Verwaltung die Planung, Koordination und Umsetzung von Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung unter hoher politischer Volatilität und schwer prognostizierbaren (Krisen-)Bedingungen. Hinzu kam die Abwicklung von Maßnahmen zur Abmilderung der akuten Energie- und Teuerungskrise, welche oft unter immensem Zeitdruck aufgrund kurzfristig verabschiedeter Gesetze durchgeführt werden musste. Dabei war sie als Trägerin von Kontinuität im Staatsapparat in den vergangenen Jahren auch mit politischer Unsicherheit und wiederholten Regierungswechseln oder Koalitionskrisen konfrontiert. Gleichzeitig unterliegt die Verwaltung selbst einschneidenden Veränderungen und steht beispielsweise einem bedeutenden Generationenwechsel in den kommenden Jahren bevor. Wenn auch der Fokus von Public Manager\*innen auf der Funktion des Verwaltens liegt, so wohnt der öffentlichen Verwaltung auch gestalterisches Potential inne, sowohl in einer Politik vorbereitenden als auch Politik umsetzenden Rolle. Zukunftsbestimmende Themen wie Klimawandel, wachsende gesellschaftliche Vielfalt und demografische Veränderungen, Grenzen und Möglichkeiten der Digitalisierung und ein nachhaltiges Sozialsystem erfordern verantwortungsvolle Lösungsansätze und weitsichtiges Management. Mit ihrer Expertise begegnen qualifizierte Public Manager\*innen den komplexen Herausforderungen von heute und bieten gemeinwohlbedachte Perspektiven und innovative Lösungen für die Gestaltung der Zukunft Österreichs.

### *Public Management – Studium mit Weitblick*

Gegenwärtig erfordern die demografischen Veränderungen im öffentlichen Dienst – in den nächsten Jahren verlassen altersbedingt mehr als 40 Prozent der Mitarbeiter\*innen die öffentliche Verwaltung – die bestmögliche Qualifizierung einer neuen Generation an Fachexpert\*innen für die Gestaltung des öffentlichen Sektors. Der

#### 4 Vorwort

Studiengang Public Management an der Fachhochschule Campus Wien bietet durch die Verbindung von theoretischem Wissen und starkem Praxisbezug eine optimale mehrdimensionale Ausbildung für die Erfüllung komplexer Tätigkeiten im öffentlichen Sektor. Absolvent\*innen des Studiengangs Public Management sind nicht nur dazu qualifiziert, die Herausforderungen von heute zu meistern, auch Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind Schwerpunktsetzungen des Studiums. Ziel der interdisziplinären Ausbildung ist es, die entsprechende Expertise zu vermitteln, damit Absolvent\*innen des Studiums bei Lösungsformulierungen und Maßnahmenentwicklungen unter Einbeziehung der zahlreichen politikfeldübergreifenden Variablen evidenzbasiert federführend mitwirken können. Viele unserer Absolvent\*innen sind bereits während ihres Studiums im öffentlichen Sektor tätig und setzen bereits in ihrer täglichen Berufspraxis die im Studium erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen um, schlagen neue Wege ein und können komplexe Veränderungsprozesse nachhaltig und proaktiv gestalten, steuern und begleiten. Damit ermöglichen wir es unseren Absolvent\*innen auch, eine politikvorbereitende Rolle für die benötigten gesellschaftlichen Innovations- bzw. Transformationsprozesse und Veränderungen zu übernehmen. Dass Public Manager\*innen immer gefragter werden, zeigt auch wieder die hohe Zahl an Studienbewerber\*innen im Jahr 2023.

#### *Gelebte Diversität für eine gemeinsame Zukunft*

Diversität ist eine Chance und Möglichkeit, den Herausforderungen der Zukunft mit vielfältigen Sicht- und Lösungsweisen begegnen zu können. Daher legen wir bei der Zusammensetzung unserer Studiengänge Wert darauf, die gesellschaftliche Vielfalt abzubilden. Studierende verschiedener Altersgruppen mit unterschiedlichen Hintergründen aus nahezu jedem Bereich des öffentlichen (aber auch privaten) Sektors, bieten die Möglichkeit mit- und voneinander zu lernen und neue Perspektiven zu eröffnen. Sie verdeutlichen das Potential einer diversen Gesellschaft. Trotz Unterschiedlichkeiten und Diversität stehen im Zentrum die Kooperation und die Zusammenarbeit zur aktiven Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft.

41 Masterarbeiten von 43 erfolgreichen Absolvent\*innen des Masterstudiums Public Management aus dem Studienjahr 2022/2023 werden in diesem Sammelband veröffentlicht. Zwei Masterarbeiten wurden dabei jeweils als Gruppenarbeit verfasst. Eine Masterarbeit

aus dem Studienjahr 2021/22 ist ebenfalls abgebildet. Während ihres Studiums haben die Absolvent\*innen umfangreiches Wissen und Werkzeuge erworben und können damit relevante Beiträge zur Bewältigung der Herausforderungen im öffentlichen Sektor leisten. Wie umfangreich, vielfältig und interdisziplinär die aktuellen Themen sind, zeigt dieser Sammelband der Masterarbeiten mit Themenbereichen wie Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement, Organisation und Organisationsentwicklung, Mitarbeiter\*innen und Führung, Recht, Ökonomie und Politik, Sicherheit sowie neue Technologien, Digitalisierung und Innovation. Die Aktualität und Relevanz der Arbeiten zeigt sich auch bei Problemstellungen wie dem Generationenwandel in der öffentlichen Verwaltung, dem Klimawandel oder Cybercrime, die in einigen Arbeiten aufgegriffen und im jeweiligen Kontext bearbeitet wurden.

Die Diversität der Fragestellungen spiegelt daher die vielen gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen wider, für die der Studiengang Public Management in enger Zusammenarbeit mit dem eigenen „Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften“ seinen Beitrag dazu leistet, weitblickende Strategien zu entwerfen und innovative Lösungsansätze anzubieten.

An dieser Stelle wollen wir allen Betreuer\*innen danken, welche die Studierenden des Masterstudiengangs Public Management auf ihrem Weg zur Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. Unser Dank gilt auch dem Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS), dessen laufende Unterstützung einen wesentlichen Bestandteil für die Ausbildung der künftigen Public Manager\*innen darstellt.

Wir wünschen allen Absolvent\*innen viel Erfolg für ihre Zukunft!

Alfred Hödl und Günter Horniak (Studiengangsleitung),

Wien, im Februar 2024



## Einleitung

Nahezu alle Studierenden des berufsbegleitenden Masterstudiums Public Management sind bereits in unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Sektors tätig – zum Teil auch in Führungspositionen – und gelebte „Verwaltungspraxis“ ist für sie Alltag. Die Studierenden werden dort mit der gesamten Vielfalt der Herausforderungen, welche die Praxis mit sich bringt, konfrontiert. Das Studium bietet eine theoretisch fundierte Perspektive auf diese gelebte Praxis. Zumeist ist dies der Punkt, wo ein Praxisfall zum Thema der Masterarbeit wird. Das erworbene Wissen im Studium und die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld fließen in diesen Abschlussarbeiten zusammen. Sehr oft entsteht daraus neues Wissen und erfolgen Ableitungen von Praxisempfehlungen, die Theorie und Praxis verknüpfen und schließlich auch am Arbeitsplatz direkt umgesetzt werden können. Der vorliegende neunte Sammelband zeigt den Leser\*innen die Vielfalt der Themen, mit denen sich die moderne Verwaltung in Österreich auseinandersetzt bzw. auseinandersetzen muss. Die innovativen Lösungsansätze, die von den Absolvent\*innen in ihren Abschlussarbeiten herausgearbeitet werden, zeugen dabei von der – nicht zuletzt im Studium erworbenen – Kompetenz, verwaltungspraktische Probleme wissenschaftlich zu kontextualisieren

### Aufbau des Sammelbandes

Die vorliegenden Executive Summaries wurden von den Absolvent\*innen selbst verfasst und sollen einen Überblick über die jeweilige Arbeit geben. Verantwortung für die Inhalte liegt ausschließlich bei den Absolvent\*innen selbst, die Herausgeber nahmen keinerlei inhaltlichen Änderungen vor und beschränkten sich auf die einheitliche Darstellung und Form der Abstracts sowie das Clustering der diversen Themenfelder zu sechs Schwerpunkten bzw. wenige sprachliche Abänderung und Kürzungen, um allen Arbeiten in etwa gleich viel Sichtbarkeit in diesem Sammelband einzuräumen. Die Kurzfassungen sind wie folgt aufgebaut, um einen raschen Überblick zu ermöglichen:

- 1) Einleitung und Problemstellung
- 2) Methode/Vorgangsweise
- 3) Ergebnisse und Schlussfolgerungen

## 8 Einleitung

Zur besseren Orientierung haben wir zudem die Themen der Masterarbeiten einem der übergeordneten Themen zugeordnet:

- > Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement
- > Organisation und Organisationsentwicklung
- > Mitarbeiter\*innen und Führung
- > Recht, Ökonomie und Politik
- > Sicherheit
- > Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar. Die Reihung der Kurzfassungen pro Themenblock erfolgt alphabetisch nach Nachnamen der Verfasser\*innen, bei mehreren Autor\*innen einer gemeinsamen Arbeit nach Nachnamen der alphabetisch erstgereihten Person. Die sechs Themen entsprechen den Themen der Sammlung des Vorjahres und unterscheiden sich geringfügig von den Sammlungen früherer Jahre. Etwaige Änderungen können jährlich notwendig sein, da sich nicht nur das Interesse der Studierenden und damit ihre gewählten Forschungsvorhaben verändern, sondern sind in gewisser Weise dem Gegenstand selbst geschuldet. Die Verwaltung ist ein dynamischer Zusammenhang, der permanenten Veränderungen unterliegt und insbesondere in Krisenjahren ist nicht zuletzt unter Studierenden des Studiums Public Management ein stärkerer Fokus auf diese Krisenphänomene zu beobachten. Weitgehend sind die Themenblöcke über die Jahre hinweg jedoch konstant und somit ist eine Vergleichbarkeit der Themenauswahl zwischen unterschiedlichen Studierendekohorten gegeben. Alle Executive Summaries sind in deutscher Sprache verfasst.

### **Betreuer\*innen**

Ebenso wie unsere Studierenden hat auch der Großteil der wissenschaftlichen Betreuer\*innen der Masterarbeiten einen starken Praxisbezug zum öffentlichen Sektor. Damit soll nicht nur die optimale Betreuung der Studierenden und ihrer Themen gewährleistet, sondern auch sichergestellt werden, dass wissenschaftliche und fachliche Expertise den Entstehungsprozess der Masterarbeiten begleitet. Der Austausch zwischen Studierenden und Betreuer\*innen erfolgt somit in „gleicher Sprache“. Bei jeder Masterarbeit in diesem Band finden Sie auch den Namen des\*der Betreuer\*in.

## **Qualitätskriterien für Masterarbeiten**

Für unsere Masterarbeiten und die Betreuer\*innen, die diese auch beurteilen, haben wir klare Qualitätskriterien, die wir in drei Bereiche unterteilt haben.

### 1) Konzeptionelle Ausarbeitung der Arbeit

- > Operationalisierung des Themas in eine wissenschaftliche Fragestellung
- > Forschungsdesign
- > Makrostruktur der Arbeit

### 2) Inhaltliche Ausarbeitung der Arbeit

- > Literaturrecherche und -analyse
- > Analyse des Datenmaterials
- > Verschriftlichung

### 3) Formale Gestaltung der Arbeit

## **Sie sind an einer Masterarbeit interessiert?**

Am Ende der Abstracts finden Sie jeweils die Kontaktdaten der Autor\*innen. Wenn Sie Interesse an der Arbeit, Fragen zu den Ergebnissen oder zu anderen Inhalten haben, können Sie unmittelbar mit den Verfasser\*innen in Kontakt treten.



# Inhalt

## Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement

### Europäisierung der österreichischen Verwaltung

Vergleichende Fallanalyse der administrativen Abwicklung von Förderprogrammen im Bereich Integration in Österreich

Paul Binder, BSc, BA (Autor) ..... 21

### Werte und Wertewandel der zukünftigen Arbeitsgeneration im österreichischen Pflegesystem

Chancen und Herausforderungen des österreichischen Pflegesystems im Entwicklungsfeld der Generation Z am Beispiel des Universitätsklinikums Krems an der Donau

David Fuchs, BA und Siegfried Senk, BA (Autoren) ..... 25

### Das Sportaufnahmeverfahren der österreichischen Polizei

Anspruch und Vorbereitung auf die Belastungen im Exekutivdienst des Bundesministeriums für Inneres

Matthias Grabner, BA (Autor) ..... 31

### Mobilität, Identität und europäische Integration:

#### Auswirkungen von Erasmus+ auf Lehrlinge und Studierende

Analyse der Auswirkungen von Mobilitäten im Rahmen des Förderprogramms Erasmus+ auf die europäische Identität von österreichischen Lehrlingen und Studierenden

Anna Kühleitner, BA (Autorin) ..... 35

### Pandemiebewältigung durch Ausgliederungen am Beispiel der COFAG - Zwecke, Faktoren und Kritikpunkte

im Kontext rechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen zur Unterstützung der regionalen Versorgung betreuungs- und pflegebedürftiger Menschen und Entlastung der Verwaltung nach niederländischem Vorbild

Mag. Christoph Kunz M.A.I.S. (Autor) ..... 41

### **Polizeiliche Medienarbeit**

Eine Studie zum Einfluss persönlicher Beziehungen von  
 Polizeipressesprecher\*innen zu Journalist\*innen auf die  
 polizeiliche Medienarbeit und die mediale Berichterstattung in  
 Österreich

Dominik Sodamin, BA (Autor) ..... 45

### **Wirtschaftliche Landesverteidigung – Public Governance als Steuerungsinstrument in Krisenzeiten**

Martin Tod, BSc (Autor) ..... 49

## **Organisation und Organisationsentwicklung**

### **Implementierung eines dualen Studiums in der österreichischen Verwaltungsbildung**

Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren des deutschen dualen  
 Studiensystems in der Verwaltungsbildung.

Katrin Bauer, BA (Autorin) ..... 57

### **Shared Service Unternehmen des Bundes**

Eine thematische Analyse ausgewählter Bundesausgliederungen

Mag.<sup>a</sup> Ines Beneder (Autorin) ..... 63

### **Welche Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung gibt es im Bereich des Bundesministeriums für Inneres?**

Wie effizient sind diese vorhandenen Maßnahmen?

Thomas Franklin, BA MA MSc (Autor) ..... 67

### **Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in auf dem österreichischen Arbeitsmarkt**

Lukas Gottwald, BA (Autor) ..... 75

### **Organisationskultur und -werte einer internationalen Organisation**

Vergleichende Analyse der formalisierten mit der gelebten  
 Organisationskultur des International Centre for Migration Policy  
 Development (ICMPD)

Mag.<sup>a</sup> Christina Kaufmann-Dufour (Autorin) ..... 81

<b>Nutzen eines Compliance-Management Systems</b> Am Fallbeispiel der Bundesanstalt Statistik Österreich Christa Nelweck, BA (Autorin).....	85
<b>Generationenabgestimmtes und wertebasiertes internes Employer Branding: Der Schlüssel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?</b> Am Beispiel der Raiffeisen Ware Austria. Agnes Tiefeling, BA (Autorin) .....	91
<b>Unternehmenskulturelle Aspekte im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen</b> Die Unternehmenskultur der Direktion für Infrastruktur im Kontext kultureller Spannungsfelder des Verteidigungsressorts Mag. (FH) Andreas Weißenböck, MA (Autor) .....	95
<b>Wie familienfreundlich ist der öffentliche Dienst in Österreich? Untersuchung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ausgewählten Bereichen.</b> Inwiefern unterstützt die öffentliche Verwaltung in Österreich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vergleich zu privaten Unternehmen und welche Auswirkungen haben familienbewusste Rahmenbedingungen auf die Organisation? Sophie Zeinlinger, BA (Autorin).....	99
<b>Mitarbeiter*innen und Führung</b>	
<b>Employer Branding - Erwartungen von Mitarbeiter*innen zum Thema Employer Branding in der Finanzverwaltung mit Fokus auf die Bindung von Mitarbeiter*innen an Arbeitgeber*innen im öffentlichen Sektor</b> Lisa Aigner, BA (Autorin).....	105
<b>Die umfassende Einführung von Homeoffice und die Auswirkungen auf den Führungsstil und die Führungsaufgaben im Rahmen der COVID-19-Pandemie am Beispiel des österreichischen Bundesministeriums für Finanzen</b> Kathrin Degen, BA (Autorin).....	109

### **Work-Learn-Life-Balance**

Eine empirische Untersuchung zur Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben, den Auswirkungen des Studiums auf berufsbegleitend Studierende des Public-Management- Studiums der FH Campus Wien und deren Copingstrategien

Tanja Hübner, BA (Autorin) ..... 113

### **Kommunikation als Erfolgsinstrument der Führung im Österreichischen Bundesheer**

Positive Auswirkungen wertschätzender Kommunikation

Mag. (FH) Roland Kandutsch (Autor) ..... 117

### **Anpassung der Führungskonzepte aufgrund des Generationenwechsels in Leitungsfunktionen der Wiener Polizei.**

Eine Überprüfung der Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innenführung durch den Generationenwechsel in der Landespolizeidirektion Wien

Mario Oppeneiger, Bsc, MA (Autor) ..... 121

### **Die Implementierung von New Work Desk-Sharing bei der Unternehmung Stadt Wien – Wiener Wohnen**

Michael Reichel, BA (Autor) ..... 125

### **Burnout bei der Wiener Polizei**

Eine qualitative Untersuchung zu Belastungsfaktoren und Präventionsmöglichkeiten am Beispiel von Exekutivbeamt\*innen im operativen Außendienst

Kamil Rogacz, BSc (Autor) ..... 129

### **Wirkungsziele und Public Value im Straf- und Maßnahmenvollzug**

Führungsverhalten zur Umsetzung und Ergebnisentwicklung

Mag.<sup>a</sup> rer. Nat. Daniela Seichter (Autorin) ..... 135

### **Führungsgrundsätze im Zeitalter von Krisen und New Work**

Eine Untersuchung wie sich Führungsgrundsätze der ÖBB durch die Covid-19 Pandemie verändert haben und wie sich diese auf New Work auswirken

Manuel Seidl, BSc (Autor) ..... 139

## Recht, Ökonomie und Politik

<b>Praxeologie der Staatsbürgerschaftsvergabe in Österreich.</b> Am Beispiel der Magistratsabteilung 35 der Stadt Wien. Cengiz Kulac, BA (Autor) .....	145
<b>Einfluss des Bundeshaushaltsrechts auf das Steuerungsverhalten der Bundesministerien</b> Birgit Oberbauer, BA (Autorin) .....	149
<b>Dynamic Pricing im Online-Handel: Österreichische Akteur*innen im Kampf für mehr Preistransparenz und ihre Strategien</b> Isabella Pakesch, BA (Autorin).....	153
<b>Vertrauen und Misstrauen in Politiker*innen aus der Sicht von niederösterreichischen Erstwähler*innen</b> Eine qualitative Untersuchung mittels eines Entwurfs des politischen Vertrauenskreislaufs Stefanie Reißner, BA (Autorin) .....	157
<b>Auswirkungen des Autonomiepakets der Bildungsreform 2017 auf Wiener Schulleitungen</b> Florian Stachelberger, BA (Autor) .....	163
<b>Sicherheit</b>	
<b>Klimabewegung in Österreich</b> Ideologische, organisatorische und strategische Dimensionen einer ausgewählten Klimabewegung in Österreich im Fokus Victoria Autherith, BA (Autorin) .....	169
<b>Nutzen der Etablierung einer unabhängigen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist*innen in Österreich</b> Benedikt Böckle, BA (Autor) .....	173
<b>Präventions-und Deradikalisierungsmaßnahmen in Bezug auf islamistisch radikalisierte Personen in Österreich.</b> Dieter Grössinger, BA (Autor) .....	177

### **Ressourcenmanagement der LPD Wien im Zuge eines Blackouts**

Daniel Hinteregger, BSc (Autor) ..... 183

### **Analyse der Bekämpfung von Cyberkriminalität in Österreich**

Qualitative Untersuchung, welche Maßnahmen im niederschweligen Kriminalitätsbereich empfohlen werden

Michael Komperda-Rzadkosz, BA (Autor) ..... 187

### **Die Umfassende Landesverteidigung der Republik Österreich im Wandel der Zeit**

Mag. (FH) Markus Pichler (Autor)..... 191

### **Risikomanagement bei niederösterreichischen Wohnungsgenossenschaften**

Eine qualitative Studie zum Reifegrad des Risikomanagements der NÖ Wohnungsgenossenschaften

Dominik Schreiber, BSc (Autor)..... 197

### **Predictive Policing zur Bekämpfung von Eigentumskriminalität in Österreich.**

Eine qualitative Analyse zur Identifikation von Wirkungs- und Nutzendimensionen

Jürgen Schweighardt, BA (Autor) ..... 201

## **Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation**

### **Führung und Organisation - der öffentliche Dienst im digitalen Wandel**

Ein Vergleich zwischen Arbeitsinspektion und Sicherheitsverwaltung.

Kai-Hendryk Fuchs, BA und Sebastian Grill, BA (Autoren) ..... 207

### **Nachhaltige Digitalisierung und digitale Transformation der Kommunikation und Kollaboration auf Gemeindeebene**

Empirische qualitative Untersuchung zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität der digitalen Kommunikation und Kollaboration mit den Bürger\*innen auf kommunaler Ebene unter Berücksichtigung von ausgewählten Nachhaltigkeitszielen

Michael Gebert, BA (Autor) ..... 211

**Lehren der niederösterreichischen Gemeinden aus der COVID-19 Pandemie und dem damit einhergehenden Digitalisierungsschub**

Welche Lehren können die niederösterreichischen Gemeinden aus der COVID-19 Pandemie und dem damit einhergehenden Digitalisierungsschub ziehen?

Selina Gratzner, BA (Autorin)..... 217

**Fracking am Bodensee**

Eine empirische Untersuchung der Bevölkerung in der Nähe des Bodensees und ihrer Bereitschaft zur Akzeptanz von Fracking am Bodensee.

Stefan Willi, BA (Autor)..... 223



# **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**



# **Europäisierung der österreichischen Verwaltung**

## **Vergleichende Fallanalyse der administrativen Abwicklung von Förderprogrammen im Bereich Integration in Österreich**

Paul Binder, BSc, BA (Autor)  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Die Masterarbeit widmet sich dem faszinierenden und komplexen Thema des Einflusses der Europäischen Union (EU) auf die nationale Verwaltung ihrer Mitgliedsstaaten. Ziel der Arbeit ist es, festzustellen, wie Organisationen der österreichischen Verwaltung durch die EU beeinflusst werden. In der Literatur wird der Prozess, wie Entscheidungen auf europäischer Ebene Mitgliedsstaaten, Kandidaten einer EU-Mitgliedschaft und Nachbarländer der EU beeinflussen, als Europäisierung bezeichnet. Obwohl die Strukturen der nationalen Verwaltung als „Gate-Keeper“ zwischen der EU und der Politikimplementierung auf staatlicher Ebene einen erheblichen Einfluss auf den Prozess der Europäisierung haben, nimmt das Thema der Europäisierung der nationalen Verwaltungen in der Literatur bisher noch eine untergeordnete Rolle ein. Aus dieser Forschungslücke leitet sich die zentrale Forschungsfrage der Masterarbeit ab:

*Wie beeinflusst die Europäische Union Organisationen der österreichischen Verwaltung am Beispiel des Österreichischen Integrationsfonds?*

# 2 Methode/Vorgehensweise

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie stellt der Masterarbeit mit den Konzepten des organisationalen Feldes und den verschiedenen Arten des Isomorphismus – Zwang, normativer Druck und Imitation – den theoretischen Rahmen und ein Erklärungsmodell für das Phänomen der Europäisierung zur Verfügung. Zentrale Aussage der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist, dass Organisationen offene Systeme sind, deren Ausgestaltung wesentlich durch ihre Umwelt und Bezugsgruppen geprägt ist. Ziel von Organisationen ist es, Legitimation durch ihre Bezugsgruppen zu erhalten und dadurch ihr Fortbestehen zu sichern. Dadurch sind Institutionen, verstanden als Ansprüche und Erwartungen der Bezugsgruppen, der bestimmende Faktor für die Strukturen einer Organisation. Im Kontext dieser Arbeit stellt die EU eine dieser Bezugsgruppen dar. Die Organisationen der nationalen Verwaltung müssen die Ansprüche der EU befriedigen, um ihre Legitimität weiterhin zu gewährleisten. Es kommt dadurch in der nationalen Verwaltung

zu einem Austausch von nationalen Institutionen durch europäische.

Das Forschungsdesign der Masterarbeit baut auf einer in der Literatur zur Europäisierung beschriebenen Schwierigkeit auf: Es muss gezeigt werden, ob die beobachtbaren nationalen Entwicklungen und Veränderungen nicht auch in Abwesenheit des Inputs der EU stattgefunden hätten. Um dieses Problem zu lösen, werden in der Arbeit im Rahmen einer vergleichenden Fallanalyse zwei Organisationseinheiten des „Österreichischen Integrationsfonds“ (ÖIF), die für die Abwicklung von Förderprogrammen im Bereich Integration verantwortlich sind, untersucht. Während eine dieser Organisationseinheiten in direkter Abhängigkeit zur EU steht, spielt die EU für die andere keine unmittelbare Rolle. Der Vergleich dient einerseits dazu, Europäisierung wirklich auszumachen – Kontrollgruppenfunktion – andererseits kann bei Gemeinsamkeiten auch Diffusion und Imitation zwischen den beiden Förderprogrammen eine Rolle spielen und sich damit ein indirekter Einfluss der EU zeigen.

Die Erhebung der Daten erfolgt anhand von zwei Methoden: 1) eine Dokumentenanalyse hilft in einem ersten Schritt dabei, den Forschungsgegenstand zu erschließen; 2) auf der Dokumentenanalyse aufbauend werden leitfadengestützte halbstandardisierte Interviews mit Mitarbeitenden der Organisation durchgeführt. Die durch die Interviews und Dokumente erzeugten empirischen Daten werden in einem nächsten Schritt mithilfe der inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage ist nur ein geringer Einfluss der Europäischen Union auf die untersuchte Organisation der österreichischen Verwaltung feststellbar. Es konnten in der Datenauswertung Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Organisationseinheiten ausgemacht werden. Der Einfluss der EU an die nationale Verwaltung zeigt sich dabei ausschließlich durch Zwang. Die relevanten Verordnungen der europäischen Union definieren Evaluierungspflichten der nationalstaatlichen Verwaltung gegenüber der Europäischen Kommission. Die restliche organisationale Struktur und Arbeitsweise der beiden untersuchten Fälle werden in erster Linie durch österreichische Gesetze und die

## **24 Europäisierung der österreichischen Verwaltung**

relevanten nationalen Bezugsgruppen bestimmt. Es sind zwar Anzeichen von Imitation in Form von Wissenstransfer zwischen den beiden untersuchten Fällen identifizierbar, diese können aber nicht den Ansprüchen oder Vorgaben der Europäischen Union zugerechnet werden.

Trotz des Forschungsdesigns und der beschriebenen Kontrollgruppenfunktion stellte es sich im Forschungsprozess als erhebliche Schwierigkeit dar, tatsächlich festzustellen, ob Unterschiede zwischen den beiden Teams auf den Einfluss der Europäischen Union zurückzuführen sind. Dennoch steckt Potenzial im gewählten Forschungsdesign, das eine weitere Forschung nahelegt, um die Erkenntnisse dieser Arbeit zu überprüfen.

### **Kontakt:**

paul.binder@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Werte und Wertewandel der zukünftigen Arbeitsgeneration im österreichischen Pflegesystem**

**Chancen und Herausforderungen des österreichischen  
Pflegesystems im Entwicklungsfeld der Generation Z  
am Beispiel des Universitätsklinikums Krems an der  
Donau**

David Fuchs, BA und Siegfried Senk, BA (Autoren)  
Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermazoner (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Der Pflegekräftemangel im österreichischen Gesundheitssystem ist gegenwärtig und darf als zukunfts-kritisch betrachtet werden. Geburtenstarke Jahrgänge werden mittelfristig aus der Pflegeorganisation ausscheiden und in den Ruhestand übertreten. Aus derzeitiger Sicht wird das österreichische Pflegesystem einen Personal-mangel von 76.000 Personen bis zum Jahr 2030 verzeichnen. Parallel dazu werden viele Pflegekräfte der anteilmäßigen größten Altersgruppe, der Baby Boomer Generation, das Pensionsantrittsalter erreichen, gleichzeitig sinkt die Anzahl und Begeisterung der jungen Generation für den Berufsstand der Pflege. Trotz der reformierten Änderungen in der Pflegeausbildung ist ein Mangel an personellen Ressourcen zu erwarten.

Mit der Generation Z treten die nächsten arbeitsfähigen Personen in die Arbeitswelt ein, dabei unterscheidet sich diese Personengruppe klar von der vorangegangenen Generation Y. Diese neue Generation steht im Wertewandel und ist gekennzeichnet durch neue Werte wie Realismus, Sicherheitsorientierung und hohes Anspruchsniveau. Zur Prävention eines zukünftigen Pflegekräftemangels und zur Sicherstellung der personellen Ressourcen im Pflegebereich des Universitätsklinikums Krems an der Donau ist es aus Managementsicht entscheidend, sich auf die Bedürfnisse und Wertevorstellungen der Generation Z zu fokussieren.

Die zeitkritische Komponente der bevorstehenden Pensionierungswelle und des daraus resultierenden Pflegekräftemangels kann zu potenziellen Ausfällen innerhalb der Krankenhausinfrastruktur führen. Die Berufsgruppe des Pflegepersonals wurde im Rahmen des Regierungsprogrammes 2020 in die Mangelberufsliste aufgenommen. Trotz der steigenden Pflegebedürftigkeit der in Österreich lebenden Menschen sinkt die Anzahl des Gesundheits- und Pflegepersonals in heimischen Krankenanstalten. Zudem haben 64% des Gesundheits- und Pflegepersonals zumindest einmal oder öfter über einen Berufswechsel und den Ausstieg aus dem Pflegeberuf nachgedacht. In Zahlen entspricht dies etwa 40.000 Mitarbeiter\*innen innerhalb des Gesundheitswesens.

Die Relevanz und die erweiterte Sichtweise des Pflegesystems hinsichtlich des aktuell stattfindenden Wertewandels sowie der veränderten Bedürfnisse der neuen Arbeitsgeneration Z sind gegenwärtig und bedürfen einer fokuszentrierten Betrachtungsweise. 41% des

Gesundheits- und Pflegepersonals innerhalb der Krankenhäuser fühlen sich stark bis sehr stark belastet, Symptome wie beispielsweise Angstzustände, Sorgen und Schlaflosigkeit sind häufige Wegbegleiter. Besonders in der kritischen Krankenhausinfrastruktur leiden die Pflegeleistungen aufgrund der personellen Engpässe und die Mitarbeiter\*innen des Pflege- und Betreuungsbereiches können den berufsethischen Anforderungen nicht vollinhaltlich gerecht werden.

Umso wichtiger erscheint es, dem derzeitigen und weiter prognostizierten Pflegekräftemangel entgegenzuwirken. Die Fokusbetrachtung der nächsten arbeitsfähigen Generation innerhalb der Pflegeberufe in den kritischen Infrastrukturen ist bis dato wenig erforscht. Die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit lautet daher:

*Welche Werte sind den Pflegekräften der Generation Z in Bezug auf das Berufsleben wichtig?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Die gegenständliche Forschungsarbeit bedient sich eines qualitativen Forschungsparadigmas, welches sich am sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess nach Mayring (2018) orientiert. Für den Datenerhebungsprozess wurden insgesamt fünf leitfadengestützte Expert\*inneninterviews mit Mitarbeiter\*innen des Pflegebereiches in unterschiedlichen Abteilungen des Universitätsklinikums Krems an der Donau geführt.

Durch die Befragung der Expert\*innen konnten umfassende Daten für das gegenständliche Forschungsfeld generiert werden. Diese erhobenen Daten wurden im Rahmen des Datenauswertungsprozesses transkribiert und mittels der qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2018) aufbereitet. Dabei wurden die wesentlichen Aussagen der Interviews anhand festgelegter Dimensionen und Kategorien für die weitere Verarbeitung extrahiert. Abschließend wurde das so erworbene Datenmaterial der Expert\*inneninterviews für die Beantwortung der Forschungsfrage reduziert und aufbereitet.

### 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass sich die Wertelandschaft der Vertreter\*innen der Generation Z im Pflegebereich des Universitätsklinikums Krems an der Donau verändert und neu entwickelt. Besonders erwähnenswert ist der Rückgang des Bindungsgedankens an die Organisationen dieser Generationsvertreter\*innen. Diese fühlen sich nicht wie ihre Vorgänger\*innen langfristig an die Organisation gebunden. Vielmehr scheuen sie sich nicht davor, neue Wege zu beschreiten. Im Fokus dieser schnellen Neuorientierung steht der Wunsch zur Selbstverwirklichung bei der Arbeit. Dabei geschieht die berufliche Neuorientierung des jungen Personals wesentlich schneller und öfter als bei den älteren Generationen. Diese sind auf der Suche nach einer sinnstiftenden Arbeitsumgebung, in welcher eine persönliche Weiterentwicklung gefördert und gelebt wird. Werte wie Flexibilität oder die Mitgestaltung des monatlichen Dienstplanes werden als wichtig empfunden und als Zeichen der gegenseitigen Wertschätzung angesehen.

Neben diesen Aspekten gilt eine starre Hierarchie als nicht mehr zeitgemäß, vielmehr legen die Generationsvertreter\*innen Z im Universitätsklinikum Krems an der Donau Wert auf Interaktion auf Augenhöhe. Flache Hierarchien mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten werden hierzu bevorzugt. Auch das soziale Miteinander und der Spaß bei der Arbeit gelten als grundwichtig für das Pflegepersonal der Generation Z. Jene Faktoren erleichtern das Bestehen in einer herausfordernden Arbeitsumgebung deutlich und haben positive Auswirkungen auf die Motivation innerhalb der Belegschaft.

Erwähnenswert war die Erkenntnis, dass die Vertreter\*innen der Generation Z innerhalb des Pflegebereiches des Universitätsklinikums Krems an der Donau mit anderen Kolleg\*innen auch außerhalb des beruflichen Umfeldes interagieren. Regelmäßige Treffen werden bewusst vereinbart und ein Austausch von privaten Informationen gepflogen. Diese Feststellung stand im Gegensatz zur wissenschaftlichen Meinung, dass sich diese Generationsvertreter\*innen soziokulturell isolieren und das Berufsleben klar von der privaten Umgebung trennen.

Die Generationsvielfalt innerhalb des österreichischen Pflegesystems wird aus Sicht der Autoren dauerhaft präsent sein und stetig

im Wandel stehen. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ausprägungen und Facetten der jeweiligen Generationsvertreter\*innen wird als essenziell wichtig eingestuft.

Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit gelten aus Sicht der Autoren als wesentlich und zukunftsweisend für die Gewährleistung einer angemessenen Personalbedeckung in den heimischen Krankenhäusern und der damit verbundenen Qualität der berufsbezogenen Tätigkeiten. Fundamentale Werte bzw. Wertehaltungen sowie Sichtweisen der Generation Z innerhalb des Pflege-systems wurden anhand des Beispiels des Universitätsklinikums Krems an der Donau veranschaulicht.

Aus den im Rahmen der Datenerhebung gewonnenen Ergebnisse, der prägnanten Beantwortung der Forschungsfrage sowie jener der forschungsleitenden Fragestellungen lassen sich eine Vielzahl an weiterführenden Fragen für die strategische Ausrichtung der Pflegeorganisationen ableiten. Die gegenständliche Forschungsarbeit legt einen Grundstein, auf welchem weitere Aufbauarbeiten durchgeführt werden sollten.

**Kontakt:**

david.fuchs@gmx.at

siegfried.senk@polizei.gv.at



# **Das Sportaufnahmeverfahren der österreichischen Polizei**

## **Anspruch und Vorbereitung auf die Belastungen im Exekutivdienst des Bundesministeriums für Inneres**

Matthias Grabner, BA (Autor)  
PhDr. Christian Stella, MA (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Das österreichische Innenministerium ist am Arbeitsmarkt in Konkurrenz zu privaten Unternehmen bestrebt, geeignetes Personal für den herausfordernden Dienst in der Exekutive zu gewinnen. Durch den demografischen Wandel in der Bevölkerung stehen aktuell nicht ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung. Ein im Gange befindlicher Generationenwechsel beschäftigt dabei alle Organisationen und Unternehmen im HR-Management, wobei stagnierende Bewerber\*innenzahlen und steigende Kündigungen von routinierten Bediensteten feststellbar sind.

Für die Aufnahme in den Polizeidienst ist zum Zeitpunkt des Verfassens der Masterarbeit im Auswahlverfahren das positive Absolvieren eines Sportaufnahmetests erforderlich. Dadurch soll ein Mindestmaß an körperlicher Fitness für die Bewältigung der zahlreichen Herausforderungen im Exekutivdienst gewährleistet werden. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird bereits bei der Aufnahme in den Exekutivdienst darauf Bedacht genommen, die Besten für diese verantwortungsvolle Tätigkeit gewinnen zu können. Psychische und physische Belastbarkeit sowie Durchhaltevermögen bedingen jedoch eine gewisse Grundkonstellation, worauf bereits bei der Personalrekrutierung durch spezielle Aufnahmetests besonderes Augenmerk geworfen wird.

Die gegenständliche Arbeit untersuchte die Eignung des Sportaufnahmeverfahrens zum Exekutivdienst in Österreich hinsichtlich der Vorbereitung auf die Belastungen im Polizeidienst. Die Absolvierung eines Sporttests ist ein sogenanntes Knock-Out Kriterium im Auswahlprozess, damit die auftretenden Herausforderungen im Polizeidienst bewältigt werden können. Die Intention dieses Teils des Auswahlprozesses ist, sportlich fitte und gesunde Menschen in die Organisation des BMI aufzunehmen. Das Verfahren wurde in den letzten Jahren adaptiert, da die Verantwortlichen den Eindruck hatten, dass die Erfolgsquote von Absolventen\*innen rückläufig war. Zum Erhalt der Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt und der Attraktivität für Interessierte ist die laufende Evaluierung und Adaptierung erforderlich.

Aus der Problemstellung heraus ergaben sich folgende Hauptforschungsfrage und zwei Subforschungsfragen:

1. *Inwieweit ist das Sportauswahlverfahren im Aufnahmeverfahren für den Polizeidienst geeignet, die Auswahl jener Personen sicherzustellen, die den Belastungen im Exekutivdienst am besten Stand halten?*

1.1 *Inwieweit wissen die Anwärter\*innen zum Polizeidienst über die körperlichen Anforderungen und Belastungen im Exekutivdienst der österreichischen Polizei Bescheid?*

1.2 *Welche Begleitmaßnahmen im Dienst und in der Freizeit von Polizeibediensteten tragen dazu bei, diesen Belastungen Stand zu halten bzw. diese auszugleichen?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Bei der gegenständlichen Sozialforschung wurde die Mixed Methods Methode gewählt. Durch die quantitativen Befragungen mittels standardisierten Fragebogens befragte der Autor die Polizeibediensteten der Landespolizeidirektion Niederösterreich zum Sportaufnahmetest. Die Antworten von 1607 Polizisten\*innen ermöglichten die Einstellung zu diesem Teil des Auswahlverfahrens aus der berufsinternen Polizeisicht zu erheben. Die Erstellung, der Versand und die Auswertung des Fragebogens wurden mit einem Online Survey Erhebungsprogramm durchgeführt. Zur Einbindung der externen Sichtweise wurden vier Bewerber\*innen zum Exekutivdienst ermittelt und mittels leitfadengestützten Interviews befragt. Durch die Einbeziehung dieser Sichtweise konnten Aspekte vor dem Durchlaufen des Sportaufnahmeverfahrens, welche aus der Vorstellung und Auseinandersetzung mit dem Polizeidienst der Anwärter\*innen stammt, erfasst werden. Diese wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Durch die Verschränkung der quantitativen mit der qualitativen Methode konnten die Forschungsfragen und die dazu aufgestellten Hypothesen beantwortet werden.

### 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung bestätigte den Anspruch der körperlichen Fitness an die Polizeibediensteten für ihre Dienstausbübung. Daraus lässt sich die Ableitung schließen, dass die Polizeibediensteten eine gewisse Grundfitness für die Bewältigung ihres Berufes mitbringen müssen. Zum anderen detektierten die im Forschungsfeld Tätigen zahlreiche Belastungserscheinungen im Dienst der Polizei. Dabei wurde die Intensität von psychischen Belastungen wesentlich höher eingeschätzt als die körperlichen Anforderungen. Die Bewerber\*innen waren sich über die von ihnen geforderten Kriterien bewusst, da ausreichende Transparenz über den Auswahlprozess vorhanden ist. Aufgrund der Angaben in den Interviews wird der Exekutivdienst in der Bevölkerung durchaus als belastend und herausfordernd wahrgenommen.

Die Wichtigkeit der Überprüfung der körperlichen Eignung wurde sowohl intern als auch extern bestätigt. Darüber hinaus ist ein Ausgleich der Belastungen erforderlich, wobei das familiäre und soziale Umfeld als besonders wichtig dafür erachtet wird. Die Frage, wie sehr Sport als Möglichkeit und Unterstützung bei der Verarbeitung darstellen, wurde von 86,7 Prozent der Befragten bestätigt. Bei der Erhebung wurde eine Stärkung der Resilienz von Personen durch Sport eindeutig bestätigt. Die Ergebnisse der polizeiinternen Befragung ergaben eindeutig, dass ein Wegfall des Sporttests bei der Aufnahme in den Exekutivdienst kein Thema sein sollte. Würde die Überprüfung der körperlichen Leistungsfähigkeit entfallen, so wäre ein Abfall an Durchsetzungsfähigkeit und Durchhaltevermögen die Folge.

#### **Kontakt:**

matthias.grabner@polizei.gv.at

# **Mobilität, Identität und europäische Integration: Auswirkungen von Erasmus+ auf Lehrlinge und Studierende**

**Analyse der Auswirkungen von Mobilitäten im Rahmen des Förderprogramms Erasmus+ auf die europäische Identität von österreichischen Lehrlingen und Studierenden**

Anna Kühleitner, BA (Autorin)  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Die Europäische Union war in den letzten Jahren mit verschiedenen Krisen konfrontiert. Diese Krisen haben das Konzept der Europäischen Integration und die Idee einer gemeinsamen europäischen Identität in Frage gestellt. Die Europäische Union hat auf diese Herausforderungen mit verstärkten Bemühungen zur Förderung einer gemeinsamen europäischen Identität reagiert, die sie als wesentlich für das Überleben des europäischen Projekts ansieht. Eine der von der Europäischen Union angewandten Strategien ist das Förderprogramm Erasmus+, das die Mobilität und den Austausch zwischen europäischen Lehrlingen und Studierenden fördern soll.

Ziel der Analyse ist es, zu untersuchen, *inwieweit Mobilitäten im Rahmen des Förderprogramms Erasmus+ die Ausbildung einer europäischen Identität von österreichischen Lehrlingen und Studierenden beeinflussen*. Die Subfragen, die diese Forschungsfrage stützen, sind:

*Haben mobile Studierende eine ausgeprägtere europäische Identität als nicht-mobile Studierende?*

*Haben mobile Lehrlinge eine ausgeprägtere europäische Identität als nicht-mobile Lehrlinge?*

*Haben mobile Studierende eine ausgeprägtere europäische Identität als mobile Lehrlinge?*

Weiters soll untersucht werden, was unter europäischer Integration verstanden wird, vor welchen Herausforderungen sie in Zeiten der Krise steht und wie europäische Identität definiert bzw. gemessen werden kann. Außerdem soll erläutert werden, was das Programm Erasmus+ ist und wie es sich in die breitere europäische bildungspolitische Strategie einfügt

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein qualitatives Forschungsdesign in Form von strukturierten Leitfadenterviews ver-

wendet. Dieses Design eignet sich besonders gut für die Untersuchung der Auswirkungen von Erasmus+-Mobilitäten auf die Identitätsbildung, da tiefgehende Blicke gewonnen und die soziale Wirklichkeit untersucht werden können. Die Stichprobenstrategie für diese Studie ist eine gezielte Stichprobenziehung, bei der Teilnehmer\*innen ausgewählt werden, die Erfahrungen mit dem Förderprogramm Erasmus+ haben. Um eine vielfältige Stichprobe zu gewährleisten, werden Interviewpartner\*innen aus verschiedenen Studienrichtungen, Gendergruppen, Altersgruppen und Regionen Österreichs ausgewählt. Die Datenerhebung erfolgt durch strukturierte Leitfadeninterviews. Die aus den Interviews gewonnenen Daten werden mit Hilfe einer thematischen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die thematische Analyse beinhaltet die Identifizierung von Mustern, Themen und Kategorien innerhalb der Daten. Die Daten werden analysiert, indem relevante Abschnitte der Transkripte identifiziert und kodiert und anschließend in Themen und Kategorien gruppiert werden. Diese beruhen einerseits auf den in den theoretischen Grundlagen deduktiv erarbeiteten Kategorien sowie auf durch die induktive Betrachtung des Datenmaterials entstandenen Einheiten. Zu den aus der Theorie abgeleiteten Kategorien gehören die geschichtliche, geografische, wirtschaftliche, politische, kulturelle und soziale Identität. Außerdem zählen dazu die Definition von Europa, die Einstellungen zur Europäischen Union und Elemente rund um den Themenblock Erasmus+.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Europäische Union mit verschiedenen Krisen konfrontiert war, wie der Finanz- und Bankenkrise, der Migrationskrise und dem Aufkommen von Nationalismus und Populismus, die das Konzept der europäischen Integration und die Idee einer gemeinsamen europäischen Identität in Frage gestellt haben. Darüber hinaus mangelt es an der Identifikation mit der Europäischen Union, was veranlasst hat, die Bemühungen zur Förderung einer gemeinsamen europäischen Identität zu verstärken. Eine der von der Europäischen Union angewandten Strategien ist das Förderprogramm Erasmus+, das die Mobilität und den Austausch zwischen europäischen Lehrlingen und Studierenden fördern soll.

### **38 Mobilität, Identität und europäische Integration: Auswirkungen von Erasmus+ auf Lehrlinge und Studierende**

Mobile österreichische Lehrlinge und Studierende verfügen über ein breiteres Verständnis von Europa, während die nicht-mobile Kontrollgruppe vor allem die wirtschaftlichen Aspekte der europäischen Identität hervorhebt. Die Teilnahme am Förderprogramm Erasmus+ hat sich dahingehend positiv auf das Bewusstsein über die vielfältige Kultur Europas ausgewirkt. Durch den Kontakt mit anderen Europäer\*innen wurde die Möglichkeit für die Entwicklung der europäischen Identität gegeben. Mobile Lehrlinge und Studierende weisen nach ihrer Erasmus+-Teilnahme eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit auf, sie haben ihr Wissen über die geografischen Regionen Europas vertieft und ihre Sprachkenntnisse verbessert. All dies trägt wesentlich zu einer ausgeprägteren europäischen Identität im Vergleich zur nicht-mobilen Kontrollgruppe bei. Diese liegt aufgrund der fehlenden längerfristigen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Regionen sowie Sprachen bei der Ausbildung einer europäischen Identität etwas zurück. Für die Kontrollgruppe ist die nationale Identität daher dominanter als die Identifikation mit Europa. Zwischen den mobilen und nicht-mobilen Studierenden sind die Unterschiede tendenziell geringer als zwischen den mobilen und nicht-mobilen Lehrlingen. Mobile Studierende und nicht-mobile Studierende sind von offenen Werteeinstellungen geprägt und lassen sich daher in die Gruppe der Kosmopolit\*innen einordnen. Trotz dessen verfügen mobile Studierende über eine ausgeprägtere europäische Identität, die sich auf ihre Teilnahme an Erasmus+ zurückführen lässt. Signifikante Differenzen gibt es zwischen mobilen und nicht-mobilen Lehrlingen. Erasmus+ führt vor allem bei Lehrlingen zu Veränderungen in ihren Einstellungen. Lehrlinge sind nach ihrer Mobilität von kosmopolitischen Ansichten gekennzeichnet, während sich nicht-mobile Lehrlinge, bedingt durch die fehlende Aussetzung mit anderen europäischen Kulturen, eher als Kommunitarist\*innen kategorisieren lassen. Mobile Lehrlinge profitieren im gleichen Maße wie mobile Studierende, teils mehr, von den Auswirkungen der Erasmus+-Teilnahme auf ihre europäische Identität. Sie schätzen ihre Berufsaussichten und Beschäftigungsfähigkeit am höchsten ein und weisen generell nach der Mobilität in einem Großteil der Merkmale der europäischen Identität Veränderungen auf. Die Ergebnisse der Untersuchung der österreichischen mobilen Lehrlinge und Studierende weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Erasmus+-Teilnahme und Entwicklung der europäischen Identität auf. Vor allem die Aussetzung und der Kontakt mit anderen europäischen Kulturen, die das Förderprogramm Erasmus+ ermög-

licht, beeinflusst dies. Denn Europa muss erlebt werden im Austausch mit anderen Europäer\*innen, um die Entwicklung einer europäischen Identität zu stärken.

Als Handlungsempfehlung wird die verstärkte Förderung der Erasmus+-Mobilitäten und ähnlicher bildungspolitischer Förderprogramme der Europäischen Union identifiziert. Vor allem für österreichische Lehrlinge sollte das Programm weiter ausgebaut werden, da sie maßgeblich von der Erfahrung profitieren und die Fachkräfte der Zukunft darstellen. Generell wird durch die Partizipation an Erasmus+ das Zugehörigkeitsgefühl von Lehrlingen und Studierenden zu einer europäischen Gemeinschaft gestärkt. Die Bewusstseins-schaffung für die europäische Identität sollte in einer zunehmend vernetzten Welt als Ziel anerkannt werden

**Kontakt:**

annakuhleitner@gmail.com



# **Pandemiebewältigung durch Ausgliederungen am Beispiel der COFAG - Zwecke, Faktoren und Kritikpunkte**

**im Kontext rechtlicher und ökonomischer  
Rahmenbedingungen zur Unterstützung der regionalen  
Versorgung betreuungs- und pflegebedürftiger  
Menschen und Entlastung der Verwaltung nach  
niederländischem Vorbild**

Mag. Christoph Kunz M.A.I.S. (Autor)  
Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Ausgliederungen hatten einen beträchtlichen Anteil an der Bewältigung der COVID-19 Pandemie in Österreich. Vor dem Hintergrund der internationalen und multidisziplinären Auseinandersetzung mit Ausgliederungen fokussiert die Arbeit auf die COFAG. Die Forschungsfragen, die sich anhand der Auseinandersetzung mit diesem Forschungsobjekt entwickelten, sind:

*Hat diese speziell für die COVID-19 Pandemie geschaffene Ausgliederung Vorteile gegenüber möglichen Alternativvarianten geboten?*

*Hätte es Möglichkeiten gegeben die COFAG oder ihre Dienstleistungen in einer besseren Weise aufzusetzen, um ihre Zwecke besser zu erfüllen?*

In der Untersuchung werden mit einer Literaturanalyse und Judikaturexegese die rechtlichen, ökonomischen und praktischen Rahmenbedingungen der Ausgliederungspraxis dargestellt. In der Folge wird die COFAG im Lichte verschiedener Aspekte mit diesem Corpus verglichen, um Kritikpunkte in einem umfassenderen Kontext zu analysieren. Mit einem multidisziplinären Ansatz soll ein dem Public Management gerechtes Forschungsframing verwendet werden.

Ausgliederungen bieten eine Trennung im Sinne eines Risikomanagements für Entscheidungsträger\*innen. Sie ermöglichen eine rechtliche Entkoppelung von hierarchischen Amtsstrukturen, flache Hierarchien und privatwirtschaftliche Beschäftigtenstrukturen sowie betriebswirtschaftliches Controlling, Möglichkeiten der Spezialisierung und zur Innovation. Diese Faktoren machen die Krisenbewältigung durch Ausgliederungen sehr attraktiv.

In der ökonomischen Fachliteratur werden drei Problemkreise genannt, die Staatshandeln durch öffentliche Unternehmen auslösen kann: Das Konzept der Property Rights beschreibt eine Sorglosigkeit mit Staatseigentum durch mangelnde direkte Erfolgsbeteiligung; die Principal-Agent Thematik wirft Fragen der Interessensgegensätze zwischen Staat und Gremien ausgelagerter Rechtsträger\*innen auf; letztlich beschreibt der Ausdruck Capturing die praktische Übernahme ausgelagerter Rechtsträger\*innen durch Marktteilnehmer\*innen.

Verfassungsrechtliche Grenzen der Ausgliederung bemessen sich nach verfassungsrechtlichen Gebaltungsgrundsätzen und dem Sachlichkeitsgebot. Bei Beleihungen treten die Kriterien der Ingerenz, der Übertragung von Kern- und von vereinzelt Aufgaben hinzu.

Die ökonomischen Problemkreise und die Ingerenz können durch geschicktes Set-Up einer Ausgliederung in den Griff bekommen werden, wofür der Bund unverbindliche Richtlinien, also verschriftlichte Best-Practices, besitzt.

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Die Bearbeitung gründet sich insbesondere auf öffentlich verfügbare Quellen. Um einen Eindruck von operativer Tätigkeit der COFAG und der Situation von Unternehmen zu bekommen, wurden zwei explorative Experteninterviews durchgeführt. Es wird auf folgende Aspekte der COFAG eingegangen:

Ihre Errichtung und die Abgrenzung ihrer Tätigkeit sind insgesamt schlecht dokumentiert und keine Alternativabwägungen überliefert. Das organisatorische Set-Up der COFAG als Enkeltochtergesellschaft des Bundes mit neuartigen Gremien und Weisungsfreiheit sowie Verschwiegenheitspflichten stellt die demokratische Kontrolle und Ingerenz in Frage. Die Förderabwicklung der COFAG wurde zwar technisch innovativ aber rechtlich komplex abgewickelt. Das Finanzministerium schulterte zahlreiche Aspekte der operativen Umsetzung, wobei bestehende Förderstrukturen eher wenig eingebunden wurden. Bei den organisatorischen Abläufen innerhalb der COFAG, ergeben sich deutliche Anzeichen für Property-Rights, Principal-Agent und Capturing Problematiken auf Grundlage des einschlägigen Rechnungshofberichtes. Geschäftsführung und Aufsichtsrat der COFAG waren oft mit Fragen der Compliance und Doppelmandaten beschäftigt. Eine VfGH-Beschwerde der Oppositionsparteien zeigt Probleme des Rechtsschutzes auf. Rechtliche Problemkreise der Förderbearbeitung zeigen Mängel in der Zusammenarbeit zwischen Ausgliederung und Verwaltung auf. Ein weiteres verfassungsgerichtliches Verfahren wird im Lichte der verfassungsrechtlichen Grenzen von Ausgliederungen bearbeitet und weist auf eine hohe Wahrscheinlichkeit der Verfassungswidrigkeit

#### **44 Pandemiebewältigung durch Ausgliederungen am Beispiel der COFAG - Zwecke, Faktoren und Kritikpunkte**

der COFAG hin, weil ihre Fördergelder funktional den Kostenträgungen nach dem Epidemiegesetz ersetzt. Letztlich ergeben sich bei einer Abwicklung der COFAG Fragen für die Rechtsüberleitung und Nachkontrollen. Es besteht kein nachträgliches Prüfsystem, das eine Aufarbeitung der wahrscheinlich verfassungswidrigen COFAG ermöglichen würde. Ein Konzept war zum Erstellzeitpunkt der Untersuchung in Arbeit.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Der durchaus innovativen, engagierten und Resultate liefernden Arbeit der COFAG zum Trotz, muss man dennoch feststellen, dass alle operativen Aufgaben der COFAG im Rahmen der Linienorganisation des BMF, in Kooperation mit existierenden Förderstellen wie dem AWS und Förderbanken machbar gewesen wären. Praktisch wurde das Projektmanagement der Hilfsgelderabwicklung in eine Enkeltochtergesellschaft des Bundes ausgegliedert, die dank ihrer Gesellschaftsstruktur verminderte Auskunftspflichten gegenüber dem Nationalrat begründen konnte.

Sinnvoll wäre die Entwicklung einer spezialgesetzlichen Ausgliederung für den Krisenfall. Ein Gesetz das institutionelle Querverbindungen, Kontrollverfahren und Handlungsmöglichkeiten vorzeichnet wäre eine Vorsorgemaßnahme, da unverbindliche Richtlinien zentrale Problemkreise - „wenn es schnell gehen muss“ - offenkundig nicht adressieren konnten. Im Zusammenhang damit könnte eine juristische Dogmatik der Fördermittel entwickelt werden.

#### **Kontakt:**

christoph.kunz@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Polizeiliche Medienarbeit**

**Eine Studie zum Einfluss persönlicher Beziehungen  
von Polizeipressesprecher\*innen zu Journalist\*innen  
auf die polizeiliche Medienarbeit und die mediale  
Berichterstattung in Österreich**

Dominik Sodamin, BA (Autor)

PhDr. Christian Stella, MA (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Über die letzten zwanzig Jahre hat man in Polizeibehörden der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit eine wachsende Bedeutung beigegeben. Es wurde erkannt, dass die mediale Berichterstattung einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der polizeilichen Tätigkeit durch die Bevölkerung hat. Früher wurde es meist noch als positiv gesehen, wenn polizeiliches Handeln keine Erwähnung in den Medien fand, mittlerweile hat sich dieses Verständnis jedoch grundlegend geändert. Aktive Medienarbeit wird vom Bundesministerium für Inneres gefordert und forciert, weshalb im Jahr 2012 in allen Landespolizeidirektionen Büros für Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet wurden, wo hauptamtliche Polizeipressesprecher\*innen die Medienarbeit durchführen oder zumindest koordinieren. Abgesehen von der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Verpflichtungen durch Polizist\*innen und der damit angestrebten Schaffung von Sicherheit bzw. eines Sicherheitsgefühls in der Bevölkerung ist auch die polizeiliche Medienarbeit ein wichtiger Faktor, der das Sicherheitsgefühl der Bürger\*innen positiv beeinflussen kann.

Die Medien erfüllen in modernen Gesellschaften wichtige Funktionen. Sie fungieren als eine Art vierte Gewalt, die durch die Schaffung von Öffentlichkeit die drei klassischen Staatsgewalten kontrollieren und so auch beeinflussen bzw. Machtmissbrauch aufdecken und hintanhalten. Im recht jungen Forschungsfeld zur Untersuchung des Verhältnisses zwischen den Medien und der Polizei aus institutioneller Sicht gibt es bereits Studien und Arbeiten, die versuchen dieses Verhältnis näher zu beschreiben. Es wird ein gewisses Spannungsfeld beschrieben, da die beiden Institutionen nicht immer die gleichen Ziele verfolgen und die Medien eben auch eine kritische Rolle gegenüber der Exekutive einnehmen. Nichtsdestotrotz wird in der jüngeren Literatur von einer Interdependenz, also einer gewissen gegenseitigen Abhängigkeit von Polizei und Medien ausgegangen, da man zur Erreichung seiner Ziele das Gegenüber in unterschiedlichem Maße braucht.

In der Literatur zum Thema der polizeilichen Medienarbeit wird bisher allerdings kaum Rücksicht auf das zwischenmenschliche Verhältnis der Individuen in dieser Konstellation zu einander und die mit dieser Beziehung verbundenen Auswirkungen auf die mediale Berichterstattung und die polizeiliche Medienarbeit genommen. Diese individuelle Ebene wird in dieser Arbeit beleuchtet. Anknüpfend an die vorhandene Literatur wird das Verhältnis auf individueller Ebene

betrachtet, das heißt die Beziehung zwischen Polizeipressesprecher\*innen und Journalist\*innen. Zum einen wird danach gefragt, wie diese zustande kommt und zum anderen wie sich diese auf die polizeiliche Medienarbeit und die mediale Berichterstattung auswirkt. Zur Untersuchung dieser Aspekte wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

*Wie wirkt sich die persönliche Beziehung von Polizeipressesprecher\*innen zu Journalist\*innen auf die polizeiliche Medienarbeit und die mediale Berichterstattung aus?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und ihrer Unterfragen wurde vom Autor ein qualitatives Forschungsdesign angewandt. Im Zuge von sechs leitfadengestützten Interviews mit Expert\*innen wurde die individuelle Beziehung zwischen Polizeipressesprecher\*innen und Journalist\*innen untersucht. Als Expert\*innen wurden Polizeipressesprecher\*innen sowie Journalist\*innen, die in polizeirelevanten Themen berichten, ausgewählt, um die Beziehung zwischen den individuellen Akteur\*innen und deren Einfluss auf die mediale Berichterstattung und die polizeiliche Medienarbeit näher zu verstehen. Bei der Auswertung und Analyse der erhaltenen Interviewprotokolle wurde die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Bei der Kategorienbildung wurde induktiv vorgegangen, um ein Abbild zu erhalten, das möglichst nahe am Grundmaterial ist. Am Ende stand ein Kategoriensystem mit 15 Kategorien, anhand dessen die Literatur diskutiert und die Fragestellung beantwortet wurde.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die persönliche Beziehung zwischen den Journalist\*innen und den Polizeipressesprecher\*innen als handelnde Individuen einen starken Einfluss auf die polizeiliche Medienarbeit und die mediale Berichterstattung in polizeirelevanten Themen hat. Die interviewten Vertreter\*innen der beiden Institutionen beschreiben die individuelle Beziehung als rein beruflich,

private Kontakte bestehen kaum. Dennoch wird durch den regelmäßigen Kontakt eine zwischenmenschliche Beziehung aufgebaut, was gegenseitiges Vertrauen und Verständnis begründet. Beide Seiten entwickeln ein gewisses Verständnis für die Ziele und die Arbeit ihres Gegenübers. Einerseits versucht die Pressestelle der Landespolizeidirektion als Servicestelle zu agieren und den Wünschen und Bedürfnissen der Journalist\*innen bestmöglich nachzukommen, im Gegenzug finden polizeiliche Themen wie Zeugenaufrufe oder auch Warnungen Einzug in die mediale Berichterstattung. Die Zusammenarbeit zwischen Polizeipressesprecher\*innen und Journalist\*innen sei ein Geben und Nehmen, so der allgemeine Tenor.

Eine professionelle Beziehung wird jedenfalls als eine rein berufliche Beziehung verstanden. Eine zu enge private Beziehung wird aus verschiedenen Gründen skeptisch gesehen, außerdem besteht auch keine Notwendigkeit für eine solche. Neben der Wahrung einer gewissen Distanz spielt auch die Befürchtung von Konflikten mit der sachlichen Wahrnehmung der eigenen Aufgaben eine Rolle. Dennoch erwarten sich die Expert\*innen einen von Vertrauen, Respekt und gegenseitigem Verständnis geprägten Umgang.

Die Einführung der Büros für Öffentlichkeitsarbeit hat sich auf Grundlage der Ergebnisse der Arbeit jedenfalls positiv auf das angesprochene Verhältnis ausgewirkt. Durch den regelmäßigen Kontakt mit den gleichen Polizeipressesprecher\*innen lernt man das Gegenüber besser kennen, was die Arbeit einerseits für beide Parteien erleichtert und andererseits auch dazu führt, dass eben jenes professionelle und verständnisvolle Verhältnis entstehen kann. Eine professionelle Medienarbeit der Polizei ist ohne hauptamtliche Pressesprecher\*innen nicht mehr vorstellbar.

### **Kontakt:**

dominik.sodamin@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Wirtschaftliche Landesverteidigung – Public Governance als Steuerungsinstrument in Krisenzeiten**

Martin Tod, BSc (Autor)

Teresa Mayerhofer, BSc MSc (Betreuerin)

# **1 Einleitung und Problemstellung**

Im Rahmen der wissenschaftlichen Ausarbeitung wurde Public Governance als Steuerungsinstrument in Krisenzeiten im Konstrukt der wirtschaftlichen Landesverteidigung analysiert. Wirtschaftliche Landesverteidigung bezieht sich auf die Fähigkeit eines Landes, seine wirtschaftlichen Interessen in Krisenzeiten zu schützen und zu verteidigen, wie z. B. bei Naturkatastrophen, Pandemien oder Wirtschaftsabschwüngen. In solchen Situationen kann die öffentliche Verwaltung eine entscheidende Rolle bei der Steuerung und Koordinierung der notwendigen Maßnahmen zur Gewährleistung der wirtschaftlichen Stabilität und Widerstandsfähigkeit des Landes spielen. Medial wurde Krisenmanagement wieder in den Fokus gerückt und so kam es durch die COVID-19-Pandemie und den Ukraine-Russland-Konflikt zu einer wiederkehrenden Diskussion über die Umsetzung und die Verantwortungsbereiche der unterschiedlichen Ministerien. Um ihrer Aufgabe in komplexen Krisensituationen gerecht zu werden, gilt es, ein Steuerungselement zu definieren, das die flexiblen externen Faktoren absorbieren kann. Die hybride Krisenlage im Rahmen der Pandemie, militärischer Konflikte sowie finanzielle Folgewirkungen könnten zu einem Umdenken und zu einer Adaptierung für staatliche Krisensteuerung mit Public Governance Ansätzen führen.

Die Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Landesverteidigung und im Speziellen die Kernbereiche des Führungsmodells, wie Nachhaltigkeit, Kohärenz, Transparenz und Kooperation wurden eingehender betrachtet. Eine Steuerung durch Public Governance im Rahmen der wirtschaftlichen Landesverteidigung und die daraus resultierenden Chancen für zukünftige Krisenszenarien stehen im Fokus der empirischen Forschungsarbeit.

Ziel der Arbeit ist es daher,

*die Verwendung von Public Governance als Instrument der Krisensteuerung im Bereich der Wirtschaftlichen Landesverteidigung zu erkennen,*

*die positiven und negativen Effekte der wirtschaftlichen Landesverteidigung auf die Gesellschaft zu identifizieren,*

*die Stärken und Schwächen einer Public Governance Struktur zu erarbeiten und Empfehlungen für zukünftige Krisenszenarien zu entwickeln.*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Die Arbeit gliedert sich in drei Teilbereiche: Theorie, Empirie und Diskussion der Ergebnisse. Der Theorieteil dieser Arbeit befasst sich mit dem aktuellen Stand der Forschung (Kapitel 2), wobei auf die Auswirkungen von Krisen gegenüber der Gesellschaft, den Wirtschaftsschutz sowie auf Public Governance als agiles Steuerungselement des Staates eingegangen wird. Zudem wird in den theoretischen Grundlagen (Kapitel 3) auf die wirtschaftliche Landesverteidigung als Teilbereich der umfassenden Landesverteidigung, dem geschichtlichen Hintergrund und der Neubelebung sowie den Aufgabenbereichen von Public Governance in der wirtschaftlichen Landesverteidigung eingegangen. Im empirischen Teil (Kapitel 4) der Arbeit werden die Forschungsfragen sowie das Methodendesign der Studie vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse der Erhebung präsentiert und die Forschungsfragen beantwortet. Den Abschluss bildet die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse (Kapitel 5), wobei hier auch auf die Limitationen der Arbeit eingegangen und ein Ausblick für weitere Forschungsansätze präsentiert wird.

Hierzu wurde ein exploratives Forschungsdesign durch eine qualitative Befragungsstudie mit sechs Expert\*innen aus dem Umfeld der wirtschaftlichen Landesverteidigung aus taktischer, fachlicher und strategischer Ebene durchgeführt. Die Interviewpartner\*innen wurden aufgrund ihrer Anknüpfungspunkte zu diesem Themenbereich ausgewählt, um Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen für Public Governance im Konstrukt der Wirtschaftlichen Landesverteidigung zu liefern. Konkret wurde eine homogen gezielte Stichprobe durchgeführt. In sechs Interviews wurden sechs Expert\*innen aus unterschiedlichen fachlichen, taktischen und strategischen Ebenen befragt. Dazu zählen sowohl Führungspositionen innerhalb der öffentlichen Verwaltung (vom strategischen Koordinator bis zum Krisenstabskoordinator) als auch externe Expert\*innen mit enger Verbindung zur wirtschaftlichen Landesverteidigung (nicht-staatliche Organisation mit dem Schwerpunkt der Umfassenden Landesverteidigung und österr. Patentanwaltschaft). Für die

Datenanalyse wurde eine zusammenfassende Inhaltsanalyse durchgeführt und induktiv ausgewertet.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es zeigte sich, dass öffentliche Systeme einem stetigen Wandel unterworfen sind, um auf grundlegende Veränderungen im internen und externen Umfeld reagieren zu können. Die COVID-19-Krise sowie der Ukraine-Russland-Konflikt zeigten das Entwicklungspotential für den Staat, mithilfe von kohärenter sowie transparenter Kommunikation, das Vertrauen und das Verständnis für Krisenmaßnahmen zu lukrieren. Durch die Komplexität und die immense Vernetzung der Aufgabenbereiche in der wirtschaftlichen Landesverteidigung werden systemische Veränderungen benötigt, um nachhaltig und flexibel die staatlichen Strukturen als Steuerungsinstrument zu verwenden. Die Vertiefung der Kooperation mit allen Stakeholder\*innen und eine Erweiterung der Betrachtungen aus dem Blickwinkel der Bürger\*innen können die Umsetzung von Maßnahmen unterstützen. Durch die hybriden wirtschaftlichen Aspekte muss eine Ausweitung der rechtlichen Rahmenbedingungen und eine Evaluierung der vielschichtigen Krisenszenarien durchgeführt werden, um effektive und effiziente Lösungsansätze für die Stabilität und Sicherheit der Republik Österreich zu generieren.

Durch die aktuelle Datenlage ergeben sich weitere potenzielle Anschlussforschungsprojekte. So könnte in zukünftigen empirischen Studien ein stärkerer Fokus auf die gesellschaftliche Wahrnehmung im Vergleich zu den umgesetzten Maßnahmen im Rahmen der wirtschaftlichen Landesverteidigung gelegt werden. Es sollten Diskurse mit allen Beteiligten durchgeführt werden, um die Praxisorientierung der einzelnen Aufgabenbereiche der wirtschaftlichen Landesverteidigung zu identifizieren und eine entsprechende, politische Strategie zu erarbeiten. Eine holistische Erhebung über die gesellschaftliche Wahrnehmung der wirtschaftlichen Landesverteidigung sollte in Erwägung gezogen werden. Die Herangehensweise sollte auf die unterschiedlichen Ministerien abzielen. Im Folgeschritt könnten dadurch Kommunikationsleitfäden für eine Imageverbesserung im Bereich der wirtschaftlichen Landesverteidigung entwickelt werden. Die Ergebnisse der Diskussion zeigten den vernetzten Zusammenhang aller Stakeholder\*innen. Mit gezielten Workshops sollten Not-

fallpläne, Kooperationsgemeinschaften und Verhaltensanweisungen erarbeitet werden. Durch die Einbindung von Wirtschaft, Gesellschaft, öffentlicher Verwaltung und Politik könnte das Verständnis für die Umsetzung von gezielten Maßnahmen im Rahmen der wirtschaftlichen Landesverteidigung erreicht werden. Für die Umsetzung der strategischen Vorgaben müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen evaluiert werden.

**Kontakt:**

[martin.tod@gmx.at](mailto:martin.tod@gmx.at)



# **Organisation und Organisationsentwicklung**



# **Implementierung eines dualen Studiums in der österreichischen Verwaltungsbildung**

**Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren des deutschen  
dualen Studiensystems in der Verwaltungsbildung.**

Katrin Bauer, BA (Autorin)

Dr. Christian Wimmer (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Das duale Studiensystem ist in Deutschland tief in den Bereich der tertiären Bildung verwurzelt und auch die Verwaltungsausbildung ist davon betroffen. So gibt es eine Vielzahl an Hochschulen der öffentlichen Verwaltung, an welchen Studierende den theoretischen Teil ihres Studiums absolvieren. Die Begrifflichkeit dualer Studiengang beschreibt nicht lediglich eine organisatorische Form eines Studiums, sondern fasst mehrere unterschiedliche Studiengänge zusammen. Verstanden wird darunter die zeitliche und inhaltliche Verknüpfung von einer Berufsausbildung oder einer Praxisphase mit einem regulären Hochschulstudium. Die entscheidenden Merkmale in der Definition von dualen Studiengängen sind die verschiedenen Lernorte, ein Unternehmen/eine Behörde für eine Praxisphase und die Hochschule, für die theoretische Ausbildung der Studierenden.

Die Verwaltungshochschulen, welche ein duales Studium anbieten, nehmen eine entscheidende Rolle in der Ausbildung der zukünftigen Fachkräfte ein, wurden aber aus der bisherigen Forschungsliteratur weitestgehend ausgeschlossen und nicht untersucht. Das Ziel der Masterarbeit ist daher das Schließen dieser Forschungslücke und die Untersuchung des Akteures Verwaltungshochschule. Die Forschungsarbeit möchte demzufolge die folgende Forschungsfrage beantworten:

*Welche institutionellen Faktoren können den Erfolg dualer Studiensysteme in der tertiären Verwaltungsausbildung auf Basis qualitativer Interviews in ausgewählten Verwaltungshochschulen in Baden-Württemberg, Niedersachsen und Sachsen erklären?*

Diese Forschungsfrage wird unterstützt von mehreren Subforschungsfragen, welche ebenfalls im Rahmen der Masterarbeit beantwortet werden sollen, diese lauten:

*Worauf begründet sich der Bedarf eines dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung in Deutschland?*

*Was sind die Ziele eines dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung?*

*Welche Zielgruppen sollen durch ein duales Studiensystem in der Verwaltungsausbildung erreicht werden?*

*Wie wird um die Zielgruppen in einem dualen Studiensystem in der Verwaltungsausbildung geworben?*

*Wie gestaltet sich der Aufnahmeprozess in einem dualen Studiensystem in der Verwaltungsausbildung?*

*Was sind die wesentlichen Punkte/Inhalte im Vertragsverhältnis in einem dualen Studiensystem in der Verwaltungsausbildung?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Um die Erfolgsfaktoren des deutschen dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung nachvollziehen zu können, werden in der Masterarbeit vier Verwaltungshochschulen näher betrachtet. Es handelt sich hierbei um die Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen, die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg und die Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl, beide in Baden-Württemberg, und die Hochschule Meißen des Landes Sachsen. Die Datenerhebung der Forschungsarbeit erfolgt mithilfe von vier Interviews mit Vertreter\*innen der genannten Hochschulen. Es handelt sich hierbei um qualitative, leitfadengestützte Interviews. Durch diese Form der Datenerhebung ist es möglich, exklusives Wissen über die Arbeits- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschule zu generieren, was das Forschungswissen in diesem Bereich erhöhen wird. Des Weiteren wird durch diese Datenerhebungsmethode die Möglichkeit geschaffen, spezifische Informationen über die Erfolgsfaktoren des dualen Studiums im Bereich der Verwaltung zu sammeln. Die Datenanalyse der Forschungsarbeit erfolgt mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Bei einer qualitativen Inhaltsanalyse wird das Ziel verfolgt, den Inhalt von Daten, in dieser Arbeit Interviews, systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Der Bedarf eines dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung lässt sich mit den folgenden Gründen erklären. Zuerst sei der demografische Wandel und der Fachkräftemangel zu nennen.

## **60 Implementierung eines dualen Studiums in der österreichischen Verwaltungsausbildung**

Durch den demografischen Wandel und den zusätzlichen Fachkräftemangel ist es ein Ziel der Personalpolitik der Verwaltung, genügend Personen mit der entsprechenden Ausbildung in der Verwaltung zu bekommen. Das duale Studium wird hierbei als eine Möglichkeit angesehen, Nachwuchskräfte schnell und qualitativ auszubilden und sei somit eine Lösung für zwei Probleme der Verwaltung in Deutschland, aber auch in Österreich. Des Weiteren wird der Bedarf durch die Verbindung von Theorie und Praxis erklärt, welche in dem dualen Studium stattfindet und dadurch ein vereinfachter Übergang vom Studium ins Berufsleben. Dies wird von den Vertreter\*innen auch deshalb als sehr positiv bewertet, da auf diesem Weg Personen in die Verwaltung kommen, welche tatsächlich in dieser verbleiben. Diese Ergebnisse der Auswertung der Daten stimmt mit bereits bestehender Forschungsliteratur überein, auch Unternehmen in der freien Wirtschaft geben als einen Hauptgrund für das Anbieten eines dualen Studiums die Gewinnung von Nachwuchskräften an.

Des Weiteren hat sich diese Masterarbeit mit den Zielen des dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung beschäftigt. Hierbei wird auf die Lehrziele des dualen Studiums eingegangen. Interessant ist, dass das Studium auf einen sehr breiten Tätigkeitsbereich innerhalb der Verwaltung vorbereiten muss, daher haben die Hochschulen das Ziel Generalist\*innen mit einer hohen Methodenkompetenz auszubilden. Das Lehrziel der Verwaltungshochschulen, Generalist\*innen auszubilden, unterscheidet sich von den Ergebnissen zu anderen dualen Studiengängen in der bestehenden Forschungsliteratur. Unternehmen haben meist bestimmte, klar definierte Ausbildungsinhalte als Lehrziele. Es kann hier ein Alleinstellungsmerkmal der Verwaltungsausbildung festgestellt werden. Die dritte Subforschungsfrage adressiert die Zielgruppe, welche durch das duale Studium angesprochen wird. Über die Studierenden an den Verwaltungshochschulen kann gesagt werden, dass deutlich mehr Frauen dieses Studium absolvieren, es viele Erstakademiker\*innen unter den Absolvent\*innen gibt und dass es sich oft um Studierende handelt, welche bereits einen Kontakt, z.B. durch ein Familienmitglied, in die Verwaltung haben. Interessant ist des Weiteren die Konkurrenz der dualen Studiengänge der Verwaltung zu anderen dualen Studiengängen in der Wirtschaft. Diese Konkurrenz wird von den Vertreter\*innen unterschiedlich bewertet. So wird teilweise davon ausgegangen, dass besonders große Wirtschaftsunternehmen der Verwaltung Bewerber\*innen abziehen, andere Vertreter\*innen sehen diese Konkurrenz nicht, da die Zielgruppe an Studierenden eine

andere sei oder da die Arbeitsbedingungen unterschiedlich bewertet werden. Insgesamt können steigende Studierendenzahlen in der Verwaltungsausbildung beobachtet werden.

Die Ergebnisse zu der dritten Subforschungsfrage beziehen sich auf die Bewerbung des dualen Studiensystems in der Verwaltungsausbildung. So kann eine Reihe an Pull-Faktoren festgestellt werden, welche Bewerber\*innen von einem dualen Studium in der Verwaltung überzeugen, es scheint in der Bewerbung der Studiengänge besonders wichtig zu sein, diese Pull-Faktoren genau zu kommunizieren. Hierzu gehören das Gehalt, welches Studierende während des Studiums erhalten, die Arbeitsplatzsicherheit in der öffentlichen Verwaltung, mögliche Auslandsaufenthalte während des Studiums und der finanzielle und soziale Status von Absolvent\*innen nach dem Studium.

Des Weiteren beschäftigt sich die Masterarbeit mit den Aufnahmeprozessen der Verwaltungshochschulen. Hierbei wurde besonders deutlich, dass diese sich stark voneinander unterscheiden, was mit den unterschiedlichen Regelungen in den einzelnen Bundesländern erklärt werden kann. Ein weiterer Erklärungsfaktor für die sehr unterschiedliche Involvierung in den Aufnahmeprozess durch die Hochschulen kann durch die Träger\*innen der Hochschulen erklärt werden. Die mehrstufigen Auswahlverfahren ähneln jedoch jenen in großen Unternehmen, wie in einem Vergleich mit der bestehenden Forschung festgestellt werden kann. Zuletzt wurde in der Masterarbeit auf die bestehenden Vertragsverhältnisse zwischen den Verwaltungshochschulen und den Studierenden eingegangen. Hier konnten keine klaren Erfolgsfaktoren festgestellt werden, da die Ausgestaltung der Verträge aufgrund der unterschiedlichen Träger\*innen stark voneinander abweichen.

Abschließend kommt diese Masterarbeit zu dem Schluss, dass das deutsche duale Studiensystem der Verwaltungsausbildung eine Reihe an Erfolgsfaktoren besitzt und in der Lage ist, qualifizierte Nachwuchskräfte auszubilden. Die österreichische Verwaltung würde von diesen Erfolgsfaktoren bei einer Implementierung zweifelsfrei profitieren. Es bleibt jedoch die Frage offen, ob die Implementierung des dualen Studiensystems die Probleme des Fachkräftemangels lösen würde. Die Ergebnisse der Datenauswertung der Interviews deuten jedoch darauf hin, dass das duale Studiensystem ein vielversprechendes Ausbildungssystem in der Verwaltung im Kampf gegen den Fachkräftemangel darstellt.

## **62 Implementierung eines dualen Studiums in der österreichischen Verwaltungsausbildung**

### **Kontakt:**

katrin@bauer-loechgau.de

# **Shared Service Unternehmen des Bundes**

## **Eine thematische Analyse ausgewählter Bundesausgliederungen**

Mag.<sup>a</sup> Ines Beneder (Autorin)  
Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Ausgliederungen des Bundes sind ein beliebtes Instrument, um bestimmte Bereiche aus der direkten Bundesverwaltung herauszunehmen und in (vorwiegend) privatrechtlicher Form zu organisieren. In dieser Masterarbeit werden vier ausgewählte Ausgliederungen des Bundes näher analysiert, welche allesamt als sogenannte Shared Services auftreten. Im Konkreten werden die Bundesbeschaffung GmbH, die Bundesimmobiliengesellschaft mbH, die Buchhaltungsagentur des Bundes sowie die Bundesrechenzentrum GmbH hinsichtlich ihrer sondergesetzlichen Ausgestaltung näher betrachtet.

Die Forschungsfragen lauten:

*Warum gibt es Shared Service Unternehmen des Bundes?*

*Inwiefern traf der Bund bei den Shared Service Unternehmen des Bundes ähnliche bzw. unterschiedliche Regelungen und warum wurden diese gewählt? Welche Folgen lassen sich daraus ableiten?*

*Lohnt sich die Einführung von Shared Service Unternehmen aus personeller, organisationaler, wirtschaftlicher und qualitativer Sicht für den Bund?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Triangulation vorgenommen. Daher erfolgte neben einer facheinschlägigen Literaturrecherche eine Analyse der relevanten Gesetzestexte sowie die Durchführung von Expert\*inneninterviews. Letztere ermöglichen einen praxisnahen Einblick. Durch das vorrangig induktive Vorgehen wurde versucht, von den vier ausgewählten Shared Service Unternehmen des Bundes allgemeine Schlüsse auf diese Sonderkategorie der Ausgliederungen zu ziehen.

### 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Beweggründe des Bundes, Shared Service Unternehmen mittels Sondergesetz zu etablieren, sind vielschichtig. Es wird vor allem auf eine Leistungszentralisierung abgezielt. Durch die Schaffung einer zentralen Organisation, welche bundesweit Serviceleistungen erbringt, sollen Redundanzen vermieden, die Flexibilität erhöht und das fachspezifische Wissen vergrößert werden. Zusätzlich wird mit den Bundesausgliederungen eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung angestrebt, ebenso sollen Einsparungen erfolgen. Festgehalten werden muss an dieser Stelle aber auch, dass sich der Bund durch die Auslagerung der – evidenten weise bundesnahen – Tätigkeiten nicht seiner Verantwortung entziehen können sollte. In den Sondergesetzen werden regelmäßig umfassende Rechte für den Eigentümerversorger festgeschrieben. Dies macht aber nur dann Sinn, wenn es hier einen entsprechenden Verantwortungszusammenhang gibt. Im Allgemeinen ist es jedoch schwierig, die Frage des „Warum?“ vollumfassend zu klären.

Im Rahmen der thematischen Analyse konnten einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden, so vor allem hinsichtlich der gewählten Rechtsform, des Eigentümerressorts, der angesprochenen Kund\*innen, der eingesetzten Organe, der Personalregelungen, dem ausgelagerten Tätigkeitsbereich sowie der Zielsetzung und Zielerreichung.

Im Allgemeinen kann es als sinnvoll erachtet werden, Leistungen im Rahmen eines Shared Service Unternehmens des Bundes zu zentralisieren. Dennoch bedarf es stets einer Einzelfallbetrachtung, um den tatsächlichen Nutzen dieser Leistungszusammenlegung beurteilen zu können. Aus personeller Sicht ist die Einführung eines solchen Unternehmens im Regelfall förderlich, dies aufgrund der Fokussierung auf die Serviceleistungen selbst, aber auch hinsichtlich der Flexibilität des Personalmanagements. Zu bedenken sind allerdings die nach wie vor bestehenden Doppelgleisigkeiten in den Ministerien, die in diesem Umfang nach Ansicht der Autorin nicht notwendig wären. Organisational betrachtet liegt der Mehrwert eines Shared Service Unternehmens in der weitgehend selbständigen Besorgung von Angelegenheiten. Das wirtschaftliche Ziel der Shared Service Unternehmen sollte gut überlegt und realistisch formuliert werden. Zu fragen ist in diesem Zusammenhang, ob das Unternehmen am Markt auftreten soll, wie es finanziert wird, welche wirt-

schaftlichen Ziele langfristig verfolgt werden und wie diese überprüfbar sind. Es hat sich gezeigt, dass ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein mit den Ausgliederungen einherging.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Bund von der Möglichkeit, Serviceleistungen auszulagern, umfassend Gebrauch gemacht hat. Nach Ansicht der Autorin wäre es nützlich, die bestehenden Shared Service Unternehmen zunächst zu evaluieren und anschließend ggf. zu reformieren, bevor weitere Tätigkeitsbereiche ausgelagert werden. Zudem könnte überlegt werden, das Beteiligungsmanagement des BMF in gewisser Weise aufzuteilen, so dass auf spezifische Gegebenheiten besser eingegangen werden könnte.

### **Kontakt:**

ines.beneder@alumni.fh-campuswien.ac.at

## **Welche Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung gibt es im Bereich des Bundesministeriums für Inneres?**

**Wie effizient sind diese vorhandenen Maßnahmen?**

Thomas Franklin, BA MA MSc (Autor)

PhDr. Stefan Eisner, BA MA MA (Betreuer)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Anfang der 1990er Jahre wurden durch den Psychiater Heinz Leymann, sowie seine schwedische Forschergruppe, erstmals wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen Konflikten und deren Folgen unter dem Begriff des Mobbings durchgeführt. Die Untersuchungen wurden von der Forschungsgruppe vorrangig im deutschsprachigen Raum, nämlich vorwiegend in Deutschland, durchgeführt.

Die Forschungsergebnisse trafen nicht nur auf eine sehr hohe Resonanz in der Wissenschaft, sondern auch in der Öffentlichkeit, das Thema wurde dadurch mehr und mehr diskutiert und das Mobbing-Problem in den Organisationen selbst vermehrt thematisiert.

Mobbing ist auch im Jahr 2023 noch immer allgegenwärtiger Bestandteil in Unternehmen und Organisationen, die gesetzten Gegenmaßnahmen sind teilweise noch lückenhaft oder nicht effizient. Auch rechtlich findet Mobbing noch nicht in allen gesetzlichen Regelungen seinen Niederschlag. Begriffliche und konzeptionelle Unklarheiten in der Differenzierung von Mobbing oder anderen Formen der Gewalt, wie beispielsweise sexuelle Belästigung, können einer der Gründe sein, warum die Bekämpfung von Mobbing in seiner Entstehung und im Allgemeinen auch nach mehr als dreißig Jahren noch nicht überall auf professionellen und vor allem gesetzlichen Beinen steht.

Laut einem Bericht der Tiroler Tageszeitung vom 18.11.2021 ([www.tt.com](http://www.tt.com)) ergab eine Umfrage unter 4.000 Proband\*innen in Österreich, Deutschland und der Schweiz, dass bereits ca. 2,1 Millionen Erwachsene von Mobbing direkt als Opfer betroffen waren – die meisten davon am Arbeitsplatz. Aus der Umfrage resultierte auch die Erkenntnis, dass Mobbinghandlungen oft nicht sanktioniert werden und daher auch dementsprechend offen und restriktionsfrei ausgeübt werden. 36,1 Prozent der österreichischen Bevölkerung zwischen 18 und 65 Jahren waren laut dieser Umfrage bereits Opfer von Mobbing alleine in Österreich.

Auf der Intranet Seite des Bundesministeriums für Inneres (BMI, [www.bmi.intra.gv.at](http://www.bmi.intra.gv.at)) wirbt der höchste Beamte, Generalsekretär Mag. Helmut Tomac, sowie Bundesminister Karner für Gleichbehandlung und ein rigoroses Vorgehen gegen Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Ihm zufolge gibt es im Bereich der österreichischen Exekutive keinen Platz für Mobbing und sexuelle Belästigungen und wirkungsvolle, präventive und repressive Maßnahmen dagegen wurden seitens der Ressortleitung bereits getroffen. Nach außen bietet sich also ein Bild von ausreichenden präventiven und repressiven Maßnahmen gegen Mobbing und sexuelle Belästigung, sowie Diskriminierung im Bereich des BMI.

Dem ehemals von Männern dominierten Beruf des\*der Polizeibeamt\*in scheint trotz einer erhöhten Geschlechtergleichheit in der Personalbesetzung seit den 1990er Jahren nach wie vor eine starke Dominanz männlicher Polizeibeamten vorherrschend zu sein und Gleichbehandlung zwar festgeschrieben, jedoch nicht gelebt zu werden.

Zahlreiche Mitarbeiter\*innen, Teilnehmer\*innen bei Führungskräfte-seminaren, aber auch in der Grundausbildung für dienstführende Wachebeamt\*innen (E2a) haben in diesem Bereich oft konträre Wahrnehmungen, welche Sie in den diversen Mitarbeiter\*innengesprächen auch kommunizieren. Die beschriebene vorbildliche Unternehmenskultur wird von einer anderen Seite erlebt und beleuchtet, sowie teils konträr beschrieben.

Daher besteht die Möglichkeit, dass die im Bereich des BMI derzeit vorgesehenen Maßnahmen und Routinen zur Bekämpfung von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung eventuell unzulänglich bzw. nicht ausreichend sein könnten.

Das Forschungsergebnis dieser Arbeit kann seitens des BMI, aber auch allgemein im Bereich des öffentlichen Dienstes als Grundlage für eine Überprüfung der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen und gegebenenfalls als Grundlage für eventuelle Evaluierungen verwendet werden

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Um die Forschungsfrage beantworten zu können und die Ziele der Arbeit erreichen zu können wurden als Methode sowohl qualitative, strukturierte, leifadengestützte Expert\*inneninterviews mit offener Fragestellung gewählt, als auch quantitative Fragebögen, welche

## **70 Welche Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung gibt es im Bereich des Bundesministeriums für Inneres?**

bundesländerübergreifend verschickt wurden, um ein möglichst breitgefächertes und ausgewogenes Bild zu erhalten.

Aus Sicht des Forschers war dieses Vorgehen notwendig, da es sich bei den gegebenen Sachverhalten um dynamische Situationen, welche verschiedene Lösungsansätze beinhalten, handelt. Unterschiedlichste Vorgehensweisen und Umsetzungen sind denkbar. Ebenso weist die Thematik komplexe Wirkungszusammenhänge auf, welche eine genaue Kenntnis der Organisation, sowie der vorhandenen Strukturen erfordert. Aus diesem Grunde war es notwendig, Expert\*innen aus dem BMI für die Interviews zu gewinnen. Die Interviewpartner\*innen wurden aus möglichst vielen Organisationsteilen der Exekutive und auch möglichst geschlechtlich ausgewogen gewählt. Für die Arbeit konnten Führungskräfte und Expert\*innen aus dem BMI gewonnen werden.

Das erhobene Datenmaterial wurde transkribiert und unter Zuhilfenahme der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Einschätzungen der Expert\*innen ergaben neue Erkenntnisse, die in der Arbeit berücksichtigt wurden und welche wesentlich zur Beantwortung der Forschungsfrage beigetragen haben. Neben den erarbeiteten Ergebnissen konnten weitere wissenschaftliche Ansätze zum Thema Bekämpfung und Prävention von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung im BMI generiert werden.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die aus den ausgewerteten Interviews gewonnenen Ergebnisse wurden analysiert und interpretiert. Ebenso erfolgte eine Auswertung der Fragebögen und Zusammenfassung der Ergebnisse, welche den vorab aufgestellten Thesen gegenübergestellt und interpretiert wurden.

Die genannten Einrichtungen sind den Mitarbeiter\*innen größtenteils bekannt, wenn auch nicht immer in vollem Umfang. Bei Führungskräften ist die Kenntnis der vorgegebenen Abläufe und zu befallenden Einrichtungen grundsätzlich vorhanden.

Die Forschungsarbeit hat ergeben, dass die internen Strukturen und Maßnahmen im Bundesministerium für Inneres hinlänglich allen Bediensteten bekannt sind bzw. diese von den Bediensteten leicht bei Bedarf in Erfahrung gebracht werden könnten.

Die Ergebnisse stehen durchaus im Widerspruch zu den Erwartungen, da sie positiver ausgefallen sind als erwartet wurde. Dennoch wurde – speziell von Bediensteten ohne Führungsaufgaben – mangelnde Intervention von Führungskräften dargestellt und kritisiert. Die Führungskräfte selbst sehen dies naturgemäß anders, wobei jedoch auch hier durchaus manche durch Selbstreflektion des eigenen Verhaltens Verbesserungspotential in der Führungsverantwortung orten.

Auf die Frage der Professionalität, Effizienz und Akzeptanz der vorhandenen Einrichtungen und Maßnahmen im BMI betreffend Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung werden grundsätzlich die vorherrschenden Abteilungen und vorhandenen Strukturen von den Bediensteten als ausreichend empfunden, wobei man beim Peer Support und den Mitarbeiter\*innenbetreuungsstellen mehr Personal einfordert, was ebenfalls einen Rückschluss auf die Fallzahlen ziehen lässt. Interessant ist, dass das eigens dafür eingerichtete und hauptzuständige Referat im BMI, das Referat I/B/7/B, vormals Zentrum für Organisationskultur und Gleichbehandlung (ZOG) von den Bediensteten am wenigsten als kompetenter Ansprechpartner gesehen wird. Da dieses Referat ausschließlich im BMI selbst existiert, findet es in den Landespolizeidirektionen fast keine Beachtung und ist dadurch auch kaum von Relevanz für die dort tätigen Bediensteten.

Im Bereich der Kompetenzen der Führungskräfte und der für Mobbing, Diskriminierung und sexuellen Belästigung zuständigen Stellen zur Prävention und effizienten Bekämpfung dieser Phänomene hat sich gezeigt, dass hier immer dieselben Standards angewendet werden, welche den Theorien nach Rosenstiel und Heckhausen, sowie Glasl nicht entsprechen. Führungskräfte nehmen sich selten die Zeit, bereits im Vorfeld präventiv zu wirken, noch weisen sie das Wissen um diverse Interventionsmöglichkeiten auf, um im Anlassfall rasch und individuell kompetent einzugreifen.

Sowohl bezüglich der durchschnittlichen Verfahrensdauer, als auch der Anzahl an eingeleiteten Verfahren, sowie den Verfahrensergeb-

## **72 Welche Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung gibt es im Bereich des Bundesministeriums für Inneres?**

nissen werden die internen Stellen bzw. Maßnahmen als nicht optimal und intransparent angesehen. Das Vertrauen in diese Stellen ist aus diesen Gründen nicht hoch, weshalb im Anlassfall diese von den Betroffenen oftmals nicht als erste Anlaufstelle gesehen werden.

Bezüglich der getroffenen Maßnahmen und eingerichteten Stellen im Bundesministerium für Inneres und den Landespolizeidirektionen herrscht jedenfalls ein gewisser Vertrauensmangel, welcher rasch behoben werden sollte. Insgesamt werden die vorhandenen Einrichtungen und Maßnahmen als nicht effizient und zuträglich empfunden. Dazu kommt noch der Vorwurf der Parteilichkeit und zu langen Verfahrenszeiten. Dasselbe gilt für die Funktion der Gleichbehandlungsbeauftragten, welche Mitarbeiter\*innen eigentlich Schutz vor Diskriminierung bieten sollten. Diesen wird aufgrund ihrer Implementierung in die ministeriumsinterne Weisungskette ebenfalls nicht viel Vertrauen entgegengebracht, weshalb eine weitere Steigerung der Inanspruchnahme von externen Hilfsangeboten erfolgt ist.

Es bedarf also zumindest einer grundlegenden Evaluierung bzw. einer gänzlichen Restrukturierung der internen Stellen mit einem Hauptaugenmerk auf Vertrauensgewinn durch Transparenzsteigerung in den Verfahren und der Schaffung einer von der BMI-internen Weisungskette unabhängigen Stelle, deren Urteile bzw. Empfehlungen dann auch Rechtswirksamkeit erlangen sollten. Dabei sollte auch bereits die Bestellung der Mitglieder dieser Stelle nicht durch das BMI erfolgen, um auch dahingehend eine Unbefangenheit gewährleisten zu können.

Als positive Schlussfolgerung kann festgehalten werden, dass die Organisationseinheiten und Einrichtungen, welche für die gesetzten präventiven und repressiven Maßnahmen zur Senkung von sexueller Belästigung von Mitarbeiter\*innen des BMI zuständig sind, die Fallzahlen der sexuellen Belästigung dauerhaft und signifikant senken konnten, diese Maßnahmen und Einrichtungen also in diesem Bereich effizient und wirksam waren. Diese und auch externe Einrichtungen wurden von den Opfern aufgesucht und genießen auch einen hohen Stellenwert und auch Vertrauen in der Erwartungshaltung der Mitarbeiter\*innen, im Anlassfall tatsächlich rasche und professionelle Hilfestellung zu erhalten.

Gleichzeitig haben diese Einrichtungen auch eine Stärkung der Gleichstellung von Frauen und Männern im BMI bewirkt, wobei hier – genauso wie bei Mobbing und Diskriminierungshandlungen – jedoch weiterhin noch sehr viel Potential und Raum für weitere Entwicklungsmöglichkeiten und vor allem Vertrauensbildung vorhanden ist.

Das Ergebnis kann für Führungskräfte die Möglichkeit bieten, ihren eigenen Fokus betreffend Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung von Mitarbeiter\*innen auf eine verstärkte Präventionsarbeit im eigenen Bereich zu legen, eine klare Stellung zum Thema zu beziehen und im Anlassfall immer ungeachtet der betroffenen Personen rasch, transparent und effizient zu agieren und rasch Maßnahmen zu setzen. Dazu muss von den übergeordneten Stellen die Führungskraft dabei unterstützt werden und danach getrachtet werden, die Opfer zu schützen und die Täter\*innen zu bestrafen. Dabei gilt es auch für die Führungskräfte danach zu trachten, dass die Opfer nicht von der Kollegenschaft zu Täter\*innen gemacht werden, sondern Transparenz, sowie eine proaktive Kommunikation mit allen Betroffenen zu gewährleisten.

**Kontakt:**

thomas.franklin@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in auf dem österreichischen Arbeitsmarkt**

Lukas Gottwald, BA (Autor)  
Dr. Walter Emberger (Betreuer)

# **1 Einleitung und Problemstellung**

Der demografische Wandel führte unweigerlich zu veränderten Voraussetzungen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt. Mit der zunehmenden Pensionierung der geburtenstarken Generation der Babyboomer sinkt die Anzahl der Erwerbstätigen und führt zu einem enormen Bedarf an Fachkräften. Personal wird zur Engpassresource und der Arbeitsmarkt wandelt sich vom Arbeitgeber\*innen- zum Arbeitnehmer\*innenmarkt.

Von dieser Entwicklung ist auch der öffentliche Sektor und insbesondere die österreichische Finanzverwaltung betroffen. Mit über zwölftausend Planstellen gehört das Finanzressort personell zu den größten Ministerien des Bundes. Bis 2032 wird rund die Hälfte des Personals den Ruhestand antreten und eine große Lücke an zu besetzenden Planstellen hinterlassen. Um sich gegen die existenzielle Bedrohung des Personalmangels zu schützen, sehen sich neben der Finanzverwaltung auch sämtliche andere Betriebe zunehmend veranlasst verschiedene strategische und operative Maßnahmen zu ergreifen und zu implementieren. Immer größerer Bedeutung kommt hierbei der Arbeitgeber\*innenmarkenpositionierung, dem sogenannten Employer Branding zu. Im „war for talents“ gilt es dabei die veränderten Wertevorstellungen, der nun auf den Arbeitsmarkt drängenden Generationen zu analysieren und zu verinnerlichen, um sich gegenüber der Konkurrenz Vorteile zu verschaffen.

Aus dieser Problemstellung ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Wie kann die österreichische Finanzverwaltung ihre Attraktivität als Arbeitgeber\*in auf dem österreichischen Arbeitsmarkt steigern?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine Methodenkombination aus einem literaturbasierten-theoretischen Teil und einem qualitativen-empirischen Teil angewandt. Im ersten Abschnitt wurden dabei die Organisation der Finanzverwaltung und die Mitarbeiter\*innenbefragung 2021, die theoretischen Grundlagen des Employer Branding sowie das Konzept der Generationen beschrieben. Für

den qualitativ-empirischen Teil wurden sechs leitfadengestützte Expert\*inneninterviews durchgeführt und ausgewertet. Als Grundlage für die Durchführung der Expert\*inneninterviews können sämtliche aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse betrachtet werden. Bei der Auswahl der Expert\*innen wurde auf eine möglichst breite Streuung der Unternehmen, in denen sie tätig sind, geachtet, um einen differenzierten Pool an unterschiedlichen Herangehensweisen abzubilden. Sie alle besetzen Führungspositionen bzw. Positionen in den Personalabteilungen ihrer Organisationen und nehmen dort Einfluss auf die jeweiligen Arbeitgeber\*innenmarken. Anhand der Interviews wurde versucht die Bedeutung der Arbeitgeber\*innenmarke, konkrete Maßnahmen, die strategische Ausrichtung sowie die Rücksichtnahme auf Generationen näher zu beleuchten. Nach Durchführung der Interviews wurden diese nach Empfehlungen von Mayring transkribiert. Zur Auswertung der erhobenen Daten wurde das Ablaufmodell der strukturierten Inhaltsanalyse von Philipp Mayring als Grundlage herangezogen. In den abschließenden Kapiteln wurde versucht, die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten, die wichtigsten Erkenntnisse wiederzugeben und einen Ausblick über mögliche Entwicklungen zu präsentieren.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Um eine langfristige Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in auf dem österreichischen Arbeitsmarkt zu erreichen, gilt es zunächst eine eigene Employer Brand zu erarbeiten und zu positionieren. Dafür muss vorab eine entsprechende Employer Branding-Strategie erarbeitet werden. Als Basis hierfür muss eine exakte Analyse der Ausgangslage erfolgen und darauf aufbauend Ziele definiert werden, in welche Richtung sich die Finanzverwaltung orientieren möchte. Tendenziell wird von beinahe allen Expert\*innen empfohlen zuerst Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer höheren Zustimmung in der eigenen Belegschaft beitragen. Gemäß den Meinungen der Expert\*innen sollten Arbeitgeber\*innen, um als attraktiv wahrgenommen zu werden, besonders Flexibilität, Work-Life-Balance, Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Organisation, sinnstiftende Tätigkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit als Attribute ihres Unternehmens präsentieren. Als Kern der Marke der österreichischen Finanzverwaltung können der Sinn einer Beschäftigung in der Organisation, sowie die hohe Arbeitsplatzsicherheit dienen. Entscheidende Erfolgsmerkmale einer Marke sind immer Authentizität

## **78 Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in auf dem österreichischen Arbeitsmarkt**

und Ehrlichkeit. Es sollten keine Versprechungen Platz finden, die später nicht eingehalten werden können. Die entsprechenden Markensegmente müssen nach Festlegung auch kommuniziert und transportiert werden. Die beste Werbung für ein Unternehmen sind dabei die eigenen Mitarbeitenden, die jene Werte und Attribute nach außen tragen. Die dabei entstehenden Multiplikator-Effekte sind durch keine Personalmarketing-Kampagne oder PR-Arbeit zu ersetzen. Gerade in diesem Bereich hat die österreichische Finanzverwaltung laut Mitarbeiter\*innenbefragung jedoch besonderen Aufholbedarf. Nur knapp die Hälfte der Belegschaft spricht gerne und offen über die Tätigkeit in der Finanzverwaltung. Hier empfiehlt es sich, organisationsintern viel mehr zu kommunizieren wer man als Organisation ist, wie man hier gemeinsam arbeiten möchte und was damit erreicht werden soll. Im besten Fall gelingt es ein gemeinsames Mindset zu etablieren, das von sämtlichen Mitarbeitenden geteilt und weitergetragen wird. Werte und Kultur sollten vermehrt ins Zentrum der Betrachtung rücken, um den „Multiplikator Mitarbeiter\*in“ bestmöglich zu nutzen. Erst auf Basis dieser nach innen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen, zur Verkörperung der eigenen Werte, wird die Marke auf sämtlichen anderen Kommunikationskanälen nach außen getragen. Dabei gilt es überall zu agieren, wo die vorab definierten Zielgruppen erreicht werden können. Es benötigt einen professionellen Websiteauftritt, die Social-Media-Kanäle müssen bedient werden, das Merchandising muss attraktiv sein, Auftritte auf Messen, Schulen und Universitäten sollten erfolgen und durch eine ausgeklügelte PR-Arbeit begleitet werden.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die Lage auf dem österreichischen Arbeitsmarkt entwickeln wird. Mittelfristig wird die demografische Entwicklung tendenziell eher zu einer Verschärfung, als zu einer Entspannung der Situation führen, weshalb es für alle Unternehmen umso wichtiger werden wird, sich entsprechend zu positionieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Eine laufende Evaluierung der Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden sowie das entsprechende Setzen von Maßnahmen, um deren Zufriedenheit zu steigern, würde langfristig durch die oft unterschätzten Multiplikator-Effekte zu einer automatischen Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in führen.

**Kontakt:**

lukas.gottwald@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Organisationskultur und -werte einer internationalen Organisation**

**Vergleichende Analyse der formalisierten mit der gelebten Organisationskultur des International Centre for Migration Policy Development (ICMPD)**

Mag.<sup>a</sup> Christina Kaufmann-Dufour (Autorin)  
Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Der Erfolg von Organisationen hängt von einer Vielzahl von Parametern ab. Während in der Vergangenheit harte, rationale Faktoren im Vordergrund standen, ist heute unumstritten, wie wichtig die menschlich-emotionale Komponente, sprich die Organisationskultur, ist.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die vergleichende Analyse der gelebten Organisationskultur einer ausgewählten internationalen Organisation, des International Centre for Migration Policy Development (ICMPD), im Vergleich zur formal definierten Kultur dieser Organisation. Besonderes Augenmerk wird dabei auf mögliche Unterschiede in den Ausprägungen zwischen den verschiedenen Abteilungen und geopolitischen Regionen gelegt.

Die Grundlage dieser Masterarbeit ist die Annahme, dass eine Organisation nur erfolgreich agieren kann und eine effektive Strategiearbeit nur möglich ist, wenn sowohl die offensichtlich erkennbaren Organisationswerte als auch die darunter liegenden, unsichtbaren Ebenen in Verbindung mit den kulturellen Dimensionen erkannt und verstanden werden. Effektiver Wandel in einer Organisation kann nur stattfinden, wenn Vorstellungen und Wahrnehmungen über Werte erfolgreich identifiziert und adressiert werden, was letztendlich auch eine Veränderung der Strukturen mit sich bringt. Das Verständnis der Organisationskultur ist dabei von großer Bedeutung, da kulturelle Elemente das Verhalten, die Werte und das Denken von Individuen beeinflussen und letztendlich Auswirkungen auf Strategien, Funktionsweisen und Ziele haben. Daher ist das Ziel dieser Forschungsarbeit ein tieferes Verständnis der Organisationskultur des ICMPD zu erlangen:

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist die Arbeit in einen theoretischen und einen qualitativ empirischen Teil gegliedert. Das Ziel des theoretischen Teils ist es, eine solide Grundlage für das Verständnis von Organisationskultur und -werten zu schaffen. Dazu

werden die Definition und historische Entwicklung des Begriffs erläutert, sowie die wichtigsten Modelle der Organisationskultur vorgestellt.

Im qualitativ empirischen Teil liegt der Fokus auf einer vergleichenden Analyse zwischen der formalisierten und der gelebten Organisationskultur. Hierfür wird ein Forschungsdesign gewählt, das qualitative, problemzentrierte Leitfadenterviews mit Führungskräften der Organisation umfasst. In den Interviews werden die wesentlichen Elemente der Organisationskultur erfasst und interpretiert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den kulturellen Ausprägungen und dem Verhaltenskodex mit den darin festgehaltenen Werten. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt auf dem Vergleich von Werten zwischen geopolitischen Regionen und Abteilungen. Die Ergebnisse der Interviews werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach der Auswertungsmethode von Mayring evaluiert und in Bezug zu den Erkenntnissen aus der theoretischen Literaturrecherche gesetzt. Die Forschung verfolgt einen induktiven Ansatz, bei dem die Autorin bestrebt ist, allgemeine Schlussfolgerungen aus den gesammelten Daten zu ziehen.

Die Ergebnisse der Analyse werden mit den wichtigsten theoretischen Modellen in Verbindung gebracht, um ein umfassendes Bild der vorherrschenden Organisationskultur zu vermitteln und die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Das Ziel der Arbeit besteht darin, die aktuelle Situation zu erfassen und zu bewerten, um zukünftige Handlungsempfehlungen geben zu können.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zeigen, dass die gelebte Organisationskultur von der formal definierten abweicht und dass es eine heterogene Interpretation der Kultur gibt. Gleichzeitig lassen sich einige starke, verbindende Grundprinzipien erkennen, die in der gesamten Organisation vorhanden sind. Die meisten Elemente, welche die Organisationskultur beschreiben, sind laut dem Kultur-ebenen-Modell von Schein im Bereich der unbewussten Grundannahmen zu finden. Das bedeutet, dass das Wesen der Organisationskultur in einem Bereich liegt, der nicht formalisiert ist. Es scheint Abweichungen zwischen den formalen Regeln und der Realität der Arbeitswelt zu geben. Diese Tatsache wird verstärkt, wenn man den

Verhaltenskodex und die damit verbundenen Werte betrachtet. Aus den Leitfadeninterviews lässt sich ableiten, dass die Interviewpartner\*innen mit den definierten Werten vertraut sind und diese unterstützen. Dennoch gibt es Zweifel, ob diese Werte konsistent gelebt werden. Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass die Organisation gegenwärtig starken Wachstums- und Veränderungsprozessen unterliegt, die eine Anpassung der Organisationskultur erfordern. Es erscheint auch notwendig, die Strukturen und Prozesse in Einklang mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen und der Organisationsgröße zu bringen, um erfolgreich als Organisation agieren zu können.

### **Kontakt:**

[christina.kaufmann-dufour@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:christina.kaufmann-dufour@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Nutzen eines Compliance-Management Systems**

## **Am Fallbeispiel der Bundesanstalt Statistik Österreich**

Christa Nelweck, BA (Autorin)  
Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

In der Bundesanstalt Statistik Österreich wird ein großer Wert auf die Außenwirkung gelegt. Hierfür benötigt es ein gewisses Verhalten von Seiten der Mitarbeiter\*innen. Dementsprechend ist das regelkonforme Verhalten dieser von großer Bedeutung. Dieses regelkonforme Verhalten wird als Compliance bezeichnet. Das regelkonforme Verhalten umfasst sowohl gesetzliche Grundlagen als auch interne Richtlinien. Hierdurch wird ein gemeinsamer Weg festgelegt und die Mitarbeiter\*innen haben gewisse Rahmenbedingungen. Gleichzeitig werden durch dies Arbeiten vereinfacht, da diese einen gewissen Rahmen haben und dementsprechend eine gleiche Form. Um dieses regelkonforme Verhalten zu kontrollieren, ist ein Compliance-Management System geschaffen worden. Allerdings wird dieses teilweise als notwendige Pflicht gesehen. Hierbei soll der weitere Nutzen als die Kontrolle erfasst werden. Dementsprechend ist dies das Ziel dieser Arbeit. Es sollen weitere Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Ein zentraler Punkt ist der Praxisbezug in dieser Arbeit. Es soll die Verwendung in der Praxis dargestellt werden. Weiters sollen die unterschiedlichen Verwendungen anhand unterschiedlicher Personen dargestellt werden. Es wird erwähnt, dass diese Arbeit anhand des Fallbeispiels der Bundesanstalt Statistik Österreich erarbeitet wurde. Dementsprechend weist diese Arbeit die Verwendungsmöglichkeiten innerhalb der Bundesanstalt Statistik Österreich auf. In der Bundesanstalt Statistik Österreich wird das Programm OBSERVAR verwendet. Dieses wurde bereits vor der Einführung eines Compliance-Management Systems verwendet. Das Programm OBSERVAR wird für das interne Kontrollsystem und das Risikomanagement ebenfalls verwendet. Diese Systeme haben bereits vorher bestanden. In den Systemen des Compliance-Managements, das Interne Kontrollsystem und das Risikomanagement, besitzen Überschneidungen untereinander. Dementsprechend sind auch im internen Kontrollsystem und im Risikomanagement Themen des Compliance vorhanden. Eine Abgrenzung kann aus diesem Grund nicht allgemeingültig durchgeführt werden. Um den Nutzen des Compliance-Managements aufweisen zu können, wurde folgende Forschungsfrage gestellt:

*Wie stellt sich die Umsetzung sowie Nutzung des Compliance-Management Systems in der Bundesanstalt Statistik Österreich dar?*

Weiters wurden folgende Subfragen formuliert:

*Welche Faktoren müssen speziell bei der Umsetzung eines Compliance-Management Systems in ausgegliederten Organisationen beachtet werden?*

*Wie wird das Compliance-Management Systems genutzt?*

*Welche Bedeutung stellt ein Compliance-Management System dar?*

Weiters wurde das Hauptaugenmerk auf die Organisation gelegt. Dies wird dadurch begründet, dass man einen objektiven Blick auf die Bundesanstalt Statistik Österreich wiedergeben wollte. Der Faktor Mensch ist ebenfalls wichtig, allerdings kann der Nutzen auf Ebene der Organisation erfasst werden. Dadurch sollen die unterschiedlichen Verwendungen von einzelnen Personen nicht als generell gültig gewertet werden. Dies hat den Vorteil, dass die Möglichkeiten des Compliance-Management Systems aufgezeigt werden können und die Verwendung dennoch nicht als richtig oder falsch gewertet wird.

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Methodisch wurden die erhobenen Daten anhand der Organisationstheorie ausgewertet. Dadurch wird der Blickwinkel eher auf außen gerichtet und nicht auf die einzelnen internen Personen. Hierbei kann ein Überblick anhand der gesamten Organisation gewährt werden. Weiters werden dadurch nicht das Verhalten der einzelnen Personen gewertet und dementsprechend die Verwendung des Compliance-Management Systems. Allerdings wurde hierbei auch der Faktor der einzelnen Personen miteinbezogen. Dies wurde aus dem Grund gemacht, die Hauptfaktoren in der Verwendung ebenfalls zu erfassen. Um den Nutzen zu erfassen, wurden sechs Expert\*inneninterviews geführt. Bei der Auswahl der Personen wurde darauf geachtet, dass diese aus möglichst unterschiedlichen Bereichen kommen. Weiters wurde darauf geachtet, dass diese Personen das System verwenden und die Nutzung auf unterschiedliche Arten erfolgt. Dementsprechend wurden sowohl Personen, die das System grundsätzlich verwalten als auch Personen, die dieses System verwenden, ausgewählt. Die Interviews wurden mithilfe eines Leitfadens durchgeführt. Zunächst erfolgte die Erstellung des Leitfadens anhand entsprechender Überkategorien. Diese Überkategorien stellen eine Unterstützung in der Erstellung der Fragen dar und

haben gleichzeitig die Aufgabe, dass jeder Blickwinkel der Forschungsfrage erfasst wurde. Weiters wurden die Interviews sowohl online als auch in Präsenz durchgeführt. Es wurden beide Möglichkeiten den Interviewpersonen angeboten, um einfacher einen Termin zu finden. Die Auswertung erfolgte nach Mayring. Entsprechend dieser Grundlage wurden Kategorien generiert und diese hiernach ausgewertet. Dadurch können Gemeinsamkeiten von verschiedenen Interviews und ebenfalls die unterschiedlichen Sichtweisen erfasst werden.

### 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Datenanalyse ist ein entscheidender Faktor herausgekommen. Im Rahmen des Compliance-Managements handelt es sich um einen laufenden Prozess. Dieser unterliegt einer ständigen Evaluierung und einer ständigen Anpassung. Diese Anpassungen sind unter anderem aufgrund der Veränderungen in Arbeitsprozessen notwendig. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass ein derartiges System nicht zur Analyse von Prozessverbesserungen gedacht ist. Dieses System ist gedacht zur Kontrolle von bereits bestehenden Prozessen, und Anpassungen werden hauptsächlich im Nachhinein durchgeführt. Prozessanpassungen und -veränderungen sind aufgrund dieses Prozesses ebenfalls möglich, allerdings sind diese meist anlassbezogen. Weiters ist entscheidend, dass die Meldungen von den jeweiligen Personen in den Organisationsbereichen getätigt werden. Diese Meldungen erfolgen darüber, ob gewisse „Controls“ eingehalten wurden oder nicht. Sollte es bei einem Control Probleme gegeben haben, ist dies ebenfalls mitzuteilen. Hierfür ist die Fehlerakzeptanz bei der meldenden Person entscheidend. Nur wenn diese eine ehrliche Meldung abgibt, können auch eventuelle Risiken bemerkt werden. Somit ist die Qualität des Prozesses auch abhängig vom Faktor „Mensch“. Hierbei stellt die Fehlerkultur bei einem selbst sowie im Unternehmen einen wichtigen Faktor dar. Weiters muss darauf geachtet werden, dass Compliance in Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagement steht. Diese stellen zum Teil Grundlagen zur Thematik Compliance dar und es gibt unter anderem Themenüberschneidungen. Da die Kontrollsysteme für die Themengebiete internes Kontrollsystem und Risikomanagement bereits vor jenem des Compliance implementiert wurde, wurde das Kontrollsystem für die Compliance auf diesem aufgebaut. Das IT-System ist bei all diesen

Thematiken dasselbe. Eine klare Abgrenzung ist demnach nicht möglich. In dem IT-Tool OBSERVAR sind die entsprechenden Maßnahmen und Meldungen ersichtlich. Hierbei kann ein Überblick gewährleistet werden, welche Meldungen in welcher Periodizität erstattet werden müssen. Die Meldung an sich wird ebenfalls direkt im IT-Tool OBSERVAR erstellt. In diesem kann mittels Drop-Down Feld angegeben werden, ob eine Maßnahme erfüllt oder nicht erfüllt wurde. Hierbei gibt es noch etwaige Abstufungen. Sollte eine Maßnahme nicht komplett erfüllt worden sein, ist dies mittels Texteingabe zu begründen. Indirekt stellt dieses Tool ein Hilfsmittel zur Selbstreflexion dar. Da diese Meldungen verpflichtend zu übermitteln sind, muss sich Gedanken darüber gemacht werden, ob Maßnahmen erfüllt worden sind. Sollten diese nicht komplett erfüllt worden sein, kann man sich hierbei Gedanken über die Gründe und eventuelle Verbesserungen machen. Mithilfe dieses Tools können Meldungen und Reports erstellt werden. Gleichzeitig findet mit diesem IT-Tool der Monitoring-Prozess statt. Weiters unterstützt das IT-Tool bei der Maßnahmensetzung. Dementsprechend unterliegt das Compliance-Management System einem laufenden Prozess der Weiterentwicklung, wobei die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen entscheidend ist. Weiters besteht aufgrund des Compliance-Management Systems eine Dokumentation über etwaige Schritte in den Maßnahmen.

**Kontakt:**

nelweck.christa@gmx.at



# **Generationenabgestimmtes und wertebasiertes internes Employer Branding: Der Schlüssel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?**

**Am Beispiel der Raiffeisen Ware Austria.**

Agnes Tiefing, BA (Autorin)

Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermazoner (Betreuerin)

# **1 Einleitung und Problemstellung**

Um als Arbeitgeber\*in attraktiv zu bleiben, ist es notwendig, sich sowohl nach außen als auch nach innen zu vermarkten und sich den Zielgruppen zuzuwenden. Von einer Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel und den damit einhergehenden veränderten Erwartungen an das Unternehmen profitieren alle Beteiligten. Inwieweit jedoch durch generationenabgestimmtes, internes Employer Branding die Arbeitgeber\*innenattraktivität eines Unternehmens steigt, wird in dieser Masterarbeit eruiert.

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit generationenabgestimmtem und wertebasiertem internen Employer Branding. Dies impliziert einen mitarbeiter\*innenorientierten Zugang und das Verständnis für die Bedürfnisse und Werte von Mitarbeiter\*innen seitens der Unternehmen. Die Einbettung dieses Verständnisses in die jeweiligen Employer Branding Strategien soll in der Theorie eine Steigerung der Arbeitgeber\*innenattraktivität beinhalten. Diese Arbeit trägt zu einem dahingehenden Erkenntnisgewinn bei.

In Kooperation mit dem Unternehmen „Raiffeisen Ware Austria“ (Kurz: „RWA“) konnte ein Einblick in die Sichtweisen von zehn Mitarbeiter\*innen der Generation Y und Z zu ihren Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen gewonnen werden. Des Weiteren wurde im Rahmen der Forschung das neu entwickelte Wertebild des Unternehmens, sowohl aus Expert\*innenperspektive als auch aus der Perspektive der Mitarbeiter\*innen, näher beleuchtet.

Das Erkenntnisinteresse widmete sich drei Sachverhalten: Einerseits sollte erforscht werden, wie die Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen der Generationen Y und Z aussehen und zudem, welche Erwartungen an den\*die Arbeitgeber\*in und an die Arbeitsgestaltung für Mitarbeiter\*innen ausschlaggebend sind, damit sie eine innere Bindung zu einem Unternehmen aufbauen können. Als Drittes wurde untersucht, welche Elemente im Employer Branding des Unternehmens besonders ansprechend auf Mitarbeiter\*innen wirken. In Bezug auf die Elemente, sind die Werte der Raiffeisen Ware Austria Teil des Employer Brandings und nahmen daher einen besonderen Stellenwert in dieser Arbeit ein.

Es ließen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

*Welche Erwartungshaltung haben Mitarbeiter\*innen der Generation Y und Generation Z an das Unternehmen?*

*Welche Erwartungen an den\*die Arbeitgeber\*in und an die Arbeitsgestaltung sind für Mitarbeiter\*innen ausschlaggebend, damit sie eine innere Bindung zu einem Unternehmen aufbauen?*

*Welche Elemente im Employer Branding des Unternehmens wirken besonders ansprechend auf die Bindung zu Mitarbeiter\*innen?*

Daraus abgeleitet ergeben sich die folgenden Forschungsunterfragen:

*Was spricht die Mitarbeiter\*innen der RWA am neu entwickelten Wertebild des Unternehmens an?*

*Inwiefern stehen diese Ergebnisse in Zusammenhang zu generationenbezogenen Erwartungshaltungen?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Der empirische Teil erfolgte mittels praxisbezogener Casestudy mit Hilfe von zehn qualitativen, themenzentrierten Interviews zu den Erwartungen und einer Einschätzung der Bedeutung der Werte für die Interviewpartner\*innen. In Form von qualitativen Einzelinterviews nach Mayring wurden zehn Mitarbeiter\*innen und eine Expertin der Raiffeisen Ware Austria mittels halbstrukturierter Interviewleitfaden befragt. Hierfür wurden jeweils fünf Mitarbeiter\*innen der Generation Y (geboren 1981 bis 1995) und fünf Mitarbeiter\*innen der Generation Z (geboren 1996 bis 2010) herangezogen.

Die anschließende Auswertung erfolgte durch das Ablaufmodell zusammenfassender und qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Die schematische Kategorisierung erfolgte einerseits in Generationen, und andererseits in Erwartungshaltungen, Faktoren für den Aufbau einer inneren Bindung und den daraus resultierenden, geeigneten Employer Branding-Maßnahmen. Die qualitative Codierung der fertigen Interviewtranskripte durch Reduktion, Selektion und Bündelung der Bedeutungseinheiten erfolgte über die Software MAXQDA. Dadurch konnte ein geeignetes Kategoriensystem zu-

sammengestellt werden. Des Weiteren konnte so untersucht werden, wie das neu entwickelte Wertebild des Kooperationsunternehmens (RWA) auf die Mitarbeiter\*innen wirkt und welche generationenbezogenen Ergebnisse daraus gewonnen werden können.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die durch die Interviews erfassten Erwartungshaltungen der Mitarbeiter\*innen umfassen acht Elemente. Diese Erwartungshaltungen beinhalten die Tätigkeit, den Standort und die Infrastruktur, die Führungskultur, die Einhaltung gesetzlicher Regelungen, Sozialleistungen, Flexibilität und Work-Life-Balance, eine faire Bezahlung, sowie weitere Unternehmensaspekte.

Generation Y äußerte die Identifikation zum Unternehmen sowie ein angenehmes Arbeitsklima als ausschlaggebende Erwartungen, um eine innere Bindung zum Unternehmen aufbauen zu können.

Die Interviewpartner\*innen von Generation Z haben angegeben, sich vermehrt durch eine zugesprochene Flexibilität und Work-Life-Balance verbunden zu fühlen, sowie durch Partizipationsmöglichkeiten.

Es konnten Einblicke in Hinblick auf die Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von Mitarbeiter\*innen der Generationen Y und Z auf dem Unternehmen der Raffeisen Ware Austria gewonnen werden.

Ein nächster Schritt könnte die Wiederholung dieser qualitativen Studie in verschiedenen Unternehmen und Institutionen sein, um anschließend weitere Erkenntnisse auf einer Metaebene gewinnen zu können.

#### **Kontakt:**

agnes.tiefling@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Unternehmenskulturelle Aspekte im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen**

## **Die Unternehmenskultur der Direktion für Infrastruktur im Kontext kultureller Spannungsfelder des Verteidigungsressorts**

Mag. (FH) Andreas Weißenböck, MA (Autor)  
Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Das österreichische Verteidigungsressort hat wie jedes andere Unternehmen oder jede andere Organisation eine spezifische Unternehmenskultur, die aus den gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Praktiken aller Mitarbeiter\*innen besteht. Die spezifischen Merkmale und Besonderheiten der Unternehmenskultur im österreichischen Verteidigungsressort, respektive in der Direktion für Infrastruktur, ist dabei geprägt durch Tradition und Geschichte sowie von einer starken Identifikation mit der Organisation und ihrer Aufgabe, einer hohen Disziplin und Hierarchie, starkem Verantwortungsbewusstsein und Zusammenhalt sowie Respekt und Vielfalt.

Im Juli 2021 wurde eine neue Struktur der Zentralstelle des BMLV bekannt gegeben, welche in der Arbeit als Reorganisation bezeichnet wird. Diese neue Organisationsstruktur hätte bereits in Kraft treten sollen. Das Ziel war neben dem Abbau von Bürokratie und dem Wegfall von Führungsebenen eine schnellere, bessere und vor allem komplexere Aufgabenerfüllung. Die Verunsicherung der Mitarbeiter\*innen war von Anfang an groß, auch weil diese Reformpläne während sich Österreich mit Krisen, beginnend mit Corona und dem Krieg in unmittelbarer Nähe zu Österreich oder wie etwa der Energiekrise und der Inflation, konfrontiert zeigt.

Eine Unternehmenskultur ist ein komplexes Netzwerk aus Werten, Einstellungen, Verhaltensweisen und sozialen Normen, die das Verhalten der Mitarbeiter\*innen in einer Organisation beeinflussen. Ein Wandel der Unternehmenskultur kann daher schwierig und langwierig sein, da dieser eine Änderung in der Denkweise und dem Verhalten der Mitarbeiter\*innen erfordert.

Der Arbeit liegen drei Forschungsfragen zu Grunde:

*Wie lässt sich die Unternehmenskultur der Direktion für Infrastruktur umreißen?*

*In welchem Zusammenhang stehen Unternehmenskultur und organisatorische Veränderungen in der Direktion für Infrastruktur?*

*Wie sieht das Change Management in der Direktion für Infrastruktur aus?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Da das Erkenntnisinteresse auf Erforschung von Erfahrungen und Perspektiven von Menschen basierte, die häufig organisatorische Veränderungen im Ressort erlebt haben und auch Expert\*innenwissen im Bereich der Unternehmenskultur besaßen, eignete sich das qualitative Forschungsdesign am besten. Bei der Erstellung des Datenkorpus wurden offene Quellen verwendet, um sicherzustellen, dass auch andere Forscher\*innen darauf zugreifen können. Darüber hinaus wurden bei der Datenerhebung ethische Richtlinien berücksichtigt, insbesondere wurden die Privatsphäre und die Rechte der interviewten Expert\*innen bzw. der Betroffenen respektiert.

Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt, um eine größere Vielfalt an Informationen zu erhalten. Dabei wurden Positionen und Perspektiven, die die Unternehmenskultur der Direktion für Infrastruktur, aber auch die kulturellen Unterschiede sowie Reibungspunkte mit anderen Unternehmenskulturen des Verteidigungsressorts ansprechen, erfasst. Andererseits wurde die beschriebene Unternehmenskultur der Direktion in Verbindung mit organisatorischen Veränderungen sowie dem derzeit laufenden Veränderungsprozess gebracht.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es wurde festgestellt, dass längere Phasen der Veränderung und Umstrukturierung zu Motivationsverlusten bei den Mitarbeiter\*innen führen können, was letztendlich zu Produktivitätsverlusten führt. Daneben wurde auch festgestellt, dass eine positive Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Offenheit und Zusammenarbeit basiert, dazu beiträgt, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter\*innen aufrechtzuerhalten.

Die Direktion für Infrastruktur spielt dabei eine zentrale Rolle bei der Schaffung und Erhaltung einer qualitativ hochwertigen immobilienbezogenen Infrastruktur. Die Qualität der Arbeit, die hierbei geleistet wird, hat Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität aller Mitarbeiter\*innen, denn eine gut entwickelte, bedarfsorientierte immobilienbezogene Infrastruktur kann die Attraktivität des jeweiligen Ar-

## **98 Unternehmenskulturelle Aspekte im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen**

beitsbereiches erhöhen, hingegen kann eine schlecht gepflegte Infrastruktur zu hohen Kosten führen und die Arbeits- und Lebensqualität negativ beeinflussen.

Zusammenfassend zeigt diese Studie, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess in der Direktion für Infrastruktur eine kulturbewusste Führung erfordert, die in der Lage ist, eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Zudem ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Management über ausreichendes Wissen und Kompetenzen verfügt, um das Change Management erfolgreich zu gestalten. Die Reorganisation und der damit verbundene Veränderungsprozess stellen eine Chance dar, die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Organisationen zu verbessern und die Effizienz der Infrastrukturbereitstellung zu steigern.

Im Hinblick auf die Zukunft wird erwartet, dass die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird, langfristig jedoch die neue Struktur Vorteile bietet, da sie eine effizientere Zusammenarbeit ermöglicht und die Synergien zwischen den verschiedenen Abteilungen der Direktion stärker nutzt.

### **Kontakt:**

wb.andreas@gmail.com

## **Wie familienfreundlich ist der öffentliche Dienst in Österreich? Untersuchung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ausgewählten Bereichen.**

**Inwiefern unterstützt die öffentliche Verwaltung in Österreich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vergleich zu privaten Unternehmen und welche Auswirkungen haben familienbewusste Rahmenbedingungen auf die Organisation?**

Sophie Zeinlinger, BA (Autorin)  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Die Vereinbarkeit von Karriere und familiären Betreuungspflichten ist oftmals eine große Herausforderung, und das nicht nur für direkt Betroffene, sondern auch für die Gesellschaft sowie für die Wirtschaftspolitik. Berufstätige Mütter und Väter stehen häufig vor der Entscheidung in welchem Ausmaß sie sich für Familie oder Beruf engagieren möchten. Trotz bisheriger gleichstellungspolitischer Entwicklungen ist das Thema Vereinbarkeit ein Thema, welches viele Menschen beschäftigt. Insbesondere Frauen bewegen sich bei der Entscheidung für Kinder oftmals im Spannungsfeld zwischen „wollen“ und „sollen“.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass die ersten großen Veränderungen der traditionellen Rollenbilder der Frau als Hausfrau und Mutter sowie des Mannes als Haupternährer der Familie in den 1950er bzw. 1960er Jahren stattfanden. Mit der Industrialisierung entstanden neben der Ganztagsarbeit erstmals neue Beschäftigungsformen. Weiters kam es zu Flexibilisierungen der Arbeitsorganisation und zum Wandel des traditionellen Familienbildes. Nicht mehr ausschließlich Frauen sind für die Betreuung und Erziehung der Kinder zuständig, sondern auch Männer nehmen diese Verantwortung immer bewusster wahr. Allerdings besteht weiterhin Handlungsbedarf insbesondere von Seiten der Unternehmen, aber auch von der Politik. Deshalb wurden im Zuge der wissenschaftlichen Arbeit die Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie deren Auswirkungen auf ausgewählte Bereiche der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft erhoben, analysiert und miteinander in Verbindung gesetzt. Damit soll hervorgehoben werden, welche Maßnahmen bereits etabliert sind und wie relevant das Thema für den Unternehmenserfolg ist. Hierfür wurde folgende Forschungsfrage gestellt:

*Welche Modelle der familienbewussten Personalpolitik unterstützt die öffentliche Verwaltung in Österreich und inwiefern wirken sich diese Maßnahmen, im Vergleich zur Privatwirtschaft, auf die Organisation aus? - am Beispiel des Bundesministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK) und einem großen Pharmaunternehmen.*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Aufgrund der fehlenden empirischen Zusammenhänge zwischen den familienbewussten Maßnahmen in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Zur Erhebung der Daten wurden drei halbstrukturierte Betroffenen-Interviews geführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Diese Methode stellt insbesondere die subjektive Wahrnehmung der befragten Personen in den Fokus der Untersuchungen. Ausgehend von der Forschungsfrage wurden die Themenschwerpunkte „Motive und Bedeutung von Familienfreundlichkeit“, „Familienbewusste Maßnahmen“ sowie „Auswirkungen auf das Unternehmen“ gewählt. Diese Gliederung bildet zugleich die Kategorien, die für den Auswertungsprozess von Bedeutung waren. Für diese Arbeit wurde nach der induktiven Kategorienbildung vorgegangen, in der die Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet werden, ohne sich vorab auf Thesen zu stützen. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da das Ziel der Untersuchung eine möglichst gegenstandsnahe Darstellung der gesammelten Daten war. Nach der Aufbereitung der Interviews wurden die zentralen Aussagen entsprechend interpretiert, zusammengefasst und miteinander in Bezug gesetzt.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Zuge der Forschungsarbeit ließ sich erkennen, dass die Themen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie die „Work-Life-Balance“ zunehmend an Bedeutung und Relevanz gewinnen. Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsorganisation wie Gleitzeit oder Home Office gehören mittlerweile zu unverzichtbaren Faktoren bei der Auswahl von potenziellen Arbeitgeber\*innen. Weiters unterstützen beide Beispielorganisationen Karenz- Rückkehrer\*innen beim Wiedereinstieg in den Beruf, indem sie ihnen vor der Auszeit einen Anspruch auf den Arbeitsplatz einräumen sowie diverse andere Maßnahmen während und nach der Karenz bieten. Insbesondere die Möglichkeiten zur Väterkarenz und des Frühkarenzurlaubes haben das Ziel auch Familienväter vermehrt in die Betreuung der Kinder einzubinden.

**102 Wie familienfreundlich ist der öffentliche Dienst in Österreich?  
Untersuchung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ausgewählten  
Bereichen.**

Aber auch für die Organisation selbst muss sich ein Nutzen aus der Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen ergeben. Hier lassen sich insbesondere Rekrutierungs- und Wettbewerbsvorteile, eine erhöhte Mitarbeiter\*innenzufriedenheit sowie geringere Fehlzeiten erkennen. Viele Bewerber\*innen suchen gezielt nach Unternehmen, die gewisse Benefits für mehr Flexibilität und eine gute Work-Life-Balance bieten können. In Anbetracht des Personalmanagements durch Pensionierungswellen können familienbewusste Rahmenbedingungen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal darstellen.

Letztendlich konnte festgestellt werden, dass die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik grundsätzlich positive Auswirkungen auf die Organisation hat, auch wenn die Implementierung oftmals einen erhöhten administrativen Aufwand verursacht. Für die Zukunft muss allerdings weiter an der Verwirklichung effizienter Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gearbeitet werden. Auch das Mindset mancher Führungskräfte sowie veraltete Unternehmensstrukturen sollten im Sinne des Wettbewerbs um qualifiziertes Fachpersonal überdacht werden.

**Kontakt:**

zeinlinger.sophie@gmail.com

# **Mitarbeiter\*innen und Führung**



# **Employer Branding - Erwartungen von Mitarbeiter\*innen zum Thema Employer Branding in der Finanzverwaltung mit Fokus auf die Bindung von Mitarbeiter\*innen an Arbeitgeber\*innen im öffentlichen Sektor**

Lisa Aigner, BA (Autorin)

Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermazoner (Betreuerin)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Employer Branding wird angesichts des demografischen Wandels und der Generationenvielfalt auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger. In dieser Arbeit wird ein spannender Blick auf die Herausforderungen und Chancen des Employer Branding, insbesondere im Hinblick auf die Erwartungen der Generationen Y und Z, geworfen.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen bei der Mitarbeiter\*innenbindung. Der demografisch bedingte Fachkräftemangel in vielen Branchen erschwert die Besetzung offener Stellen und erfordert innovative Ansätze.

Um Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und langfristig zu binden, müssen Unternehmen verstehen, dass die Generationen Y und Z unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeitswelt haben. Um Mitarbeiter\*innen der Generationen Y und Z erfolgreich zu binden, ist es entscheidend, dass Unternehmen gezielte Maßnahmen ergreifen, um als attraktive\*r Arbeitgeber\*in wahrgenommen zu werden. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, die häufig mit negativen Vorurteilen konfrontiert ist, ist eine gezielte Kommunikation der positiven Aspekte und eine attraktive Arbeitgeber\*innenmarke notwendig. Durch positive Darstellung der Arbeitgeber\*innenmarke können Unternehmen ihr Image verbessern und potenzielle Bewerber\*innen gewinnen.

Employer Branding ist daher der Schlüssel, um sich als attraktive\*r Arbeitgeber\*in zu positionieren und talentierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen. Unternehmen müssen ihre Arbeitgeber\*innenmarke stärken, sich differenzieren und eine positive Wahrnehmung bei potenziellen Bewerber\*innen und internen Mitarbeiter\*innen schaffen. Dies erfordert einen strategischen Ansatz, der sowohl die Bedürfnisse der Generationen Y und Z als auch die individuellen Stärken und Werte des Unternehmens berücksichtigt.

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Durch eine sorgfältige Durchführung von Expert\*inneninterviews wurden wertvolle Erkenntnisse gewonnen, um ein umfassendes Verständnis für die Erwartungen der Generationen Y und Z an die

Finanzverwaltung als attraktive\*n Arbeitgeber\*in zu erlangen. Besonders beachtet wurde dabei die Einbeziehung verschiedener Perspektiven, indem sowohl ehemalige Mitarbeiter\*innen als auch Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen der Finanzverwaltung intensiv befragt wurden. Die Interviews wurden akribisch aufgezeichnet und einer detaillierten Analyse unterzogen, um eine solide Datenbasis zu schaffen, auf der fundierte Schlussfolgerungen gezogen werden konnten. Mit Hilfe der bewährten qualitativen Analysemethode nach Mayring wurden die Ergebnisse systematisch ausgewertet und interpretiert, um tiefere Erkenntnisse zu gewinnen.

Das Hauptziel dieser umfangreichen Befragung bestand darin, herauszufinden, welche konkreten Maßnahmen erforderlich sind, um die langfristige Bindung der Generationen Y und Z an ihre Arbeitgeber\*innen zu gewährleisten. Dabei ging es nicht nur um die oberflächlichen Aspekte, sondern auch um die Schaffung eines Umfelds, das den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen dieser Generationen gerecht wurde. Durch die Einbindung von ehemaligen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften wurden wertvolle Einblicke in mögliche Herausforderungen und Chancen gewonnen, die es zu berücksichtigen gilt.

Die akribische Analyse der Expert\*inneninterviews im Rahmen der Mayring-Methode ermöglichte es, nicht nur die Oberfläche der Erwartungen zu betrachten, sondern auch die tieferen Motive und Werte, die die Generationen Y und Z antreiben. Dies ermöglicht es Unternehmen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen und ihre Personalstrategien anzupassen, um die Bindung dieser Generationen langfristig zu gewährleisten.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Generationen Y und Z prägen die Arbeitswelt maßgeblich durch ihre vielfältigen Erwartungen an Weiterbildung, Karrieregestaltung und flexible Arbeitszeiten. Um diese Erwartungen umfassend zu erfassen, wurden intensive Expert\*inneninterviews durchgeführt und wertvolle Erkenntnisse gewonnen. Mit Hilfe der Mayring-Methode wurden die Interviews sorgfältig analysiert, um wichtige Themen und wiederkehrende Muster zu identifizieren. Es wurde deutlich, dass die Generationen Y und Z spezifische Bedürfnisse haben, die

## **108 Employer Branding - Erwartungen von Mitarbeiter\*innen zum Thema Employer Branding in der Finanzverwaltung mit Fokus auf die Bindung von Mitarbeiter\*innen an Arbeitgeber\*innen im öffentlichen Sektor**

sie in ihrem Arbeitsumfeld erfüllt sehen möchten. Sie wünschen sich klare und transparente Karrierewege, die ihnen eine sichtbare Perspektive für ihr persönliches Wachstum bieten. Die Finanzverwaltung kann diesen Anforderungen jedoch nur bedingt gerecht werden, was zu einer Abwanderung von Mitarbeiter\*innen führt.

Besonders hervorzuheben ist die hohe Bedeutung, die die Generationen Y und Z attraktiven Gehältern, einer ausgewogenen Work-Life-Balance und kontinuierlichen Weiterbildungsmöglichkeiten beimessen. Insbesondere die Generation Z zeigt eine ausgeprägte Präferenz für klare Strukturen und verlässliche Arbeitszeiten, um Stabilität und Planbarkeit im Arbeitsalltag zu gewährleisten. Ehemalige Mitarbeiter\*innen haben die Wichtigkeit von Sicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten und einer angemessenen Entlohnung hervorgehoben.

Angesichts dieser Erwartungen ist eine langfristige Bindung der Generationen Y und Z an ein Unternehmen sehr unwahrscheinlich. Um den Verlust von hochqualifizierten Mitarbeiter\*innen zu minimieren, sind Unternehmen gefordert, sich aktiv an die sich wandelnden Bedürfnisse anzupassen. Die Generationen Y und Z definieren ihr Verhältnis zum\*zur Arbeitgeber\*in neu und suchen verstärkt nach Möglichkeiten, sich persönlich weiterzuentwickeln und ihr Potenzial zu entfalten.

Unternehmen, die diesen Wandel nicht aktiv mitgestalten, werden es in Zukunft schwer haben, die Generationen Y und Z langfristig an sich zu binden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen ihre Personalstrategien überdenken und gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche dieser Generationen eingehen, um talentierte und motivierte Mitarbeiter\*innen langfristig an sich zu binden.

### **Kontakt:**

[lisa.aigner@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:lisa.aigner@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Die umfassende Einführung von Homeoffice und die Auswirkungen auf den Führungsstil und die Führungsaufgaben im Rahmen der COVID-19-Pandemie am Beispiel des österreichischen Bundesministeriums für Finanzen**

Kathrin Degen, BA (Autorin)  
Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

In der heutigen, schnelllebigen Zeit sind die Auswirkungen der zunehmenden Globalisierung, der demografische Wandel der Mitarbeiter\*innen, neue Führungsaufgaben und eine veränderte Unternehmenskultur Schlagworte, die viele Unternehmen seit Jahren beschäftigen. Durch die Digitalisierung sind flexible Arbeitszeitmodelle stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt. Für Arbeitgeber\*innen ist die Work-Life-Balance ohnehin ein entscheidendes Thema, um die Attraktivität der Arbeitsstelle zu steigern.

Die zunehmende Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft, sowie die digitale Transformation beeinflussen auch das Führungsverhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen. Homeoffice hat in den letzten Jahren, nicht zuletzt durch die COVID-Pandemie, einen enormen Aufschwung erfahren und ist aus der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Insbesondere die Arbeitsergebnisse und die Qualität der Zusammenarbeit müssen im Homeoffice erhalten bleiben. Führungskräfte sind gefordert, neue Führungsstile anzuwenden und auch Arbeitsaufgaben und -prozesse neu zu gestalten, wie zum Beispiel Meetings, die komplett über Kommunikationsplattformen wie Skype oder MS Teams abgewickelt werden. Auch die Selbst- und Mitarbeiter\*innen-Motivation sowie eine gute Organisation und Strukturierung der Arbeitsabläufe sind zu überlegen, damit Homeoffice optimal genutzt werden kann. In der Masterarbeit wurde nun folgende Forschungsfrage beantwortet:

*Was sind die Auswirkungen des veränderten bzw. verstärkten Einsatzes von Homeoffice auf den Führungsstil und die Führungsaufgaben am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Der theoretische Teil der Arbeit befasst sich mit dem aktuellen Forschungsstand zur Forschungsfrage und mit den Formen und Rahmenbedingungen von Homeoffice. Weiters werden der Führungsstil, die Führungsaufgaben und die dadurch entstehenden Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen im Homeoffice aufbereitet.

Der empirische Teil ist eine qualitative Untersuchung zur Frage, wie sich der Führungsstil und die Führungsaufgaben durch den verstärkten Einsatz von Homeoffice verändert haben. Insgesamt wurden acht Führungskräfte der oberen Managementebene aus der Untersuchungsorganisation Bundesministerium für Finanzen anhand eines strukturierten Interviewleitfadens befragt. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Interviewdaten ausgewertet und abschließend die Forschungsfrage beantwortet.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass aus der Erfahrungswelt der Interviewpartner\*innen soziale und persönliche Kompetenzen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice an Bedeutung gewonnen haben, um das Teamgefüge zu stärken und die Kommunikation im Alltag zu optimieren.

Nach der Inhaltsanalyse der Interviews lässt sich zusammenfassend festhalten, dass vor allem soziale Kompetenzen von Führungskräften wie Vertrauen, Wertschätzung, Feedback, Vernetzung, Teamfähigkeit, gefolgt von persönlichen Kompetenzen, wie Verantwortungsbewusstsein, Disziplin, Zielstrebigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und Emotionalität im Zusammenhang mit Homeoffice an Bedeutung gewonnen haben. Die Auswirkungen auf die Führungsaufgaben durch den verstärkten Einsatz von Homeoffice zeigen sich laut den Interviewpartner\*innen in einer stärkeren IT-Unterstützung und der Notwendigkeit einer höheren Transparenz von Arbeitsabläufen, sowie der Entwicklung einer engeren zwischenmenschlichen Zusammenarbeit im Arbeitsalltag, um auch mit den Emotionen der Mitarbeiter\*innen besser umgehen zu können.

In den Interviews wurde auch darauf hingewiesen, dass die Digitalisierung durch die Pandemie noch mehr in den Fokus gerückt ist. Es ist wichtig, dass Führungskräfte offen für verschiedene Technologien und Anwendungen sind, um Arbeitsprozesse zu erleichtern und sinnvoll zu nutzen. Traditionelle, überholte und starre Prozesse und Denkmuster müssen aufgebrochen werden, um der öffentlichen Verwaltung die Chance zu geben, kreative und neue Sichtweisen in die Organisationsphilosophie einfließen zu lassen. Dennoch war die lange Lockdown-Zeit für viele eine Herausforderung, sodass die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen nach der sozialen Isolation

## **112 Die umfassende Einführung von Homeoffice und die Auswirkungen auf den Führungsstil und die Führungsaufgaben im Rahmen der COVID-19-Pandemie am Beispiel des österreichischen Bundesministeriums für Finanzen**

glücklich waren, wieder ins Büro kommen und sich austauschen zu dürfen. Die Homeoffice-Möglichkeit wird allerdings von allen Bediensteten sehr gerne genutzt und diese neuen Formen der Zusammenarbeit funktionieren auch sehr gut, wie die Interviewpartner\*innen bestätigen.

Folgendes Fazit lässt sich aus dieser Masterarbeit ziehen: eine Überlegung für das BMF wäre möglicherweise, die zwar nicht direkt die Führung, aber die Rahmenbedingungen für Homeoffice betrifft, das Thema Bürogestaltung in der Zukunft. Denn aktuell nutzen zahlreiche Mitarbeiter\*innen des BMF die Möglichkeit des Homeoffice, was wiederum Effizienzpotentiale bis hin zu Einsparungspotentialen in den Raum stellt. Hier sind in Zukunft vor allem die Führungskräfte gefragt, denn die weitere Nutzung von Homeoffice bei gleichzeitiger Beibehaltung aller Büroflächen führt langfristig zu einer Verschwendung von Ressourcen, die beispielsweise durch Desk-Sharing-Modelle etc. eingespart werden könnten.

### **Kontakt:**

kathrin.degen1@gmail.com

## **Work-Learn-Life-Balance**

**Eine empirische Untersuchung zur Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben, den Auswirkungen des Studiums auf berufsbegleitend Studierende des Public-Management- Studiums der FH Campus Wien und deren Copingstrategien**

Tanja Hübner, BA (Autorin)

FH-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Julia Dahlvik, MA (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Hinsichtlich des Begriffs Work-Life-Balance bestehen unterschiedliche Zugänge. Häufig wird dieser Begriff zu kurz gefasst. Demnach liegt der Fokus meist lediglich auf dem Arbeitsleben und dem Privatleben. Die aktuellen Anforderungen, die sich im Leben eines Menschen ergeben, können dadurch jedoch nicht gänzlich erfasst werden, was dazu führt, dass wichtige Faktoren im Leben einer Person, wie beispielsweise ein Hochschulstudium, bei der wissenschaftlichen Betrachtung unbeachtet bleiben.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand daher darin, zu untersuchen, wie berufs begleitend Studierende die unterschiedlichen Bereiche ihres Lebens, also den Beruf, das Privatleben und das Studium, vereinbaren, welche Auswirkungen dies hat und welche Strategien eingesetzt werden, um mit Stress und Belastungen umzugehen. Aus diesem Forschungsinteresse ergaben sich die folgenden Forschungsfragen:

*Wie vereinbaren Public-Management-Studierende der FH Campus Wien die Lebensbereiche Beruf, Studium und Privatleben?*

*Welche Auswirkungen hat das berufs begleitende Studium auf andere Lebensbereiche der Studierenden?*

*Wie gehen die Studierenden mit den daraus entstehenden Anforderungen um?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Ziel der Arbeit war es zu untersuchen, wie berufs begleitend Studierende des Studienganges Public Management der FH Campus Wien ihre individuelle Work-Learn-Life-Balance in Anbetracht ihrer ganz persönlichen Lebensumstände erreichen und welche Belastungen sie dabei erleben. Aus diesem Grund wurde ein qualitatives Forschungsdesign mittels leitfadengestützter Interviews gewählt.

Bei der Wahl der insgesamt acht Interviewpartner\*innen wurde größtenteils auf eine Heterogenität hinsichtlich soziobiografischer Daten und der Lebenssituation geachtet. Da sich die empirische

Forschung im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit auf den eigenen Studiengang der Autorin bezieht und die Autorin einen persönlichen Bezug zur Thematik der Work-Learn-Life-Balance hat, bedurfte es einer breit gefächerten Literaturrecherche und dementprechender Erhebungen unterschiedlicher Sichtweisen aus den bereits vorhandenen Theorien, um eine mögliche Beeinflussung aufgrund der eigenen Betroffenheit zu vermeiden. Das persönliche Verhältnis der Autorin zu den Interviewpartner\*innen wirkte sich aus Sicht der Autorin positiv auf das Vertrauensverhältnis und in weiterer Folge somit auf die Offenheit der Angaben und in weiterer Folge auf die Erkenntnisse aus den Interviews aus. Nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel wurden die Transkripte der Interviews systematisch nach Informationen, die den Kategorien und Dimensionen eines zuvor erstellten Suchrasters entsprachen, durchsucht und diesen zugeteilt. Aus diesem Suchraster wurden die Ergebnisse extrahiert, anschließend analysiert und in Verbindung mit der Theorie interpretiert.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass die befragten berufsbegleitend Studierenden häufig ihren Beruf und ihre Freizeit miteinander vermischen, studienbezogene Aufgaben jedoch, ausgenommen bestimmte berufliche Fördermaßnahmen, fast ausschließlich in ihrer Freizeit bzw. der Zeit des Studiums erledigen. Zudem zeigt sich, dass häufig Fähigkeiten, die im Rahmen des Berufs, des Privatlebens oder des Studiums erlangt werden, in andere Lebensbereiche übertragen werden bzw. diese bereichern. Aufgrund der Anforderungen des Studiums wurden seitens der Studierenden häufig soziale Kontakte auf ein Minimum reduziert. Neben der Vernachlässigung sozialer Kontakte führt die Dreifachbelastung zu gesundheitlichen Problemen, aber auch zu verhaltensbezogenen Reaktionen, einem erhöhten Spannungsniveau und einem allgemein angespannten Nervenkostüm. Zudem haben die Belastungen kognitiv-emotionale Auswirkungen wie Versagensängste, Konzentrationschwierigkeiten und Schlafprobleme. Positive Auswirkungen des Studiums sind aber in den vielfältigen Auf- und Umstiegschancen sowie der persönlichen Weiterentwicklung zu erkennen. Als besondere Belastungen durch das Studium konnten kurze Deadlines, hohe Anforderungen im Rahmen des Studiums, aber vor allem der

persönliche Stressverstärker in Form eines selbst auferlegten Leistungsdrucks festgestellt werden. Um mit den Belastungen aus den unterschiedlichen Lebensbereichen umgehen zu können und Stress zu reduzieren, nutzen die Studierenden meist ein gutes Zeitmanagement, Planung und die Priorisierung von Aufgaben, um im Vorhinein Stress auslösende Situationen zu vermeiden oder zu reduzieren. Zudem wird die soziale Unterstützung in Form von instrumenteller Hilfe bei der Lösung von Aufgaben sowie emotionaler Unterstützung hinsichtlich der Motivation und dem seelischen Beistand zur Bewältigung von Belastungen sowie Sport, Bewegung, aber auch Ruhe zum Stressausgleich genutzt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die jeweilige Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf, Studium und Privatleben von der Person und deren Einstellung sowie deren jeweiliger Lebenssituation abhängt.

**Kontakt:**

[tanja.huebner@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:tanja.huebner@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Kommunikation als Erfolgsinstrument der Führung im Österreichischen Bundesheer**

## **Positive Auswirkungen wertschätzender Kommunikation**

Mag. (FH) Roland Kandutsch (Autor)

Mag. (FH) Dr. Karl Testor (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit untersucht die Rolle von wertschätzender Kommunikation in Führungspositionen im militärischen Kontext des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) und des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV). Es werden die Prinzipien und Grenzen von Kommunikation erörtert und aktuelle Führungsmodelle im Kontext demografischer Veränderungen und wechselnder Mitarbeiter\*innenerwartungen beleuchtet. Analysiert wird, wie wertschätzende Kommunikation in einer traditionell hierarchischen Militärstruktur implementiert werden kann und welchen Einfluss diese auf die Mitarbeiter\*innenmotivation und Systemfunktionalität haben kann.

Führungskräfte, sowohl im zivilen als auch im militärischen Kontext, sind auf wirksame Kommunikation angewiesen. Die Anwendung von wertschätzender Kommunikation, insbesondere im Hinblick auf die ständigen Veränderungen in der Organisation ÖBH/BMLV, wissenschaftliche Fortschritte und sich verändernde Umweltbedingungen ist von wesentlicher Bedeutung.

Diese Masterarbeit zielt darauf ab, die sich kontinuierlich ändernden Umstände zu beleuchten, innerhalb derer sich wertschätzende Kommunikation ständig weiterentwickeln muss. Zudem wird untersucht, inwieweit wertschätzende Kommunikation eine positive Wirkung auf die Motivation im ÖBH/BMLV hat und ob sie dazu beitragen kann, die Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten. Die forschungsleitende Frage lautet:

*Wie kann sich wertschätzende Kommunikation positiv auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen im ÖBH/BMLV auswirken?*

Die daraus abgeleiteten Subforschungsfragen lauten:

*Inwiefern wirkt sich wertschätzende Kommunikation auf die Leistung der Mitarbeiter\*innen aus?*

*Was ist der Status quo von guter Kommunikation im ÖBH/BMLV?*

*Welche bereits in der Privatwirtschaft vorhandenen Konzepte der Kommunikation können analog auf das ÖBH/BMLV umgelegt werden, um die Kommunikation dort zu verbessern?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

In der Arbeit wurde die qualitative Forschungsmethode anhand einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Es wurden sieben leitfadengestützte/halbstandardisierte Expert\*innen-interviews durchgeführt. Während der Datenanalyse wurde ein systematischer, theorie- und regelgeleiteter Prozess eingehalten.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Förderung und Vertiefung von wertschätzender Kommunikation im ÖBH/BMLV ist notwendig, um Raum für Verbesserungen und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Konzept der wertschätzenden Kommunikation zu ermöglichen. Wertschätzende Kommunikation ist ein zentrales Element für die Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und -leistung und zur Steigerung der Mitarbeiter\*innenmotivation. Sie ist ebenso ein wichtiges Instrument für effektive Führung und eine positive Organisationsentwicklung.

Zu empfehlen ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte im ÖBH/BMLV, sowie eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen und die Anerkennung der Motivation und Leistungsbereitschaft junger Mitarbeiter\*innen.

Aus dem zivilen Bereich übernommene Konzepte sind so anzupassen, dass die Besonderheiten des militärischen Umfelds berücksichtigt werden, während gleichzeitig die potenziellen Vorteile maximiert werden.

### **Kontakt:**

roland.kandutsch@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Anpassung der Führungskonzepte aufgrund des Generationenwechsels in Leitungsfunktionen der Wiener Polizei.**

**Eine Überprüfung der Auswirkungen auf die  
Mitarbeiter\*innenführung durch den  
Generationenwechsel in der Landespolizeidirektion  
Wien**

Mario Oppeneiger, Bsc, MA (Autor)  
Dr. Michael Lepuschitz, MA (Betreuer)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Die vorliegende Masterarbeit behandelt den Bedarf nach Anpassung der derzeit gültigen traditionellen Führungskonzepte aufgrund des Generationenwechsels in Leitungsfunktionen der Wiener Polizei. Die Generationenfrage stellt sich in zunehmendem Maße, da die Angehörigen der Generation Baby Boomer in den nächsten Jahren in großer Zahl aus dem Arbeitsleben ausscheiden und gleichzeitig Angehörige der Generation Y bereits in Führungspositionen aufsteigen.

Speziell in einer traditionell hierarchischen Organisation, wie der Polizei, steht mit dem Wechsel der Generationen in den Führungsebenen auch ein Wechsel der Führungskonzepte bevor. Durch die Übernahme von Führungspositionen durch Angehörige der Generation Y ergeben sich Änderungen im Führungsstil und Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innenführung in der Landespolizeidirektion Wien. Im Zuge des demografischen Wandels und den sich ergebenden Wertewandel der in das Arbeitsleben eingetretenen Generationen Y und Z, sind auch die Führungskräfte einer Organisation gefordert, deren Führungsverhalten gemäß den Bedürfnissen und Forderungen dieser Generationen an neuen Mitarbeiter\*innen auszurichten. Ziel dieser Arbeit ist es, die geänderten Aufgabenstellungen an Führungskräfte zu betrachten und herauszufinden, welche Anpassungen in der Führungsarbeit erforderlich sind.

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Als Forschungsdesign wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt, bei der leitfadengestützte qualitative Expert\*inneninterviews als Methode der Datenerhebung eingesetzt wurden. Mittels der Durchführung von fünf Interviews, sowohl von erfahrenen derzeitigen Führungskräften, die einen traditionell eher hierarchischen Führungsstil pflegen, als auch mit soeben in Führungspositionen einsteigenden jungen Mitarbeiter\*innen der Generation Y, werden die Meinungen und Ansichten der Interviewpartner\*innen gegenübergestellt, um insbesondere die gebotenen Anpassungen im Führungsverhalten und die sich ergebenden Herausforderungen für Führungskräfte durch den Generationswechsel herauszufinden.

Nach der Transkription der Interviews werden in der anschließenden Auswertung des Datenmaterials mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring die Ansichten und Denkweisen in den unterschiedlichen Führungsstilen der verschiedenen Generationen ermittelt und darauf aufbauend versucht, die zukünftige Entwicklung in der Führung durch Angehörige der nächsten Generationen darzustellen.

Zur Auswertung der geführten Interviews wurde ein Kategoriensystem entwickelt. Anhand der Forschungsfragen der Arbeit wurden vorab auf deduktivem Wege vier Hauptkategorien gebildet, nämlich

1. die Bewertung des Generationenwechsels (allgemein und in der LPD Wien),
2. Unterschiede zwischen den Generationen,
3. Wahrnehmbarkeit des Change-Prozesses in der Organisation und
4. Führung.

Während des Auswertungsprozesses wurden auf induktivem Wege weitere Subkategorien gebildet.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Der Wandel wird durch das Nachrücken jüngerer Führungskräfte beschleunigt: Diese sind sehr gut ausgebildet, haben mehr soziale Kompetenzen, wodurch es zu einem starken Wandel hinsichtlich der Führung und der Kommunikation in der LPD kommt – das wiederum beeinflusst die Change Prozesse.

Führungskräfte brauchen aktuell eine hohe Anpassungsfähigkeit und Agilität. Aktuell sind insgesamt starke Anpassungen an den Wandel nötig, auch auf organisationaler Ebene wird ein Umdenken nötig, hin zu einem kooperativen Führungsstil. Der hierarchische Führungsstil in der Polizei wird abgelöst durch einen stärkeren Fokus auf die Mitarbeiter\*innen. Führungskräfte müssen erkennen, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen wichtiger sind als die Un-

## **124 Anpassung der Führungskonzepte aufgrund des Generationenwechsels in Leitungsfunktionen der Wiener Polizei.**

ternehmensziele. Auch wenn es das Hauptziel ist, das Funktionieren der Organisation aufrecht zu erhalten, muss wegen der Bedeutung der Mitarbeiter\*innen für die Organisation ganz stark auf deren Bedürfnisse und Probleme eingegangen werden. Da im Einsatzfall bzw. in Krisensituationen bei der Polizei schnelles Handeln, eine klare Befehlskette und eine streng hierarchische Über- und Unterordnung herrschen muss, um einen reibungslosen Ablauf und eine rasche Klärung der Situation zu gewährleisten, kann auf den autoritären Führungsstil in einer solchen Organisation nie ganz verzichtet werden. Eine geeignete Möglichkeit für Führungskräfte der Generation Y, Mitarbeiter\*innen im ruhigeren Arbeitsalltag zu führen, stellt die Mischung aus transaktionalem und transformationalem Führungsstil dar, soweit das in einem hierarchischen, militärisch organisierten Unternehmen möglich ist.

Im Wesentlichen würde eine Kombination aus autoritärem Stil und einem Mix von transaktionaler und transformationaler Führung ein Gleichgewicht schaffen, das auf die spezifischen Bedürfnisse der LPD Wien abgestimmt ist. Eine autoritäre Führung ist geeignet für Situationen, die sofortiges Handeln und strukturierte Kontrolle erfordern. Während die transaktionale Führung eine klare Richtung vorgibt und Disziplin aufrechterhält, fördert die transformationale Führung Kreativität und Innovation.

### **Kontakt:**

mario.openeiger@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Die Implementierung von New Work Desk-Sharing bei der Unternehmung Stadt Wien – Wiener Wohnen**

Michael Reichel, BA (Autor)  
Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Bedingt durch die zunehmende Digitalisierung, die Globalisierung und die COVID-Pandemie mussten sich viele Organisationen an die neuen Gegebenheiten und veränderte Arbeitswelt anpassen. Vor allem am Beginn der COVID-Pandemie mussten Organisationen, aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen, rasch reagieren und ihren Mitarbeiter\*innen mobiles Arbeiten von zu Hause ermöglichen. Durch die dauerhafte Implementierung von mobilem Arbeiten werden die Räumlichkeiten innerhalb der Organisationen teilweise nicht ausgenützt. Dies führt dazu, dass teilweise Büroräumlichkeiten, genauso wie Parkplätze, tagelang leer stehen. Diese Leerstände verursachen jedoch trotzdem Kosten für die Organisationen.

Durch diese Veränderungen erlangen die Konzepte des neuen Arbeitens, dem sogenannten New Work, für viele Organisationen mehr an Bedeutung. Die Konzepte beinhalten nicht nur den Einsatz von neuartigen Technologien zur Unterstützung der Arbeit und Freispielen der Ressourcen, sondern auch eine ökonomischere und effizientere Nutzung von Flächen. Diese Aspekte können mittels flexibler Arbeitsplatzgestaltungen durch Etablierung von Desk-Sharing, Open-Space etc. umgesetzt werden. Durch die effizientere Nutzung könnten Flächen anschließend weitervermietet werden, um dadurch beispielsweise den etwaigen zukünftigen Gesamt-Mietpreis zu reduzieren. In dieser Arbeit sollen die Möglichkeiten bzw. die Herausforderungen bei der Implementierung des New Work Konzepts Desk-Sharing bei der Unternehmung Stadt Wien – Wiener Wohnen erarbeitet werden. Das Forschungsziel sollte durch die angeführte Forschungsfrage sowie zwei Zusatzfragen beantwortet werden:

*Welche Möglichkeiten bzw. Herausforderungen können bei der Implementierung eines New-Work-Konzepts im Sinne von Arbeitsplatzgestaltungen bei der Unternehmung Stadt Wien – Wiener Wohnen entstehen?*

*Inwieweit können Möglichkeiten bzw. Herausforderungen für Mitarbeiter\*innen entstehen?*

*Welche Aspekte in Hinblick auf Desksharing als Instrument des New-Work-Konzepts werden als größte Herausforderung betrachtet?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen vollständig beantworten zu können, wurde sowohl die qualitative als auch die quantitative Methode, im Sinne der Mixed Methods, gewählt. Durch die Auswahl der Erhebungsmethoden entstand eine Triangulation, welche ein umfassendes Verständnis und eine valide Datengrundlage erzeugte, welche wiederum zum Forschungsziel leitete.

In dieser Masterarbeit wurden vier leitfadengestützte Expert\*innen-interviews sowie eine standardisierte Befragung im Kreis des Top-Managements der Unternehmung Stadt Wien – Wiener Wohnen durchgeführt. Expert\*inneninterviews wurden gewählt, da vor allem bei einem persönlichen Gespräch mehr Informationen über die Thematik eruiert werden kann. Bei einer quantitativen Untersuchung wäre möglicherweise ein Datenverlust gegeben und die Option von Zusatzfragen nicht gegeben. Die Selbststrukturierung der Antworten durch die Befragten stand dabei im Vordergrund und sollte durch Fragestellungen teilweise zu weiterreichenden Ergebnissen führen. Die Auswertung der qualitativen Methode wurde mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel ausgewertet. Mit Hilfe eines computergestützten Datenanalyseprogramms wurde die Auswertung der quantitativen Methode durchgeführt.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Zuge der Erstellung der Masterarbeit und der Durchführung der empirischen Erhebungen wurde deutlich, dass New Work bereits in sämtlichen Organisationen verankert ist. Es wird deutlich, dass bei allen Organisationen das mobile Arbeiten bzw. Home-Office teilweise oder vollständig implementiert wurde. Diese Implementierung wurde bei den meisten Organisationen, während der COVID-19-Pandemie eingeführt und anschließend im Regelbetrieb verankert.

Durch die Einführung von Home-Office entstand eine Herausforderung sowie Chance zugleich - die Zeiteinteilung. Einerseits wird die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben herausfordernder, andererseits kann durch den Wegfall der Anreizeiten das Privatleben durchaus besser organisiert und gestaltet werden.

Im Hinblick auf neue Arbeitsplatzformen zeigte sich, dass eine Umsetzung bei allen Organisationen noch nicht erfolgte. Diese ist jedoch bei bereits allen Organisationen der Interviewpartner\*innen in Planung. Dadurch wird erkennbar, dass hier New Work mit dem Fokus der Arbeitsplatzumgestaltungen noch nicht vollständig implementiert wurde und noch Potentiale vorhanden sind.

Eine große Herausforderung bei einer Implementierung von neuen Arbeitsplatzgestaltungen ist, dass die Mitarbeiter\*innen ihren „eigenen“ Arbeitsplatz verlieren. Dies muss seitens der Organisation offen und transparent kommuniziert werden, man muss die Mitarbeiter\*innen bei der Umsetzung einbinden und am Entscheidungsprozess mitbestimmen lassen. Dadurch entsteht die Chance, die Akzeptanz der Mitarbeiter\*innen von neuen Arbeitsplatzgestaltungen zu erhöhen.

Eine Chance für die Mitarbeiter\*innen bei der Implementierung von neuen Arbeitsplatzgestaltungen ist vor allem die Kommunikation untereinander sowie die Vernetzung mit anderen Kolleg\*innen der Organisation. Abschließend konnten durch die generierten Informationen der Fragestellungen Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert werden.

**Kontakt:**

michael.reichel@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Burnout bei der Wiener Polizei**

**Eine qualitative Untersuchung zu Belastungsfaktoren  
und Präventionsmöglichkeiten am Beispiel von  
Exekutivbeamt\*innen im operativen Außendienst**

Kamil Rogacz, BSc (Autor)

Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Das heutige Arbeitsumfeld verursacht sehr oft ein hohes Maß an Stress und stellt hohe Anforderungen an die Arbeitnehmer\*innen. Eine Folge davon kann Burnout sein, ein Zustand emotionaler und körperlicher Erschöpfung, der oft mit einem Gefühl der Überforderung und des Kontrollverlusts einhergeht. Burnout kann nicht nur die Arbeitsleistung beeinträchtigen, sondern auch zu schweren psychischen und physischen Gesundheitsproblemen führen. Besonders in bestimmten Berufsgruppen, wie zum Beispiel im Gesundheitswesen, in der Pflege, im Bildungsbereich und bei der Polizei, wird das Risiko für Burnout besonders hoch eingestuft. In diesen Berufen sind die Arbeitsbedingungen oft besonders herausfordernd und belastend, was zu einem erhöhten Stresslevel über einen längeren Zeitraum und in Folge zu einem höheren Risiko für Burnout führen kann. Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel des exekutiven Außendienstes die besonderen Belastungsfaktoren im Zusammenhang mit der Tätigkeit und der Organisation der Arbeit zu untersuchen, die aus Sicht der Betroffenen zu einer Burnout Erkrankung bzw. Burnout Gefährdung führen. Insbesondere in Ballungsräumen, wie zum Beispiel in Wien, ist der Alltag der Polizist\*innen geprägt von Überstunden, unzureichenden Ruhezeiten, hoher Arbeitsbelastung und permanentem Stress. Mit dieser Masterarbeit sollen die Ursachen, Symptome und Auswirkungen von Burnout auf Polizeibeamt\*innen untersucht werden, sowie mögliche präventive Maßnahmen und Interventionen aus Sicht der Betroffenen diskutiert werden. Aus der Beschreibung dieser Problemdefinition wurde deshalb folgende Forschungsfrage abgeleitet:

*Welche Einflussfaktoren begünstigen das Entstehen von Burnout im Rahmen der polizeilichen Dienstleistung?*

Die daraus abgeleiteten Unterfragen lauten:

*Wie wirken sich die unterschiedlichen Belastungsfaktoren im Polizeiberuf auf die psychische und physische Konstitution der Exekutivbeamt\*innen aus und bieten aufgrund dessen eine Grundlage für das Entstehen einer Burnout-Erkrankung?*

*Welche Präventionsmaßnahmen seitens der Behörde können eine effektive vorbeugende Wirkung entfalten?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Für diese Masterarbeit wurde durch den Verfasser eine qualitativ phänomenologische Forschungsmethode gewählt, um die Erfahrungswelt aus Sicht der Betroffenen zu erforschen und die wahrgenommenen Zusammenhänge aus Sicht der befragten Exekutivbeamt\*innen zu beleuchten. Das Thema Burnout ist ein heikles Thema im Polizeidienst und eine qualitative Methode ermöglicht einen vertrauensbasierten Ansatz, wo die Betroffenen in einem geschützten Rahmen ihre Erfahrungen für sich und für den Interviewer darlegen können. Es wurden gezielt Interviewpartner\*innen aus unterschiedlichen hierarchischen Stufen innerhalb der Organisationsstruktur der Polizei gewonnen. Damit soll ein Einblick in die Thematik aus den unterschiedlichen Verantwortungen gewonnen werden. Die Beamt\*innen können direkt in ihre subjektiven Erfahrungen, Eindrücke und Probleme im Rahmen des polizeilichen Außendienstes Einsicht geben, was wiederum zu einem plastischeren Verständnis der Thematik beiträgt.

Mittels der Durchführung von leitfadengestützten Experten\*inneninterviews – sowohl von erfahrenen Exekutivbeamt\*innen, welche altersbedingt einen traditionellen eher hierarchischen Führungsstil und ein hohes Stresslevel über einen langen Zeitraum gewohnt sind, als auch mit soeben in den Exekutivdienst einsteigenden jungen Mitarbeiter\*innen – werden die Meinungen und Ansichten der Interviewpartner\*innen gegenübergestellt. Es wurde versucht herauszufinden, welche Adaptierungen aus Sicht der interviewten Polizist\*innen durch die dienstgebende Stelle erforderlich wären, um den neuen Herausforderungen im Polizeidienst gerecht zu werden und eine Arbeitsumwelt zu schaffen, die Burnout verhindern können bzw. nicht weiter fördern.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Forschung am Objekt durch leitfadengestützte Expert\*inneninterviews zeigte sich, dass Einflussfaktoren, die im Rahmen der polizeilichen Dienstleistung auftreten, in zwei Gruppen von Einflussfaktoren eingeteilt werden können. Die erste Gruppe behandelt Einflussfaktoren, die durch den Dienst

selbst verursacht werden und die zweite Gruppe beleuchtet Einflussfaktoren, die durch den Dienstgeber bzw. die Organisation entstehen. Zu den Einflussfaktoren, die durch den polizeilichen Dienst verursacht werden, zählen unter anderem: die Ungewissheit der Einsatzlage bei Einsätzen, der Zeitdruck bei der Arbeit, der hohe Arbeitsdruck, das fehlende Feedback, kaum vorhandene Wertschätzung durch die Führungskräfte und die belastenden Erlebnisse im Exekutivdienst (schwere Verkehrsunfälle, Leichen, Gewalt, Schusswaffengebrauch etc.). Ebenso zeigte sich, dass der mangelnde Respekt von Teilen der Bevölkerung als belastend durch die Exekutivbeamten\*innen empfunden wird.

Bei den durch den Dienstgeber verursachten Einflussfaktoren kristallisieren sich folgende Einflussfaktoren für Burnout-Phänomene heraus: der Personalmangel an den Dienststellen, die Schichtarbeit, lange Arbeitszeiten und Mehrdienstleistung in Form von Überstunden, der Führungsstil, kaum vorhandene Work-Life-Balance, hohe Stressbelastung, Kommandierungen durch den Dienstgeber, mangelnde Ausbildung bei den Führungskräften, als absurd empfundene Arbeitsvorgaben (Outputs) als Arbeitsnachweis sowie die mangelhafte Ausstattung an den Polizeieinspektionen. In den durchgeführten Expert\*inneninterviews konnte aufgezeigt werden, dass insbesondere die Belastung durch Mehrdienstleistung und daraus resultierende fehlende Freizeit für Familie, Freunde, Sport und die eigene Erholung, von allen Interviewpartner\*innen als ein sehr wesentlicher Einflussfaktor für die Entstehung von psychischen und physischen Belastungen wahrgenommen wurden.

Zusammengefasst beeinflusst Stress, verursacht durch die Einflussfaktoren, den Polizeidienst negativ, indem er die Gesundheit der Beamt\*innen beeinträchtigt, sich auf die Arbeitsqualität und -effizienz auswirkt, das Arbeitsklima belastet und zu einer erhöhten Fluktuation und Krankheitsrate führt. Zudem bewirken erschöpfte und hoch belastete Polizeibeamt\*innen, dass in den Teams wiederum mögliche Einschränkungen und Belastungen durch diese Themen entstehen. Es ist daher von großer Bedeutung, Maßnahmen zur Stressbewältigung, zur Förderung der psychischen Gesundheit und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Polizei zu ergreifen, um diese negativen Auswirkungen zu minimieren und die langfristige Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Polizeibeamt\*innen zu fördern.

**Kontakt:**

Kamil.rogacz@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Wirkungsziele und Public Value im Straf- und Maßnahmenvollzug**

## **Führungsverhalten zur Umsetzung und Ergebnisentwicklung**

Mag.<sup>a</sup> rer. Nat. Daniela Seichter (Autorin)

Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Basierend auf dem Bundeshaushaltsgesetz 2013 wurde der gesamte öffentliche Dienst dem Grundsatz der Wirkungsorientierung unterworfen. Das Wirkungsziel Nr. 4 der Justiz, welches dem Straf- und Maßnahmenvollzug gewidmet ist, wurde im Strategiebericht zum Bundesfinanzrahmengesetz festgelegt. Konkret wird die Gestaltung eines modernen, effektiven, humanen und sicheren Straf- und Maßnahmenvollzuges gefordert, dessen Zweck in der (Re-)Integration von Straftäter\*innen und der Rückfallsprävention liegt.

Zur Erreichung dieses Wirkungszieles wurden im Bundesfinanzgesetz fünf Kennzahlen für den Straf- und Maßnahmenvollzug im jeweiligen gültigen Bundesvoranschlag abgebildet. Außerdem wurde ein Controllinginstrument, das „Cockpit“, installiert und die Führungskräfte hinsichtlich der Anwendung sowie der Integration des Tools im beruflichen Setting geschult.

Durch die Implementierung dieses Tools und der Etablierung der damit einhergehenden Controllingprozesse erfolgten in den Justizanstalten organisatorische und fachliche Veränderungen. Insbesondere wurden die Führung, die Aufgabendelegation und die Aufgabenverantwortlichkeiten von der traditionellen Verwaltungsführung eines „Wenn-Dann-Prozesses“ in eine Führung der Eigen- und vor allem Ergebnisverantwortlichkeit verändert.

Die Forschungsfragen beschäftigen sich einerseits mit den Ergebnissen, welche sich durch diese Etablierung ergeben haben und andererseits mit der Rolle der Führungskräfte und deren Auswirkung auf Public Value.

*Inwiefern kann die Umsetzung der Wirkungsziele (durch die Führungskräfte) Public Value erzeugen?*

- a) *Wie haben sich die Ergebnisse der ausgewählten Wirkungsziele und der ausgewählten Ziele der Ressourcen, Ziel- und Leistungsvereinbarung der Justizanstalten in den Jahren 2019 - 2022 verändert?*
- b) *Welche Faktoren und welche aktiven Handlungen von Führungskräften waren für die Ergebnisentwicklung in der Umsetzung der Wirkungsziele förderlich?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Die Methoden umfassten einen theoretischen und einen praktischen Teil. Der theoretische Hintergrund der Arbeit analysierte die Rechtsgrundlagen sowie die aktuelle Literatur zu Evaluationsforschung, der Führung von Organisationen und zu Public Value. Bei den praxisbezogenen Methoden fanden ein Fragebogen, Expert\*inneninterviews und eine Vorher-Nachher-Untersuchung Anwendung.

Es wurde eine Vollbefragung mit 327 Führungskräften mittels quantitativem Online-Fragebogen zur Erreichung der ausgewählten Wirkungsziele sowie von ausgewählten – den Zwecken des Straf- und Maßnahmenvollzuges dienlichen – Zielen in den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen der Justizanstalten durchgeführt. Diese analysierten Ziele waren der Beschäftigungsindex, durch dessen Verbesserung die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Insass\*innen erhöht werden. Weiters werden dadurch ihre Chancen am Arbeitsplatz erhöht. Ein weiteres analysiertes Ziel waren die Vollzugslockerungen, durch deren Anwendung ein wesentlicher Beitrag zur Anbindung und Stabilisierung eines sozialen Empfangsraums geleistet wird sowie die Beschäftigungs- und Wohnraumverhältnisse verbessert werden können.

Außerdem wurden mittels qualitativer Methode drei Expert\*inneninterviews mit Usern des Cockpits durchgeführt. Die Vorher-Nachher-Analyse erfolgt aus der Software „Cockpit“ aus den Jahren 2019-2022.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Wirkungsziel zentriert sich im Bereich der Insass\*innen auf deren Beschäftigung und Fort- und Weiterbildung. Damit sollen die Arbeitsmöglichkeiten der inhaftierten Personen dem Arbeitsmarkt in der Öffentlichkeit angepasst werden, um ihnen nach der Haft die Reintegration zu erleichtern. Die Leistungen eines Betriebes, die in einer Justizanstalt erbracht werden, werden in der jeweiligen Region in Anspruch genommen und erzeugen auch so Public Value. Öffentlichkeitsarbeit, Transparenz und Information stellen die we-

sentlichen Merkmale des Public Value im Straf- und Maßnahmenvollzug dar. Diese sind durch die Führungskräfte der Justizanstalten umsetzbar. Es zeigt sich bei den Ergebnissen ein Zusammenhang zwischen dem Erreichen von Wirkungszielen und dem Public Value im Straf- und Maßnahmenvollzug.

Der Beschäftigungsindex hat sich in den 28 Justizanstalten über den Zeitraum von 2019 bis 2022 nicht verändert. Bei den Vollzugslockerungen gab es in den Jahren 2019 und 2022 eine gleich hohe Quote an Vollzugslockerungen. Es gab – pandemiebedingte – Einschränkungen bei den Freiheitsmaßnahmen, die sich jedoch seit dem Jahr 2022 wieder in der Trendlinie nach oben entwickelt haben. Bei dem Zusammenhang der Führungshandlungen, nämlich wie oft Veränderungen im Bereich der Beschäftigung und bei den Vollzugslockerungen wahrgenommen werden, gab die Mehrheit der Befragten an, dass sie Veränderungen feststellen konnten.

Aus den Interviews und dem Online-Fragebogen ist zu entnehmen, dass Führungskräfte aktive Handlungen setzen. Als Führungshandlungen sehen die Führungskräfte die Umsetzung von Ressourcen-, Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den Anstaltsleitungen und dem Bundesministerium für Justiz sowie zwischen der Anstaltsleitung und den Bereichsleitungen sowie Mitarbeiter\*innengespräche und Controllinggespräche. Die Mehrheit der Befragten sehen die Kennzahlen oder Ziele durch ihre Führungshandlungen als verändert an. Schlussfolgernd wird die Implementierungsfortsetzung und der Ausbau des ressourcen-, ziel- und leistungsgetriebenen Wirkungscontrollings empfohlen.

### **Kontakt:**

daniela.seichter@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Führungsgrundsätze im Zeitalter von Krisen und New Work**

**Eine Untersuchung wie sich Führungsgrundsätze der ÖBB durch die Covid-19 Pandemie verändert haben und wie sich diese auf New Work auswirken**

Manuel Seidl, BSc (Autor)

PhDr. Stefan Eisner, BA MA MA (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Die Covid-19 Pandemie, als Krise welche im Jahr 2020 ihren Ursprung hatte, beschleunigte unter anderem den Wandel geschaffener Strukturen innerhalb der Arbeitswelt und damit einhergehend auch die Komponente Führung. Führung steht damit vor neuen Herausforderungen. Durch diverse Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, welche das Leben der Menschen und so auch die Arbeitswelt maßgeblich veränderten und einschränkten, erlebte diese einen Wandel, welcher zuvor noch nie dagewesen ist. Die Covid-19 Pandemie stellte Modelle und Arten der Arbeit sowie der Führung und die einhergehende Art und Weise dieser in Frage. Eine neue Arbeitswelt sowie eine neue Form des Arbeitens etablierten sich – “New Work“.

Solch ein gesellschaftlicher und arbeitstechnischer Umschwung, hat auch zwangsläufig (und temporär) eine Veränderung der Führungsaufgaben zur Folge. Diesen neuen Herausforderungen und Gegebenheiten hat Führung angemessen entgegenzutreten. Allerdings wurden die Zusammenhänge sowie die Wechselwirkungen von Führung in Krisen und New Work in Kontext auf ein österreichisches Eisenbahnverkehrsunternehmen noch nicht untersucht, wodurch sich folgende Forschungslücke und Forschungsfrage identifizieren:

*Wie haben sich die Führungsgrundsätze bei der ÖBB während der Covid-19 Pandemie verändert und welche Rolle nimmt dabei der Megatrend New Work ein?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Gewährleistung des holistischen Aspekts wurden sowohl klassische als auch neuere und aktuelle Führungsgrundsätze theoretisch erläutert. Hier wurden beispielhaft entsprechende Ausprägungen der jeweiligen Grundsätze in der theoretischen Beleuchtung näher betrachtet. In weiterer Folge wurde das Thema Führen in Krisen analysiert und entsprechend beleuchtet. Eine Krise bezeichnet ein Ereignis mit potenziellen negativen Folgewirkungen. Es ist die Entwicklung mit entscheidender Wendung, wobei diese eine unerwartete und plötzlich auftretende Komponente zugeschrieben wird. Die

Covid-19 Pandemie, welche als Gesundheitskrise auftritt, spiegelt eine weiträumige, globale Epidemie wider und wurde entsprechend der Chronologie und Auftretens in Österreich analysiert.

Covid-19-bedingte Einschränkungen und Veränderungen wurden auch bei den Österreichischen Bundesbahnen, ÖBB, beobachtet. Die ÖBB als größter Mobilitätsdienstleister Österreichs beschäftigen über 42.000 Mitarbeiter\*innen und zählt als einer der größten Arbeitgeber in Österreich. Im untersuchten Teilkonzern ÖBB Infrastruktur AG sind etwa 18.000 Personen angestellt. Ziel war es, etwaige Veränderungen der Führung und der Führungsgrundsätze im Zuge der Covid-19 Pandemie bei den ÖBB, konkret im Teilkonzern ÖBB Infrastruktur AG, zu untersuchen und zu beleuchten. Darüber hinaus wurde untersucht, wie sich die Art der Führung, dadurch auf „New Work“, auswirkt.

Um etwaige Veränderung zu erkennen, wurde eine qualitative Forschung mit Experten\*inneninterviews durchgeführt. Konkret wurden dabei fünf repräsentative Führungskräfte der Österreichischen Bundesbahnen aus dem Teilkonzern der ÖBB Infrastruktur AG, welche auch schon vor Pandemiebeginn in dieser Rolle tätig waren, befragt. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt und mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse, im Sinne einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Nach vorangegangener Auswertung zeigt sich resümierend, dass sich die Führungsgrundsätze bei der untersuchten Organisation nicht elementar verändert haben. Es kann allerdings festgehalten werden, dass sich durch die Covid-19 Pandemie der Fokus der Führung und so auch das Verständnis von Führung verändert haben. Ausprägungen klassischer sowie neuerer und aktueller Führungsgrundsätze sind in diesem Zusammenhang identifizierbar, wobei eine grundsätzliche Charakteristik der Führung in Form eines kollaborativen, lösungs- und ergebnisorientierten, unterstützenden und nicht hierarchischen Zugangs identifizierbar ist. Dahingehend aufgezeigt werden kann beispielsweise, dass die Kommunikation, die Personalführung sowie die Rolle der Führungskraft als Coach im Sinne des Förderers und Unterstützers, verändert und stark intensi-

viert wurden. New Work wird als künftiges und neues Arbeitsverständnis sowie Arbeitsform verstanden, allerdings sind etablierte Strukturen zu überdenken, damit diese erfolgreich implementiert werden können. Eine moderne Führungskultur bekommt einen zentralen Stellenwert, welche durch eine entsprechende Kultur und Werte charakterisiert ist.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Interviews veranschaulichen, inwiefern sich die Führung und die Führungsgrundsätze durch die Krise verändert und Einfluss auf die neue Arbeitswelt, dem „New Work“ genommen haben. Die durchgeführte Arbeit eignet sich als Basis für weitere wissenschaftliche Forschungsarbeiten im Kontext Führung, New Work und der Organisation ÖBB oder weiterer kritischer Infrastrukturen.

### **Kontakt:**

manuel.seidl@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Recht, Ökonomie und Politik**



# **Praxeologie der Staatsbürgerschaftsvergabe in Österreich.**

**Am Beispiel der Magistratsabteilung 35 der Stadt Wien.**

Cengiz Kulac, BA (Autor)

Dr.<sup>in</sup> Stefanie Mayer (Betreuerin)

## 1 Einleitung und Problemstellung

Die österreichische Staatsbürgerschaft zählt zu den exklusivsten der Welt. Der Zugang zur österreichischen Staatsbürgerschaft ist durch die Vielzahl an Erfordernissen besonders restriktiv gestaltet. Die hier in aller Kürze dargestellte soziologische Arbeit stellt die Behördenseite des Staatsbürgerschaftssystems in den Mittelpunkt. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie die Exklusivität der österreichischen Staatsbürgerschaft durch Behördenhandeln reproduziert, vertieft oder abgeschwächt wird. Die Untersuchung erfolgt anhand der Magistratsabteilung 35 der Stadt Wien, verantwortlich für die Vollziehung in diesem Bereich. Diese Arbeit wird primär innerhalb der Soziologie der Staatsbürgerschaft und der Citizenship Studies verortet.

Behördenhandeln wird von einem praxistheoretischen Standpunkt aus untersucht. Praxistheorie (oder auch Praxeologie) ist ein Überbegriff für Forschungsprogramme, die ein spezifisches – materialistisches – Verständnis von menschlichen Handlungen entwickelt haben: Der Begriff Praktik beschreibt routinierte Handlungsvollzüge, in denen sich Bedeutungswissen, der menschliche Körper und Artefakte verbinden. Innerhalb der Praxistheorie wird insbesondere auf Andreas Reckwitz, Hilmar Schäfer und Pierre Bourdieu rekurriert. Während Reckwitz und Schäfer den sogenannten practice turn in den Sozialwissenschaften aufgreifen und eine Synthese verschiedener Theoretiker\*innen und Theorieschulen unter dem Begriff der Praxistheorie vornehmen, ist Bourdieu ein Vordenker der Praxistheorie, dessen Konzepte im Fokus dieser Arbeit stehen. Hervorgehoben werden sein Habitus-Konzept, seine Feld- und Kapitaltheorie aber vor allem die Begrifflichkeit der symbolischen Gewalt in Verbindung mit seinem Staatsverständnis. Die Erweiterung des Gewaltbegriffs um die symbolische Dimension zeigt, dass die Durchsetzbarkeit von Gesetzen nicht nur physischer oder angedrohter Gewalt bedarf, sondern auch die Anerkennung und Verinnerlichung des staatlichen Gewaltmonopols durch Vollziehende und vom Vollzug Betroffene.

## 2 Methode/Vorgehensweise

Als Methode wurde ein qualitatives Forschungsmodell auf Basis eines Grounded-Theory-Verfahrens gewählt, in dessen Zentrum erzählgenerierende Expert\*inneninterviews stehen. Neben vier Interviews wurden zwei Beobachtungen und eine Artefaktanalyse als Ergänzung durchgeführt. Da geplantes und durchgeführtes Sampling sich aufgrund eines erschwerten Zuganges zum Feld unterscheiden wird dies hier in Kürze gegenübergestellt. Die ursprüngliche Intention war es, drei bis vier Interviews mit Behördenbediensteten aus der Fallarbeit und zwei bis drei weitere Interviews mit Expert\*innen aus dem Umfeld der Behörde durchzuführen. Ersteres sollte dazu dienen, anhand von beschriebenen Alltagspraktiken, Routinen in der Behandlung von Fällen im Behördenalltag zu vergleichen. In Folge des fehlenden Zugangs zu Mitarbeiter\*innen wurde eine entsprechende Anpassung der Erhebungsmethode sowie des Samplings vorgenommen. Die Anpassung erfolgte durch den oben erwähnten Methodenmix und eines Einbezugs von Interviewpartner\*innen im weiteren Behördenfeld (u. a. Mitarbeiter\*in der Stadtregierung, Rechtsanwältin\*Rechtsanwalt im Bereich Staatsbürgerschaft).

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund des stark eingeschränkten Zugangs zum Feld kann die Forschungsfrage nicht abschließend beantwortet werden. Drei Zwischenerkenntnisse können festgehalten werden: Erstens zeigt sich ein Bild der MA 35 als Behörde in der Krise, deren Praktiken zum Teil destabilisiert und entroutinisiert erscheinen. Zweitens kann im Datenmaterial die symbolische Verengung des eigenen Handlungsspielraums beobachtet werden und drittens wird das Potential einer tautologischen, auf Selbstzweck gerichteten, Verwaltungspraxis der Behörde gezeigt.

Identifizierte Problemfelder sind lange und unklare Verfahrensdauern sowie die Informationsvermittlung. Die genannten Problemfelder hängen miteinander zusammen und sind über die Behörde hinaus mit Rahmenbedingungen, wie Bundesgesetzen und Personalressourcen der Behörde, verschränkt. Die Informationsvermittlung

hängt ebenso von der Bereitschaft der Behörde ab, diese zu organisieren, also ihr Organisations- und Informationskapital einzusetzen. Bedingungen der Verfahrensdauern können als komplex beschrieben werden. Der zeitliche Rahmen der Fallprüfung ist verbunden mit Praktiken im Themenfeld Informationsvermittlung, spezifisch mit der Organisation der Kommunikation mit Antragsteller\*innen sowie der Kommunikation und Interaktion mit anderen Behörden. Hinzu kommt, wieviel Gewicht und Bedeutung einzelnen Ermittlungsschritten beigemessen wird. Dies wiederum kann von der Rechtsauslegung, der Mitwirkung der Antragsteller\*innen, der Kompetenz der Mitarbeiter\*innen und der Involvierung von unterschiedlichen Akteur\*innen in der Behörde abhängig sein.

Die Auslegungspraxis des Staatsbürgerschaftsgesetzes (StbG) bleibt unklar. Die Gründe hierfür finden sich nicht nur im Sampling. Es würde auch ein stärker rechtssoziologisch konstruiertes Forschungsdesign gegenüber einem praxeologischen Programm erfordern. So müsste die formale Struktur des Verfahrens innerhalb der Rechtsvorschriften stärker anhand von verschriftlichten Rechtsnormen und Entscheidungen rekonstruiert werden.

**Kontakt:**

caf.kulac@gmail.com

# **Einfluss des Bundeshaushaltsrechts auf das Steuerungsverhalten der Bundesministerien**

Birgit Oberbauer, BA (Autorin)  
Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## 1 Einleitung und Problemstellung

Mit der Haushaltsrechtsreform 2013 wurde auf Bundesebene die doppelte Buchführung (Doppik) eingeführt, mit dem Ziel die rein zahlungsorientierte Steuerung um eine periodengerechte Ressourcenverbrauchsperspektive zu erweitern. Das bis dato praktizierte System, die sogenannte Kameralistik, enthält ausschließlich Zahlungsströme, während in der Doppik Gebarungsfälle nach dem Zeitpunkt der wirtschaftlichen Verursachung erfasst und auch nicht-finanzierungswirksame Sachverhalte, wie z.B. Abschreibungen, berücksichtigt werden.

Eine externe Evaluierung aus dem Jahr 2017 zeigt, dass es zu keiner Änderung im Steuerungsverhalten der Ressorts gekommen ist. Mit der Intention die Steuerungslogik zu erweitern, wurde eine jahrzehntelange, tief verinnerlichte Praxis reformiert, was für die öffentliche Verwaltung eine umfassende Verhaltensänderung bedeutet. Nach Douglass North wird menschliches Verhalten durch sogenannte Institutionen („Spielregeln“) beeinflusst, wobei er zwischen formalen und informellen Institutionen differenziert. Bei ersteren handelt es sich um verschriftlichte Regeln, wie z.B. Gesetze, bei letzteren um z.B. Gepflogenheiten oder Verhaltenskodizes, die mit der Zeit von selbst entstehen und den formalen Regeln zugrunde liegen bzw. diese ergänzen. Insbesondere informelle Informationen sind sehr resilient gegenüber Veränderungen, weshalb es von großer Relevanz ist, dass neue formale Institutionen effektiv genug sind, um das Verhalten zum gewünschten Ergebnis zu lenken. Die externe Evaluierung zeigt auch, dass das BMF in der Funktion als Gesamtkoordinator des Bundeshaushaltes einen großen Einfluss auf das Verhalten der Ressorts ausübt, da die zahlungsorientierte Steuerung durch das BMF seitens der Ressorts dezidiert als Ursache dafür genannt wurde, dass es zu keiner Verhaltensänderung kam. In diesem Zusammenhang ist es daher von Interesse, ob die zahlungsorientierte Sicht des BMF in der Funktion als Gesamtkoordinator des Bundeshaushaltes den formalen Institutionen entspricht oder eher auf informellen Institutionen aus der jahrzehntelang vorherrschenden Zahlungssicht resultiert.

Folgende Forschungsfragen wurden entwickelt:

*Weshalb konnte aus Sicht des institutionellen Wandels nach Douglass North keine Änderung im Steuerungsverhalten durch die Haushaltsrechtsreform 2013 erreicht werden?*

*Inwieweit lenken die haushaltsrechtlichen Regelungen die Sicht der Ressorts auf den Ergebnishaushalt?*

*Aus welchen Gründen erfolgt die Kommunikation und die Steuerung durch das BMF auf zahlungswirksame Vorgänge?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage(n) werden die relevanten formalen Institutionen, sprich die haushaltsrechtlichen Grundlagen, dahingehend untersucht, welchen Einfluss sie auf das Steuerungsverhalten ausüben, wobei die Untersuchung auf die Haushaltsplanung und den Vollzug begrenzt wurde. Für die Datenauswertung wurde zunächst die inhaltlichstrukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt, um eine Übersicht aller Regelungen je Instrument zu erhalten. Anschließend wurde das strukturierte Datenmaterial mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring komprimiert, die Regelungen je Instrument nach den induktiv gebildeten Kodiereinheiten zusammengefasst und dahingehend analysiert, inwieweit diese den Fokus des BMF und der Ressorts auf die zahlungsorientierte Sicht, die ressourcenverbrauchs-basierte Sicht oder beide gleichermaßen lenken.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In Bezug auf das Verhalten des BMF üben die unionsrechtlichen Vorgaben zum strukturellen Defizit, dessen Berechnung auf dem Geldfluss basiert, einen wesentlichen Einfluss aus, da das BMF sowohl in der Haushaltsplanung als auch im Vollzug dessen Einhaltung zu gewährleisten hat. Weiter verstärkt wird die zahlungsorientierte Sicht dadurch, dass hinsichtlich des Ressourcenverbrauchs weder im Unionsrecht noch im nationalen Recht dezidierte restriktive Vorgaben vorgesehen sind; Beschränkungen leiten sich aus Sicht des BMF aus den dazugehörigen Zahlungen ab.

Betreffend die Ressorts ist in den Rechtsnormen grundsätzlich erkennbar, dass auf dieser Ebene eine ressourcenverbrauchs-basierte

## **152 Einfluss des Bundeshaushaltsrechts auf das Steuerungsverhalten der Bundesministerien**

Steuerung implementiert werden sollte. Aus institutionentheoretischer Sicht handelt es sich bei den entsprechenden Regelungen allerdings um schwache Institutionen, da die Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung als gering einzustufen ist. Weiters zeigen die Ergebnisse, dass die Kameralistik nicht ersetzt wurde, sondern Teil des neuen Systems ist, d.h. die Kameralistik und die Doppik werden parallel geführt. Während erstere der bekannten, jahrzehntelangen Praxis entspricht, stellt die Doppik ein Novum für die Ressorts dar, weshalb die Interpretation und Nutzung der Information aus der Doppik, insbesondere betreffend nicht-finanzierungswirksamer Sachverhalte, höhere Transaktionskosten verursacht. Neben diesen Punkten weist die Gestaltung der Rechtsnormen noch weitere Aspekte auf, welche eine zahlungsorientierte Steuerungsperspektive verstärken, wie z.B. die Beschäftigung mit Zahlungen zu Beginn von Planungsprozessen.

Nach den Rechtsnormen ist demnach im BMF eine vorwiegende Liquiditätssteuerung und in den Ressorts (theoretisch) eine vorwiegende ressourcenverbrauchsbasierte Steuerung vorgesehen. Die zahlungsorientierte Sicht des BMF entspricht daher den formalen Institutionen. Hinsichtlich der gewünschten Verhaltensänderung der Ressorts sind die Rechtsnormen allerdings als ineffektiv einzustufen.

### **Kontakt:**

[birgit.oberbauer@outlook.com](mailto:birgit.oberbauer@outlook.com)

# **Dynamic Pricing im Online-Handel: Österreichische Akteur\*innen im Kampf für mehr Preistransparenz und ihre Strategien**

Isabella Pakesch, BA (Autorin)  
FH-Hon. Prof. DDr. Herwig Schneider (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Dynamic Pricing bezeichnet eine Methode von (Online-)Händler\*innen, den Preis für ein zu verkaufendes Produkt regelmäßig zu ändern. Die Preise werden an die Nachfrage der Konsument\*innen angepasst oder durch andere Faktoren, wie z. B. Wettbewerb, Lagerbestände, Abverkaufsquoten oder sogar durch tagtägliche Veränderungen wie Wetter oder Zeit, beeinflusst. Die Idee, den Preis für ein Gut aktuellen Umständen anzupassen, ist so alt wie der Handel selbst.

Dynamic Pricing bekommt immer mehr mediale Aufmerksamkeit, da Konsument\*innen über den Einsatz dieser Praktik im Online-Handel verunsichert sind. Nun stellt sich die Frage, welche Auswirkungen der Einsatz von Dynamic Pricing im Online-Handel auf Konsument\*innen hat und wie Konsument\*innen mit etwaiger Preisdiskriminierung im Online-Handel umgehen sollen. Diese Arbeit hat zum Ziel festzustellen, welche Akteur\*innen sich in Österreich mit den Auswirkungen von Dynamic Pricing und Preisdiskriminierung im Online-Handel beschäftigen und welche Strategien sie verfolgen, um Preise im Online-Handel transparenter zu machen. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher wie folgt:

*Welche Akteur\*innen setzen sich für Preistransparenz im Online-Handel in Österreich ein und welche Strategien verfolgen sie?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zehn Expert\*inneninterviews mit offenen Leitfragen durchgeführt. Um genug Hintergrundwissen zur Erstellung der Fragen für die Interviews zu haben, wurde zuerst eine Inhaltsanalyse auf Basis von Literatur durchgeführt. Das Ziel der Inhaltsanalyse ist es aufzuzeigen, welche Auswirkungen Dynamic Pricing und Preisdiskriminierung auf Konsument\*innen haben können. Eine Internetrecherche verhalf anschließend zur Identifikation der Akteur\*innen und potenziellen Expert\*innen für Interviews. Da es zur Beantwortung der Forschungsfrage keine Literatur gibt, wurde weiters auf Expert\*inneninterviews zurückgegriffen. Die Auswertung des Datenmaterials der Interviews

erfolgte mittels induktiver Logik und es wurde eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte festgestellt werden, dass sich hauptsächlich konsument\*innenschützende Organisationen, darunter Ombudsstellen, Vereine und Organisationen für Arbeitnehmer\*innen, mit den Themen Dynamic Pricing und Preisdiskriminierung beschäftigen. Die Forschung wirkt unterstützend durch die Durchführung von Forschungsprojekten und Studien zu Preisen im Online-Handel. Rechtliche Rahmenbedingungen werden innerhalb einer Fachcommunity, gemeinsam mit lehrenden Jurist\*innen, diskutiert. Handelsvertretende Organisationen unterstützen Online-Händler\*innen, indem sie ihnen Beratung und Informationen zum rechtlichen Rahmen von Preisen im Online-Handel bereitstellen. Medien propagieren Informationen zu Preispraktiken im Online-Handel und bieten Expert\*innen die Möglichkeit, ihre Erkenntnisse zu Preispraktiken im Online-Handel mit einer breiteren Masse zu teilen.

Die Strategie konsument\*innenschützender Organisationen ist, Konsument\*innen aufzuklären und zu bilden. Alle genannten Organisationen streben eine mediale Präsenz an, um ihre Protégés zu vertreten oder Forschungsergebnisse und Fachexpertise zu teilen. Eine Diskussion zwischen allen Organisationen ist nötig, um am neuesten Stand zu bleiben und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die sowohl Konsument\*innen als auch Online-Händler\*innen zufriedenstellen. Dafür ist außerdem eine starke Vernetzung der Organisationen untereinander notwendig.

Grundsätzlich konnte eruiert werden, dass Dynamic Pricing und Preisdiskriminierung innerhalb der Fachcommunity heiß diskutierte Themen sind und sich vor allem der Konsument\*innenschutz noch weiter mit Preistransparenz im österreichischen Online-Handel beschäftigen wird. Wie viel Wissen dazu in der Bevölkerung vorhanden ist und ob Konsument\*innen in Österreich über die Werkzeuge der genannten Organisationen gut informiert sind, ist fraglich. Zukünftig empfiehlt es sich zu untersuchen, wie geläufig der Begriff Dynamic Pricing im Online-Handel bei Konsument\*innen in Österreich tatsächlich ist. Es fehlt außerdem an Wissen darüber, wie gut Konsument\*innen über ihre Rechte im Online-Handel informiert

## **156 Dynamic Pricing im Online-Handel: Österreichische Akteur\*innen im Kampf für mehr Preistransparenz und ihre Strategien**

sind. Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Online-Handel werden außerdem neue Herausforderungen entstehen, die die Fachcommunity rechtzeitig diskutieren muss.

### **Kontakt:**

isabella.pakesch@hotmail.com

# **Vertrauen und Misstrauen in Politiker\*innen aus der Sicht von niederösterreichischen Erstwähler\*innen**

**Eine qualitative Untersuchung mittels eines Entwurfs  
des politischen Vertrauenskreislaufs**

Stefanie Reißner, BA (Autorin)  
Mag.(FH) Dr. Gerhard Brenner, MA (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Betrachtet man die letzten fünf Jahre des globalen Geschehens, fällt auf, dass zahlreiche Krisen stattgefunden haben und noch immer stattfinden. Die COVID-19-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die Klimakrise sind nur einige der vielen Beispiele dafür. Die Krise, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt wird, ist die Vertrauenskrise in Politiker\*innen in Österreich. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die Krisen nicht hintereinander stattfinden, sondern sich gegenseitig beeinflussen können und eine komplexe Situation für die Menschen darstellt. In Bezug auf die österreichische Innenpolitik gab es von 18. Dezember 2017 bis 6. Dezember 2021 fünf verschiedene Regierungskonstellationen, wie auf der Website des österreichischen Bundeskanzleramtes veröffentlicht wurde (BKA, o.J.). Auslöser der hochfrequenten Änderung der Regierungskonstellationen waren mehrere Faktoren, darunter der Skandal um das Ibiza-Video rund um die FPÖ und die Chat-Affäre ausgehend von der ÖVP. Parallel dazu verlief laut Umfragen ein stetig wachsender Vertrauensverlust der österreichischen Bürger\*innen in die Politik (siehe u.a. Mohr, 11.10.2022; OGM research & communication, 15.7.2022; SORA, 28.11.2022). Schließlich meldete sich auch der österreichische Bundespräsident, Dr. Alexander van der Bellen, am 20. Oktober 2022 zu der politischen Vertrauensentwicklung und vergleicht diese mit einem Wasserschaden, der mittlerweile „die Substanz des Gebäudes erreicht“ hat und eine Generalsanierung der Substanz benötigt wird (20.10.2022). Diese klaren Worte des österreichischen Bundespräsidenten machen deutlich, dass die politische Lage und insbesondere das Vertrauen in Politiker\*innen saniert werden muss.

Aus dieser Aktualität des sinkenden Vertrauens in Politiker\*innen, widmete sich die Autorin der Untersuchung des Ver- und Misstrauens der niederösterreichischen Erstwähler\*innen. Der Schwerpunkt liegt jedoch nicht auf der Auseinandersetzung mit den auslösenden Ereignissen. Die Forschungsarbeit soll die grundlegende politische Einstellung, die Erwartungen für die politische Zukunft und das gewünschte Auftreten von Politiker\*innen aus der Sicht der niederösterreichischen Erstwähler\*innen untersuchen. Die Autorin entwickelte zur Untersuchung einen Entwurf eines politischen Vertrauenskreislaufs, der abgeleitet wurde vom Vertrauensmodell von Mayer, Davis und Schoorman (1995, S. 715). Die theoretischen Erkenntnisse, die bereits in der Vertrauens- und Misstrauensforschung vorliegen, sollen in diesem Entwurf zusammengeführt, auf

den politischen Kontext übertragen und bei der Lösung der Forschungsfragen unterstützt werden. Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

*Wie ist die Grundeinstellung gegenüber Politiker\*innen bei niederösterreichischen Erstwähler\*innen?*

*Vertrauen Erstwähler\*innen Politiker\*innen oder stehen sie ihnen misstrauisch gegenüber?*

*Anhand welcher Faktoren entscheiden Erstwähler\*innen, ob Politiker\*innen vertrauenswürdig sind?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zu Beginn wurde mit der Literaturrecherche zum Thema Ver- und Misstrauen begonnen, um ein allgemeines Verständnis für die Thematik zu erlangen. Das Ver- und Misstrauen kann in verschiedenen Kontexten untersucht werden, wie beispielsweise das Vertrauen in Organisationen oder in politische Systeme. Der Forschungskontext dieser Arbeit umfasst das gesellschaftspolitische Vertrauen von niederösterreichischen Erstwähler\*innen. Die Autorin stellte die Zielgruppe der Erstwähler\*innen vor der Durchführung der Interviews fest. In dieser Arbeit werden diejenigen als Erstwähler\*innen bezeichnet, die entweder bei der Bundespräsidentenwahl am 9. Oktober 2022 oder bei der Landtagswahl in Niederösterreich am 29. Jänner 2023 zum ersten Mal wahlberechtigt waren und in Niederösterreich wohnhaft sind. Dieser Abstand wurde aufgrund des kurzen Zeitraums zwischen der Bundespräsidentenwahl und der niederösterreichischen Landtagswahl gewählt, da andernfalls nur jene Personen befragt werden könnten, die zwischen dem 10. Oktober 2022 und 29. Jänner 2023 die Wahlberechtigung erhalten hätten. Wodurch die Anzahl der neuen Wähler\*innen erheblich reduziert werden würde.

Die Autorin stieß auf das Vertrauensmodell von Mayer et al. (1995, S. 715) während ihrer Literaturrecherche, welches einen Vertrauenskreislauf innerhalb einer Organisation skizziert. Anhand dieses Modells kreierte sie einen Entwurf eines politischen Vertrauenskreislaufs. Dieser gliedert sich ähnlich wie bei Mayer et al. (ebd.) in

verschiedene Phasen, welche sich wiederum durch spezifische Kriterien der Ver- und Misstrauensmerkmale auszeichnen. Anschließend wurde der Entwurf zur Erstellung des Interviewleitfadens herangezogen, die darin beinhalteten Fragen dementsprechend formuliert und zur jeweiligen Phase zugordnet. Außerdem wurde die Anwendbarkeit des Entwurfs durch die Interviews überprüft und ergänzt. Die empirische Forschung wurde durch Online-Interviews auf der Plattform Zoom durchgeführt, die von der FH Campus Wien bereitgestellt wurde. Die befragten Erstwähler\*innen befinden sich in niederösterreichischen Oberstufenschulen und sind zwischen 16 und 18 Jahren alt. Die Kontaktaufnahme mit den Erstwähler\*innen beruht einerseits über das Abfragen des persönlichen Netzwerks der Autorin und andererseits über Empfehlungen. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass weibliche und männliche Jugendliche im annähernd gleichen Ausmaß interviewt werden. Schließlich wurden vier weibliche und drei männliche Jugendliche befragt, was insgesamt sieben Interviews mit einer Dauer von jeweils etwa 30 Minuten ergab. Zudem wurde den Jugendlichen mitgeteilt, dass sie freiwillig am Interview teilnehmen und dass die Daten anonym genutzt werden. Dazu wurde vor der Durchführung des Interviews eine Einverständniserklärung ausgehändigt und ausgefüllt von der befragten Person retourniert. Nachdem die Interviews im Zeitraum vom 31.1.-4.2.2023 und am 24.2.2023 durchgeführt worden waren, wurden sie eigenständig transkribiert und ein Konzept zur Auswertung anhand der Kategorien des Interviewleitfadens erstellt, um die Phasen des Entwurfs des politischen Vertrauenskreislauf zu ordnen. Die Kategorisierung, Definition und Kodier-Regeln wurden bei der Analyse der Interviews berücksichtigt. Um die Ergebnisse bestmöglich zu filtern, wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2014, S. 543) verwendet. Dabei werden die Daten zuerst standardisiert mittels eines Auswertungskonzepts und dann statistisch weitergehend ausgewertet (Baur und Blasius 2014, S. 56). Die Masterarbeit ist aufgrund dieser Stichprobenwahl nicht repräsentativ und damit können „keine allgemein gültigen Aussagen über die Grundgesamtheit gemacht werden“ (ebd., S. 50).

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Mit der vorliegenden Arbeit wurde ein Modell entworfen, das einen politischen Vertrauenskreislauf darstellen soll, anhand dessen das

methodische Konzept aufgebaut und ausgewertet wurde. Das ursprüngliche Vertrauensmodell aus dem organisationalen Kontext von Mayer et al. (1995, S. 715) wurde abgeleitet und auf den politischen Kontext übertragen. Die Anwendbarkeit des neu kreierten politischen Vertrauenskreislaufs konnte durch die vorliegende Arbeit überprüft werden. Dennoch gilt es, diesen Entwurf noch intensiv zu erforschen, beispielsweise beziehungsweise auf die Koexistenz mehrerer politischer Vertrauenskreisläufe.

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage konnte festgestellt werden, dass sechs der sieben Befragten nur geringes Interesse für politische Themen und Politiker\*innen aufwiesen. Innerhalb des politischen Vertrauenskreislaufs können Vertrauen und Misstrauen gleichzeitig existieren, dieses Ergebnis führt, zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage. Folglich widmete sich die letzte Forschungsfrage der Erforschung der vertrauenswürdigen Merkmale einer politischen Person. Einerseits wurden die Eigenschaften von Mayer et al. (1995, S. 715) abgefragt, sowie auch neue Eigenschaften mitaufgegriffen. Alle befragten Erstwähler\*innen waren sich über die Wichtigkeit von Kompetenz, Wohlwollen und moralischer Integrität nach Mayer et. al (ebd.) als Eigenschaften einer politischen Person einig. Allen Befragten war es ein besonderes Anliegen, dass Politiker\*innen positiv mit unterlaufenen Fehlern umgehen sollen. Die Jugendlichen erwarten von Politiker\*innen, dass sie Fehler öffentlich eingestehen, sich dafür entschuldigen und keine unberechtigten Schuldzuweisungen auf andere Personen machen. Fehler dürfen nicht vertuscht werden und die Bevölkerung darf auf Grund von unterlaufenen Fehlern nicht angelogen werden. Fehler sind in den Augen der Erstwähler\*innen menschlich und es gibt keinen Grund, unmoralisch zu handeln. Entscheidend ist nicht, dass ein Fehler passiert ist, sondern wie mit dem Fehler umgegangen wird.

Dieser letzte Absatz soll einen kurzen Ausblick auf künftige Forschungsmöglichkeiten hinsichtlich dieses Themengebiets darstellen. Erstens wäre eine qualitative Untersuchung mit einer älteren Wähler\*innen Gruppe möglich, um Vergleiche zwischen der älteren Wähler\*innengruppe und der Erstwähler\*innen zu ermitteln. Zweitens können die Ergebnisse dieser Masterarbeit mittels einer quantitativen Umfrage erfragt und überprüft werden, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Drittens würde sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ableiten, dass das Fehlermanagement von österreichischen Politiker\*innen theoretisch sowie empirisch aufgearbeitet

## **162 Vertrauen und Misstrauen in Politiker\*innen aus der Sicht von niederösterreichischen Erstwähler\*innen**

wird, um daraus Erkenntnisse für zukünftiges Fehlermanagement ziehen zu können. Der vierte und letzte Punkt ist die Untersuchung des Entwurfs des politischen Vertrauenskreislaufs mittels einer größeren, repräsentativen und altersspezifischen Stichprobenwahl, um die Phasen und ihre Verknüpfungen untereinander sowie zu parallel bestehenden Vertrauenskreisläufen zu untersuchen.

Folgender Schlusssatz soll auf die Einführung einer positiven Fehlerkultur in die Wertekultur von Politiker\*innen anregen:

Fehler zu machen ist kein Fehler. Falsch mit Fehlern umzugehen, ist der Fehler.

### **Kontakt:**

stefaniereissner15@gmail.com

# **Auswirkungen des Autonomiepakets der Bildungsreform 2017 auf Wiener Schulleitungen**

Florian Stachelberger, BA (Autor)  
Mag.(FH) Dr. Karl Testor (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Die Bildungsreform 2017 brachte erhebliche Veränderungen für das österreichische Schulsystem und die betroffenen Akteur\*innen. Als eine der großen Veränderungen ist dabei das Autonomiepaket zu sehen, welches den Einzelschulen die Möglichkeit bieten soll, dass Entscheidungen freier und individueller getroffen werden können. Dies steht jedoch im Kontrast dazu, dass das österreichische Schulsystem stark verrechtlicht und bürokratisiert ist. Auch auf der bürokratischen Ebene kam es zu starken Veränderungen durch die Umstrukturierung der Landesschulräte zu den Bildungsdirektionen.

Diese Arbeit stellt die Sicht von Wiener Schulleitungen in den Fokus und beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Autonomiepakets sowie weiterer Faktoren der Bildungsreform 2017 auf deren Arbeitsweisen. Diese Akteur\*innengruppe wurde deshalb gewählt, weil sich das Autonomiepaket direkt auf ihren Wirkungsbereich bezieht und sie stetig die Schnittstelle zu der übergeordneten Behörde, der Bildungsdirektion, darstellen. Daraus ergaben sich folgende Forschungsfragen:

*Welche Herausforderungen sowie Potenziale erfuhren Wiener Pflichtschulleitungen durch Veränderungen durch das Autonomiepaket der Bildungsreform 2017 in der Schnittstellenarbeit mit der Bildungsdirektion?*

*Inwiefern sorgen Regularien für Freiheit oder Beschränkung der Autonomie?*

*Inwiefern konnte die Transparenz der Schulverwaltung aus Sicht der Pflichtschulleitungen gesteigert werden?*

*Inwiefern konnte die Effizienz der Schulverwaltung aus Sicht der Pflichtschulleitungen gesteigert werden?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Als Methode zur Erhebung der notwendigen Daten wurden qualitative Befragungen mithilfe von leitfadengestützten Expert\*inneninter-

views geführt. Dafür wurden Schulleitungen verschiedener Schultypen als Expert\*innen gewählt. Die Schultypen inkludierten dabei die Volksschule, die Mittelschule, die Allgemeine Sonderschule, die Polytechnische Schule sowie die AHS. Durch diese Auswahl sollten auch schultypspezifische Veränderungen durch die Bildungsreform herausgefunden werden, des Weiteren wurden nur Schultypen gewählt, welche schulpflichtige Kinder beschulen. Die Auswertung erfolgte nach der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die Kategorienbildung erfolgte induktiv.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Aus der Wahrnehmung der befragten Schulleitungen ist die Nutzung autonomer Schulgestaltungsmöglichkeit aktuell mit vielen Herausforderungen verbunden. Dies hat stark mit dem Anstieg administrativer Arbeiten, auch im Sinne eines Berichtswesens, zu tun. Weitere Gründe sind etwa Organisationsrealitäten, welche eine Umsetzung behindern, oder gesetzliche Gegebenheiten, welche stark im Widerspruch zur Schulautonomie stehen. Dies führt dazu, dass autonome Gestaltungsmöglichkeiten mitunter gar nicht umgesetzt werden und eine Erhöhung der autonomen Freiheiten wenig wahrgenommen wird.

Im Bereich der Schnittstellenarbeit fiel vor allem der Mangel an Ansprechpersonen auf, was einerseits mit dem Ersetzen der Rolle der Schulinspektor\*innen durch Schulqualitätsmanager\*innen zu erklären ist, da letztere nicht mehr als direkte Vorgesetzte fungieren und andere Tätigkeitsbereiche aufweisen. Andererseits ist das Zusammenspiel der mehreren Ebenen zu nennen, da Schulautonomie nicht nur mögliche Freiheiten der Einzelschule inkludiert, sondern auch ganz stark an den institutionellen Rahmenbedingungen im Falle eines stark verrechtlichten und stark bürokratisierten Schulsystems hängt. Diese Verknüpfung der Ebenen der Schulverwaltung und der Schulleitungen ist aus Sicht des Autors zu wenig passiert, sodass nötige Unterstützung für Schulleitungen von der Bildungsdirektion aktuell nur bedingt gegeben ist. Des Weiteren führt dies dazu, dass strukturelle Veränderungen und Adaptionen des Autonomiepaketes weiterhin stattfinden. Eine Effizienzsteigerung wurde von den Schulleitungen weder in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion noch bei den zu bearbeitenden Pro-

## **166 Auswirkungen des Autonomiepakets der Bildungsreform 2017 auf Wiener Schulleitungen**

zessen wahrgenommen. Gerade im Bereich der Prozesse erschwert die Implementierung vieler verschiedener noch nicht ausgereifter Plattformen flüssiges und effizientes Arbeiten.

Bezüglich der Transparenz gab es Steigerungen im Bereich der Personal- und Ressourcenverteilung, generell wird jedoch das neue System der Bildungsdirektion als wenig transparent wahrgenommen. Dies hängt wiederum stark damit zusammen, dass Ansprechpersonen fehlen und klare Zuständigkeiten innerhalb der Bildungsdirektion von den Schulleitungen nur wenig wahrgenommen werden. Ein starkes Potential ist im Bereich der evidenzbasierenden Steuerung zu verorten, da durch das Berichtswesen viele verschiedene Daten erhoben werden, welche einer nachhaltigen Entwicklung des Bildungssystems zu Gute kommen könnten. Als herausfordernd ist jedoch zu sehen, dass diese Daten zwar erhoben werden, jedoch Schulleitungen keinerlei Einblick haben, ob und wie diese Daten weiterverarbeitet werden.

### **Kontakt:**

florian.stachelberger@yahoo.com

# Sicherheit



# **Klimabewegung in Österreich**

## **Ideologische, organisatorische und strategische Dimensionen einer ausgewählten Klimabewegung in Österreich im Fokus**

Victoria Autherith, BA (Autorin)

Teresa Mayerhofer, BSc, MSc (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Fast täglich erfolgt gegenwärtig in Österreich sowohl in den Printmedien als auch in den sozialen Medien eine Berichterstattung über etwaigen Aktivismus seitens verschiedener Klimabewegungen, welche sich vor allem in den letzten Jahren vielfältig etabliert haben. Neben lang bestehenden Umweltschutzorganisationen erfuhr auch die erst jüngst im Jahr 2021 während der Corona-Pandemie entstandene und derzeit medial auffallendste Klimabewegung Last Generation (LG) zunehmende Bedeutung. Der Schwerpunkt liegt daher vor allem auf den in Österreich gegenwärtigen Entwicklungen der ausgewählten Klimabewegung. Die LG möchte auf die Gefahren, welche der Klimawandel mit sich bringt, hinweisen und stellt Forderungen an die Regierung zum Klimaschutz und folglich zum Gemeinwohl der Bevölkerung.

Das Forschungsvorhaben entstand aufgrund der geringen vorhandenen einschlägigen Fachliteratur von Klimabewegungen in Österreich und den gegenwärtigen Entwicklungen sowie den damit einhergehenden zunehmenden Dynamiken dieser. Um konkrete Erkenntnisse im Bereich von Klimabewegungen erarbeiten zu können, wurde die derzeit bekannteste Klimabewegung Last Generation in Österreich gewählt. Als Schwerpunkt wurden die ideologischen, organisatorischen und strategischen Dimensionen sowie etwaige Dynamiken und Handlungsmuster der Aktivist\*innen erarbeitet. Zudem soll im Hinblick auf die aktuellen Geschehnisse und der Aktualität der Thematik diese Arbeit einen wertvollen Beitrag für die Erweiterung der wissenschaftlichen Fachliteratur im Zusammenhang mit Klimabewegungen leisten. Überdies dient die Forschungsarbeit sowohl für die österreichische Bevölkerung als auch für Bedienstete der öffentlichen Sicherheitsverwaltung in Österreich zum besseren Verständnis von Klimaaktivismus und zeigt dahingehend mögliche Entwicklungen der Klimabewegung auf. Aufgrund der erläuterten Ausgangslage definierte sich folgende forschungsleitende Fragestellung:

*Inwiefern können ideologische, organisatorische und strategische Dimensionen der ausgewählten Klimabewegung in Österreich im Hinblick auf den öffentlichen Auftritt festgestellt werden?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Eingangs wurde die Darstellung der Klimabewegung LG in den sozialen Medien verschriftlicht. Dabei wurden die eigene Website sowie der Twitter-Account der LG ausgewählt. Diese Darbietung diente zum Generieren eines entsprechenden Basiswissens im Hinblick auf die ideologischen, organisatorischen und strategischen Dimensionen beim Auftritt der LG in sozialen Medien. Für die Empirie wurde als Erhebungsinstrument das leitfadengestützte Expert\*inneninterview mit einer Auswertungsmethode nach Gläser und Laudel gewählt. Es wurden sechs Fachexpert\*innen aus unterschiedlichen Bereichen des Bundesministeriums für Inneres befragt. Dabei lag der Fokus auf deren Perspektive und Wissen sowie deren spezifischen Erfahrungen in diesem Themengebiet. Die Interviews wurden im April 2023 geführt und eigenständig transkribiert. Die Auswertung erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse mittels eines systematischen Verfahrens und einer folgenden Extrahierung der Daten. Die Transkripte, welche die Daten für die Auswertung darstellten, wurden auf relevante Informationen untersucht und eigens generierten Kategorien und Dimensionen zur detaillierten Aufbereitung zugeordnet. Die extrahierten Daten wurden getrennt vom Ursprungstext weiterverarbeitet. Durch die Vorgehensweise der Reduktion konnten bereits zu Beginn Übereinstimmungen und aussagekräftige Resultate erkannt werden. Diese Methode erschien für die Zielerreichung am geeignetsten. Überdies wurden Inhalte verdichtet, verglichen und wie folgt in den Ergebnissen gegenübergestellt.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die ideologische Dimension ist sowohl durch den sozialen Medienauftritt als auch durch die Befragungen der Expert\*innen eine abschließende Zuordnung der Klimabewegung zu einem politischen Spektrum, obwohl politisch-links orientierte Themenbereiche erkennbar sind, nicht möglich.

Die organisatorische Dimension beinhaltet den Personenzusammenschluss, Struktur und Aufbau von Bewegungen. Dieser erschließt sich bei der LG aus unterschiedlichen Mitgliedern, unabhängig von ihrem sozialen Umfeld, Alter und Geschlechtsstrukturen.

Darüber hinaus sind eine klare Rollenverteilung und hierarchische Struktur innerhalb der Klimabewegung deutlich erkennbar. Eine bundesweite Anzahl aller Mitglieder und Unterstützer\*innen konnte nicht eruiert werden.

Zur strategischen Dimension kann festgehalten werden, dass mit den Protestaktionen, welche dem zivilen Ungehorsam entsprechen, Aufmerksamkeit erlangt werden soll. Dadurch sollen die zwei klaren Forderungen „Tempo 100 auf Autobahnen!“ und „Stoppt die fossile Zerstörung!“ an die Regierung und die Bevölkerung kommuniziert werden. Zudem deutet das professionelle Vorgehen bei Protestaktionen auf einen strukturierten und koordinierten Modus Operandi hin. Bei diversen Aktionen steht die Gewaltfreiheit im Mittelpunkt.

Die LG weist zwar im Sprachgebrauch radikale Tendenzen auf, sie wird jedoch aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse nicht als radikal eingestuft.

Obwohl vereinzelte Gefahrensituationen bei Protestaktionen nie zur Gänze ausgeschlossen werden können, stellen bis dato die Versammlungen und Aktionen der LG keine akute Gefährdung für die öffentliche Sicherheit dar. Die zukünftigen Entwicklungen der Klimabewegung sind gegenwärtig von etwaigen Maßnahmensetzungen der Regierung sowie von zukünftigen Geschehnissen im Zusammenhang mit dem Klimawandel abhängig.

### **Kontakt:**

victoria.autherith@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Nutzen der Etablierung einer unabhängigen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen in Österreich**

Benedikt Böckle, BA (Autor)

Mag. Michele Griessmair, PhD (Betreuer)

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Im aktuellen Regierungsübereinkommen „Aus Verantwortung für Österreich - Regierungsprogramm 2020-2024“ der Koalitionsregierung aus ÖVP und Grüne wurde die Etablierung einer eigenen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen angekündigt, da ein Vertrauensmangel, übermäßige Übergriffe sowie eine mangelnde Unabhängigkeit und Konsequenz bei den Ermittlungen konstatiert wurde. Im Frühling 2023 wurde ein Gesetzesentwurf zur Einrichtung dieser Institution beim Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) eingebracht und im Juni desselben Jahres beschlossen. Dieser Schritt wurde in den Reihen der Polizei nicht gänzlich begrüßt und sorgte für teils emotional aufgeladene Aussendungen diverser Polizeigewerkschaftsfraktionen.

Dies wurde zum Anlass genommen, um im Rahmen der gegenständlichen Arbeit allgemein der Frage des potenziellen Nutzens der Schaffung einer derartigen Behörde, sowie den damit verbundenen Konsequenzen, der Implementierung und der Ausgestaltung nachzugehen. In diesem Zusammenhang wurden auch die kompetenzielle Ausgestaltung, personelle Zusammensetzung und institutionelle Verortung adressiert. Zu diesem Zweck wurde der Status Quo beleuchtet, und es wurden in qualitativer Herangehensweise Interviews mit einer heterogenen Gruppe von Expert\*innen aus Politik, Verwaltung und Lehre geführt. Im Konkreten wurden die Expert\*innen hinsichtlich deren Bewertung des Status Quo, deren Sichtweise bezüglich der Etablierung einer in Rede stehenden Behörde sowie deren Ideen betreffend die ideale Ausgestaltung einer derartigen Einrichtung befragt. Die zentrale Forschungsfrage lautete:

*Wie schätzen heterogene Expert\*innen den Nutzen der Etablierung einer unabhängigen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen ein?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Für die Untersuchung wurde ein qualitativer Zugang mittels Durchführung von Interviews mit einer heterogenen Gruppe von Expert\*innen gewählt, um eine multiperspektivische Beleuchtung des Themas zu erhalten. So konnten aus dem politischen Bereich die jeweiligen Sicherheitssprecher der Regierungsparteien ÖVP und Grüne für ein Interview gewonnen werden. Weiters wurden ein\*e Angehörige\*r einer Landespolizeidirektion und ein\*e Angehörige\*r einer Staatsanwaltschaft, welche jeweils in leitender Funktion tätig und über mehrjährige Erfahrungen im Bereich der strafprozessualen Ermittlungen von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen verfügen, interviewt. Darüber hinaus wurde auch ein\*e Menschenrechtsexpert\*in befragt, um der menschenrechtlichen Relevanz der Thematik Rechnung zu tragen.

Die Expert\*inneninterviews wurden jeweils persönlich in einem face-to-face-setting entlang eines nicht-standardisierten, semi-strukturierten Interviewleitfadens, bestehend aus offenen Fragen, durchgeführt und das Gespräch aufgezeichnet. Im Anschluss wurden die Audiodateien transkribiert und die Interviews im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser & Laudel ausgewertet.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Rahmen der Expert\*inneninterviews zeigte sich, dass trotz verschieden gelagerter beruflicher Sozialisierungen der heterogenen Expert\*innengruppe grosso modo nur ein geringes Konfliktfeld rund um das Thema vorherrscht. So sprach sich überraschenderweise keiner der Expert\*innen explizit gegen die Etablierung einer eigenen Behörde aus. Mit anderen Worten vermochten alle Expert\*innen, wenn auch in unterschiedlich-optimistischer Intensität, einen anzunehmenden Mehrwert zu benennen.

Ein Dissens lag hauptsächlich bei der Bewertung des Status Quo vor. Hinsichtlich der Implementierung, also der kompetenziellen Ausstattung, der personellen Zusammensetzung und der institutionellen Verortung gab es mehr Übereinstimmung. Als viable Implementierung konnte die institutionelle Ansiedlung außerhalb der Sek-

## **176 Nutzen der Etablierung einer unabhängigen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen in Österreich**

tion II des Bundesministeriums für Inneres, also außerhalb des Weisungszusammenhangs der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit und damit der klassischen Polizei, nämlich in der Sektion III, beim Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung, identifiziert werden; was im Übrigen dem des Regierungsprogramms entsprungenen aktuellen Gesetzesentwurfs entspricht. Es sei aber auch zu erwähnen, dass mehrfach der Gedanke hinsichtlich der Schaffung einer Art Justizpolizei im Bundesministerium für Justiz vorgebracht wurde. Darüber hinaus waren sich die Expert\*innen einig, dass eine solche Institution mit polizeilichen Befugnissen ausgestattet sein müsse und in ihren Reihen sowohl Polizist\*innen/Ermittler\*innen als auch Personen mit anderen Professionen, wie Mediziner\*innen, Forensiker\*innen, und, nach teilweisem Dafürhalten, sogar auch Psycholog\*innen und Soziolog\*innen, vorsehen müsse.

Gesamt betrachtet erscheint die Schaffung einer unabhängigen Behörde zur Untersuchung von Misshandlungsvorwürfen gegen Polizist\*innen ein legitimes Wagnis zu sein, bei welchem keine negativen Auswirkungen zu erwarten sind.

### **Kontakt:**

[benedikt.boeckle@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:benedikt.boeckle@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Präventions-und Deradikalisierungsmaßnahmen in Bezug auf islamistisch radikalisierte Personen in Österreich.**

Dieter Grössinger, BA (Autor)

Teresa Mayerhofer, BSc, MSc (Betreuerin)

# **1 Einleitung und Problemstellung**

Österreich galt lange Zeit als ein wenig von terroristischen Akten betroffenes Land. Durch das Attentat in Wien am 2. November 2020, rückte die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Deradikalisierungsmaßnahmen und deren Erfolg in den Fokus der Behörden, aber auch in den Blickpunkt der Gesellschaft. Aufgrund der Tatsache, dass der junge Attentäter in Österreich geboren wurde und hier lebte, zeigte sich, dass extremistische Ideologien innerhalb der Gesellschaft existieren und Menschen verschiedenen radikalen Einflüssen ausgesetzt sein können. Der Anschlag machte ebenso deutlich, dass noch Verbesserungspotential hinsichtlich der Präventions- und Deradikalisierungsarbeit von islamistisch radikalisierten Personen in Österreich besteht.

Auch wenn die Polizei im konkreten Fall den Täter unschädlich machen konnte, ist es in Bezug auf radikalisierte Personen unumgänglich, bereits früher und tiefer präventiv anzusetzen, damit erst gar nicht die intrinsische Motivation entsteht, eine solche terroristische Tat durchzuführen.

Für die konkrete Umsetzung einer gelungenen Präventionsarbeit, sowie eines erfolgreichen Deradikalisierungsprozesses muss daher der Nährboden für die Entstehung von Radikalisierung untersucht werden, um so die Ursachen, Voraussetzungen und Begünstigungen im Radikalisierungsprozess festzustellen. In dieser Forschungsarbeit sollen durch die Beleuchtung dieser Aspekte, sowie durch die Analyse der aktuell in Österreich praktizierten Präventions- und Deradikalisierungsarbeit, mögliche Ankerpunkte identifiziert werden, bei denen bei der Weiterentwicklung der Präventions- und Deradikalisierungsarbeit in Österreich angesetzt werden kann. Durch diese Kombination des aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstandes mit praktischen Erfahrungen sollen Maßnahmen herausgearbeitet werden, die aus beiden Blickwinkeln als zielführend eingeschätzt werden.

## 2 Methode/Vorgehensweise

Auf Basis des aktuellen Forschungsstands über Radikalisierung, Deradikalisierung und Radikalisierungsprävention, der in einer umfassenden Literaturrecherche erhoben wurde, wurden Leitfragen für Interviews mit im Präventions- und Deradikalisierungsbereich tätigen Expert\*innen entwickelt, die im empirischen Teil dieser Arbeit durchgeführt wurden.

Dabei wurde bewusst ein offener Forschungsansatz gewählt. Mittels explorativen leitfadengeführten Interviews wurden acht Expert\*innen befragt, wobei darauf abgezielt wurde, die in Österreich gängigen Präventions- und Deradikalisierungsmaßnahmen im Kontext von islamistisch radikalisierten Personen, sowie dabei auftretende Probleme und Verbesserungsvorschläge aus der Praxis zu erheben. Die Analyse der Expert\*inneninterviews erfolgte mittels einer induktiven Vorgehensweise, wobei die für die Forschungsfrage relevanten Aussagen der Expert\*innen reduziert, extrahiert und anschließend in induktive Kategorien zusammengefasst wurden.

Insgesamt möchte diese Arbeit einen Beitrag zum laufenden Diskurs über Deradikalisierungs- und Präventionsstrategien in Österreich leisten. Die hier vorgestellten Ergebnisse und Empfehlungen zielen darauf ab, einen wissenschaftlich und evidenzbasierten Ansatz zur Bewältigung der Herausforderung der Deradikalisierung islamistischer Extremist\*innen und damit verbunden einen präventiven Ansatz aufzuzeigen, um damit einen Beitrag zu der künftigen Gestaltung von Präventions- und Deradikalisierungsarbeit in Bezug auf Islamist\*innen in Österreich zu leisten.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Präventions- und Deradikalisierungsarbeit in Österreich basiert auf wissenschaftlichen Grundlagen, weist jedoch Verbesserungsmöglichkeiten auf. Als maßgeblich für die qualitative Weiterentwicklung wird die Definition von einheitlichen Zielen angesehen, die derzeit sowohl für die Präventions- als auch für die Deradikalisierungsarbeit fehlen. Weiters gibt es derzeit keine geeigneten Verfahren, den Erfolg der getätigten Maßnahmen zu messen. Dadurch wird die objektive Überprüfung der Wirksamkeit und die Weiterentwicklung

## **180 Präventions- und Deradikalisierungsmaßnahmen in Bezug auf islamistisch radikalisierte Personen in Österreich.**

von Methoden, beispielsweise durch die Verwendung des PDCA-Zyklus, erschwert bzw. sogar verunmöglicht.

Nach der Entwicklung geeigneter Messverfahren könnte eine institutionalisierte Vernetzung der beteiligten Institutionen und Personen sowie eine bundesweite Koordination dazu beitragen, Daten über Maßnahmen und deren Erfolg zu erfassen und erfolgreiche Projekte als "best-practice"-Modelle zu nutzen. Generell wird die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen Institutionen, die am Deradikalisierungsprozess beteiligt sind, als notwendig angesehen, wobei zusätzliche Institutionen und die Medien einbezogen werden sollten. Dementsprechend wäre ein bundesweites Netzwerk, das bis auf die Gemeindeebene reicht, sowohl dafür geeignet, auf lokale Bedürfnisse einzugehen und die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Zivilgesellschaft zu stärken, als auch eine Möglichkeit den Informationsaustausch zwischen den Organisationen zu erleichtern. Ebenso könnte eine Anpassung des Datenschutzgesetzes zu einem besseren Informationsfluss beitragen.

Im Deradikalisierungsbereich werden zentral koordinierte Aussteiger\*innenprogramme, die die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern, als sinnvoll angesehen. Diese Programme ermöglichen den Erfahrungsaustausch und tragen zur Qualitätssicherung bei. Personen, die durch einen Wechsel des Umfelds der extremistischen Szene entzogen werden, aber auch Risikogruppen, wie unbegleitete jugendliche Migrant\*innen benötigen eine intensivere Betreuung und auch finanzielle Unterstützung, um resilienter gegenüber extremistischen Gruppen zu werden.

Auch im Präventionsbereich wären zusätzliche personelle Ressourcen notwendig. Außerdem sollten Schulsozialarbeit und "Streetwork" ausgebaut werden. Die Entwicklung von Präventionskampagnen im Internet und die Einführung von "Buddysystemen" an Schulen werden ebenfalls als unterstützende Maßnahmen für die Präventionsarbeit genannt. Zusätzlich wird betont, dass Investitionen in die Bereiche Gesundheit, Bildung und Arbeitsmarkt dazu beitragen können, die Anfälligkeit für extremistische Gruppen zu reduzieren.

Letztlich sollte in der Öffentlichkeit auch das Bewusstsein für die Probleme, die zu Radikalisierung führen können, geschärft werden, um die Akzeptanz für Lösungen zu fördern und die Integration von

marginalisierten Menschen zu erleichtern. Insgesamt bedarf es einer ganzheitlichen Überarbeitung und Stärkung der Präventions- und Deradikalisierungsarbeit in Österreich, um effektive Ergebnisse in diesem wichtigen Bereich zu erzielen

Als Ergebnis dieser Untersuchungen ist festzustellen, dass die Präventions- und Deradikalisierungsmaßnahmen in Österreich auf wissenschaftlichen Grundlagen basieren, jedoch wird von den Expert\*innen in einigen Teilbereichen Verbesserungsbedarf gesehen, die zumeist politisch umzusetzende Maßnahmen betreffen. Um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung in der Präventions- und Deradikalisierungsarbeit gewährleisten zu können, wären eine klarere Definition von Zielen, die Messung des Erfolgs der Maßnahmen und Verbesserungen im Informationsaustausch und der strukturellen Vernetzung nötig.

**Kontakt:**

dieter.groessinger@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Ressourcenmanagement der LPD Wien im Zuge eines Blackouts**

Daniel Hinteregger, BSc (Autor)  
Teresa Mayerhofer, BSc, MSc (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Das Bundesministerium für Inneres (BMI) ist als Sicherheitsbehörde der Republik Österreich mit der Aufgabe des Sicherheitswesens im Staatsgebiet betraut, welche durch den Schutz der Staatsgrenzen und die Organisation der Bundespolizei ergänzt wird. Um die Sicherheit im Hoheitsgebiet der Bundesrepublik zu gewährleisten, wurde durch die Bundesregierung die „Österreichische Sicherheitsstrategie“ (ÖSS) erlassen, welche Maßnahmen zur Bewältigung von möglichen zukünftigen Bedrohungen bzw. Maßnahmen zur Abwehr von mit diesen Bedrohungen einhergehenden Gefahren definiert. Eine der in der ÖSS angeführten Gefahren stellt die Knappheit von Ressourcen dar, welche insbesondere den Energie-, Nahrungsmittel- und Wassersektor betreffen. Diesbezüglich bereitet sich das BMI derzeit auf den möglichen Eintritt eines Blackouts vor, welcher geeignet ist, eine derartige Ressourcenknappheit auszulösen. Die Landespolizeidirektion (LPD) Wien hat zur Aufgabe, in prekären Situationen den Schutz des Lebens und der Gesundheit von Menschen zu gewährleisten, sowie den gesetzmäßigen Zustand wiederherzustellen. Dabei handeln die Einsatzkräfte der LPD häufig selbst in gefährlichen Umwelten, wo diese neben der Bewältigung der jeweiligen Situation auch die Aufrechterhaltung der eigenen Handlungsfähigkeit gewährleisten müssen.

Ziel der Forschungsarbeit ist, die Organisation der personellen Ressourcen der LPD Wien im Falle eines Blackouts zu erforschen. Dadurch soll den Entscheidungsträger\*innen eine fundierte Basis mit den definierten Maßnahmen geboten werden, auf welcher die Bewältigung eines solchen Szenarios in weiterer Folge effizient und effektiv durchgeführt werden kann. Die Arbeit soll die geplanten und bereits umgesetzten Maßnahmen aufzeigen, sodass in weiterer Folge bewertet werden kann, ob diese ausreichend sind, um ein Blackout zu bewältigen oder ob dafür weitere Maßnahmen erforderlich sein werden. Für die Untersuchung ergibt sich deshalb folgende forschungsleitende Fragestellung:

*Wie müssen die personellen Ressourcen der LPD Wien im Falle eines Blackouts organisiert werden, um die Handlungsfähigkeit jedenfalls aufrecht zu erhalten?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Um ein Basiswissen im Bereich Blackout aufzubauen, wurde zuerst eine umfassende Literaturrecherche betrieben, welche neben einschlägiger Fachliteratur auch bereits bestehende Forschungen umfasste. Das Basiswissen in den Bereichen Blackout, Kontinuitätsmanagement und der polizeilichen Stabsarbeit bildete die Grundlage für die darauffolgende Empirie der Arbeit. Anhand von einem darauf aufbauenden semistrukturierten Interviewleitfaden wurden insgesamt sechs systematisierte Expert\*inneninterviews durchgeführt, mit denen sowohl Sachwissen als auch fundiertes Expert\*innenwissen bezüglich der polizeilichen Krisenbewältigung offengelegt werden konnte. Bei der Auswahl der Expert\*innen wurde besonders auf deren unterschiedliche Organisationszugehörigkeit geachtet, was die Beleuchtung der Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln ermöglichte. Die Auswertung der Expert\*inneninterviews erfolgte unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei wurde die Technik der Strukturierung angewendet, bei welcher die erhobenen Daten den zuvor deduktiv gebildeten Kategorien zugeordnet wurden. Die Kategorien bezogen sich auf die unerlässlichen Kerntätigkeiten der Polizei, deren Grenzen der Handlungsfähigkeit, sowie deren Maßnahmen zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit. Anhand von dieser Zuordnung, konnten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Expert\*innenmeinungen herausgearbeitet und in weiterer Folge gegenübergestellt werden.

## 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Bezugnehmend auf die unerlässlichen Kerntätigkeiten konnte erhoben werden, dass diese in schwerpunktmäßige sich ändernde und dauerhafte gleichbleibende Tätigkeiten unterteilt werden können. Während dauerhafte Tätigkeiten vorwiegend auf die polizeiliche Präsenz im öffentlichen Raum abzielen, um die öffentliche Sicherheit generell aufrechtzuerhalten, werden schwerpunktmäßige Tätigkeiten, wie beispielsweise Verkehrsregelungen in Abhängigkeit an die jeweilige Phase des Blackouts, betrieben.

Die Grenzen der Handlungsfähigkeit der LPD Wien im Zuge eines Blackouts können durch interne Ereignisse (z.B. Ausfall der Kom-

munikation) und externe Ereignisse (z.B. langandauernder Black-out) beeinflusst werden. Allen voran ist hierbei die Verfügbarkeit von ausreichend Personal zu nennen, welches zur Bewältigung eines Blackouts unerlässlich ist. Insbesondere bei der Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit durch externe Ereignisse konnten Unstimmigkeiten der Expert\*innen erkannt werden, welche neue Ansätze für weitere Forschungsarbeiten bieten.

Maßnahmen, welche darauf abzielen die Handlungsfähigkeit der LPD Wien im Falle eines Blackouts aufrechtzuerhalten, gliedern sich in die drei Phasen: vor, während und nach eines Blackouts. Während vor einem Blackout ein besonderes Augenmerk auf die Vorbereitung gelegt wird, welche sich in Form von Aufklärungen und Schulungen äußert, werden während eines Blackouts Aufgaben priorisiert und das Personal bedarfsmäßig und abteilungsübergreifend verschoben. Nach einem Blackout können die Bediensteten im Bedarfsfall auf psychologische Unterstützung zurückgreifen. Divergierende Meinungen der Expert\*innen bezugnehmend auf die praktische Umsetzung der Maßnahme der Personalverschiebung erfordern dahingehend ebenso weitere wissenschaftliche Untersuchungen.

**Kontakt:**

daniel.hinteregger@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Analyse der Bekämpfung von Cyberkriminalität in Österreich**

**Qualitative Untersuchung, welche Maßnahmen im  
niederschweligen Kriminalitätsbereich empfohlen  
werden**

Michael Komperda-Rzadkosz, BA (Autor)  
PhDr. Stefan Eisner, BA MA MA (Betreuer)

## 1 Einleitung und Problemstellung

Seit dem Jahr 2011 werden in Österreich die Anzeigen im Bereich der Cyberkriminalität erfasst und im jährlich erscheinenden Cyberkriminalitäts-Report durch das Bundeskriminalamt veröffentlicht. Die Anzeigen steigen seit Beginn der Aufzeichnungen stetig an und während im Jahr 2011 5.112 Anzeigen erfasst wurden, waren es im Jahr 2021 bereits 46.179 Anzeigen. Gleichzeitig verzeichnete man im Jahr 2021 eine Aufklärungsquote von lediglich 36,9 % der angezeigten Fälle; was in Zahlen gemessen, 29.159 angezeigter und ungeklärter Fälle entspricht. Nicht jedes Opfer einer Straftat (Privatperson als auch Unternehmen) im Bereich der Cyberkriminalität zeigt den Vorfall bei den Strafverfolgungsbehörden an und deshalb ist eine Schätzung des jährlich entstehenden volkswirtschaftlichen Schadens, welcher durch Cyberkriminalität entsteht, schwer erreichbar bzw. einschätzbar. Das Bundesministerium für Finanzen ging im Jahr 2021 von einer Schadenssumme von geschätzten 16 Millionen Euro aus.

Festgehalten wird, dass digitales Basiswissen grundlegend notwendig ist, um sich sicher im digitalen Raum bewegen zu können. Während 95% aller österreichischen Haushalte im Jahr 2022 über einen Internetzugang verfügte und 56% der befragten Personen in den letzten drei Monaten Online-Einkäufe tätigten, weisen lediglich 63% der Österreicher\*innen grundlegende digitale Kenntnisse auf. Gerade wenn es um die Themen Cyber-Prävention und Cyber-Sicherheit geht, ist das ein Wert, der nicht zufriedenstellend ist und Gefahren beim Verhalten im Internet birgt. Das machen sich die teilweise international tätigen und organisierten Täter\*innengruppierungen zu Nutze und suchen sich gezielt solche Opfer im Internet aus. Der Deliktskatalog der Cyberkriminalität ist breit gefächert und umfasst unter anderem Onlinebetrug, Romance Scamming, CEO-Fraud, Phishing, Identitätsdiebstahl und -missbrauch.

Mit dieser Arbeit werden diese Phänomene näher beleuchtet und erklärt. Andererseits möchte man mit dieser Arbeit die Herausforderungen bei den Ermittlungstätigkeiten aufzeigen und untersuchen, wie die derzeitige Bekämpfung der Cyberkriminalität im niederschweligen Bereich in Österreich aussieht. Ebenso von großem Interesse für gegenständliche Arbeit ist, wie die Ausbildung der Cyberkriminalitäts-Ermittler\*innen in Österreich aussieht, welche Maßnahmen tatsächlich in der Vergangenheit im Bereich der Bekämpfung und der Aus- und Fortbildung gesetzt wurden und welche nach

Auffassung der befragten Expert\*innen als sinnvoll und empfehlenswert erachtet werden. Dabei entstand nachfolgend definierte Forschungsfrage:

*Welche Maßnahmen zur Bekämpfung der Cyberkriminalität in Österreich im niederschweligen Kriminalitätsbereich sind empfehlenswert?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Als Forschungsdesign wurde die qualitative Erhebungsmethode in Verbindung mit dem Einsatz von fünf leitfadengestützten Expert\*inneninterviews gewählt. Der Grund dafür ist, dass die Forschungsfrage eine wissensgenerierende Forschung impliziert, welche einen möglichen Einfluss der Ausbildungen der Cyberkriminalitäts-Ermittler\*innen auf die Bekämpfung der Cyberkriminalität untersuchen soll. Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es, die Bekämpfung der Cyberkriminalität im niederschweligen Bereich in Österreich zu untersuchen. Deshalb wurde bei der Wahl der Expert\*innen der Fokus auf Mitarbeiter\*innen aus den verschiedenen Organisationseinheiten, welche in ihrem Aufgabengebiet, auf den Polizeiinspektionen, im Landeskriminalamt Wien bzw. im Bundeskriminalamt, als Expert\*innen gelten, gelegt. Ebenso wurde ein\*e Expert\*in einer EU-Agentur, die sich mit der Bekämpfung von Cyberkriminalität beschäftigt, ausgewählt.

Für die Auswertung des durch die Interviews gesammelten Datenmaterials wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Nach der Zusammenfassung des Datenmaterials wurden induktive Kategorien gebildet, welche direkt aus dem Material generiert wurden. Aus diesen Kategorien wurden wiederum – im Sinne der zusammenfassenden Inhaltsanalyse – Hauptkategorien gebildet, welche zu den reduzierten Ergebnissen führten.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschung hat ergeben, dass es notwendig ist, mehr Personal mit den entsprechenden Qualifikationen zur Verfügung zu stellen

und die Bevölkerung im Bereich der Cyber-Prävention proaktiver zu informieren und aufzuklären. Zusätzlich dazu wird empfohlen, das bereits ausgearbeitete Ausbildungskonzept durchzusetzen, da es offensichtlich Schwierigkeiten bei der Umsetzung gibt. Die Installation einer eigens für die Cyber-Prävention spezialisierten Abteilung, mit ausreichend ausgebildeten Beamt\*innen, ist ebenfalls empfehlenswert. Die Auseinandersetzung mit KI-gesteuerten Ermittlungsunterstützungen ist die letzte und wohl innovativste Maßnahmenempfehlung der vorliegenden Arbeit.

Abgesehen von den soeben beschriebenen Maßnahmen, wurde im Zuge des Forschungsprozesses klar, dass im Bereich der Cyberkriminalität großer Bedarf an Forschungstätigkeiten verortet wird, insbesondere im Bereich der Dunkelfeldziffern und im Opfer- und Täter\*innenverhalten im Cyberkriminalitätsbereich in Österreich.

### **Kontakt:**

michael.komperda-rzadkosz@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Die Umfassende Landesverteidigung der Republik Österreich im Wandel der Zeit**

Mag. (FH) Markus Pichler (Autor)

Mag.<sup>a</sup> Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

## 1 Einleitung und Problemstellung

Im Februar 2022, mit Beginn der russischen Aggression gegen die Ukraine, wurde die Welt, wurde Europa und besonders Österreich wieder daran erinnert, dass 70 Jahre Frieden in Europa keine Garantie auf weitere 70 Jahre sind. Nicht der Bruch einer jahrelangen Ära des Friedens, sondern auch die Führung des Konfliktes hat sich massiv geändert. Dies ist nicht nur unmittelbar am Gefechtsfeld zu erkennen, sondern auch in neuen Domänen wie dem Cyberraum oder dem Energiesektor.

Das Bundesheer setzt die militärische Verteidigung und den Schutz der Republik Österreich und seiner Bevölkerung durch und für die anderen Bereiche bedarf es der interministeriellen Koordinierung zur Erreichung der Sicherheit und Resilienz Österreichs. Dieser kollektive Ansatz der militärischen, zivilen, wirtschaftlichen und geistigen Landesverteidigung wurde in Form der Umfassenden Landesverteidigung (ULV) Ende der 1950er Jahre geboren, 1975 als Art. 9a im Bundes-Verfassungsgesetz verankert und 1985 als Landesverteidigungsplan der Öffentlichkeit vorgestellt. Ziel der ULV ist es, die Grundwerte Österreichs, wie die Unabhängigkeit nach außen oder die Selbstbestimmung nach innen und auch das Maximum an Lebensqualität gegenüber allen Bedrohungen zu wahren.

Die Rahmenbedingungen der Beurteilung als Grundlage für die ULV war der Ost-West-Konflikt. Da die ULV bereits im letzten Jahrtausend erstellt und veröffentlicht wurde, aber nach wie vor im Verfassungsgesetz verankert ist und Gültigkeit hat, stellt sich die Frage, ob die Bedingungen von damals auch noch Gültigkeit haben. Durch die Auflösung des Warschauer Paktes 1991 fiel das Bedrohungsbild weg, auf welchen die ULV fusste, und der Weg in die Vergessenheit oder zumindest in den Hintergrund begann, obwohl 1991 in unmittelbarer Nähe zu Österreich ein neuer Krieg am Balkan ausbrach.

Der Westbalkan ist nach wie vor volatil (man denke an die Beziehungen zwischen Kosovo – Serbien), zusätzlich kamen weitere Bedrohungen auf Österreich zu, welche nicht unbedingt einen militärischen Anlass haben. Folgende Schlagwörter sind in aller Munde – Wirtschaftskrisen und Inflation, Migration, Blackout, Cyberwar, Fake News oder Internationaler Terror und der Ukraine-Konflikt zeigen die harte Realität an Möglichkeiten im Spektrum der verschiedensten hybriden Bedrohungen gegen einen Staat.

Unter Berücksichtigung dieser aktuellen hybriden Aktivitäten stellt sich die Frage, ob die ULV nach dem „Pausieren“ noch zeitgemäß ist bzw. ob die Republik ihrem Auftrag gem. Artikel 9a der Bundesverfassung (Österreich bekennt sich zur umfassenden Landesverteidigung) kommt. Ihre Aufgabe ist es, die Unabhängigkeit nach außen sowie die Unverletzlichkeit und Einheit des Bundesgebietes zu bewahren, insbesondere zur Aufrechterhaltung und Verteidigung der immerwährenden Neutralität. Hierbei sind auch die verfassungsmäßigen Einrichtungen und ihre Handlungsfähigkeit sowie die demokratischen Freiheiten der Einwohner\*innen vor gewaltsamen Angriffen von außen zu schützen und zu verteidigen).

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Die Masterarbeit befasst sich mit dem Thema „Strategie und Bedrohungen in der ULV“ und beleuchtet die strategische Entwicklung der ULV während des mehrjährigen Entstehungsprozesses. Weiters wird der Beweggrund für die Erstellung der ULV dargestellt und auf die gegenwärtigen sicherheitspolitischen Herausforderungen umgemünzt, und danach gefragt, ob diese nach fast sechs Jahrzehnten in der damaligen Form noch Gültigkeit hat.

Der theoretische Teil basiert einerseits auf einer Literaturrecherche zum Begriff und der Definition von Strategie. Des Weiteren werden Strategieschulen beschrieben, um in weiterer Folge den Ausgangspunkt für die geschichtlichen Entstehung zur ULV zu schaffen. Für das aktuelle Thema der hybriden Bedrohungen werden Sichtweisen nationaler und internationaler Expert\*innen in den diversen Publikationen erfasst und vorgestellt, um in weiterer Folge den Vergleich der beiden Bedrohungsbilder darzustellen bzw. weitere Meinungen und Sichtweisen durch die Interviews zu bekommen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen, Strategiearbeit in der ULV in Verbindung mit den Beweggründen bzw. Umständen und der Frage nach der Gültigkeit wird eine qualitative, explorative Erhebungsmethode verwendet.

Es werden Expert\*innen zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der ULV befragt. Aufgrund ihrer unterschiedlichen beruflichen Stellung und ihrer aktiven Beschäftigung mit der ULV zu unter-

schiedlichen Zeiträumen, lässt sich eine differenzierte und vielseitige Sichtweise darstellen. Die Erhebung untersucht die verschiedensten Kriterien und Bedingungen für die Erstellung der ULV anhand relevanter Aussagen.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die multiple Bedeutung des Wortes „Strategie“, welches ursprünglich aus dem militärischen Bereich entstand, musste auf die heutige Zeit, in diesem Fall auf das 20. und 21. Jahrhundert, projiziert werden. Besonders die Wirtschaft erkannte das Potential der Festlegung und Verfolgung einer Strategie zur Erreichung der unternehmerischen Ziele und dies führte zu einer Vielzahl von Begriffen und Bestimmungen.

Präzisiert auf diese Masterthesis wird Strategie als der Masterplan auf höchster Ebene gesehen, welcher durch strategisches Management, Teilstrategien, Operationen oder Taktiken (je nach Level in der jeweiligen Organisationshierarchie) definiert wird, um ein erklärtes Ziel zu erreichen. Anwendung unterschiedlichster Werkzeuge wie z. B. Umfeldanalyse oder Balance Score Card helfen bei der Zieldefinition und mittels des Strategic Managements wird die Erreichung des gewünschten Effektes gesteuert.

Die Zuweisung der einzelnen Teilbereiche der militärischen, wirtschaftlichen, zivilen und geistigen Landesverteidigung dem jeweilig fachlich qualifizierten Ministerium ist ein bedeutender Schritt bei der Erstellung der Strategie. Diese Erkenntnis wurde auch von einem der Experten angesprochen, im Rahmen der Umfassenden Sicherheitsvorsorge die Risiken in Themen umgemünzt wurden und diese Themen den Ministerien zur Bearbeitung im eigenen Bereich vorgegeben wurden, dadurch fehlte es an der Koordination im gesamtstaatlichen Ansatz bzw. zeigte sich kein Ministerium mehr 100%ig dafür verantwortlich. Beispiele sind Bekämpfung von Desinformation oder das breite Spektrum von Cyberattacken, welche einen interministeriellen Lösungsansatz verlangen. Die Verantwortungen müssen klar geregelt sein, wie sie in den einzelnen Organisations-schemen gemäß den einzelnen Ministerratsbeschlüssen auch gesehen ist. Eine Nachjustierung ist durchaus legitim, sollte jedoch nicht allzu oft stattfinden, um nicht in den Bereich des Mikroman-

gements abzurutschen. Diese Beurteilung obliegt der übergeordneten Stelle, welche mit der Koordination und Überwachung der Bearbeitung befasst ist.

Fazit ist, dass es einer auf Fakten basierende Diskussion bedarf, wie die zukünftige strategische Ausrichtung der Republik aussieht und es sollten alle Varianten sachlich dargestellt und keine davon im Voraus ausgeschlossen werden. Die Grundsätze der Transparenz und der demokratischen Mitbestimmung sollen über den gesamten Prozess so geführt werden, dass sich die heimische Bevölkerung miteingebunden fühlt und sich in weiterer Folge auch mit dem Ergebnis identifizieren kann.

**Kontakt:**

pichler.markus@hotmail.de



# **Risikomanagement bei niederösterreichischen Wohnungsgenossenschaften**

**Eine qualitative Studie zum Reifegrad des  
Risikomanagements der NÖ  
Wohnungsgenossenschaften**

Dominik Schreiber, BSc (Autor)

Teresa Mayerhofer, MSc BSc (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Wohnen ist ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen. Um dieses Grundbedürfnis zu decken, wird ausreichend Wohnraum benötigt, welcher in den letzten Jahren auch ausreichend geschaffen wurde. Durch die Krisen der letzten Jahre (Coronapandemie, Ukrainekrieg und damit verbunden die gestiegenen Energiepreise) sind auch die Wohnkosten bei vielen Menschen in den Mittelpunkt gerückt. Für die stark steigenden Wohnkosten sind unter anderem auch die steigenden Baukosten verantwortlich. Diese Kosten können bei der Umsetzung von Bauprojekten vor allem in den frühen Phasen eines Projektes stark gesenkt werden. Dazu kann auch ein entsprechendes Risikomanagement beitragen.

Wohnungsgenossenschaften decken im größten österreichischen Bundesland Niederösterreich in etwa 10% des gesamten Wohnungsbedarfes. Von ihnen werden im Schnitt pro Jahr in etwa 4.000 neue Wohnungen errichtet. Sie zählen somit zu den größten Investoren in dieser Branche.

Das Risikomanagement hat zwar in der Immobilien- und Baubranche in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, bewegt sich aber immer noch auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Zum Risikomanagement bei den niederösterreichischen Wohnungsgenossenschaften gibt es bisher keine Forschungsergebnisse. Daher befasst sich die Masterarbeit mit dieser Thematik und behandelt folgende Fragestellungen:

*Welchen Reifegrad hat das Risikomanagement in NÖ Wohnungsgenossenschaften?*

Forschungsleitende Fragen:

*Welche Risiken gibt es für NÖ Wohnungsgenossenschaften?*

*Wie setzen NÖ Wohnungsgenossenschaften Risikomanagement in Bezug auf ihre Unternehmenstätigkeit ein?*

*Wie setzen NÖ Wohnungsgenossenschaften Risikomanagement in Bezug auf ihre Bauträgerprojekte ein?*

*Welche Herausforderungen gibt es für niederösterreichische Wohnungsgenossenschaften bei der Umsetzung von Risikomanagement?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zunächst wurde das Thema literaturgestützt erarbeitet und anschließend mittels qualitativer Datenerhebung untersucht. Dazu wurde ein leitfadengestütztes Expert\*inneninterview durchgeführt. Insgesamt wurden im Rahmen dieses Interviews fünf Expert\*innen aus vier verschiedenen Wohnungsgenossenschaften befragt. Da die Expert\*innen zum Teil jahrzehntelange Erfahrung auf Vorstands- bzw. Abteilungsleitungsebene aufweisen konnten, haben sie einen umfassenden Einblick in die Arbeitsweise und das Risikomanagement ihrer Organisation gegeben. Die erhobenen Daten wurden mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse und induktiver Kategorienbildung nach Mayring ausgewertet.

## **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass Risikomanagement in den NÖ Wohnungsgenossenschaften sehr unterschiedlich eingesetzt wird. Die Umsetzung erfolgt ohne Umsetzung einer Managementnorm, individuell angepasst an die jeweilige Organisation. In Bezug auf die Bauträgertätigkeit ist das Risikomanagement hingegen sehr einheitlich organisiert. Es läuft über die jeweiligen Projektleiter\*innen durch die Hierarchieebenen zum Vorstand und wieder retour. Unterstützt wird es in der Regel durch die örtlichen Bauaufsichten.

Als Herausforderungen bei der Umsetzung von Risikomanagement wurden der zeitliche Aufwand und die Bindung von Personalressourcen, sowie die schwierige Einschätzbarkeit von Risiken genannt. Die Befragung ergab viel weniger Herausforderungen, als aus der Literatur erarbeitet wurden. Generell wurde aber ein sehr positives Bild vom Risikomanagement in den Wohnungsgenossenschaften vermittelt. Dies ist auf die erfolgte Aufklärung und Bewusstseinsbildung unter den Mitarbeiter\*innen und Führungskräften zurückzuführen.

## **200 Risikomanagement bei niederösterreichischen Wohnungsgenossenschaften**

Die Ausprägung und der Reifegrad sind bei den befragten Wohnungsgenossenschaften in gewissen Teilbereichen sehr ähnlich, in anderen wiederum sehr unterschiedlich. Ziemlich gleich ist die Herangehensweise beim Risikomanagement in Bezug auf die Bautätigkeit. In diesem Bereich gibt es kaum Unterschiede. Auch das Verständnis und die Wertigkeit ist bei allen relativ gleich einzustufen. Beim allgemeinen Risikomanagement und dabei vor allem bei der Organisation, merkt man starke Unterschiede. Die Bandbreite spannt sich von der eigenen Stabstelle mit Risikomanager\*in, bis zur Nebentätigkeit in einer Abteilung. Grundsätzlich ist das kein Nachteil, sondern der Größe und Organisationsform der Wohnungsgenossenschaften und den verfügbaren Ressourcen geschuldet. Jede der befragten Organisationen hat das Risikomanagement an ihre Bedürfnisse angepasst und kann es dadurch auch relativ konfliktfrei umsetzen.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass es Risikomanagement in den NÖ Wohnungsgenossenschaften in unterschiedlicher Ausprägung und mit unterschiedlichem Reifegrad gibt.

### **Kontakt:**

dominik@schreiber-sicher.at

# **Predictive Policing zur Bekämpfung von Eigentumskriminalität in Österreich.**

**Eine qualitative Analyse zur Identifikation von  
Wirkungs- und Nutzendimensionen**

Jürgen Schweighardt, BA (Autor)  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Großmann (Betreuerin)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Aktuelle Entwicklungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz offenbaren neue Möglichkeiten zur Unterstützung der effizienten Ressourcensteuerung. In den vergangenen Jahrzehnten haben Sicherheits- und Strafverfolgungsbehörden Chancen erkannt, durch den Einsatz von predictive policing-Methoden Phänomenbereichen wie der Eigentumskriminalität effektiv entgegenzutreten. Solche datengetriebenen präemptiven Instrumente sollen durch orts- und zeitbezogene Datenpunkte Örtlichkeiten identifizieren, an welchen sich zukünftig strafbare Handlungen ereignen sollen.

Allerdings kann der Einsatz von Algorithmen bei kommerzieller predictive policing-Software zu Wertekonflikten führen, da aufgrund einer sogenannten black-box Prognostik – also der nicht vollends nachvollziehbaren Entstehung der Prognoseergebnisse – nicht vollständig rückverfolgbar sind und daher die Rechenschaftspflicht eingeschränkt wird. Im Gegensatz dazu wird zur Rechtfertigung des Nutzens von predictive policing-Methoden der Rückgang von strafbaren Handlungen an bestimmten Örtlichkeiten, beruhend auf der Auswertung von Kriminalstatistiken, herangezogen. Die gegenständliche Arbeit ergänzt diese Ergebnisse der Feldforschung einerseits um eine kriminal-ökonomische Täter\*innenperspektive und andererseits um eine sozio-technische Perspektive der Anwender\*innen der in Österreich zuständigen Strafverfolgungsbehörden zur Bekämpfung von Eigentumskriminalität. Zur Untersuchung dieser Aspekte wurde die folgende Forschungsfrage formuliert:

*Welche Wirkung hat der Einsatz von datengetriebenen, ort- und zeitbezogenen Prognoseverfahren – predictive policing – durch österreichische Strafverfolgungsbehörden auf die Bekämpfung von Eigentumskriminalität in Österreich?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Operationalisierung der Forschungsfrage wurde ein theoretisches Fundament aus Konzepten zur Delinquenz aus der Soziologie, Ökonomie und Kriminologie gebildet. Hingegen wird das Anwender\*innenverhalten anhand der dual process theory erklärt, die

Entscheidungsfindungsprozesse des Menschen in einem Zusammenspiel von intuitiven und analytischen Verarbeitungsprozessen beschreibt. Die Verhaltensweise von Delinquent\*innen wurde insbesondere anhand von Situationsmechanismen der situational action theory auf den Forschungsgegenstand operationalisiert. Ferner wurden valide predictive-policing-spezifische theoretische Konzepte zur Erklärung von Verdrängungs- und Abschreckungseffekten, sowie zur Interpretation von Aktivitätskontenpunkten und der wiederkehrenden Tatbegehung beim Einsatz von datengetriebenen Prognoseverfahren miteinbezogen. Zur Untersuchung des Gegenstandes wurde darüber hinaus ein aus der Literatur abgeleiteter idealtypischer Geschäftsprozess zum operativen Einsatz von predictive policing-Methoden mit dem Spezifikum Österreich synthetisiert.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, um einerseits die Hintergründe zum Verhalten der Delinquent\*innen und andererseits die Entscheidungsfindungsprozesse der Anwender\*innen zu verstehen. Die empirische Datenerhebung erfolgte anhand von vier leitfadengestützten Interviews mit Expert\*innen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten, die für die Bekämpfung von Eigentumskriminalität zuständig sind. Zur Auswertung der Ergebnisse wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt und ein Kategorie-System aus theoriegeleiteten deduktiven Oberkategorien und zugehörigen induktiven Unterkategorien entwickelt. Die Kombination aus deduktiven mit induktiven Kategorien wurde gewählt, um bei den leitfadengestützten Interviews die geforderte Offenheit zur Dokumentation der spezifischen Wahrnehmung des Expertenfeldes zu gewährleisten.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass die in Österreich eingesetzten predictive policing-Methoden keine unmittelbare präemptive Ausprägung vorweisen und sich ihre Wirkung auf das Verhalten von Delinquent\*innen primär in generalpräventiven und repressiven Wirkungsdimensionen entfaltet. Dies ist auf die Erhöhung des Festnahmerisikos und den Einfluss auf die Kosten- und Nutzenkalkulation von Delinquent\*innen, sowie auf die Erzeugung von Verdrängungseffekten, aufgrund der Sichtbarkeit von Polizeistreifen zurückzuführen. Beeinflusst werden diese Effekte unter anderem durch die Datenqualität, welche sich unmittelbar auf die Ergebnisqualität und

## **204 Predictive Policing zur Bekämpfung von Eigentumskriminalität in Österreich.**

Funktionsfähigkeit von predictive policing-Methoden des Bundeskriminalamtes auswirkt.

Im Hinblick auf das Anwender\*innenverhalten wurde festgestellt, dass bei der analytischen Datenverarbeitung durch predictive policing-Software, wie dem Kriminalitätsatlas, eine Erleichterung des kognitiven Aufwandes der Anwender\*innen erzeugt werden kann. Zudem kann der von Intuition und Erfahrungswerten geprägte operative Entscheidungshorizont durch reframing-Effekte erweitert werden. Das datengetriebene Prognoseverfahren ist aufgrund der Offenlegung des in-house entwickelten Algorithmus transparent und fördert dadurch ein einheitliches Ergebnisverständnis bei den Anwender\*innen.

Die anhand des gewählten Forschungsdesigns generierten empirischen Ergebnisse zeigen, dass die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit den technischen Möglichkeiten und deren Folgewirkungen auf die Gesellschaft in einer Nutzevaluierung gleichwohl relevant ist, wie die erwartete Leistungsfähigkeit von predictive policing-Methoden. Der Fokus sollte dabei auf jene Anwender\*innen gelegt werden, die in Sicherheitsbehörden für die Analyse und Interpretation von datengetriebenen Prognoseergebnissen zur Vorhersage von Kriminalitätsbrennpunkten verantwortlich sind.

### **Kontakt:**

[juergen.schweighardt@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:juergen.schweighardt@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation**



# **Führung und Organisation - der öffentliche Dienst im digitalen Wandel**

## **Ein Vergleich zwischen Arbeitsinspektion und Sicherheitsverwaltung.**

Kai-Hendryk Fuchs, BA und Sebastian Grill, BA (Autoren)  
PhDr. Stefan Eisner, BA MA MA (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Unser Alltag wird durch den digitalen Wandel und neuen Technologien maßgeblich geprägt und beeinflusst. Daten werden überwiegend digital abgespeichert, die Kommunikation erfolgt vermehrt online und Informationen können schnell sowie einfach auf kurzem Weg geteilt werden. Vor allem der Einsatz von künstlicher Intelligenz findet im öffentlichen Diskurs immer mehr an Bedeutung. In den letzten Jahren hat insbesondere die Corona-Pandemie das Potenzial digitaler Technologien aufgezeigt, aufgrund derer die Waren- sowie Dienstleistungsströme zum Großteil sichergestellt werden konnten. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft schnitt die öffentliche Verwaltung hier nur durchschnittlich ab. Dies ist anhand von Problemstellungen zu begründen, welche von fehlenden digitalen Kompetenzen der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter\*innen bis hin zu organisatorischen sowie rechtlichen Herausforderungen reichen.

Als Bedienstete der Sicherheitsverwaltung und der Arbeitsinspektion haben die Autoren in den vergangenen Jahren den digitalen Wandel in ihren jeweiligen Organisationen miterlebt und konnten teilweise Prozesse mitgestalten. Aufgrund der beruflichen Tätigkeit der Autoren und dem Interesse an der Weiterentwicklung der angeführten Verwaltungsapparate sind bereits einige Herausforderungen des digitalen Wandels bekannt, jedoch sollen durch diese Forschung die genauen Problemfelder und eventuelle Handlungsempfehlungen identifiziert werden sowie der Status quo ermittelt werden.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die Sicherheitsverwaltung und die Arbeitsinspektion in den Aspekten der Führung und Organisation hinblickend auf den digitalen Wandel unterscheiden und welche Gemeinsamkeiten sie aufweisen.

## 2 Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungs- und Subforschungsfragen stützt sich das Forschungsdesign dieser wissenschaftlichen Arbeit auf die qualitative Methodik. Die Datengrundlage bilden jeweils drei leitfadengestützte Interviews je betrachteter Organisation, welche mit der

zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde darauf Wert gelegt, verschiedene Führungsebenen in den Organisationen abzubilden, um so auch unterschiedliche Sichtweisen innerhalb der Arbeitsinspektion oder der Sicherheitsverwaltung darstellen zu können. Jeweils ein\*e Interviewpartner\*in einer Organisationseinheit ist mit der Leitung des Themenbereiches der Informationstechnologie-, EDV- beziehungsweise Innovationsagenden betraut und kann dadurch nochmals auch aus dieser Sichtweise berichten.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die fortlaufende Umsetzung der digitalen Transformation erfolgte eher reaktiv und wurde in den letzten Jahren vor allem durch die Corona-Pandemie angetrieben. Ein Einsatz von künstlicher Intelligenz erfolgt bis dato in keiner der Organisationen, wobei die Sicherheitsverwaltung derzeit Problematiken beim Datenschutz und die Arbeitsinspektion in der Kosten-Nutzen-Frage sieht. Durch fachgerechte Schulungen zu den Thematiken soll somit auch das Mindset erweitert werden können, um den Einsatz von KI-basierten Technologien offener gegenüberzustehen. Dieses Mindset konnte in der Sicherheitsverwaltung eher als in der Arbeitsinspektion festgestellt werden und somit besteht hier erhöhter Handlungsbedarf. Bei der Einführung neuer digitaler Programme und Applikationen für den Dienstgebrauch werden die betroffenen Mitarbeiter\*innen zwar entsprechend eingeschult, vertiefende Kenntnisse zu neuen Technologien jedoch kaum vermittelt sowie auch die effiziente Umsetzung dieser nicht evaluiert. Dabei ergeben sich vor allem bei älteren Mitarbeiter\*innen beider Organisationen Probleme im Bereich der Offenheit und Akzeptanz für neu eingeführte digitale Prozesse. Dem wird in der Arbeitsinspektion beispielsweise durch eine proaktive und transparente Mitgestaltung eines EDV-Masterplans entgegen gearbeitet, wobei dies in der Sicherheitsverwaltung, bedingt durch die streng gelebte Hierarchie, nicht der Fall ist.

Der Nutzen durch den digitalen Wandel ergibt sich hauptsächlich darin, dass benötigte Daten im Innen- sowie Außendienst ständig verfügbar sind und für Mitarbeiter\*innen anstrengende Tätigkeiten erleichtert werden können oder sogar teilweise wegfallen. Als eine der entscheidendsten Herausforderungen wird die finanzielle sowie

personelle Ressourcenbereitstellung identifiziert. Ebenso ist derzeit die teilweise Überforderung von älteren Mitarbeiter\*innen ein Risiko, welcher durch die Aneignung von digitalen Kompetenzen entgegengewirkt werden sollte. Die unterschiedlichen Organisationsgrößen der betrachteten Einheiten spielen lediglich in der Wartung und Instandhaltung der Soft- sowie Hardware eine Rolle. Entscheidend ist vor allem das Potential von geplanten Maßnahmen.

Zukünftig wird es wichtig sein, Führungskräfte sowie Mitarbeiter\*innen durch den digitalen Wandel zu begleiten und Möglichkeiten zu schaffen, um sich bei der Gestaltung proaktiv einzubringen und selbstständiger in der Aufgabenerfüllung zu werden. Zudem sollten digitale Grundkompetenzen vertieft werden und Sensibilisierungsmaßnahmen zur digitalen Transformation getroffen werden. Um die personelle Ressourcenbereitstellung garantieren zu können wird es notwendig sein, die Dienststellen für junge Fachkräfte zu attraktivieren und gleichzeitig den gegenseitigen Wissenstransfer zu gewährleisten. Für Führungskräfte ist nicht nur die Offenheit gegenüber den technologischen Entwicklungen von Bedeutung, sondern müssen auch soziale und menschliche Fähigkeiten vorhanden sein.

### **Kontakt:**

sebastian.grill@alumni.fh-campuswien.ac.at

kai-hendryk.fuchs@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Nachhaltige Digitalisierung und digitale Transformation der Kommunikation und Kollaboration auf Gemeindeebene**

**Empirische qualitative Untersuchung zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität der digitalen Kommunikation und Kollaboration mit den Bürger\*innen auf kommunaler Ebene unter Berücksichtigung von ausgewählten Nachhaltigkeitszielen**

Michael Gebert, BA (Autor)  
Dr. Gerhard Weiner (Betreuer)

# 1 Einleitung und Problemstellung

Komplexe technologische Entwicklungen gestalten sowohl die öffentlichen als auch die privaten Lebensbereiche und eröffnen durch Digitalisierung und digitale Transformation neue Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Dadurch wird unser Kommunikationsverhalten beeinflusst, der Umfang und die Zugänglichkeit von Information nimmt zu und mit digitalen Formaten können partizipative Prozesse erweitert werden. Diese Punkte sind aus demokratiepolitischer Sicht grundsätzlich wünschenswert. Weniger wünschenswert ist es, dass digitale Technologien einen enormen ökologischen Fußabdruck in ihrem gesamten Lebenszyklus hinterlassen: bei der Produktion durch den Rohstoffbedarf, in der Nutzung durch den Energiebedarf bis hin zur Entsorgung. Gleichzeitig sind digitale Technologien jedoch Wegbereiter für eine nachhaltige Entwicklung.

Diese nachhaltige Entwicklung soll durch die Umsetzung der im Aktionsplan der Agenda 2030 festgelegten 17 Nachhaltigkeitsziele erreicht werden, damit die heutigen Bedürfnisse erfüllt werden und zukünftige Generationen ebenfalls noch ihre Bedürfnisse erfüllen können. Dazu ist ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess notwendig, für den in der Bevölkerung Bewusstsein geschaffen werden muss. Hier spielen die Gemeindeverwaltungen durch ihre Nähe zur Bevölkerung eine wesentliche Rolle, sie kennen die Bedürfnisse der Bürger\*innen und können mit ihnen auf kommunaler Ebene direkt kommunizieren. Dabei müssen sich Gemeinden verschiedenen Herausforderungen stellen: Auf der einen Seite sollen sie das gestiegene Bedürfnis der Bürger\*innen nach unmittelbarer Information und Beteiligung befriedigen und ihnen andererseits trotz der zunehmenden Informationsflut zu lokalen Themen angepasst und umfassend Orientierung bieten.

Im Fokus der dahingehenden Untersuchung stand dabei die Kommunikation und Kollaboration der Gemeinden mit ihren Bürger\*innen und es wurde auch betrachtet, inwieweit die in der Agenda 2030 beschriebenen Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden können. Daher stand – abgeleitet von der Problemstellung und der identifizierten Forschungslücke – folgende empirische Forschungsfrage im Fokus des forschungsleitenden Interesses:

*Wie kann auf kommunaler Ebene die Kommunikation und Kollaboration zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Bürger\*innen*

*durch Digitalisierung und digitale Transformation effizienter und effektiver unter Berücksichtigung von ausgewählten Nachhaltigkeitszielen gestaltet werden?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte eine Analyse der Kommunikation und Kollaboration mit den Bürger\*innen auf kommunaler Ebene in vier ausgewählten österreichischen und deutschen Gemeinden in drei Teilen: Im ersten Teil wurden zur Beurteilung einer möglichen Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch Digitalisierung und digitale Transformation betrachtet, welche individuellen Kommunikationskanäle die ausgewählten Gemeinden zu den Bürger\*innen einsetzen und im zweiten Teil, welche kollektiven Kommunikationskanäle benutzt werden. Im dritten Teil erfolgte für Ableitungen zur Nachhaltigkeit eine inhaltliche Betrachtung von Beiträgen der Gemeinden, inwieweit Nachhaltigkeit an sich und auch bestimmte Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden.

Auf den bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Erkenntnissen wurde darauf aufbauend ein Interviewleitfaden zur Beantwortung der Forschungsfrage erstellt und Datenmaterial zur Verdichtung in Interviews gesammelt. Dazu wurden zur Sicherstellung eines entsprechenden Querschnitts Personen aus mehreren Gemeinden in Österreich und einer Gemeinde in Deutschland aus verschiedenen Bereichen bzw. auf verschiedenen Ebenen ausgewählt. Insgesamt wurden sieben Interviews auf der fachlichen Ebene in der öffentlichen Verwaltung sowie der politischen kommunalen Ebene für die empirische Untersuchung geführt und verdichtet durch ein weiteres Interview auf der wissenschaftlichen Ebene. Die Auswertung der Daten zur Überprüfung der Thesen aus der Literatur erfolgte mittels einer qualitativen inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz.

Die Ergebnisse aus der Analyse der Kommunikation und Kollaboration mit den Bürger\*innen auf kommunaler Ebene sowie den leitfadengestützten Interviews wurden anschließend mit der Literatur sowie Befunden aus Studien und Berichten in Verbindung gebracht. Dabei wurde die Theorie geprüft, dass sich Digitalisierung effizienz-

und effektivitätssteigernd auf die Kommunikation mit den Bürger\*innen auswirkt und dabei Nachhaltigkeitsziele berücksichtigt werden können.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass durch Digitalisierung und digitale Transformation eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Kommunikation zu den Bürger\*innen eintritt und gleichzeitig ein weiterer Schritt zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele getan werden kann. Weiterhin werden jedoch auch klassische analoge Kommunikationskanäle eine wichtige Rolle auf kommunaler Ebene spielen. Nachfolgend werden die wesentlichsten Erkenntnisse zusammengefasst:

In einer Gemeinde soll der Wunsch nach Digitalisierung und digitaler Transformation nicht nur aufgrund finanzieller Aspekte im Vordergrund stehen, sondern auch der tatsächliche Nutzen zu Nachhaltigkeitszielen sowohl im Rahmen der Strategie als auch bei der Umsetzung berücksichtigt werden. Die digitalen Veränderungen sind gesamtheitlich zu betrachten, also es sind bspw. nicht nur einzelne Produkte zu beschaffen, sondern auch zugleich die damit verbundenen Prozesse, die Infrastruktur und die Orientierung an den Bedürfnissen der Gemeindebürger\*innen zu berücksichtigen.

Für eine Umsetzung einer nachhaltigen digital transformierten Kommunikation ist das Commitment der politischen Ebene und der Führungsebene essentiell. Es ist eine strategische Ausrichtung der Digitalisierung und digitalen Transformation, der Kommunikation und der Nachhaltigkeit erforderlich, diese Bereiche sind jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern miteinander in Verbindung zu bringen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Transformation und Implementierung einer nachhaltigen Kommunikation müssen durch die Entscheidungsträger\*innen in den Gemeinden die finanziellen und zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Bei einer entsprechenden Umsetzung lassen sich jedoch Einsparungen über finanzielle Aspekte hinaus erzielen. Beim Veränderungsprozess sind die Mitarbeiter\*innen einzubinden, um Veränderungssängste abzubauen und der Umgang mit neuen Techniken muss entsprechend professionalisiert werden.

Der Einsatz von digitalen Partizipationsmethoden gegenüber analogen Beteiligungsverfahren kann den finanziellen Aufwand auf kommunaler Ebene verringern und gleichzeitig die zu erreichenden Zielgruppen erweitern sowie die Reichweite erhöhen. Die Bürger\*innen haben den Vorteil, dass sie aktiver und transparenter eingebunden werden und direkteren Einfluss auf Entscheidungen nehmen können. Diese Vorteile kann die kommunale Verwaltung ausschöpfen, vor allem vor dem Hintergrund der Nähe zu den Bedürfnissen der Bürger\*innen. Zu berücksichtigen ist beim digitalen Wandel in der Kommunikation auch, dass das Informationsangebot für die Bürger\*innen überschaubar bleibt und auch mit auftretenden Phänomenen, wie Hassreden u. dgl., umgegangen wird.

Die Betrachtung des Menschen im Mittelpunkt der Kommunikationsmaßnahmen ist eine wichtige Voraussetzung für Inklusion und Transparenz, die durch die Nähe der Gemeinden zu den Bürger\*innen noch verstärkt wird. Durch die Möglichkeiten, die die Digitalisierung und digitale Transformation eröffnen, findet eine Verbesserung der direkten Kommunikation auf der untersten Ebene der Demokratie statt, wodurch die Qualität der Demokratie insgesamt erhöht werden kann. Gleichzeitig kann auch auf kommunaler Ebene das Bewusstsein der Bürger\*innen für den notwendigen gesellschaftlichen Veränderungsprozess für eine nachhaltige Entwicklung erhöht werden. Damit erfolgt ein wesentlicher Beitrag zum Ziel 16 („Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“) und zu den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 insgesamt.

**Kontakt:**

michaelgebert@gmx.at



# **Lehren der niederösterreichischen Gemeinden aus der COVID-19 Pandemie und dem damit einhergehenden Digitalisierungsschub**

**Welche Lehren können die niederösterreichischen  
Gemeinden aus der COVID-19 Pandemie und dem damit  
einhergehenden Digitalisierungsschub ziehen?**

Selina Gratzner, BA (Autorin)  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

# **1 Einleitung und Problemstellung**

Mit dem Ausbruch der COVID-19 Pandemie im März 2020 haben sich deutliche Veränderungen für unser Sozialleben ergeben, welche in weiterer Folge auch gesundheitliche, wirtschaftliche sowie finanzielle Aspekte unseres Lebens erfasst haben. Nahezu alle Bereiche unserer Gesellschaft waren von der COVID-19 Pandemie betroffen, weshalb das behandelte Thema einen hohen Stellenwert einnimmt. Weiters wurde insbesondere seit Beginn der Coronakrise der Einsatz von digitalen Tools forciert, welche unsere Gesellschaft ebenfalls nachhaltig beeinflussten.

Die öffentliche Verwaltung in Österreich, im Besonderen die kommunale Ebene, wurde im Zuge der Coronakrise vor einen deutlichen Aufgabenzuwachs gestellt. Hier sind beispielsweise die Erbringung von Hilfsdiensten für von der Krise betroffene Personengruppen oder der Betrieb von Test- und Impfstraßen zu nennen. Mit diesen neuen Aufgaben gingen auch neue Herausforderungen für die Gemeindearbeit in Österreich einher, wie eine große Menge an COVID-19 bezogenen Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen sowie Unsicherheit und Zweifel bei den Bürger\*innen, Gemeindebediensteten und den politisch verantwortlichen Organen in der Gemeinde. Auch der hohe Zeitdruck, eine unsichere rechtliche Lage und hohe finanzielle Einbußen haben die Gemeinden vor viele Probleme gestellt.

Darüber hinaus hat die Coronakrise auf kommunaler Ebene zu einem maßgeblichen Digitalisierungsschub geführt und die Gemeinden gezwungen, zur Aufrechterhaltung ihres Behördenalltags auf digitale Verwaltungstools umzusteigen. Ziel der Masterarbeit war es, diese Problemstellungen aufzugreifen und Erkenntnisse über jene Lehren zu generieren, welche die kommunale Ebene aus dem Umgang mit der COVID-19 Pandemie und der damit einhergehenden Digitalisierungswelle ziehen kann. Um eine gezielte thematische Eingrenzung vorzunehmen, wurde ein Fokus auf das Bundesland Niederösterreich gelegt. Auf Basis dieses Forschungsziels wurde die folgende Hauptforschungsfrage aufgestellt:

*Welche Lehren können die niederösterreichischen Gemeinden aus der COVID-19 Pandemie und dem damit einhergehenden Digitalisierungsschub ziehen?*

Des Weiteren wurden die folgenden Subforschungsfragen aufgestellt:

*Wie sind die niederösterreichischen Gemeinden mit den Herausforderungen umgegangen, welche sich durch die COVID-19 Pandemie und der dadurch verstärkt aufgetretenen Digitalisierung ergeben haben?*

*Inwieweit hat sich die Nutzung von E-Government-Tools im Zuge der COVID-19 Pandemie auf der Seite der niederösterreichischen Gemeinden als auch auf der Seite der niederösterreichischen Bürger\*innen verändert?*

## **2 Methode/Vorgehensweise**

Die Masterarbeit teilte sich in einen theoretischen sowie einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil wurde eine reine Literaturrecherche durchgeführt, während im empirischen Teil das Konzept der „Mixed Methods“ angewandt wurde und eine qualitative sowie eine quantitative Forschungsmethode zum Einsatz kamen. Die Sichtweise der niederösterreichischen Gemeinden zum Umgang mit der COVID-19 Pandemie und dem damit einhergehenden Digitalisierungsschub wurde dabei mittels qualitativer Forschung erfragt, während die Sichtweise der niederösterreichischen Bevölkerung zum Umgang der Gemeinden mit der COVID-19 Pandemie und der damit einhergehenden Digitalisierungswelle mittels quantitativer Forschung erfragt wurde.

Die empirische Datenerhebung bei der qualitativen Forschungsmethode erfolgte mithilfe von vier halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit Personen aus der niederösterreichischen Gemeindeverwaltung und -politik. Im Konkreten wurden zwei niederösterreichische Gemeinden und zwei Interessensvertreter\*innen der niederösterreichischen Gemeinden befragt. Im Zentrum der Befragung stand die persönliche Wahrnehmung sowie die individuelle Sichtweise der befragten Personen. Alle vier Interviews wurden nach ihrer Durchführung transkribiert und nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet.

Für den quantitativen Part der Arbeit wurde eine Online-Umfrage in Form eines Fragebogens erstellt. Die konkrete Zielgruppe bei der

quantitativen Forschung waren die niederösterreichischen Gemeindeglieder\*innen. Die Online-Befragung wurde anonym durchgeführt, die Teilnahme basierte auf freiwilliger Basis. Die Auswertung der quantitativen Forschungsmethode erfolgte computerunterstützt mithilfe des Online-Umfrage-tools [www.umfrageonline.com](http://www.umfrageonline.com). An der Online-Befragung haben insgesamt 275 Bürger\*innen aus Niederösterreich teilgenommen. Anschließend wurden die Ergebnisse aus der qualitativen und quantitativen Forschung zusammengeführt und interpretiert.

### **3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Auf Basis der quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse konnte die erste Subforschungsfrage folgendermaßen beantwortet werden: Die kommunale Ebene in Niederösterreich hat sich im Umgang mit dem Mehraufwand an Verwaltungsaufgaben, welcher sich durch die von der Bundesregierung angeordneten COVID-19 Sicherheitsmaßnahmen ergeben hat, nachweislich als krisenresistent und handlungsfähig erwiesen. Auch die zweite Subforschungsfrage konnte aufgrund der empirischen Daten wie folgt beantwortet werden: Der Einsatz elektronischer Verwaltungstools für kommunale Behördenleistungen in Niederösterreich hat sich aufgrund der COVID-19 Pandemie sowohl auf Bürger\*innenseite als auch auf Gemeindeebene nachweislich erhöht.

Darüber hinaus konnten zahlreiche Lehren aus der Coronakrise erforscht werden: Es hat sich gezeigt, dass die Vorbereitung von aktuellen Krisen- und Ablaufplänen sowie die Einübung von Abläufen und bestimmten Vorgehensweisen in einer Krisensituation überaus wichtig sind für die Gemeinden. Weiters hat sich herausgestellt, dass der Aspekt „Personal“ in einer Krisensituation eine große Bedeutung für die Kommunen einnimmt, weshalb zukünftig für ausreichend qualitatives sowie quantitatives Personal auf Gemeindeebene gesorgt werden sollte.

Aus der Coronakrise kann mitgenommen werden, dass die kleinteilige Struktur in den Gemeinden und der direkte, persönliche Kontakt der Gemeindeverwaltung zu den Bürger\*innen von unverzichtbarem Wert sind. Diese zwischenmenschliche Komponente sollte zukünftig weiterhin erhalten werden. Eine weitere Erkenntnis aus der

Coronakrise ist der hohe Stellenwert der Gemeinden für die Wirtschaft, da diese Arbeitsplätze schaffen und Betriebsansiedelungen im Ortsgebiet fördern. In Zukunft sollte daher die lokale und regionale Produktion vermehrt gefördert werden.

Die COVID-19 Pandemie hat bewiesen, dass der Einsatz von E-Government-Tools die Krisenresilienz auf kommunaler Ebene stärkt und viele Vorteile für die Gemeindeverwaltung bringt. Trotz dieser Vorteile müssen jedoch auch analoge Verwaltungstools von den Gemeinden bereitgestellt werden, um einerseits für den Fall eines Blackouts vorbereitet zu sein und andererseits jene Zielgruppe nicht auszugrenzen, welche digitale Verwaltungstools nicht nutzen kann oder will.

Abschließend hat sich gezeigt, dass der Ausbau des Glasfaser-Breitbandnetzes in Niederösterreich forciert werden sollte und ein Umdenken im kommunalen Behördenalltag zu einer offenen Herangehensweise an innovative digitale Lösungen sowie mehr Flexibilität erforderlich sind. Den gesetzgebenden Gebietskörperschaften wie Bund und Land kann empfohlen werden, die rechtlichen Kompetenzen der Gemeinden für Krisensituationen auszudehnen.

**Kontakt:**

gratzer311@gmail.com



# **Fracking am Bodensee**

**Eine empirische Untersuchung der Bevölkerung in der Nähe des Bodensees und ihrer Bereitschaft zur Akzeptanz von Fracking am Bodensee.**

Stefan Willi, BA (Autor)

FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Julia Dahlvik (Betreuerin)

## 1 Einleitung und Problemstellung

Im Jahr 2022 kam es aufgrund weltpolitischer Geschehnisse zu einem Anstieg des Gaspreises in Europa, insbesondere in Deutschland. Dies hatte einen Anstieg der Inflation zur Folge. Es wurde öffentlich diskutiert, dass im Jahr 2017 in Deutschland verhängte Verbot von Fracking aufzuheben. In der Nähe des Bodensees kommt Erdgas in unkonventionellen Lagerstätten vor. Dieses Erdgas kann nur durch Fracking gefördert werden. Fracking kann unter anderem eine Gefahr für das Trinkwasser darstellen. Der Bodensee liefert Trinkwasser für Teile der Bevölkerung. Somit ist mit Widerstand in der lokalen Bevölkerung zu rechnen. Diese Masterthesis erforscht daher die Forschungsfrage:

*Welche Umstände müssen eintreten, damit die lokale Bevölkerung Fracking am Bodensee akzeptiert?*

## 2 Methode/Vorgehensweise

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurden Menschen befragt, die Trinkwasser aus dem Bodensee konsumieren. Diese Betroffenen wurden vor und nach der Heizsaison zu ihren Standpunkten interviewt. Weiters wurden eine Beamtin, die für die Vergabe von Förderlizenzen zuständig ist und eine Sprecherin des formierten Widerstandes gegen Fracking interviewt. Um die technischen Hintergründe zu beleuchten, wurde ein\*e Frackingexpert\*in befragt.

Eine große Herausforderung zeigte sich darin, dass Fracking ein technisch komplexes Thema ist und das Wissen über Fracking in der breiten Bevölkerung nicht tief verankert ist. Die Bevölkerung befasst sich für gewöhnlich erst mit diesen Dingen, wenn sie davon betroffen ist. Dies zeigt sich darin, dass die Wissensbandbreite in den Interviews weit gestreut ist. Der Autor löste dieses Problem damit, dass er die Interviews zweiteilte und die Betroffenen innerhalb weniger Monate mehrfach befragte. Da sich die Betroffenen selbstständig mit dem Thema befassten, konnte ein signifikanter Wissensanstieg beobachtet werden. Dennoch fühlten sich die Betroffenen schlecht über das Thema informiert und gaben dies auch offen zu. Diese Tatsache und die Furcht um das eigene Trinkwasser zogen sich wie ein roter Faden durch alle Interviews durch. Basierend

auf den erhobenen Daten lässt sich daher feststellen, dass Angst und Unwissenheit die Betroffenen maßgeblich beeinflussen.

### 3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die anfangs aufgestellte Forschungsfrage konnte folgendermaßen beantwortet werden: Die Umstände, die einen Einfluss auf die Akzeptanz von Fracking am Bodensee der lokalen Bevölkerung haben, sind bereits eingetreten. Die Teuerung von Erdgas, die damit einhergehende steigende Inflation und der drohende Mangel an Erdgas sind jene Faktoren, die den Standpunkt der lokalen Bevölkerung beeinflussen. Derzeit lehnt die Bevölkerung Fracking vor der eigenen Haustüre noch ab. Eine Steigerung der genannten Faktoren könnte das jedoch ändern. Die lokale Bevölkerung würde Fracking am Bodensee jedoch nicht einfach hinnehmen. Eine umfangreiche Information über geplante Infrastrukturprojekte und eine seriöse Gefahrenabwägung sind das Fundament für eine zustimmende Haltung der Bevölkerung. Denn die Zustimmung kommt auch einem Wertewandel gleich. Die Betroffenen wägen zwischen lokal produziertem Erdgas und der Gefahr für das eigene Trinkwasser ab.

Dieses Ergebnis ist von gesellschaftspolitischer Bedeutung. Die Faktoren Inflation und drohender Mangel von Erdgas können sich sowohl verschlechtern als auch verbessern. Wie das Forschungsergebnis zeigt, erhöhen die Faktoren bei derzeitigem Stand die Bereitschaft zur Akzeptanz. Eine Verbesserung der Faktoren hätte eine Ablehnung von Fracking am Bodensee zur Folge. Eine Verschlechterung der Faktoren könnte eine Akzeptanz oder, in einer gesteigerten Form, sogar den Willen nach Fracking am Bodensee hervorrufen. In jüngster Zeit wurden vermehrt Stimmen nach einer Aufhebung des deutschlandweiten Frackingverbotes laut. Dieser Zeitpunkt ist nicht zufällig gewählt. Darin lässt sich die Relevanz dieser Forschungsarbeit erkennen.

Die Frage, ob Fracking am Bodensee und das lokal produzierte Gas einen wesentlichen Einfluss auf die Inflation hat, konnte in dieser Arbeit nicht erörtert werden. Die Beantwortung dieser Frage benötigt einen volkswirtschaftlichen Hintergrund. Die Frage, ob Fracking am Bodensee umsetzbar ist, ohne dadurch das Trinkwasserreservoir zu gefährden, stellte sich im Laufe der Forschung. Sie wurde

jedoch nicht vertiefend behandelt, da diese in technischen und geologischen Disziplinen liegt.

In der Disziplin Public Management könnte eine weitere Forschung an diese Arbeit anknüpfen. Es wäre zu erforschen, wie sich eine intensive Aufklärung der Betroffenen auf deren Sichtweisen auswirkt. Die Betroffenen haben mehrfach betont, dass sie nicht viel über das Thema Fracking wissen. Es konnte nicht restlos erhoben werden, ob die ablehnende Grundhaltung mit dem fehlenden Wissen über Fracking oder mit der Angst vor den Folgen durch Fracking in Verbindung steht. Diese Abgrenzung macht einen wesentlichen Unterschied in der Entscheidungsfindung der Betroffenen. Sie ist auch gesellschaftspolitisch von Bedeutung. Denn wenn die Wissenslücken über Fracking geschlossen und die Ängste vor Fracking genommen werden, ließe dies eine sachliche Diskussion und eine partizipative Einbindung der Bevölkerung zu.

**Kontakt:**

stefan.willi@alumni.fh-campuswien.ac.at



## **Impressum**

Alle Rechte vorbehalten.

Die Verantwortung für die Inhalte des jeweiligen Beitrags liegt bei den Autor\*innen.

Medieninhaberin und Verlegerin:

FH Campus Wien, Favoritenstraße 226, 1100 Wien, Austria

[www.fh-campuswien.ac.at](http://www.fh-campuswien.ac.at)

Herausgegeben von: Alfred Hödl, Günter Horniak, Potjeh Stojanović

[publicmanagement@fh-campuswien.ac.at](mailto:publicmanagement@fh-campuswien.ac.at)

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Wien, im Februar 2024

Mit über 8.000 Studierenden an drei Standorten und fünf Kooperationsstandorten ist die FH Campus Wien die größte Fachhochschule Österreichs. In den Departments Angewandte Pflegewissenschaft, Applied Life Sciences, Bauen und Gestalten, Gesundheitswissenschaften, Soziales, Technik sowie Verwaltung, Wirtschaft, Sicherheit, Politik steht ein Angebot von nahezu 70 Studiengängen und Hochschullehrgängen in berufsbegleitender und Vollzeit-Form zur Auswahl. Anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung wird in zehn fachspezifischen Kompetenzzentren gebündelt. Fort- und Weiterbildung in Form von Seminaren, Modulen und Zertifikatsprogrammen deckt die Fachhochschule über die Campus Wien Academy ab. Die FH Campus Wien ist Gründungsmitglied im Bündnis Nachhaltige Hochschulen.

Die FH Campus Wien bietet Vernetzung für Studierende, Absolvent\*innen, Lehrende und Mitarbeiter\*innen der Fachhochschule ebenso wie für Unternehmen, Organisationen und öffentliche Einrichtungen. Aktivitäten und Angebote finden Sie auf [www.campusnetzwerk.ac.at](http://www.campusnetzwerk.ac.at).

FH Campus Wien

**Public Management**

Masterstudium

Favoritenstraße 226

1100 Wien

T: +43 1 606 68 77-3800

F: +43 1 606 68 77-3809

[publicmanagement@fh-campuswien.ac.at](mailto:publicmanagement@fh-campuswien.ac.at)

[www.fh-campuswien.ac.at](http://www.fh-campuswien.ac.at)