

# Masterarbeitensammlung 2020

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

**Public Management**  
Masterstudium

Schriftenreihe | Public Management | Band 6

VERWALTUNG, WIRTSCHAFT, SICHERHEIT, POLITIK



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

## **Masterarbeitensammlung 2020**

Public Management  
Masterstudium

**SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 6**



## 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. Nicht nur das Auftreten einer Expert\*innenregierung im Jahr 2019 hat die Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung ins Rampenlicht der Öffentlichkeit gerückt. Insbesondere die unerwartete Corona-SARS-CoV-2 Pandemie im Jahr 2020 hat gezeigt, wie essenziell ein funktionierender Verwaltungsapparat für die staatliche Krisenbearbeitung ist. Unter großer (auch politischer) Unsicherheit, hat die öffentliche Verwaltung Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung koordiniert, umgesetzt und den sich permanent ändernden Umständen angepasst. Neben dem kontinuierlichen Ausbau von Testkapazitäten, dem Schutz kritischer Infrastruktur und dem Monitoring der Pandemieentwicklung, galt es ebenso die wirtschaftlichen und sozialen Aspekte der Krise aufzufangen. Vor allem die Administration von Unterstützungsleistungen für Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen war in dieser Hinsicht zentral. Wenn auch der Fokus von Public Manager\*innen auf der Funktion des Verwaltens liegt, so wohnt der öffentlichen Verwaltung auch gestalterisches Potential inne. Für die Zukunft des Landes entscheidende Themen wie Klimawandel, wachsende gesellschaftliche Vielfalt und demographische 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 Studiengang Public Management an der Fachhochschule Campus Wien bietet durch die Verbindung von theoretischem Wissen und einem starken 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 und steuern. 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 die hohe Zahl an Studienbewerber\*innen in diesem Jahr. Mehr als doppelt so viele Bewerber\*innen standen den möglichen Studienplätzen gegenüber.

#### 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 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.

Im Studienjahr 2019/2020 schlossen 30 Studierende ihr Masterstudium Public Management erfolgreich ab. Die Abschlussarbeiten weiterer zwölf Absolvent\*innen aus den Vorjahren sind ebenfalls hier abgedruckt. 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, Politikfelder, Recht und Ökonomie, sowie neue Technologien, Digitalisierung und Innovation. Die Diversität der Fragestellungen spiegelt die vielen gegenwärtigen Entwicklungen wider, für die der Studiengang Public Management in Zusammenarbeit mit dem eigenen „Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften“ seinen Beitrag dazu leistet, weitzblickende 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 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 2021



## 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 theoretische 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 erfolgt daraus eine Ableitung von Praxisempfehlungen, die Theorie und Praxis verknüpft und schließlich auch am Arbeitsplatz direkt umgesetzt werden kann. Der vorliegende sechste Sammelband zeigt den Leser\*innen die Vielfalt der Themen, mit denen sich die moderne Verwaltung in Österreich auseinandersetzt bzw. auseinandersetzen muss.

### Aufbau des Sammelbandes

Die vorliegenden Abstracts wurden von den Studierenden verfasst und sollen einen Überblick über die jeweilige Arbeit geben. Die Kurzfassungen sind wie folgt aufgebaut, um einen raschen Überblick zu ermöglichen:

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

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
- Politikfelder
- Recht und Ökonomie
- Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar. Die Reihung der Kurzfassungen pro Themenblock ist alphabetisch nach Nachnamen der Verfasser\*innen erfolgt. Mit einer Ausnahme sind alle Abstracts in deutscher Sprache verfasst. Eine Arbeit wurde in englischer Sprache verfasst, auf eine Übersetzung wurde aus Gründen der Treue zum Originaltext verzichtet.

## **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

### Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung

Anhand des Beispiels der Parlamentsdirektion  
Sonja Früh, BA (Autorin) .....17

### Die Entwicklung der Nachhaltigen Welt

Nutzung der (Nachhaltigkeits-) Indikatoren zur Forcierung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen  
Lukas Kastner, BA (Autor).....21

### Strategic Foresight

Strategische Frühaufklärung im öffentlichen Sektor, untersucht am Beispiel des Bundesamtes für Fremdenwesen und Asyl  
Gerald Mandl, BA (Autor) .....25

### Holistisches Risikomanagement: Ableitung und Implementierung für die Sicherheit von Großveranstaltungen aus Sicht der Exekutive

Oliver Schorn, Bsc (Autor).....29

### Gemeinwohl in der österreichischen Verwaltung – Gemeinwohlorientierte Leitwerte in der wirkungsorientierten Steuerung

Melanie Uhlir, BA (Autor).....33

## Organisation- und Organisationsentwicklung

### Grundausbildung des allgemeinen Verwaltungsdienstes des Bundes in Österreich

Fokus Kompetenzentwicklung in der Grundausbildung der Verwendungsgruppe A1 bzw. der Entlohnungsgruppe v1  
Mariana Balog, BA (Autorin).....39

### **Identifikation der am Asylverfahren beteiligten Aktanten der Ausbildung**

Am Beispiel des verfahrensabschließenden Bescheids im Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl (BFA)  
Silvia Bürgler, BA (Autorin) ..... 43

### **Generationenablöse in der Wiener Polizei. Eine Untersuchung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Organisationskultur des Wachkörpers der Wiener Polizei.**

Christian Frischauf, BA (Autor) ..... 49

### **Wissensmanagement in ausgegliederten Organisationen des Bundes**

Ein Auszug  
Andrea Salcher, BA (Autorin) ..... 53

### **Einfluss von Wissensmanagement auf die Lernkultur einer Organisation**

Am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen  
Bettina Schützenhöfer, BA (Autorin) ..... 57

## **Mitarbeiter\*innen und Führung**

### **Welche Auswirkung hat die Implementierung einer Aufgabe als Funktion?**

Welchen Effekt hat ein unterschiedlicher Strukturierungsgrad der Arbeitsverteilung auf Bedienstete und Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung? Untersucht an der Betrugsbekämpfung der Finanzverwaltung  
Manfred Butta, BA (Autor) und Karin Wandaller, BA (Autorin) ..... 65

### **Umsetzungskompetenz im Bundesdienst**

Der Erhalt der Umsetzungskompetenz von älteren Beamt\*innen im Exekutivdienst  
Sandra Goldberger, BSc (Autorin) ..... 69

### **Erfolgreich Mitarbeiter\*innengespräche führen**

In der österreichischen Justiz  
Manuela Haiderer, BA (Autorin) ..... 73

<b>Talent Management in der Zollverwaltung der Regionen Ost und Wien</b> Auswirkungen auf die Laufbahn- und Karrieregestaltung Sonja Klösterer, BA (Autorin) .....	77
<b>Mitarbeiter*innengespräche (Leistungs- und Entwicklungsdialoge) im Bundesministerium für Inneres</b> Daniela Kralitschek, BA (Autorin) und Birgit Stanglica, BA (Autorin) .....	81
<b>Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenmotivation im Talent-Management</b> Erforschung der Einflussfaktoren im Rahmen des Talent-Managements auf die Motivation und Demotivation von Mitarbeiter*innen sowie deren Möglichkeit zur Remotivation Mag. Richard Prchal (Autor) .....	85
<b>Der Einfluss von Führung und Gender Rollen auf die Resilienz von Österreichs Organisationen</b> Pamina Reichmann, BA (Autorin) .....	89
<b>Die Personalentwicklung bei der Landespolizeidirektion Burgenland</b> Bevorstehende Ruhestandsverletzungen und notwendige Maßnahmen Johannes Schwentenwein, BA (Autor) .....	93
<b>Motivationsgründe bei der Ergreifung des Polizeiberufes im Wandel der Zeit</b> Peter Schlegl, BA (Autor) .....	97
<b>Schicht- und Wechseldienst in der Landespolizeidirektion Burgenland: Stellenwert der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Bediensteten</b> Reinhard Stiglitz, BA (Autor) .....	101

## **Politikfelder**

### **Und plötzlich geht das Licht aus**

Handlungsnotwendigkeiten und Lösungsansätze zur personellen Einsatzfähigkeit von Bundesheer und Bundespolizei bei Elementarereignissen oder Unglücksfällen außergewöhnlichen Umfangs am Beispiel Blackout und COVID-19 Pandemie  
Günter Authried, BA (Autor) und  
Ing. Markus Hütter, BA (Autor) .....

107

### **Civil Society in Public Policy Development**

A case study on anti-corruption measures and the perception of corruption in everyday life by the Egyptian society

Sälma El-Gamal, BA (Autorin) .....

111

### **Demokratiebildung im österreichischen Parlament**

Außerschulischer Lernort als Form der demokratiepolitischen Partizipation

Thomas Erben, BA (Autor) .....

115

### **Asylpolitik im Wandel: Analyse der Weiterentwicklung der Asylpolitik der Europäischen Union und Österreichs seit der Migrationskrise 2015**

Daniela Graf, BA (Autorin) und

Jennifer Maria Kramer, BA (Autorin) .....

119

### **„Amerikanisierung“ der politischen Kommunikation in Österreich?**

Analyse aus Sicht von Politiker\*innen der Sozialdemokratischen Partei Österreichs (SPÖ)

Dominik Hautzinger, BA (Autor) .....

123

### **Der Abzug der österreichischen Blauhelmsoldat\*innen vom UN-Einsatz/UNDOF auf den Golanhöhen hinsichtlich militärischer und politischer Faktoren**

Alexander Mayr, BA (Autor) .....

127

### **Partizipation in der Stadtplanung und -entwicklung am Beispiel des Beteiligungsprozesses zur Leitbilderstellung für das Nordbahnhofviertel**

Felicitas Metz, BA (Autorin) .....

131

<b>Die Resettlement Programme der EU als Lösungsansatz zur Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ in Österreich</b>	
Ulrike Perner, BA (Autorin) .....	135

<b>Gewerkschaftliche Interessensvertretung im Wandel</b>	
Auswirkungen von Heeresreformen auf den Zentrallausschuss und Dienststellenausschüsse des Österreichischen Bundesheeres	
Martin Tryfoniuk, BA (Autor) .....	139

## Recht und Ökonomie

<b>Die Qualifikation von Zeitspannen an Hand des Arbeitszeitbegriffs der Richtlinie 2003/88/EG und die Auswirkungen auf die Höchstarbeitszeitgrenzen des österreichischen Arbeitszeitgesetzes</b>	
Mag. (FH) Gerhard Eder (Autor) .....	145

<b>Arbeitsmarktintegration von Migrant*innen</b>	
Eine Frage des sozialen Kapitals?	
Stefan Hauenschild, BSc (WU) (Autor) .....	149

<b>Schumpeter „Reloaded“: Der schöpferische Zerstörer als Ökonom des 21. Jahrhunderts?</b>	
Irene Kogler, BA (Autorin) .....	153

<b>VRV 2015 – Der Aufbau der Gemeindehaushaltsreform basierend auf dem Bundeshaushaltsrecht und deren Auswirkungen auf die Bewertung des Gemeindevermögens und Vereinheitlichung</b>	
Patrick Pauer, BA (Autor) .....	157

## Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation

<b>Die Auswirkungen von Digitalisierung und E-Government auf die Beschäftigung in der österreichischen Bundesverwaltung</b>	
FinanzOnline als Betrachtungsfall in der Finanzverwaltung	
Sascha Kokot, BA (Autor) .....	163

<b>Maßnahmen zur Prävention und Intervention im Rahmen moderner Bedrohungslagen bei Großveranstaltungen durch Einsatz von unbemannten Luftfahrzeugen/Flugobjekten</b> Mag. (FH) Helmut Michel (Autor) .....	167
<b>Die Wirkung von Body-Worn-Cams bei polizeilichen Amtshandlungen in Österreich</b> Christoph Pözl, BA BSc (Autor) .....	171
<b>Die digitale Transformation interner Verwaltungsprozesse</b> Simon Tobler, BA (Autor) .....	175
<b>E-Government: Bestandsaufnahme und weitere Perspektiven</b> Patrick Wögenstein, BA (Autor) .....	181

# **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**



# **Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung**

**Anhand des Beispiels der Parlamentsdirektion**

Sonja Früh, BA (Autorin)

Univ.- Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Betriebswirtschaftliche Steuerung ist – wie in der Privatwirtschaft bereits lang erprobt – auch aus der Verwaltung nicht mehr wegzudenken. New Public Management und die Haushaltsrechtsrefomen 2009/2013 waren große Eckpfeiler in der Entwicklung von Controlling-Instrumenten. Durch geänderte Rahmenbedingungen, eine stetige Vergrößerung der Serviceangebote des öffentlichen Dienstes, gestiegener Ansprüche von Bürger\*innen an die Qualität der erbrachten Leistungen sowie neuer Technologien durch Digitalisierung, befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem stetigen Wandel. Auch durch diese Rahmenbedingungen ist die öffentliche Verwaltung veranlasst, die Optimierung ihrer Abläufe zu reflektieren und die Ressourcen möglichst effektiv und effizient einzusetzen. Aber ebenso durch Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung sind betriebswirtschaftliche Instrumente, wie die hier beleuchtete Balanced Scorecard – ein ursprünglich für die Privatwirtschaft konzipiertes Managementsystem – nicht ohne Adaptierungen anwendbar. Dennoch wurde bei der Einführung und Anwendung anderer betriebswirtschaftlicher Instrumente bereits festgestellt, dass diese an die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung angepasst werden können. Eine Implementierung einer Balanced Scorecard setzt klare Vorgaben des Managements voraus, aber auch die frühzeitige Einbindung der Akteur\*innen, um Akzeptanz und Steuerbarkeit zu erreichen. Vorliegende Masterarbeit soll die erforderlichen Anpassungen der Balanced Scorecard an die Anforderungen der Parlamentsdirektion darstellen, die zur Implementierung und des Einsatzes einer Balanced Scorecard notwendig sind und somit folgende Forschungsfragen beantworten:

*Welche Veränderungen/Anpassungen des Balanced Scorecard-Modells wären erforderlich, um die Anforderungen (Aufgaben, organisationale Strukturen, Prozesse) der Parlamentsdirektion abzubilden?*

Weitere Forschungsfragen, die der Arbeit zugrunde liegen:

*Welche bereits bestehenden Steuerungsinstrumente/Kennzahlensysteme der Parlamentsdirektion könnten in eine Balanced Scorecard übernommen werden? Wie kann eine Balanced Scorecard in der Parlamentsdirektion implementiert werden?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte eingangs eine theoretische Auseinandersetzung mit der Balanced Scorecard, den Rahmenbedingungen der Parlamentsdirektion, Grundlagen des New Public Managements und der Haushaltsrechtsreformen 2009 und 2013, sowie eine Erhebung des Status Quo der bereits vorhandenen Steuerungsinstrumente der Parlamentsdirektion. Zur empirischen Erhebung wurden sechs Expert\*inneninterviews durchgeführt. Der Personenkreis setzte sich aus Expert\*innen der Parlamentsdirektion, die aufgrund ihrer Erfahrung und beruflichen Tätigkeit im Management oder der Befassung mit Steuerungsinstrumenten ausgewählt wurden, zusammen. Die Befragung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews, die vollständig transkribiert wurden und anhand der im Vorfeld der Auswertung deduktiv erstellten Kategorien aus dem Stand der Forschung letztendlich ausgewertet wurden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In dieser Arbeit wurden Vorteile und Lücken des Modells der Balanced Scorecard dargestellt. Um Parallelsysteme zu verhindern, wurden auch die bereits vorhandenen Instrumente beschrieben, um vorhandene Kennzahlen in die Balanced Scorecard einfließen lassen zu können und die Rahmenbedingungen für die Anforderungen zur Einführung und Nutzung einer Balanced Scorecard auszuloten. Zur Klärung der ersten zentralen Forschungsfrage hat sich durch die empirischen Erhebungen gezeigt, dass die Parlamentsdirektion bereits viele in einer Balanced Scorecard anwendbare Elemente implementiert hat. Aus den Interviews geht eine Befürwortung zur Einführung einer Balanced Scorecard in der Parlamentsdirektion hervor. Nach einem ersten Entwurf sollen weitere Gespräche (eventuell in einer Arbeitsgruppe) erfolgen, um die Dimensionen des neuen Managementboards der Parlamentsdirektion zu erstellen und die entsprechenden Verbindungen (Kausalbeziehungen) herstellen zu können. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt allerdings auch Evaluierungen und Anpassungen in regelmäßigen Abständen voraus. So soll das neue Instrument, im Falle einer Implementierung, in mehreren Gelegenheiten durchgesprochen, analysiert und angepasst werden.

**Kontakt**

sonja.frueh@parlament.gv.at

# **Die Entwicklung der Nachhaltigen Welt**

## **Nutzung der (Nachhaltigkeits-) Indikatoren zur Forcierung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen**

Lukas Kastner, BA (Autor)

Dr.<sup>in</sup> Heidrun Kopp, MBA MA (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen wurden im Jahr 2015 unterzeichnet und gelten seither verpflichtend für alle 193 Mitgliedstaaten. Begleitend zu den Zielen wurden auch entsprechende Indikatoren geschaffen, um die Zielsetzungen mittels Daten evaluieren zu können. Welchen Nutzen diese Indikatoren tatsächlich für die Umsetzung der Sustainable Development Goals haben, abgesehen davon Informationen zur Evaluierung zu liefern, bleibt jedoch offen. Da die Umsetzung der Ziele bis 2030 geplant ist, ist es entscheidend zu wissen, wie diese Indikatoren richtig genutzt werden können, um sie effektiv anzusteuern. Vorliegende Arbeit verfolgt diesen Anspruch und versucht herauszufinden, auf welche Art und Weise die Indikatoren idealerweise genutzt werden können. Durch die Erkenntnisse, die aus dieser Forschung gewonnen werden, soll ein besseres Verständnis zur Nutzung der (Nachhaltigkeits-) Indikatoren für die Leser\*innen aus der Praxis erzeugt und eine aus Sicht des Autors vorhandene Wissenslücke geschlossen werden.

Aus der Beschreibung dieser Problemdefinition wird deshalb folgende Forschungsfrage abgeleitet:

*Inwiefern sind die (Nachhaltigkeits-) Indikatoren der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen nutzbar, um einen Beitrag zur Umsetzung der Ziele zu leisten?*

## Methode/Vorgangsweise

Da die Forschungsfrage insbesondere auf die Nutzung von Indikatoren abzielt, werden als zentrale Forschungsgrundlage die drei Nutzungsfunktionen von Performance Information nach van Dooren, Bouckaert und Halligan (2015) herangezogen. Diese Funktionen lauten *to learn*, *to steer and control* und *to give account*. Da der thematische Bereich in dieser Theorie jedoch das gesamte Feld von Performance Information widerspiegelt, müssen zusätzliche Quellen zum Thema der Nutzung von Indikatoren einfließen. Um relevante Forschungsergebnisse bilden zu können, müssen zudem Kriterien aus dem Stand der Forschung abgeleitet werden, welche spezifisch auf die Indikatoren der Sustainable Development Goals

gerichtet sind. Nach Untersuchung und Berücksichtigung der Inhalte aus den Metadaten der Indikatoren lauten diese Kriterien Indikatoren-Typ, Aggregation/Disaggregation, Datenerhebung, Datenquelle und Datenverfügbarkeit. Es handelt sich hierbei um kein eigenes theoretisches Konzept, sondern um ein Herunterbrechen der bestehenden Theorie, was eine Gliederung der Indikatoren in die drei Nutzungsfunktionen von van Dooren, Bouckaert und Halligan (2015) ermöglichen soll. Die Indikatoren werden durch die Inhalte aus den Metadaten in die fünf genannten Kriterien klassifiziert, soweit dies möglich ist. Nach Abschluss der Analyse aller Indikatoren soll bekannt sein, ob die Indikatoren der Sustainable Development Goals besser zum Lernen (to learn), zum Steuern und Kontrollieren (to steer and control) oder zum Berichten (to give account) geeignet sind.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Nach der Analyse der Indikatoren der Sustainable Development Goals durch die abgeleiteten Kriterien können für die Nutzungsfunktionen des Lernens, des Steuerns und Kontrollierens und des Berichtsens von van Dooren et. al. (2015) Erkenntnisse abgeleitet werden. Für die Nutzung der Indikatoren der Sustainable Development Goals sollte die Funktion des Lernens bzw. die Funktion des Berichtsens herangezogen werden. Eine eindeutige Differenzierung zwischen beiden Funktionen kann nicht getroffen werden. Wichtig ist dennoch festzuhalten, dass die drei Nutzungsfunktionen essenziell waren, um die Bildung der Kriterien zu ermöglichen. Im Allgemeinen gibt es einige Probleme, die im Zuge der Analyse festgehalten wurden. So ist die teilweise fehlende Verfügbarkeit an Metadaten aus Sicht des Autors negativ zu betrachten, eine vollständige Verfügbarkeit seitens der Vereinten Nationen wäre hilfreich. Bedenkt man, dass die Indikatoren bereits seit 2017 offiziell in Kraft getreten sind, so erscheint es unverständlich, warum Indikatoren keine entsprechenden Metadaten vorweisen können. Zudem ist der hohe Anteil an fehlenden oder ungenauen Informationen aus den Metadaten selbst problematisch. Die Indikatoren sollen über die global wirkenden Sustainable Development Goals berichten, diesbezüglich müsste die Qualität der Angaben jedoch signifikant gesteigert werden. Die Vereinten Nationen, in ihrer Rolle als koordinierende Stelle, wären in der Position, sich verstärkt mit den Indikatoren der

Sustainable Development Goals im Detail auseinandersetzen, um die Nutzung der daraus resultierenden Informationen zu forcieren.

Abschließend ist anzumerken, dass es wichtig ist, die Indikatoren nicht nur anhand der Funktion des Berichtens oder der Funktion des Lernens zu nutzen, sondern generell verstärkt einzusetzen. Die Sustainable Development Goals sind für fast alle Staaten der Erde wirksam und deren Erreichung ist, nach Ansicht des Autors, entscheidend, um das Leben der Menschen in Zukunft positiv zu verändern und für nachfolgende Generationen abzusichern. Die Informationen aus den Indikatoren sollten nicht nur verwendet werden, um die Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, sondern auch, um den Einsatz von faktenbasierter Politikgestaltung zu forcieren.

## **Kontakt**

lukas.kastner95@gmail.com

## **Strategic Foresight**

**Strategische Frühaufklärung im öffentlichen Sektor, untersucht am Beispiel des Bundesamtes für Fremdenwesen und Asyl**

Gerald Mandl, BA (Autor)  
Mag. Peter Biwald (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Das Top-Management privatwirtschaftlicher Unternehmen ist ob der zunehmenden Globalisierung schon seit Jahrzehnten gefordert, die mannigfachen Einflüsse aus der Makroumwelt fortlaufend zu analysieren, um daraus frühzeitig Erkenntnisse bezüglich der strategischen Positionierung des Unternehmens zu generieren. Die Flüchtlingskrise der jüngeren Vergangenheit hat augenscheinlich gezeigt, dass sich auch Führungsverantwortliche in unterschiedlichen Behörden des öffentlichen Sektors, wie beispielsweise dem Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl, systematisch mit den Faktoren aus der Makroumwelt auseinandersetzen müssen, um die eigene Organisation im Hinblick auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen entsprechend auszurichten. Vor diesem Hintergrund leistet die Strategische Frühaufklärung (Strategic Foresight) bei der Generierung von Orientierungswissen im privatwirtschaftlichen Sektor bereits seit vielen Jahren wertvolle Dienste. In Organisationen der öffentlichen Verwaltung aber findet diese Managementmethode bislang keine adäquate Beachtung.

Diese Faktizität bietet den Anstoß zur wissenschaftlichen Untersuchung, inwiefern die in der Privatwirtschaft angewandten Instrumente der Strategischen Frühaufklärung im öffentlichen Sektor implementiert respektive organisiert werden können und welche kontextuellen Adaptionen bestehender Foresight-Prozesse dafür notwendig sind. Die Studie wurde dabei von zwei Forschungsfragen geleitet:

*Wie lässt sich das Managementkonzept der Strategischen Frühaufklärung im öffentlichen Sektor – untersucht am Beispiel des BFA – organisieren?*

*Welche bestehenden Foresight-Prozesse(-Modelle) und Methoden sind dafür besonders geeignet und welche kontextuellen Adaptionen selbiger sind in diesem Zusammenhang erforderlich?*

## Methode/Vorgangsweise

Ausgehend von der verfügbaren wissenschaftlichen Literatur zum Thema Strategische Frühaufklärung sollen in vorliegender Arbeit

neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Anwendung dieser Managementmethode im öffentlichen Sektor erlangt werden, da die bestehende Literatur dazu keine ausreichende Antwort zu geben vermag. Dafür wurden im Zuge einer Einzelfallanalyse (Einzelfallstudie) theoriegenerierende Expert\*inneninterviews mit Fachexpert\*innen des öffentlichen Sektors anhand eines groben Interviewleitfadens geführt. Die gewonnenen Daten wurden erfasst, ausgewertet, systematisch analysiert, interpretiert und mit dem aktuellen Stand der Forschung verglichen, um daraus neue Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis im Bereich der Strategischen Frühaufklärung mit Fokus auf den öffentlichen Sektor der Republik Österreich zu generieren.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Das Ergebnis dieser Forschungsarbeit zeigt, dass aus Sicht der befragten Expert\*innen die Strategische Frühaufklärung besonders bei der Ressourcenplanung und -steuerung bzw. der strategischen Unternehmensplanung und -steuerung den größten Nutzen stiftet. Die Ressourcenplanung respektive -steuerung kann dabei aus Sicht der Expert\*innen sowohl im Hinblick auf das frühzeitige Erkennen von Änderungen der Arbeitstätigkeit, der -inhalte sowie der -auslastung und einer damit einhergehenden personellen Ressourcensteuerung gewinnbringend ausgestaltet werden, als auch generelle Ressourcenentscheidungen in wechselseitiger Abstimmung mit der politischen Führung anbelangen. Im Hinblick auf die strategische Unternehmensplanung und -steuerung wird seitens der Expert\*innen als wesentlicher Vorteil der Frühaufklärung die zeitnahe Vorbereitung auf künftige Phänomene und Entwicklungen konstatiert. Davon ausgehend können adäquate Strategien dafür entwickelt werden, wie die eigene Organisation die analysierten Phänomene handhaben soll, um nicht an deren Grenzen zu stoßen.

Bezüglich der Beantwortung der beiden Forschungsfragen wird mit vorliegender Studie durch Zusammenführung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der eigenen Forschung mit der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur ein ganzheitlicher, prozessualer Ansatz zur Strategischen Frühaufklärung im BFA vorgeschlagen. Dieser ganzheitliche, prozessuale Ansatz ist organisatorisch als Think-Tank in Form einer eigenen Abteilung in der Stabsstelle des BFA auf Corporate-Ebene verankert und legt den Fokus der

Vorausschau auf einen mittelfristigen Zeithorizont von ein bis maximal drei Jahren. Ob der Klarheit und Praktikabilität wird der Foresight-Prozess von Horton als besonders geeignetes Modell für die Ausgestaltung dieser Managementmethode im öffentlichen Sektor identifiziert, wobei hierzu kontextuelle Anpassungen besonders in der zweiten Phase des Prozesses – bei der gemeinsamen Entscheidungsvorbereitung zwischen der Frühaufklärungsabteilung und dem Umsetzungsverantwortlichen – vorgenommen wurden.

Mit dieser Forschungsarbeit wird einerseits eine bestehende Wissenslücke im Hinblick auf die Strategische Frühaufklärung als ganzheitlicher, prozessualer Ansatz in der Verwaltung geschlossen. Andererseits wird zeitgleich ein Handbuch konzipiert, wie diese Managementmethode in einer spezifischen Behörde des öffentlichen Sektors als Prozess implementiert und organisatorisch ausgestaltet werden kann, um das Top-Management der Organisation als wichtigste\*n Adressat\*in und (Haupt-)Nutzer\*in der Frühaufklärung bei den strategischen Entscheidungen wohlwollend zu unterstützen.

## **Kontakt**

mangerwein@gmail.com

# **Holistisches Risikomanagement: Ableitung und Implementierung für die Sicherheit von Großveranstaltungen aus Sicht der Exekutive**

Oliver Schorn, Bsc (Autor)

Bernhard Mayerhofer, MA BSc (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Sportgroßveranstaltungen sind heutzutage enormen und stets steigenden Risikofaktoren ausgesetzt. Durch die große Zahl an Zuschauer\*innen, welche live oder via verschiedenster Medien derartige Veranstaltungen verfolgen, werden sicherheitsrelevante Vorfälle sofort in die Öffentlichkeit getragen und dort verbreitet. Megaevents haben somit enorme Auswirkungen auf die Gastgeberregion, den Gastgeberstaat, sowie die Reputation der Veranstalter\*innen und auch des Sportes selbst. Unterschiedlich motivierte Gruppen sind sich der Medienrelevanz dieser Veranstaltungen bewusst und nutzen sie, um ihre Anliegen zu präsentieren. Das Sicherheitsmanagement bei Megaevents gestaltet sich als besonders schwierig und bedarf einer eventspezifischen und länderspezifischen (nationalen und internationalen) Planung. Dadurch sind die geltenden Rechtsvorschriften, notwendige Sicherheitsmaßnahmen zur Umsetzung, sowie eine Vielzahl von unterschiedlichen Einsatzorganisationen und privaten Dienstleister\*innen mit dem olympischen Gedanken einer Sportveranstaltung zu koordinieren.

Auch wenn diese Gedanken inzwischen wissenschaftlich gut belegt sind, scheinen die bei Sportgroßveranstaltungen involvierten Stakeholder\*innen bis dato kaum oder nur in geringem Ausmaß bereit zu sein, derartige Risiken in ihre Überlegungen einzubeziehen. Aufgrund dieser Bedenken unterschiedlicher Autor\*innen stellt sich für den Autor folgende Forschungsfrage:

*Wie kann ein holistisches Risikomanagement der Veranstalter\*innen auf das Security Management der österreichischen Exekutive angewandt werden, um die Effektivität und Effizienz von Sicherheitsmaßnahmen bei Sportgroßveranstaltungen zu erhöhen?*

In dieser Masterarbeit gilt es somit auch herauszufinden, welche Vorteile einerseits die Veranstalter\*innen durch eine holistische Risikobeurteilung hätten und andererseits welchen Vorteil dies wiederum seitens der Exekutive darstellen würde.

## **Methode/Vorgangsweise**

Zunächst wurden mittels rekonstruktiver Sachverhaltsdarstellung die Kernaussagen der Literatur ermittelt. Aufgrund der Forschungsfrage und der daraus ableitbaren Forschungsmethode wurde ein qualitatives Verfahren gewählt, um einerseits Forschungslücken aus der Gegenstandsbeschreibung wissenschaftlich zu erarbeiten und bereits gewonnene Ergebnisse aus der Gegenstandsbeschreibung durch Expert\*inneninterviews zu widerlegen oder zu bestätigen. Durch den qualitativ- rekonstruktiven Forschungsansatz kann jedoch, laut der Theorie, nur eine Sichtweise der Forschungsfrage dargestellt werden. Dies wurde seitens des Autors bewusst in Kauf genommen, da einerseits kaum wissenschaftliche Arbeiten zu dieser Thematik verfügbar waren und andererseits durch eine gezielte Auswahl von qualitativ geeigneten Interviewpartner\*innen dennoch eine allgemein gültige Aussage abgeleitet werden konnte.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Managementprozesse sind aus der modernen Eventumsetzung nicht mehr wegzudenken. Gerade Sportgroßveranstaltungen haben gesellschaftlichen Charakter und haben Einfluss auf Reputationen der Veranstalter\*innen sowie der Region und somit der zuständigen öffentlichen Verwaltungen. Diese sind normativ für die Bereitstellung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung verantwortlich. Durch Zusatzbelastungen und steigende Veranstaltungszahlen kommen Exekutivkörper an deren Leistungsgrenzen. Um diese Leistungsgrenzen verschieben zu können, werden seitens der Behörde Maßnahmen vorgeschrieben, um Aufgaben im Sicherheitsbereich auf zivile Dienstleister\*innen zu übertragen. Hier ist aus Sicht des Autors der Ansatz eines holistischen Risikomanagements sinnvoll. Sicherheitsmaßnahmen bei Sportgroßveranstaltung werden bereits heute, jedoch in unterschiedlichen Formen durch Risikomodelle, seitens der\*des Veranstalter\*in beurteilt. Je professioneller ein\*e Veranstalter\*in Managementmodelle zur Sicherheitsbereitstellung nutzt, desto leichter wird es für die Behörden Sportgroßveranstaltungen zu genehmigen. Werden Sicherheitsmaßnahmen durch ein holistisches Managementmodell in allen Phasen einer Veranstaltung durch professionell arbeitende zivile Sicherheitsdienstleister\*innen durchgeführt, so berücksichtigen diese Modelle die

## **32 > Holistisches Risikomanagement: Ableitung und Implementierung für die Sicherheit von Großveranstaltungen aus Sicht der Exekutive**

Sicherheitsmaßnahmen der Exekutive. Dies wiederum bedeutet, dass bereits in der Planungsphase ein Kräfteinsatz und ein Verantwortungsplan durch den\*die Veranstalter\*in erstellt werden muss, welcher auf den Einsatzparametern der Exekutive basiert. Professionell arbeitende Risikomanager\*innen haben diesen Ansatz erkannt und setzen ihre Maßnahmen im Sicherheitsbereich entsprechend um. Durch die Umsetzung von Managementmodellen wird die Arbeitsweise der Exekutive unterstützt, dies wurde auch seitens der Exekutive anerkannt. Somit werden holistische Risikomodelle seitens eines\*einer professionell arbeitenden Veranstalter\*in von Sportgroßveranstaltungen bereits in der Einsatzführung der Exekutive berücksichtigt.

Durch gegenseitiges Vertrauen und Verständnis der involvierten Stakeholder\*innen in der Sicherheitsbereitstellung werden holistische Risikomanagementmodelle in der Zukunft noch mehr zu tragen kommen, um einerseits die Vielzahl der Bedrohungen zu erkennen und andererseits die Vielzahl der verschiedenen Veranstaltungen auch seitens der Exekutive managen zu können.

### **Kontakt**

Oliver.schorn@gmx.at

# **Gemeinwohl in der österreichischen Verwaltung – Gemeinwohlorientierte Leitwerte in der wirkungsorientierten Steuerung**

Melanie Uhlir, BA (Autorin)  
Dr. Klaus Unterberger (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Entlang des sichtbaren Aufschwungs der Gemeinwohl-Debatte in Österreich greift die vorliegende Masterarbeit das Thema im Kontext der wirkungsorientierten Steuerung auf. Auf Basis der literaturanalytischen und empirischen Eruierung von Leitideen und Werten von Gemeinwohl beinhaltet das Erkenntnisinteresse die Voraussetzungen, hinderlichen Faktoren sowie Best Practice Beispiele zur Forcierung der Gemeinwohlorientierung in der wirkungsorientierten Steuerung. Die grundlegende Problemstellung ergibt sich aus dem immer deutlicher werdenden Fokus auf leistungsbezogene und wirtschaftliche Maßstäbe und der Vernachlässigung (subjektiver) Aspekte in Bezug auf die Sicherstellung von Gemeinwohl. Effizienz- und Effektivitätsbestrebungen sind nur dann sinnvoll, wenn sie an den richtigen Zielen, nämlich der Steigerung des Wohlergehens der Bevölkerung ausgerichtet sind. Entlang der gesellschaftlichen Entwicklungen zum wirtschaftlichen und Leistungsfokus unter Vernachlässigung gemeinwohlorientierter Indikatoren, rückt die Frage nach der tatsächlichen Legitimierung der Verwaltungstätigkeit immer mehr in den Vordergrund. Aus der Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen:

*Welche Faktoren und Implikationen müssen berücksichtigt werden, um gemeinwohlorientierte Werte und Leitideen im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung zu forcieren?*

*Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um Gemeinwohl als Grundlage für die wirkungsorientierte Steuerung durchzusetzen?*

*Auf welche Handlungskonzepte kann bei der Forcierung der Gemeinwohlorientierung in der österreichischen Verwaltung zurückgegriffen werden?*

## Methode/Vorgangsweise

Als Methode wurde ein kombinierter Ansatz aus deduktiven und induktiven Elementen zur Beförderung von Deutungswissen gewählt. Die breite Literaturanalyse, welche die Grundlage zur Entwicklung eines Kategoriensystems bildet, wird durch ein qualitatives

Forschungsdesign in Form von Expert\*inneninterviews ergänzt. Die Durchführung explorativer Expert\*inneninterviews dient der Schaffung einer Orientierung im Forschungsfeld sowie der Schärfung des wissenschaftlichen Problembewusstseins. Überdies werden explizite Unterschiede in den Interpretationen und Einschätzungen der Expert\*innen in Bezug auf das erforschte Feld erhoben. Der teilstrukturierte Interviewleitfaden wurde in Hinblick auf die Beantwortung der genannten Forschungsfragen konstruiert. Die gewonnenen Daten wurden anhand des Kategoriensystems strukturiert sowie die bestehenden Kategorien auf Basis der empirischen Ergebnisse erweitert. Auf Basis der Kategorisierung wurden die Ergebnisse konsolidiert und anschließend zusammengefasst sowie einander gegenübergestellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsarbeit hat gezeigt, dass die in der Theorie gegebene Orientierung am Gemeinwohl in der Praxis nicht vordergründig präsent ist. Es bedarf einer Einigung auf konkrete Merkmale, um in weiterer Folge auch Indikatoren, speziell auf Basis subjektiver Faktoren, festlegen zu können. Die Forschungsergebnisse deuten auf Wertvorstellungen zu Lebensqualität, menschlichen Grundbedürfnissen, gesellschaftlicher Teilhabe, Würde, aber auch physischem und psychischem Wohlbefinden hin. Zudem ist eine Verschiebung des Fokus von Input- und Output-Kennzahlen in Richtung gemeinwohlorientierter Wirkungskennzahlen erforderlich. Die gemeinwohlorientierte Zielsetzung der Verwaltungsarbeit muss auf allen Hierarchieebenen gelebt werden. Des Weiteren bedarf es einer rechtlichen Ausgestaltung auf österreichischer Ebene – die einzunehmende Rolle der Europäischen Union bleibt hinsichtlich der vorliegenden Kontroverse um ihre neoliberale Grundausrichtung umstritten. Zu den hinderlichen Faktoren zählen die mangelnde Veränderungsbereitschaft, bestehende Machtinteressen sowie die Verwischung von Mittel- und Zielebene – die Überwindung derselben ist jedoch angesichts des großen Weiterentwicklungspotenzials der wirkungsorientierten Steuerung in der Praxis vielversprechend und stößt bereits heute auf großen Anklang bei relevanten Stakeholder\*innen. Im Rahmen der literaturanalytischen und empirischen Arbeit konnten erprobte Handlungskonzepte, darunter die Public Value Scorecard, die Gemeinwohl-Ökonomie sowie das Konzept der gemeinwohlorientierten Metaregierungsziele vorgestellt werden.

## **36 > Gemeinwohl in der österreichischen Verwaltung – Gemeinwohlorientierte Leitwerte in der wirkungsorientierten Steuerung**

Eine stärkere Gemeinwohlorientierung würde zu höherer Zufriedenheit, Akzeptanz und Partizipation, sowohl auf Verwaltungs- als auch auf gesellschaftlicher Ebene führen. Eine konsistente Lernschleife auf Basis gemeinwohlorientierter Wirkungen würde zu einer tatsächlichen Steuerungstätigkeit in der Praxis führen. Die Forcierung der Gemeinwohlorientierung in der Verwaltung ist demnach mit einer Reihe von Voraussetzungen verbunden, die es zu schaffen gilt. Diese Prämissen bergen, neben den Chancen, die sie für die Gemeinwohldebatte eröffnen, großes Potenzial für die allgemeine Verbesserung der Praxis in der wirkungsorientierten Steuerung.

### **Kontakt**

melanie.uhlir@gmx.at

# **Organisation- und Organisationsentwicklung**



# **Grundausbildung des allgemeinen Verwaltungsdienstes des Bundes in Österreich**

**Fokus Kompetenzentwicklung in der Grundausbildung der  
Verwendungsgruppe A1 bzw. der Entlohnungsgruppe v1**

Mariana Balog, BA (Autorin)  
Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Mitarbeiter\*innen des allgemeinen Verwaltungsdienstes des Bundes in Österreich in der Verwendungsgruppe A1 bzw. der Entlohnungsgruppe v1 sind Garanten für die effektive und effiziente Durchführung der Bundesverwaltung. Sie tragen hohe Verantwortung für die gesetzeskonforme Umsetzung von Staatsaufgaben und für die Weiterentwicklung bestehender Normen im Sinne des Gemeinwohls. Derzeit sind ca. 46.000 Personen in den Bundesministerien und weiteren obersten Dienstbehörden des Bundes tätig. Für die Bewältigung ihrer Aufgaben ist es erforderlich, spezifische Kompetenzen je nach Aufgabengebiet zu entwickeln. Die Tätigkeitsfelder erstrecken sich über zentrale Themen der öffentlichen Verwaltung, wie dem Gesundheits- und Bildungswesen, der Finanzverwaltung, der Landesverteidigung, dem Bereich der Sicherheit, der Digitalisierung, der Wirtschaft usw. Im Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979, in Verbindung mit dem Vertragsbedienstetengesetz 1948, ist für die Bediensteten die Absolvierung einer Grundausbildung (GAB) vorgesehen. Dazu erstellen die Bundesministerien und die sonstigen obersten Dienstbehörden des Bundes, wie zum Beispiel die Parlamentsdirektion, Grundausbildungsverordnungen. In diesen Verordnungen werden das Ausbildungsziel, die Ausbildungsart und die Durchführung der GAB näher ausgestaltet. Für die Umsetzung sind die Personalentwickler\*innen bzw. die Ausbildungsverantwortlichen jeder Dienstbehörde autorisiert. Die Lerninhalte orientieren sich an den Politikfeldern der jeweiligen Bundesbehörde. Grundsätzlich werden diese GAB-Maßnahmen der betrieblichen Ausbildung und der Personalentwicklung zugeordnet.

Nach Erkenntnissen der Kompetenzforschung ist es im Zuge einer Ausbildung nicht ausreichend, neues Wissen in Theorieform zu vermitteln, um spezifische Kompetenzen für ein neues Aufgabengebiet entwickeln zu können. Dafür müssen die Auszubildenden das Erlernte erproben können. Neue Handlungsmuster müssen trainiert werden. Dadurch werden vorhandene Fähigkeiten mit den neuen Arbeitsanforderungen kognitiv verknüpft und der Wissenstransfer in die Praxis ermöglicht. Erreicht werden können diese Ausbildungsanforderungen, indem spezielle Lehr- und Lernmethoden angewendet werden und den Auszubildenden die Möglichkeit geboten wird, mit Lernbegleiter\*innen ihre Kompetenzen selbstständig, jedoch begleitet, weiterzuentwickeln.

Zur Untersuchung inwieweit die Kompetenzentwicklung der Bediensteten im Zuge der aktuellen GAB gefördert wird, wurde folgender Forschungsfrage nachgegangen:

*Inwieweit bieten die Gegebenheiten der Grundausbildung für Bedienstete des allgemeinen Verwaltungsdienstes, der Verwendungsgruppe A1 bzw. der Entlohnungsgruppe v1, förderliche Bedingungen zur Kompetenzentwicklung hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Realisierung des Forschungsprozesses hat die Autorin eine rekonstruierende Analyse nach Gläser und Laudel angewandt. Es wurden Expert\*inneninterviews mit Personen durchgeführt, die für die Umsetzung der GAB des beschriebenen Feldes zuständig waren. Deren spezifisches Prozesswissen und deren Handlungsspektrum wurde mittels Leitfadenterviews erhoben. Ziel der Erhebung war einerseits die Erschließung der Kausalmechanismen, die im Durchführungsprozess der GAB auf die Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten der Auszubildenden wirken. Andererseits lag das Erkenntnisinteresse darin, zu untersuchen in welchen Bereichen Verbesserungspotenzial vorliegt. Die Daten wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Davor wurden aus bestehender Theorie zur Kompetenzforschung Analyseeinheiten gebildet, die für die Erstellung des Interviewleitfadens sowie zur Interpretation der Ergebnisse dienen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Der gesetzliche Rahmen bietet eine ausreichende Grundlage zur Umsetzung der GAB. Die Ergebnisse zeigen, dass die praktische Durchführung je nach Dienstbehörde sehr unterschiedlich ausfällt. Die zentrale Aussage der Untersuchung ist, dass viele Faktoren, die die Grundlagen zur optimalen Kompetenzentwicklung der Bediensteten bedingen, ansatzweise vorhanden sind. Insbesondere im Bereich der Lehr- und Lernmethoden hat sich gezeigt, dass die vortragenden Personen hohes Fachwissen aufweisen. Die Methodenanwendung hingegen bedarf einer Weiterentwicklung mit dem Ziel, die

Lerninhalte stärker in realen Lernsituationen zu trainieren. Es ging hervor, dass die Führungskräfte während der Grundausbildungsphase wichtige Akteur\*innen darstellen, da sie einen wesentlichen Einfluss auf das Lernumfeld der Auszubildenden haben. Dieser kann genutzt werden, indem die Führungskräfte als Lernbegleiter\*innen den notwendigen Lernfreiraum am Arbeitsplatz einräumen, um das Gelernte in der Praxis erproben zu können. Dies kann zum Beispiel in Form von Coaching, unterstützt durch digitale Lernplattformen, zur Vernetzung mit anderen Lernenden erfolgen. Ein unerwartetes Ergebnis der Befragung war, dass nicht alle personalentwicklungsverantwortlichen Interviewpartner\*innen den Anspruch hatten, dass durch die Absolvierung der GAB die Kompetenzen entwickelt werden müssen. Als hemmende Faktoren für die Kompetenzentwicklung wurden unzureichende Ressourcen genannt.

## **Kontakt**

mariana.balog@gmx.at

# **Identifikation der am Asylverfahren beteiligten Aktanten der Ausbildung**

**Am Beispiel des verfahrensabschließenden Bescheids im  
Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl (BFA)**

Silvia Bürgler, BA (Autorin)

DI Michal Sedláčko, PhD Msc (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die sprunghafte Entwicklung der Asylanträge stellte eine Herausforderung an die bis zum Jahr 2015 hinlänglich konzipierten Strukturen der öffentlichen Verwaltung dar. Als Reaktion auf die Migrationskrise und die steigenden Asylantragszahlen wurde der Personalstand des Bundesamtes für Fremdenwesen und Asyl (BFA) ab dem Jahr 2015 angehoben, um rechtsstaatliche Verfahren in einer gesetzlich normierten Bearbeitungszeit gewährleisten zu können.

Die Mitarbeiter\*innen im verfahrensführenden Bereich benötigen umfangreiches Expert\*innen- und Spezialwissen. Die Aus- und Fortbildung von Mitarbeiter\*innen ist an den hohen Qualitätsstandards des BFA, den nationalen und den europarechtlichen Normen ausgerichtet und auf Grund der regelmäßig wiederkehrenden Evaluierung der verfahrensabschließenden Bescheide, bzw. deren Güte, auch nachvollziehbar und erforschbar. Es wurde ein Ausbildungslehrgang konzipiert und implementiert, in dem Synergien zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden, um die Mitarbeiter\*innen rasch und effizient auf die Tätigkeit im verfahrensführenden Bereich vorzubereiten.

Die Autorin ist als Teamleiterin im BFA tätig und auf Grund der Funktion als Tutorin erste Ansprechstelle für Fragen im Rahmen der Ausbildung, des Wissensmanagements und Anregungen für Qualitätsverbesserungen für die Mitarbeiter\*innen. Aus diesem Grund ist es der Autorin wichtig, die Sichtweise der Referent\*innen im Hinblick auf die Ausbildung im Kontext mit dem Produkt dieser Ausbildung - dem verfahrensabschließenden Bescheid - zu betrachten und der Frage nachzugehen, welche menschlichen und nichtmenschlichen Akteur\*innen, von Latour (2005) als Aktanten bezeichnet, der Ausbildung notwendig sind um eine persönliche Praxis generieren zu können.

Es soll dargestellt werden, welche Aktanten an der Ausbildung beteiligt sind und identifiziert werden können, sowie welchen Aktanten in der Ausbildung im Hinblick auf die Erstellung des Bescheides im Asylverfahren welcher Stellenwert durch die Referent\*innen zugeordnet wird.

## **Methode/Vorgangsweise**

Als Methode wurde in dieser Masterarbeit das qualitative Forschungsparadigma gewählt. Ausgehend von den Forschungsfragen wurde das Expert\*inneninterview gewählt. Wobei die Interviews auf Grund der Tatsache, dass die Autorin ebenso als Expertin im Asylverfahren tätig ist, auf Augenhöhe (Pfadenhauer 2004) durchgeführt wurden. Kenntnis über die grundsätzlichen Zusammenhänge im Verfahren, den Fachjargon und die gesetzlichen Grundlagen waren bei der Autorin bereits vorhanden.

Die Expert\*innen haben jeweils einen Bescheid der gleichen Entscheidungsart zur Verfügung gestellt. Diese wurden seitens der Autorin im Hinblick auf die Forschungsfragen analysiert. Aus dem gewonnenen Material wurden Textpassagen zu Schwerpunkten ausgewählt und anhand des Textmaterials Fragestellungen abgeleitet, die die Grundlage für die Expert\*inneninterviews bildeten. Die Fragen bezogen sich auf die Forschungsfragen, aber auch auf allgemeine Aspekte wie Rahmenbedingungen, allgemeine oder persönliche Strategien, Ursachen und Zusammenhänge, sowie den Umgang mit Komplexität.

Aufgrund der besonderen Forschungshaltung des Forschungsprojekts wurde besonderes Augenmerk auf die Möglichkeit gelegt, die Daten offen und interpretativ zu erheben. Um die Möglichkeit zu eröffnen, eine soziale Logik der Handlungen und Interpretationen der Expert\*innen zuzulassen, wurde auf das Auswertungsverfahren von Meuser und Nagel (2005) zurückgegriffen. Die Interviewtexte wurden auf die Gemeinsamkeiten der Aussagen untersucht, auch im Hinblick auf die Wissensstrukturen und Deutungsmuster. Die induktive Analyse der Interviews ergab Kategorien und Codes, die der Autorin die Möglichkeit gaben, sich an die soziale Realität anzunähern und Überlegungen dazu anzustellen. Die im Auswertungsverfahren ermittelten Codes – z.B. Gesetze, Teamleiter\*innen, Richter\*innen, Communities of Practice, Muster, Dokumente, Schulung, Vorbildung, Komplexität etc. wurden mit dem Stand der empirischen Forschung in Beziehung gesetzt und diskutiert.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Rahmen der Interviews wurden durch die Expert\*innen bezüglich der jeweiligen Schwerpunkte sowohl menschliche als auch nicht-menschliche Akteur\*innen definiert. Den menschlichen Akteur\*innen der Organisation BFA – im konkreten Fall den Teamleiter\*innen – wird seitens der Expert\*innen umfangreiches Wissen zugerechnet. Dieses wird in Form von Handlungsanleitungen, Mustern und themenbezogener Judikatur für die Vorbereitung der Einvernahme bzw. auch zur Bescheiderstellung selbst, zur Verfügung gestellt. Das persönliche Know-how von Kolleg\*innen stellt ebenfalls eine große Unterstützung in der Ausbildung dar. Einerseits verfügen die Kolleg\*innen über einen großen Erfahrungsschatz aus der eigenen Tätigkeit, den diese im Rahmen der gelebten Communities of Practice weitergeben. Andererseits stellen deren Handlungsgeschick und Strategien auch im Umgang mit dem Rechtsinformationssystem des Bundes und dem Koordinationsboard des BFA eine wertvolle Wissensquelle für die Expert\*innen dar. Die Einvernahme selbst stellt sich als komplexe Tätigkeit dar und ist die einzige Möglichkeit mit den Asylwerber\*innen zu interagieren und Aufschluss darüber zu erhalten, inwiefern das Fluchtvorbringen glaubwürdig erscheint. Der verfahrensabschließende Bescheid stellt eine Kombination aus der Kenntnis der nationalen und supranationalen gesetzlichen Grundlagen, der Aufbereitung der Länderinformationen aus diversen Quellen und der Einvernahme dar.

Die Ausbildung selbst stellt aus Sicht der Expert\*innen eine gute Basis für die Aufgabenerfüllung dar. Der Begriff „Komplexität“ hat im Rahmen der Datenauswertung und Analyse für die Autorin große Bedeutung gewonnen und beschreibt aus Sicht von Expert\*innen die Ausbildung und die Tätigkeit zur/zum Asylreferent\*in sehr treffend. Alle identifizierten Aktanten sind notwendig, um eine persönliche Praxis zu generieren, wenngleich den menschlichen Akteur\*innen die höchste Bedeutung zugemessen wird. Es handelt sich auf Grund der Komplexität um ein Konglomerat an beteiligten Menschen, Dingen, Räumen, Artefakten, sozialen Strukturen und Handlungsmustern, die erst durch die Überwindung der Schnittstellen durch eigene Praktiken, die Ausformung einer persönlichen Praxis ermöglichen.

## **Kontakt**

Silvia.th.buergler@gmail.com



# **Generationenablöse in der Wiener Polizei. Eine Untersuchung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Organisationskultur des Wachkörpers der Wiener Polizei.**

Christian Frischauf, BA (Autor)  
DI Michal Sedláčko, PhD MSc (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der demografische Wandel, vorrangig durch die zunehmend alternde Gesellschaft sowie die abnehmende Erwerbsbevölkerung sich äußernd, wirkt sich sowohl auf den privaten als auch auf den staatlichen Sektor aus. Viele private Unternehmungen und Organisationen des öffentlichen Dienstes zeichnen sich folglich durch alterszentrierte Belegschaftsstrukturen aus, hingegen ist die Altersstruktur der Exekutivbediensteten der Wiener Polizei merklich jugendzentriert. Insbesondere den Vertreter\*innen der sogenannten Generation Y wird aufgrund der von ihnen in die Organisationen eingebrachten Überzeugungen, Einstellungen und Werte ein kulturveränderndes Potential zugeschrieben. Der Autor beschäftigte sich im Rahmen dieser Arbeit daher mit der Beeinflussung der polizeilichen Organisationskultur durch die jüngsten Generationen von Polizist\*innen und formulierte folgende forschungsleitende Fragestellung:

*Welchen Einfluss übten die Angehörigen der Generation Y und Z in den letzten zehn Jahren auf die Organisationskultur des Wachkörpers in der Landespolizeidirektion Wien aus?*

Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf die in Wiens Polizeiinspektionen ihren Dienst verrichtenden Polizist\*innen – und die dort etablierte Cop-Culture – gelegt.

## Methode/Vorgangsweise

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung griff der Autor auf ein sogenanntes Mixed-Method-Design, also auf eine Kombination quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden zurück. Zum einen wurden von der Landespolizeidirektion Wien bereitgestellte Organisationsdaten zur Durchführung einer demografischen Analyse der Belegschaftsstruktur der Exekutivbediensteten der Wiener Polizei herangezogen. Dabei stand jedoch nicht, wie bei Altersstrukturanalysen sonst üblich, das in Jahren bemessene Lebensalter der Wiener Polizist\*innen im Fokus, sondern es wurde die Generationenzugehörigkeit der Exekutivbediensteten als relevantes Unterscheidungsmerkmal herangezogen. Zum anderen führte der Autor mehrere leitfadengestützte Interviews mit

diensterfahrenen Polizist\*innen, um die von den jüngsten Generationen von Exekutivbediensteten ausgehenden Veränderungen der polizeilichen Organisationskultur erfassen zu können. Die Erstellung des Leitfadens erfolgte dabei maßgeblich auf Basis der Ausführungen Edgar H. Scheins zu dem kollektiven Phänomen der Organisationskultur. Im Rahmen dieser Arbeit kam auch eine Situation-Map – ein an der Grounded-Theory angelehntes und der Situationsanalyse nach Adele Clarke zugehöriges Analyseinstrument – zum Einsatz. Die Situation-Map diente dazu, um einerseits die auf die Organisationskultur einwirkenden Faktoren erfassen und andererseits um ein Kategoriensystem für die Auswertung der Befragungsergebnisse nach Philipp Mayring begründen zu können.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse der Organisationsdaten zeigte, dass die dieser Arbeit titelgebende Generationenablöse in der Wiener Polizei nach Zahlen bereits im Verlauf des Jahres 2012 erfolgte. In ebendiesem Jahr lösten die Vertreter\*innen der Generation Y die der Generation X als zahlen- und anteilmäßig stärkste Generation ab. Im Jahr 2019 stellte die Generation Y mit einem Anteil von 48% bereits knapp die Hälfte der Exekutivbediensteten des Wachkörpers, während die Vertreter\*innen der jüngsten im Erwerbsleben stehenden Generation – der Generation Z – einen Anteil von knapp zehn Prozent am Gesamtpersonalstand hielten. Auf Basis der Ergebnisse der Analyse der demografischen Situation des Wachkörpers und der durchgeführten Literaturrecherche lässt sich ein Einflusspotential durch neue Organisationsmitglieder – und hier insbesondere durch die Vertreter\*innen der Generation Y – auf die polizeiliche Organisationskultur ableiten. In der Literatur werden etwa Änderungen im Kommunikationsverhalten junger Polizist\*innen und das Auftreten intergenerativer Reibungsflächen mit Angehörigen anderer Altersgruppen als wahrscheinlich erachtet. Die Ergebnisse der Befragungen von Polizist\*innen zeigen, dass sich in den letzten Jahren einige gewichtige Einflussfaktoren auf die im täglichen Einsatz und die in den Wiener Polizeiinspektionen gelebte Organisationskultur der Polizist\*innen auswirkten und zu einer Veränderung von bisher etablierten Denk- und Handlungsmustern führten. Der Einfluss der beiden jüngsten in der Wiener Polizei vertretenen Generationen Y und Z auf die polizeiliche Organisationskultur lässt sich auf Grundlage der Befragungsergebnisse und der durchgeführten

**52** > Generationenablöse in der Wiener Polizei. Eine Untersuchung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Organisationskultur des Wachkörpers der Wiener Polizei.

Literaturrecherche weniger an einem Wandel der Werte, als vielmehr an der – als Generationenzusammenhang bezeichneten – gemeinsamen Prägung dieser beiden Geburtskohorten durch sozio-kulturelle Faktoren festmachen. Die Befragungsergebnisse zeigen hier einen merklichen Einfluss der die Generation Y charakterisierenden, alles hinterfragenden Geisteshaltung, welche zu einer Abschwächung der militärisch geprägten Hierarchien und Umgangsformen sowie zu einem verstärkten, kritischen Hinterfragen von Sinn und Inhalten von Anordnungen der Dienstvorgesetzten durch junge Polizist\*innen führte. Die intensive und allgegenwärtige Nutzung von Smartphones und sozialen Medien führte hingegen zu einer Veränderung der etablierten Gesprächskultur in den Wiener Polizeiinspektionen.

**Kontakt**

christian.frischauf@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Wissensmanagement in ausgegliederten Organisationen des Bundes**

## **Ein Auszug**

Andrea Salcher, BA (Autorin)  
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der Begriff Wissensmanagement ist mittlerweile ein viel verwendeter, aber auch ein inflationärer. Aufgrund der Interdisziplinarität des Wissensmanagements wird ein umfassender Blick auf alle existierenden Konzepte erschwert. Zum 01.12.2020 wird eine neue Organisation aus dem Bundesministerium für Inneres (BMI) zum Zwecke der Versorgung von hilfs- und schutzbedürftigen Fremden ausgegliedert werden. Die Aufgabenbereiche der Bundesagentur für Betreuungs- und Unterstützungsleistungen (BBU GmbH) werden zum 01.01.2021 erweitert und sich über die Grundversorgung, Rechtsberatung, Rückkehrberatung, Dolmetscher\*innenleistungen und Menschenrechtsbeobachtung erstrecken. Die Besonderheit dieser Ausgliederung besteht in der Zusammenführung von Personal und Wissen der unterschiedlichen einzugliedernden Organisationen. Hierzu wird ab 01.12.2020 ein Teil des Personals des BMI, Sektion V Abteilung 9 – Grundversorgung, sowie das derzeit für die Betreuung in den Betreuungseinrichtungen vor Ort eingesetzte und gewinnorientierte Unternehmen 'Organisation für Regie- und Spezialaufträge' - ORS Service GmbH - übernommen. Zudem werden ab 01.01.2021 Teile des Personals von NGO's, wie Caritas, Verein Menschenrechte Österreich (VMÖ), Diakonie und Volkshilfe Oberösterreich zusammengeführt. Darüber hinaus werden in der BBU GmbH auch neue Mitarbeiter\*innen aufgenommen werden. Diese Besonderheit stellt die BBU GmbH auch vor eine Herausforderung, denn die zusammenzuführenden Organisationen bzw. Organisationsteile haben in der Vergangenheit in ihren Tätigkeitsbereichen ein enormes Expert\*innenwissen aufbauen können. Daher stellt sich die Frage, wie die BBU GmbH mit dem bereits vorliegenden Wissen und der Aufbereitung und Generierung neuen Wissens umgehen wird. Des Weiteren stellt sich die Frage ob ein Wissensmanagement eingeführt wird, und falls ja, wo es in der Organisation angesiedelt sein würde.

Ausgegliederte Organisationen des Bundes und deren Umgang mit dem Wissensmanagement werden beleuchtet, denn es gibt keine verpflichtende Empfehlung oder gesetzliche Regelung zur Einführung von Wissensmanagement. Im Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 (B-PCGK 2017) sind verpflichtende Regelungen zur Einführung einer Internen Revision, dem Risikomanagement und internen Kontrollsystemen zu finden. Daher bietet sich hier als Grundlage das Modell „three lines of defence“ an. Dieses Modell wird im Zuge eines Exkurses vorgestellt. Das Risiko, aber

zugleich auch die Chance dieses Modells, ist die Auseinandersetzung und Harmonisierung des strategischen und des operativen Bereiches der Organisation. In Bezug auf die Generierung des Wissens von unterschiedlichen Organisationstypen besteht hier die Herausforderung darin, eine lernende Organisation zu begründen, die von den Mitarbeiter\*innen der zusammengeführten Organisationstypen profitiert. Im Fokus steht der Diskurs zwischen organisationalem und individuellem Lernen, um das Erfahrungswissen der Mitarbeiter\*innen in das Wissen der Organisation zu implementieren. Daher stellen sich die Fragen:

*Wie kann eine im Aufbau befindliche ausgegliederte Organisation des Bundes auf einzelne Mitarbeiter\*innen einwirken, um das erforderliche Wissen zu generieren? Welche Maßnahmen sind hier zu treffen? Wie kann die Schnittstelle zwischen dem organisationalen und individuellen Lernen gestaltet werden, um einen zielführenden und erfolgreichen Lernprozess zu erreichen?*

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, herauszufinden welchen Stellenwert das Wissensmanagement in ausgegliederten Organisationen des Bundes hat und wie eine sich im Aufbau befindliche Organisation des Bundes mit der Implementierung von Wissensmanagement umgehen soll.

## **Methode/Vorgangsweise**

Ein breites Basiswissen wird mittels Recherche in Primär- und Sekundärliteratur, sowie öffentlich zugänglichen Dokumenten zur Thematik Wissensmanagement und Organisationen erarbeitet. Die theoretische Auseinandersetzung erfolgt zum Thema Wissensmanagement über ausgewählte Begriffe. Darüber hinaus wird die Organisation als soziales System und als lernende Organisation beleuchtet und ein Überblick über die Ebenen des Lernens dargestellt.

Überdies wird zur Beantwortung der Forschungsfragen die qualitative Methode des leitfadengestützten Expert\*inneninterviews verwendet, um eine flexible und offene Annäherung zum Thema zu ermöglichen und individuelle Sichtweisen und Einstellungen zur Thematik miteinarbeiten zu können. Die Auswertungsmethode erfolgt anhand der von Meuser und Nagel speziell für Expert\*inneninterviews kreierten Strategie.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Vielfalt und unterschiedlichen Zugänge, gibt es nicht das eine Konzept zur Implementierung von Wissensmanagement. Die Auswertung der Expert\*inneninterviews ergab eine differenzierte Einstellung und Umsetzung des Wissensmanagements in den jeweiligen Organisationen. De facto hat jede Organisation das für sie am besten geeignete Modell oder Konzept herauszufinden. Das stellt wiederum einen Lernprozess dar und zeigt die Bereitschaft einer Organisation zur Entwicklung und Veränderung. Eine gemeinsame Vision oder Mission in einer Organisation bildet das Herzstück einer lernenden Organisation. Beides wurde in der BBU GmbH bereits ausgearbeitet, denn dadurch wird eine gemeinsame Richtung vorgegeben und die Verbundenheit der Mitarbeiter\*innen gestärkt. Allen befragten Organisationen gemein ist, dass der Mensch im Fokus steht, wenn es darum geht, neues Wissen zu generieren. Es werden Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in unterschiedlichsten Formen angeboten. Denn ohne das Lernen des Einzelnen wird es keine lernende Organisation geben.

In dieser Arbeit wurden vier von 27 bestehenden ausgegliederten Organisationen des Bundes zur Thematik befragt – das ist nur ein kleiner Ausschnitt. Daher würde eine Studie über die Stellung des Wissensmanagements in ausgegliederten Organisationen des Bundes eine Forschungslücke schließen.

### Kontakt

andrea.salcher@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Einfluss von Wissensmanagement auf die Lernkultur einer Organisation**

## **Am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen**

Bettina Schützenhöfer, BA (Autorin)

FH-Hon. Prof. Dr. Dr. Herwig W. Schneider (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Im Rahmen der Masterarbeit wird der Einfluss von Instrumenten des Wissensmanagements auf die Lernkultur einer Organisation untersucht. Wissensmanagement ist in beinahe allen großen Organisationen ein fixer Bestandteil, da erkannt wurde, dass Wissen eine wertvolle Ressource darstellt, welche gefördert werden muss. Neben den entsprechenden Rahmenbedingungen, welche den Wissenstransfer innerhalb einer Organisation beeinflussen, wird auch die Lernkultur als entscheidender Faktor im Hinblick auf den Einsatz von Wissensmanagementsystemen identifiziert.

In der Literatur wird Wissensmanagement meist als eine entscheidende Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation genannt, aber auch für die öffentliche Verwaltung ist Wissen ein wertvoller Bestandteil, um die Erfüllung des Leistungsauftrags zu gewährleisten.

In zahlreichen Studien wurde bereits der Einfluss der Lernkultur auf den effektiven und effizienten Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements belegt. In komplexen hierarchischen Organisationen kann aber meist keine einheitliche Lernkultur identifiziert werden, um das Wissensmanagementsystem an die Bedürfnisse der oft zahlreich vorhandenen Subkulturen anzupassen. In vorliegender Arbeit wird demnach untersucht, ob Faktoren diagnostiziert werden können, welche auf eine Beeinflussung der Lernkultur durch Wissensmanagement schließen lassen. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage:

*Welchen Einfluss hat das Wissensmanagement auf die Lernkultur einer komplexen Organisation, wie das Bundesministerium für Finanzen?*

## Methode/Vorgangsweise

Für die wissenschaftliche Untersuchung wurde das Bundesministerium für Finanzen ausgewählt. Dieses eignet sich hierfür insbesondere aufgrund der vielfältigen Aufgabengebiete, sowie den zahlreichen Organisationseinheiten, des Weiteren bietet es ein

einheitliches Wissensmanagementkonzept für alle Bereiche der Organisation an.

Im Bundesministerium für Finanzen sind derzeit in Vollbeschäftigtenäquivalenten gerechnet, ca. 12000 Mitarbeiter\*innen beschäftigt. Der größte Teil der Mitarbeiter\*innen ist in den 39 Finanzämtern und den neun Zollämtern beschäftigt. Die Untersuchung selbst fokussiert auf die betriebliche Veranlagung eines Finanzamtes, welche an diesem Standort aus zwei Teams besteht.

Für die empirische Untersuchung wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, da dies geeigneter ist, um soziale Zusammenhänge darzustellen und situationsspezifische Aussagen zu treffen. Der Forschungsprozess fokussiert daher weitestgehend auf die Interpretation der ermittelten Daten. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurden Mitarbeiter\*innen sowie Führungskräfte eines Finanzamtes dazu befragt, wie sie den Umgang mit Wissen in der Organisation in der täglichen Arbeitspraxis erleben und wie sich dies durch Instrumente des Wissensmanagements verändert hat. Der Fokus wird hierbei auf eine Subkultur innerhalb der Organisation gelegt, nämlich die betriebliche Veranlagung. Anhand dieser Erkenntnisse sollen Faktoren identifiziert werden, welche einen Einfluss auf die Lernkultur der Organisation haben.

Die Untersuchungsdaten wurden durch Expert\*inneninterviews erhoben und in Anlehnung an Meuser und Nagel ausgewertet. Im ersten Schritt wurden forschungsrelevante Textpassagen der jeweiligen Interviews Hauptüberschriften zugewiesen. Anschließend wurden die Interviews miteinander verglichen und einheitliche Codes erstellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In der Untersuchung wurden unterschiedliche Aspekte in Hinblick auf Wissensmanagement und Lernkultur beleuchtet, sowie die Auswirkung von Instrumenten des Wissensmanagements auf die Lernkultur. Am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen konnten Faktoren aufgezeigt werden, welche diese positiv beeinflussen. Das qualitativ erhobene Datenmaterial lässt es zu, Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage zu gewinnen. Die starke Verknüpfung zwischen kulturbeeinflussenden Merkmalen und

lernförderlichen Werten einer Organisation zeigt, wie schwer es sein kann, die richtigen Maßnahmen zu setzen.

Der Wissensaustausch ist einer der zentralen Elemente, welches sowohl in den theoretischen Ansätzen als auch in der Untersuchung identifiziert werden konnte. Hinsichtlich der Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen, hat sich gezeigt wie schwer das Konstrukt einer Lernkultur tatsächlich zu fassen ist. Grundsätzlich wird innerhalb der Organisationseinheit Wissen ausgetauscht. Es zeigt sich aber auch, dass der konkrete Wissenstransfer auch von persönlicher Sympathie abhängt, und nicht nur von arbeitsökonomischen Erfordernissen. Vor allem die zeitliche Komponente ist hier als einer der Hauptgründe zu identifizieren, welcher aufgrund von Personalmangel und steigender Arbeitsintensität durch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, den Austausch von Wissen bremst. Auch mangelnde Motivation wird als Einflussfaktor genannt. Von größerem Stellenwert ist jedenfalls der informelle Austausch von Wissen.

Die Untersuchung hat viele Ergebnisse hervorgebracht, welche mit den Resultaten früherer Studien bereits übereinstimmen, wie zum Beispiel die Auswirkung der Lernkultur auf das bzw. des interaktiven Zusammenhangs mit dem Wissensmanagement. Für die Beantwortung der Forschungsfrage konnten dementsprechend Faktoren identifiziert werden. Führt eine komplexe Organisation ein einheitliches Wissensmanagementsystem für alle unterschiedlichen Organisationseinheiten ein, so ist anzuraten, den Fokus speziell auf jene Instrumente zu richten, welche die Kommunikation fördern und die Mitarbeiter\*innen dazu bewegen, im Arbeitsalltag zu interagieren. Der Wunsch nach mehr Kommunikation war in allen Expert\*inneninterviews präsent und konnte als wesentliches Element zur Förderung der Lernkultur identifiziert werden. In diesem Zusammenhang kommen alle Instrumente in Frage, welche die Gemeinschaft fördern, seien es Schulungen, Vernetzungsveranstaltungen oder Team Jour Fixe. Auch der Einfluss des informellen Wissensaustausches ist hervorzuheben, denn es zeigt sich, dass der mangelnde Wissensaustausch innerhalb des Wissensmanagementsystems eine Eigendynamik hinsichtlich informeller Methoden der Wissensweitergabe fördert. Problematisch hierbei ist jedenfalls, dass diese nicht allen Mitarbeiter\*innen im gleichen Ausmaß zur Verfügung stehen, da diese vom sozialen Gefüge in der Organisationseinheit abhängig sind. Ein weiterer Faktor ist der Austausch von praxisorientiertem Wissen, welcher gefördert werden muss. Die Auswertung des Datenmaterials hat gezeigt, dass die Mitarbeiter\*innen,

aufgrund der IT-basierten Wissensmanagementsysteme sämtliche Möglichkeiten haben, theoretisches Wissen abzufragen. Problematisch ist es jedenfalls, dieses Wissen korrekt anzuwenden, da oftmals entweder die theoretischen Grundlagen nicht am Sachverhalt anwendbar sind, oder aber EDV-technisch nicht verarbeitet werden können. Demzufolge kann festgehalten werden, dass spezielle kommunikationsfördernde Instrumente, sowie jene die praxisbezogenes Wissen vermitteln, einen positiven Effekt auf die Lernkultur haben. Die Dynamik des informellen Wissensaustausches ist ebenfalls nicht zu vernachlässigen und demnach ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen auf diesem Forschungsgebiet.

### **Kontakt**

[bettina.schuetzenhoefer@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:bettina.schuetzenhoefer@alumni.fh-campuswien.ac.at)



# **Mitarbeiter\*innen und Führung**



## **Welche Auswirkung hat die Implementierung einer Aufgabe als Funktion?**

**Welchen Effekt hat ein unterschiedlicher Strukturierungsgrad der Arbeitsverteilung auf Bedienstete und Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung?  
Untersucht an der Betrugsbekämpfung der Finanzverwaltung**

Manfred Butta, BA (Autor) und Karin Wandaller, BA (Autorin)  
Mag. Horst Röthel (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

In der öffentlichen Verwaltung sind für die zahlreichen hoheitlichen und nicht hoheitlichen Tätigkeiten bewertete Funktionen geschaffen worden. Um eine Funktion und damit einen bewerteten Arbeitsplatz mit entsprechender Bezahlung und Aufgabenportfolio zu bekommen, ist es üblich, den formalen Ausbildungsstand eines\*einer Bewerber\*in für diese Funktion, als Grundvoraussetzung heranzuziehen. Diese transparente Verteilung von mit einer Funktion verbundenen Aufgaben an Mitarbeiter\*innen stellt sowohl für die Verwaltung als auch für die Bediensteten, eine Sicherheit dar. Die Organisation kann erwarten, dass die erforderlichen Aufgaben von der\*des Funktionsträger\*in erfüllt werden. Die ausführenden Personen haben die Sicherheit eines klar definierten Aufgabengebietes, das in einem vordefinierten Verantwortlichkeitsrahmen erledigt werden muss.

Tendenziell entscheiden sich Menschen für den öffentlichen Dienst, die Strukturen in ihrer Arbeitswelt schätzen. Diese Erkenntnis wurde durch das Forschungsergebnis im Rahmen der Bachelorarbeit von Authried und Butta, die Persönlichkeitsmerkmale von öffentlich Bediensteten untersuchten, gewonnen. Die Verteilung von für die Organisation zentralen Aufgaben auf Mitarbeiter\*innen, ohne eine damit verbundene Funktion, kann zu Verunsicherung führen. Folgen für die Mitarbeiter\*innen können Unsicherheit und damit verbunden sinkende Arbeitszufriedenheit sein. Die Organisation wiederum hat ein höheres Risiko, dass diese Aufgaben nicht bzw. nicht in der gewünschten Qualität erledigt werden. Unsere Forschungsfrage, welche Auswirkung die Implementierung einer Aufgabe als Funktion hat, wurde von uns an der Betrugsbekämpfungskoordination in der Finanzverwaltung untersucht. Dabei wurde der Effekt geprüft, der durch einen unterschiedlichen Strukturierungsgrad der Arbeitsverteilung auf Bedienstete und Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung entsteht.

## Methode/Vorgangsweise

In der vorliegenden Masterarbeit haben sich die Autor\*innen unter anderem für die Methode der Befragung entschieden. Die Wahl fiel auf diese Vorgehensweise, da darin nach der

Informationsgewinnung, auch Offenheit und Kommunikation wichtige Bestandteile sind. Mit dem Werkzeug des Expert\*inneninterviews wurde sich der qualitativen Sozialforschung gewidmet. Die Methode des leitfadengestützten Expert\*inneninterviews wurde gewählt, weil für vorliegende Arbeit sowohl die Informationsgewinnung als auch die Rekonstruktion persönlicher Erfahrungen und deren Auslegung von Interesse sind.

Die Expert\*inneninterviews sind nicht die einzige Erhebungsmethode, um die Forschungsfragen der vorliegenden Masterarbeit zu beantworten. Im Leitfaden des Interviews ist ein kurzer Fragebogen implementiert. Mittels Fragebogen können in relativ kurzer Zeit bei mehreren Menschen gleichzeitig Informationen eingeholt werden.

Als dritte Methode wurde eine Evaluation durchgeführt. Im Zuge der Evaluierung wurde untersucht, ob das Ziel der Veränderung, nämlich eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiter\*innen, sowie die Organisation zu bewirken, erreicht wurde. Eine Evaluation bietet der Organisation die Möglichkeit aus der eigenen Praxis zu lernen. Mit einer Retrospektive auf die Veränderungen zur Vergangenheit ist es möglich, diese Erfahrungen zu nutzen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In den Jahren 2004 bis 2014 wurde die Koordinierung der Betrugsbekämpfung als Zusatzaufgabe von unterschiedlichen Aufgaben- und Funktionsträger\*innen auf den Finanzämtern erledigt. Dabei handelte es sich um Mitarbeiter\*innen, sowie Führungskräfte aus verschiedenen Teams wie beispielsweise aus der betrieblichen Veranlagung, aus der Abgabensicherung oder den Strafsachenstellen. Vor mehr als fünf Jahren wurde diese ursprüngliche Zusatzaufgabe in eine Hauptfunktion übergeleitet. Das bot für die Beantwortung unserer Fragestellung ideale Rahmenbedingungen. Die Auswirkungen der Implementierung einer Aufgabe als Funktion zeigen sich sowohl hinsichtlich der Organisation, als auch der Menschen in der Organisation positiv.

Bei der Beantwortung der Forschungsfrage waren die Komplexität und Größe der Organisation sowie die Aufgabe und ihrer Wirkung in Bezug zu anderen Aufgaben dieser Organisation zu betrachten und zu untersuchen. Die Autor\*innen gingen bei der Bearbeitung

der Forschungsfrage davon aus, dass es sich bei der zu Grunde gelegten Aufgabe um eine zentrale Aufgabenstellung des Bundesministeriums für Finanzen handelt. Welche Bedeutung die Aufgabe für eine Organisation hat, ist der entscheidende Punkt für die Beantwortung der Frage, ob dafür eine Funktion implementiert werden soll. Bei der Betrugsbekämpfung der Finanzverwaltung hat es sich für die Organisation als notwendig herausgestellt, die Aufgabe im Rahmen einer Funktion zu implementieren.

In Bezug auf die Mitarbeiter\*innen kann, unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale von öffentlich Bediensteten – einer tendenziellen Suche nach Struktur und Sicherheit – die Notwendigkeit der Implementierung einer Funktion für eine zentrale Aufgabe festgestellt werden. Eine wenig strukturierte Arbeitsverteilung kann verunsichern und dadurch zu Arbeitsunzufriedenheit führen.

## **Kontakt**

manfred.butta@alumni.fh-campuswien.ac.at

karin.wandaller@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Umsetzungskompetenz im Bundesdienst**

## **Der Erhalt der Umsetzungskompetenz von älteren Beamt\*innen im Exekutivdienst**

Sandra Goldberger, BSc (Autorin)  
Theresa Allum, BSc MSc (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

In einer Arbeitswelt, die immer stärker durch Globalisierung und Digitalisierung geprägt ist, müssen auch staatliche Organisationen wie die Exekutive die Fähigkeiten ihrer Bediensteten so entwickeln, dass sie den neuen Herausforderungen gerecht werden. Dafür braucht es ein hohes Maß an Umsetzungskompetenz, also die Fähigkeit und die Motivation, selbstinitiativ und effektiv im Sinne der Organisationsziele zu handeln. Das stellt vor allem für ältere Bedienstete, die zusätzlich mit dem nicht nachweisebaren, aber dennoch hartnäckigen Vorurteil der verminderten Leistungsfähigkeit konfrontiert sind, eine Herausforderung dar. Um diesen gerecht zu werden, scheinen vor allem informelle Lernstrukturen nützlich. Die Wissensweitergabe durch Ältere verschafft diesen Respekt und eine wichtige Aufgabe innerhalb der Organisation abseits physischer Leistungsfähigkeit. Theoretische Konzepte zeigen auch, dass neben den Lernmöglichkeiten auch die Arbeitszufriedenheit notwendig ist, um die Umsetzungskompetenz der Bediensteten zu stärken.

Es ist Ziel, Ressourcen älterer Bediensteter für die Organisation bestmöglich nutzbar zu machen und Maßnahmen zu beschreiben, die dies unterstützen und fördern. Nutzbar meint in diesem Zusammenhang das effiziente und zielgerichtete Handeln der Organisation entsprechend dem Leitbild der Exekutive. Zu diesem Zwecke beschäftigt sich die Autorin im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit der Forschungsfrage:

*Welche Formen der Aus- und Weiterbildung sind für den Erhalt und die Förderung von Umsetzungskompetenz älterer Exekutivbeamten\*innen förderlich?*

## Methode/Vorgangsweise

Zur Untersuchung dieser Zusammenhänge wurde ein Fragebogen aus bestehenden standardisierten Skalen entwickelt. Dieser wurde von aktiven Bediensteten der Exekutive ausgefüllt und von der Autorin quantitativ ausgewertet. Die deskriptive Analyse zeigte vor allem den starken kollegialen Zusammenhalt, die Kommunikation und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten als einflussreiche

Determinanten auf die Umsetzungskompetenz. Während bei jüngeren Bediensteten die Führungspersonen als bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit genannt wurden, zeigte sich die Entlohnung bei den älteren Bediensteten als relevant. Als generell noch ausbaufähig wurde von allen Befragten die Auseinandersetzung mit Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Mitarbeiter\*innengesprächen bewertet. Bezüglich der Informationsgewinnung nützen ältere Bedienstete laut der Umfrage vor allem fachliche Weiterbildungsmöglichkeiten, wo hingegen jüngere stärker zu selbständigen Lernformen tendieren. Die inferenzstatistische Analyse ergab, dass die Stärke von Umsetzungskompetenz, die Teilnahme an Lernmöglichkeiten und die Arbeitszufriedenheit weder durch die Generationenzugehörigkeit (Alt vs. Jung), noch durch die Ausbildungserfahrung determiniert ist. Wohingegen die Umsetzungskompetenz sehr wohl durch das Zusammenspiel dieser beiden Faktoren bestimmt ist. Generell lässt sich die Umsetzungskompetenz signifikant durch die Teilnahme an Lernmöglichkeiten vorhersagen, wobei eine vermehrte Teilnahme für eine höhere Umsetzungskompetenz spricht.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im konkreten Fall der Bediensteten der österreichischen Exekutive gilt es also vor allem Maßnahmen zu entwickeln, welche die Stärken der Organisation nützen, um eine systematische Benachteiligung von älteren Bediensteten zu verhindern.

Kollegialität und Kommunikation sind für Bedienstete aller Altersstufen relevante Faktoren für Arbeitszufriedenheit und somit auch relevant für die Umsetzungskompetenz. Da die Teilnahme an Lernmöglichkeiten einen signifikanten Einfluss auf die Umsetzungskompetenz besitzt, sollten hier gezielt Maßnahmen entwickelt werden. Das Anlernen durch Kolleg\*innen nutzt den starken Zusammenhalt und ermöglicht die Weitergabe von impliziten Wissensinhalten. Diese informelle Art des Lernens kommt dabei besonders älteren Bediensteten zugute, die durch fehlende Entwicklungsperspektiven oft keinen Sinn in formaler Weiterbildung sehen oder sich nicht öffentlich mit jüngeren Kolleg\*innen vergleichen wollen.

Die Betonung informeller Lernstrukturen stärkt den Status der Älteren als Expert\*innen und gibt ihnen eine Relevanz im Wissensmanagement, die sie durch den physischen Abbau in operativen

Bereichen verlieren. Auch wenn das Wissensmanagement auf die generationenspezifischen Bedürfnisse eingehen muss, so sollte es dabei keine Abkapselung einzelner Gruppen initiieren. Die Herausforderung ist, den gemeinsamen Nenner der Gruppen zu finden, darauf aufzubauen und jedem\*jeder die Möglichkeit der selbstbestimmten Adaption seiner\*ihrer Lernerfahrung zu ermöglichen.

Wenn es um den Erhalt und die Stärkung von Umsetzungskompetenz von älteren Bediensteten geht, so braucht es also vor allem Modelle, die informelles Lernen ermöglichen, aber auch fachliche Weiterbildung und kollegialen Austausch über die Generationen hinweg zulassen. Damit kann der Paradigmenwechsel von Weiterbildung für Ältere als Kompensation physischen Abbaus hin zur Chance für Weiterentwicklung gelingen. Defizite in der Ausbildungserfahrung können kompensiert, die Weitergabe von implizitem Wissen verstärkt und damit die Relevanz und das Ansehen älterer Bediensteten im Exekutivdienst und die Performance der Organisation nachhaltig gestärkt werden.

## **Kontakt**

Sandra.Goldberger@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Erfolgreich Mitarbeiter\*innengespräche führen**

## **In der österreichischen Justiz**

Manuela Haiderer, BA (Autorin)

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

## Einleitung und Problemstellung

Das Mitarbeiter\*innengespräch wurde bereits 1998 im gesamten Bundesdienst eingeführt. Dennoch finden diese nicht regelmäßig und/oder nicht ordnungsgemäß an allen Dienststellen des Bundes statt. Mitarbeiter\*innengespräche bieten zahlreiche Vorteile für die Mitarbeiter\*innen, die Führungskräfte, die Organisationseinheit bis hin zur gesamten Organisation. Besonders im öffentlichen Dienst, wo eine Kommunikation im Arbeitsalltag eher einseitig (hierarchisch von oben nach unten) erfolgt, können Mitarbeiter\*innengespräche eine echte zweiseitige Kommunikation ermöglichen. Weitere Vorteile entstehen, indem das Potential von Mitarbeiter\*innen durch die Gespräche leichter erkannt und besser ausgeschöpft werden kann. Die Personalentwicklung kann zudem den individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter\*innen angepasst werden. Das Führungskräfte-Feedback soll die Möglichkeit bieten, Führungsverhalten zu reflektieren und Verbesserungspotentiale von Führungskräften aufzudecken. Generell genießt das Mitarbeiter\*innengespräch jedoch einen schlechten Ruf innerhalb der Justiz. Es wird als lästige Pflicht wahrgenommen, wodurch alle Beteiligten von der Arbeit abgehalten werden. Sinn und Zweck sind nicht geläufig. Aber woran liegt das genau und welche Faktoren sind gerade in der Justiz bedeutend für den Erfolg von Mitarbeiter\*innengesprächen? Die Forschung geht davon aus, dass bei der Einführung von Mitarbeiter\*innengesprächen besonders darauf zu achten ist, dass alle Beteiligten auf die Mitarbeiter\*innengespräche eingestimmt werden, wozu auch eine umfangreiche Information und Einschulung erforderlich ist. So wird eine möglichst große Akzeptanz erreicht. Nur wenn verstanden wird, warum die Gespräche zu führen sind und dies akzeptiert wird, können die Mitarbeiter\*innengespräche erfolgreich sein. Für die Führung der Gespräche ist außerdem zu beachten, dass es keine Standardkonzepte gibt, die für alle anwendbar sind. Die Gespräche müssen auf die individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationseinheit abgestimmt werden. Vor allem die Führungskräfte müssen daher umfangreiche Vorbereitungen treffen. Aber auch die Wahl der Zeit und des Ortes sind relevant. Die Mitarbeiter\*innen haben sich ebenso auf das Gespräch vorzubereiten, weil darin auch ihre persönlichen Bedürfnisse und Ziele erörtert werden sollen. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Beziehung zwischen den Gesprächspartner\*innen, die bei einem gestörten Verhältnis den Erfolg bei ansonsten idealen Bedingungen verhindern kann, sowie die Kommunikation während des Gesprächs. Die Kommunikation soll vor allem wertschätzend und auf Augenhöhe

erfolgen. Kommunikationstechniken und -regeln (z.B. Regeln für das Feedback geben und nehmen) sowie Fragetechniken werden von der Forschung als besonders wichtig hervorgehoben. Die Arbeit beschäftigt sich mit der Hauptforschungsfrage:

*Welche Faktoren sind in der österreichischen Justiz für Führungskräfte für die erfolgreiche Führung von Mitarbeiter\*innengesprächen relevant?*

Zur Konkretisierung der Hauptfrage werden nachstehende Subfragen gestellt:

*Wie werden die Mitarbeiter\*innengespräche geführt (formal und inhaltlich)?*

*Welche Rahmenbedingungen liegen vor und wie wirken sich diese aus?*

*Wird dabei die Chance von Führungskraft genutzt, um Feedback zu erhalten bzw. warum nicht?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Erhebung der Daten wurden insgesamt sechs Expert\*innen (Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen) an ordentlichen Gerichten mittels qualitativen, problemzentrierten Leitfadeninterviews befragt. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass das Verhältnis zwischen befragten Männern und Frauen ausgewogen ist, die Befragten möglichst unterschiedliche Positionen besetzen und somit auch unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten. Während der Interviews wurde der Ton aufgezeichnet und die Aufzeichnung diente als Grundlage für die Transkripte. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, nämlich der strukturierenden und zusammenfassenden Inhaltsanalyse, nach Mayring. Damit wurden insgesamt 35 Kategorien gebildet. Damit die Darstellung einfacher und übersichtlicher wird, wurden die deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien weiter in schlussendlich 19 Kategorien zusammengefasst.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Durch die Befragungen steht fest, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor die Akzeptanz ist, die vor allem Wissen sowie leicht auffindbares und verständliches Informationsmaterial erfordert. Durch fehlendes Wissen und mangelnde Akzeptanz herrscht generell ein schlechter Ruf und eine verbreitete Ablehnung von Mitarbeiter\*innengesprächen. Zur Förderung der Akzeptanz sind transparent gestaltete Abläufe und positive Vorbilder in höheren Führungsebenen notwendig. Weiters ist eine individuelle Anpassung der Inhalte der Mitarbeiter\*innengespräche an die in der jeweiligen Organisationseinheit herrschenden Rahmendbedingungen durch die Führungskraft vorzunehmen. Dies bedeutet, es bedarf einer umfangreichen Vorbereitung durch die Führungskraft, aber auch Mitarbeiter\*innen sollten vorbereitet sein. Um dies erreichen zu können, müssen die bereitgestellten Formulare verständlich sein und eine Hilfestellung bzw. Orientierungshilfe darstellen, anstatt als starre und unabänderbare Vorgaben zu fungieren. Da eine Anpassung an die individuellen Bedürfnisse und Rahmenbindungen zumindest teilweise erfolgt, ist der Ablauf der Mitarbeiter\*innengespräche sehr unterschiedlich. Die von der Forschung oft betonte Relevanz von Kommunikations- und Fragetechniken ist in der Justiz nicht in diesem Ausmaß gegeben. Sie könne jedoch unterstützend wirken. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in wirkt sich vor allem dann aus, wenn das Beziehungsverhältnis gestört ist. Ansonsten hat diese kaum Einfluss auf die Gespräche. Das Führungskräfte-Feedback wird nicht als Teil des Mitarbeiter\*innengesprächs wahrgenommen. Es wird im Bedarfsfall außerhalb der Mitarbeiter\*innengespräche eingefordert. In erster Linie muss die Akzeptanz (durch Transparenz, Vermittlung von Wissen und positive Vorbilder) auf allen Ebenen verbessert werden, damit die Mitarbeiter\*innengespräche erfolgreich geführt werden.

### Kontakt

manuela.haiderer@stud.fh-campuswien.ac.a

# **Talent Management in der Zollverwaltung der Regionen Ost und Wien**

## **Auswirkungen auf die Laufbahn- und Karrieregestaltung**

Sonja Klösterer, BA (Autorin)  
Dr. Georg Kodydek, M.E.S. (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der öffentlichen Verwaltung soll die Implementierung eines Talent Management-Konzepts in einer Organisation sowohl Aktivitäten wie die Auswahl und Identifizierung, Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Karriereplanung, Entwicklung, Bindung als auch die Nachfolgeplanung von Talenten enthalten. Hochkompetente und zugleich hochqualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen werden durch die veränderten Bedingungen auf den globalen Märkten immer rarer, und es herrscht Konkurrenz um dieses Personal. Zudem werden oftmals vertikale Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchiestufe als einzige Karrieremöglichkeit wahrgenommen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiter\*innenbefragungen im Finanzressort in den Jahren 2008 und 2011 ergaben, dass sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeiter\*innen Informationen über mögliche Karrieremöglichkeiten fehlten. Davon ausgehend wurde ab 2014 sukzessive ein Konzept für das Talent Management in der Zollverwaltung implementiert. Auch die im Jahr 2018 durchgeführte Mitarbeiter\*innenbefragungen ergaben keine zufriedenstellenden Ergebnisse in den Bereichen der Motivatoren, Entwicklungsperspektiven und Karrieremöglichkeiten. Unter dem Fokus des Talent Management-Konzepts des Bundesministeriums für Finanzen (BMF) beschäftigt sich diese Arbeit mit der Frage: Wie wird Talent Management als Management-Tool in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt und welchen Herausforderungen begegnet die Organisation in der Umsetzung?

## Methode/Vorgangsweise

Für das Forschungsziel dieser Arbeit wurde die qualitative Methode gewählt. Die empirische Untersuchung wurde anhand zwölf leitfadengestützter Interviews mit Expert\*innen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und Funktionen des Finanzressorts, insbesondere der drei Zollämter in den Regionen Ost und Wien, durchgeführt. Dabei wurden theoriegeleitet nach Rosenberger et al. (2017) Begriffsbestimmungen, Schritte im Talent Management sowie spezifische Abläufe in der Zollverwaltung und Entwicklungsmöglichkeiten näher beleuchtet. Für das Auswertungs- und

Analyseverfahren wurden die aus den Expert\*inneninterviews resultierenden Ergebnisse nach Meuser und Nagel (1991) ausgewertet. Die gewonnenen Aussagen wurden mit den theoretischen Ansätzen kontrastiert und im Anschluss die Erkenntnisse als eigenständiger Beitrag zur aktuellen Diskussion im Forschungsfeld vorgestellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im Zuge des eingeführten Talent Management-Tools wurden Berufsbilder und ihre definierten Laufbahnstufen geschaffen, worin jede\*jeder Bedienstete, meist im Rahmen von Mitarbeiter\*innengesprächen, zugeordnet und eingereiht wurde. Dabei werden Förder- und Entwicklungsmaßnahmen mit den Bediensteten besprochen und festgelegt. Im Anschluss werden in einem Führungskräftemeeting „Talent Management“ die Ergebnisse der Zuordnungen aus den Mitarbeiter\*innengesprächen mit den damit verbundenen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen im Führungskreis mit der Geschäftsleitung diskutiert. Die beschlossenen Maßnahmen werden danach über die Personalabteilung der Steuer- und Zollkoordination an das BMF Personalabteilung bzw. Personalentwicklung übermittelt.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass diese Abläufe, Vorgehensweisen aber auch Möglichkeiten nicht bis zu allen befragten Mitarbeiter\*innen durchgedrungen sind. Die Formalerfordernisse des Tools Talent Management werden zwar erfüllt, die Nutzung des Tools erfolgt aber nicht immer zweckmäßig. Durch die Lücken in der Informationskette, fehlende oder angepasste Bildungspläne und die Altersstruktur, wo der Karrierewunsch weniger im Vordergrund steht, wird der unmittelbare Nutzen oftmals nicht erkannt. Hinzu kommen die Bedenken seitens der Führungskräfte, durch Stellenwechsel eines Talents bzw. einer Schlüsselperson kein adäquates Personal nachzubekommen.

Daraus folgend besteht kaum ein Interesse seitens der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter\*innen im Hinblick auf eine Talente-Entwicklung zu fördern. Diese Erkenntnisse und Maßnahmen, wie z.B. Sensibilisierung der Führungskräfte, attraktive Gestaltung von Fachlaufbahn, Projektlaufbahn oder Schlüsselpositionen und valide Daten zur Erarbeitung und Analyse der Personaldaten in Hinblick auf Bildung und Entwicklung bieten zukünftig Ansätze zur Optimierung des Talent Managements in der Organisation. Auf Grund eines

starren Personaleinsatzplanes und eines langjährigen Aufnahmestopps fehlen der Organisation die Rahmenbedingungen zur optimalen Umsetzung des Talent Managements im Gegensatz zu privatwirtschaftlich geführten Unternehmen.

### **Kontakt**

sonja.kloesterer@bmf.gv.at

# **Mitarbeiter\*innengespräche (Leistungs- und Entwicklungsdialoge) im Bundesministerium für Inneres**

Daniela Kralitschek, BA (Autorin) und Birgit Stanglica, BA (Autorin)  
Mag.<sup>a</sup> Patricia Grimm-Hajek (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Alle Beamt\*innen und Vertragsbediensteten des Bundes sind Dienstleister\*innen der Gemeinschaft. Sie unterliegen im Denken und Handeln einer besonderen Verpflichtung, da sie auf Basis der österreichischen Rechtsordnung die Interessen Einzelner vertreten. Um die Arbeitsleistung der Bediensteten unter dem Aspekt der Nachvollziehbarkeit und Zuverlässigkeit zu verbessern und um der Führungsverantwortung von Führungskräften gerecht zu werden, besteht die Verpflichtung, das Hauptaugenmerk auf die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen zu legen. Die Beamt\*innen und Vertragsbediensteten werden durch die Aus- und Fortbildung in ihrem eigenverantwortlichen Handeln gestärkt, unter Anerkennung von Leistung und Engagement. Dafür wurde auf Basis des Mitarbeiter\*innengesprächs gemäß §45 a BDG der Leistungs- und Entwicklungsdialog (LED) als bedeutsames Führungsinstrument und ausschlaggebende Voraussetzung für die bestmögliche Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten im Bundesministerium für Inneres etabliert. Der LED basiert jedoch nicht nur auf der gesetzlichen Grundlage, sondern hat sich zudem aus der Motivation heraus entwickelt, den Bedarf zur Erreichung der strategischen Ziele des Bundesministeriums für Inneres mit den Entwicklungszielen der Mitarbeiter\*innen in Einklang zu bringen. Erreicht werden kann dies durch die Aufnahme der in den LED erarbeiteten Entwicklungszielen in den vorausschauenden Prozess der Bedarfs- und Entwicklungsplanung. Das Ergebnis der Leistungs- und Entwicklungsdialoge fließt direkt in das Bildungsprogramm der Mitarbeiter\*innen ein.

Aufbauend auf diese Erkenntnisse lautet die Hauptforschungsfrage gegenständlicher Arbeit:

*Wie können die Leistungs- und Entwicklungsdialoge in den nachgeordneten Dienststellen der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit im Bundesministerium für Inneres gestaltet werden, um einen größtmöglichen Mehrwert – sowohl für die Mitarbeiter\*innen, die Führungskräfte als auch für die Organisation – zu erbringen?*

Ergänzend dazu ergeben sich folgende Unterforschungsfragen:

*Wie sind die derzeitigen Leistungs- und Entwicklungsdialoge im Gegensatz zur gesetzlichen Grundlage des § 45a BDG gestaltet?*

*Werden die Leistungs- und Entwicklungsdialoge von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen in den nachgeordneten Dienststellen der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit im Bundesministerium für Inneres als sinnvoll erachtet?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Im Theorieteil werden der aktuelle Stand der Forschung sowie unterschiedliche Arten von Gesprächen und Problemstellungen eines Mitarbeiter\*innengesprächs dargestellt. Einer besonderen Betrachtung werden dabei sowohl die rechtlichen Grundlagen der Mitarbeiter\*innengespräche im Bundesdienst als auch der LED im Bundesministerium für Inneres unterzogen.

Im empirischen Teil dieser Masterarbeit kommt eine Kombination von qualitativer und quantitativer Methodik zur Anwendung. Bei der quantitativen Methode werden Daten mittels eines anonymen schriftlichen Fragebogens erhoben, der an zwei repräsentative Gruppen ausgehändigt wurde. Einerseits wurden Polizist\*innen befragt, die sich aktuell in einer Ausbildung zu dienstführenden Exekutivbediensteten befinden. Andererseits betraf die Befragung Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Funktionen aus einem großen Referat der Landespolizeidirektion Wien. Bei einem an insgesamt 283 Personen ausgeteilten Fragebogen konnte eine Gesamtrücklaufquote von 61,8% erreicht werden. Im Zuge dieser Befragung sollten unter anderem die Kenntnis des LED bei den Mitarbeiter\*innen, die Häufigkeit und Durchführungsdauer des LED, die möglichen Maßnahmen, sowie die grundsätzliche und konkrete Sinnhaftigkeit des LED ermittelt werden. Nach einem Vortest, sowie der Durchführung der eigentlichen Befragung wurden die Daten mittels deskriptiver Statistik ausgewertet. Bei der qualitativen Methode erfolgten sieben anonymisierte Expert\*inneninterviews mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchie- und Organisationseinheiten in den nachgeordneten Dienststellen der Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit im BMI. Dabei konnten sowohl die bestehende Praxis von Führungskräften beim Ablauf der Leistungs- und Entwicklungsdialoge als auch das genaue Arbeitsumfeld hinterfragt werden. Die Expert\*inneninterviews wurden in einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Der Vergleich der Theoriekenntnisse mit den Auswertungen aus Fragebogen und Expert\*inneninterviews resultiert in der Beantwortung der Forschungsfragen.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es wird festgestellt, dass die Vorteile eines zielgerichteten und gut durchgeführten Leistungs- und Entwicklungsdialoges für die Organisation in der derzeitigen Durchführungsform nicht in vollem Umfang ausgeschöpft werden. Ein wertschätzendes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen wird dann erreicht, wenn die Einflussfaktoren Kommunikation, Feedback, Ziele, Zielvereinbarungen und Führungsstile richtig einbezogen und angewandt werden. Um die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter\*innen erkennen und gezielt fördern zu können, müssen sich die Führungskräfte ihrer (Führungs-)Verantwortung im Sinne von Empowerment bewusst sein. Zum einen wurde die Berücksichtigung aller gesetzlichen Bestandteile bei den abgehaltenen LED nachgewiesen. Zum anderen zeigte vor allem die Auswertung der Fragebogen und Expert\*inneninterviews, dass die Durchführung der Gespräche per se mangelhaft ist. Bei der Betrachtung des LED deckten sich größtenteils die Meinungen der interviewten Expert\*innen insofern, dass der LED als grundsätzlich sinnvolles Instrument der Personalentwicklung erachtet wird. Ebenso anerkennt die Mehrheit der schriftlich befragten Personengruppen eine grundsätzliche Sinnhaftigkeit eines LED. Die konkrete Durchführung eines LED wird sowohl nach Ansicht der Expert\*innen als auch der Rezipient\*innen als eher nicht sinnvoll erachtet.

### Kontakt

birgit.stanglica@bmi.gv.at

daniela.kralitschek@bmi.gv.at

# **Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter\*innenmotivation im Talent-Management**

**Erforschung der Einflussfaktoren im Rahmen des  
Talent-Managements auf die Motivation und Demotivation  
von Mitarbeiter\*innen sowie deren Möglichkeit zur  
Remotivation**

Mag. Richard Prchal (Autor)  
Mag. (FH) Dr. Karl Testor (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter\*innen ist in den letzten Jahren gestiegen. Das hat zu einem Wettbewerb zwischen den Organisationen um diese Talente geführt. Verstärkt wird dies durch demographischen Wandel sowie sinkende Loyalität bei qualifizierten Mitarbeiter\*innen. Talent-Management begegnet diesen aktuellen und künftigen Herausforderungen im Personalmanagement und entwirft Strategien zur Bindung und Förderung von Talenten. Bisher durchgeführte Studien belegen, dass Talent-Management einen Effekt auf die Motivation von Mitarbeiter\*innen und somit auf die in der Organisation erbrachten Leistungen hat. Durch Talent-Management profitiert nicht nur der\*die Angestellte aufgrund der Motivation im Rahmen seiner\*ihrer Tätigkeiten, sondern auch die Organisation durch die langfristige Bindung der qualifizierten Mitarbeiter\*innen sowie durch deren Arbeitsleistung und Einsatzbereitschaft.

Ziel dieser Arbeit ist die Erforschung der Einflussfaktoren im Rahmen von Talent-Management auf die Motivation sowie Demotivation qualifizierter Mitarbeiter\*innen. Zugleich wird der Frage nachgegangen, ob motivationswirksame Aspekte im Talent-Management auch einen Einfluss auf die Remotivation der Mitarbeiter\*innen ausüben und somit fehlender Motivation bzw. vorherrschender Demotivation durch remotivierende Maßnahmen entgegengewirkt werden kann. Nicht Bestandteil dieser Forschungsarbeit sind hingegen diverse monetäre Anreize zur Motivationssteigerung. Auf Basis der dargelegten Erwägungen lautet die Hauptforschungsfrage:

*Welche Einflussfaktoren wirken im Rahmen von Talent-Management auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen?*

Ergänzend dazu ergeben sich zwei Unterforschungsfragen:

*Wie wirken die untersuchten Einflussfaktoren auf demotivierte Mitarbeiter\*innen?*

*Haben die sich aus der Hauptfrage ergebenden Faktoren ihrerseits auch Einfluss auf die Remotivation?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Im Rahmen des Theorieteils erfolgt zuerst eine Bestandsaufnahme aktueller Forschungsergebnisse zu den allgemeinen Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter\*innenmotivation. Anschließend wird ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu motivationswirksamen Aspekten im Talent-Management geboten. Dazu werden die wesentlichen Studienergebnisse aus dem Bereich Talent-Management zu Einflussfaktoren mit Auswirkung auf die Motivation von Mitarbeiter\*innen zusammengefasst. Abschließend findet ein Vergleich bzw. eine Gegenüberstellung der im Bereich der Mitarbeiter\*innenmotivation relevanten Einflussfaktoren mit den motivationswirksamen Aspekten im Talent-Management statt. Hierbei werden etwaige Parallelen und Unterschiede aus den beiden Bereichen hervorgehoben. Diese Gegenüberstellung bildet den Ausgangspunkt für die empirische Forschung, den zweiten großen Bereich vorliegender Arbeit.

Im Rahmen der empirischen Forschung erfolgen sechs Leitfadenterviews mit Führungskräften, mit qualifizierten sowie demotivierten Mitarbeiter\*innen. Zur Entwicklung des Interviewleitfadens werden aus dem Stand der Forschung konkrete Annahmen getroffen und dazu Kategorien herausgearbeitet. Die Formulierung der ausschließlich offenen Fragen erfolgt dabei so, dass den Befragten auch ausreichend Möglichkeit zur Einbringung der subjektiven Sichtweise zur Verfügung steht. Anschließend findet die Auswertung der Interviews mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse statt. Abschließend werden diese Ergebnisse zwecks Beantwortung der Forschungsfragen mit den vorherigen Erkenntnissen aus der Theorie verglichen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Resultate dieser Studie zeigen, welche der untersuchten Faktoren im Rahmen des Talent-Managements neben einer Wirkung auf die Mitarbeiter\*innenmotivation zusätzlich zur Remotivation der Mitarbeiter\*innen wirken, sowie einer Demotivation effektiv entgegenwirken können. So belegen die Ergebnisse, dass einige der im Rahmen der durchgeführten Forschung untersuchten Faktoren, z. B. Führungsstil, Entwicklungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten

oder auch Arbeitsinhalte sowie Arbeitsklima, einen Einfluss auf die Motivation bzw. Demotivation von qualifizierten Mitarbeiter\*innen haben. Hingegen kann der Einfluss von z. B. Mentoring gar nicht bzw. von Corporate Social Responsibility nur sehr begrenzt bestätigt werden. Die konkreten Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen jedenfalls, dass diverse Einflussfaktoren im Rahmen des Talent-Managements eine Auswirkung auf die Motivation von Mitarbeiter\*innen und somit auch auf die in der Organisation erbrachten Leistungen haben. Ergänzend dazu konnte erforscht werden, dass bestimmte Faktoren im Rahmen des Talent-Managements auch Demotivation entgegenwirken und Remotivation fördern können.

## **Kontakt**

richardprchal@hotmail.com

# **Der Einfluss von Führung und Gender Rollen auf die Resilienz von Österreichs Organisationen**

Pamina Reichmann, BA (Autorin)  
Dr.<sup>in</sup> Stefanie Mayer (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Resilienz ist im Kern die Krisensicherheit einer Person oder Organisation. Diese Qualität ist unumgänglich, um sich laufenden und oft unvorhersehbaren Veränderungen anzupassen. Wir Bürger\*innen verlassen uns darauf, dass unser Staatsapparat, unsere Infrastruktur auch oder gerade in und nach Krisen für uns da sind. Deshalb ist es von so immenser Relevanz, die Resilienz öffentlicher Organisationen zu prüfen und wenn nötig nachzurüsten. Von besonderem Interesse sind Faktoren, die auf diese Resilienz einwirken könnten. In dieser Arbeit wird dabei der Fokus auf die Führung der Organisation und die Rolle von Frauen und weiblichen Gender Rollen gelegt. Zusätzlich wird der Vergleich zwischen öffentlichem und privatem Sektor gesucht.

Die Arbeit stützt sich auf mehrere Theorien, wobei als grundlegende Gesellschaftstheorie die Systemtheorie nach Luhmann herangezogen wird. Dieser folgend werden Organisationen als soziale Systeme definiert, die aus sozialen Interaktionen bestehen und zu jedem Zeitpunkt neu aus diesen (re-)konstruiert werden. Aufbauend auf diesen Prämissen wird in die Theorie der Gendered Organisation eingeführt, die diese sozialen Systeme als grundlegend vergeschlechtlicht beschreibt. Laut ihr ist Männlichkeit als Standard dem System inhärent. Frauen und weibliche Gender Rollen sind daher von Beginn an deviant. Zusätzlich zu der theoretischen Grundlage zu Organisationen und deren Eigenschaften als Systemen wird auch in die Theorie der komplexen Führung eingeführt, die die Resilienz einer Organisation fördern soll. Die aus diesem Erkenntnisinteresse abgeleiteten Forschungsfragen lauten daher wie folgt:

*Wie wirkt sich in österreichischen Organisationen die Führung einer Organisation auf deren Resilienz aus?*

*Inwiefern unterscheiden sich Organisationen des öffentlichen Sektors von jenen im privaten Sektor in Hinblick auf deren Führung und Resilienz?*

*Hängen Führung und Resilienz einer Organisation mit den Gender Rollen ihrer Mitarbeiter\*innen zusammen?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Die bisherige Forschung zeigt, dass Resilienz vor allem in öffentlichen Organisationen noch zu kurz kommt. Zudem hat auch die Führungsforschung im Bereich der Verwaltung viel aufzuholen. Trotz der Umorientierung im Lichte des Paradigmenwechsels zu New Public Management bleiben praktisch viele Organisationen in streng hierarchischen bürokratischen Strukturen verhaftet. Es wurde zudem gezeigt, dass die Benachteiligung von Frauen in jedem Bereich des Berufslebens immer noch vorherrschend ist. Es wird – aufbauend auf Ergebnissen der Forschung – argumentiert, dass eine gleiche Einbindung aller gesellschaftlicher Gruppen, aber in diesem Fall spezifisch aller Geschlechter und Gender in Organisationen relevant für die Resilienz dieser Organisationen ist.

Zur Erhebung der Daten wurde ein quantitatives Design gewählt, da dieses adäquater erschien, um die kollektiven Phänomene der Resilienz und Führung zu erfassen. Es wurden drei qualitätsgeprüfte Indizes genutzt um Gender (Open Sex Role Inventory), Führung (Complex Leadership Interaktion Mode) und Resilienz (Benchmark Resilience Tool) zu messen. Es sollte zudem untersucht werden, inwiefern das mittels OSRI erhobene Gender der Befragten mit deren angegebenem Geschlecht korreliert. Befragt wurden für die Erhebung Erwerbstätige Personen in Österreich, die eine Anstellung von mindestens 20 Wochenstunden innehatten. Die so generierten Daten wurden im Anschluss mit Hilfe statistischer Verfahren auf Zusammenhänge untersucht. Im Zuge dessen wurden nicht nur die Hypothesen geprüft, sondern auch weitere Korrelationen untersucht.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Der Zusammenhang von Führung und Resilienz konnte bestätigt werden. Tatsächlich war der Zusammenhang so stark, dass von einer Überschneidung der erhobenen Konzepte komplexe Führung und organisationale Resilienz ausgegangen wird. Es zeigte sich sowohl in Sachen Resilienz als auch Führung ein Unterschied zwischen den Sektoren: Der öffentliche Sektor schnitt in beiden Kategorien leicht schlechter ab. Die Gender Rollen der Befragten korrelierten stark mit deren angegebenem Geschlecht. Zudem wurde ein

positiver Einfluss weiblicher Gender Rollen sowohl auf die Resilienz als auch die Führung einer Organisation festgestellt.

Es ergeben sich aus diesen Ergebnissen mehrere Anschlussfragen. Zunächst wäre es sinnvoll zu untersuchen, welches gemeinsame Konzept Resilienz und komplexer Führung zugrunde liegt. Dieses könnte aus der Theorie und der Analyse der Daten zB. Adaptivität sein. Weiters wäre es aufschlussreich, die Ursache der geringeren Werte der Organisationen im öffentlichen Sektor sowie deren Entwicklungstendenzen zu untersuchen. In jedem Fall aber bieten die Daten einen empirischen Beleg für den Einfluss von Gender Rollen auf wichtige Aspekte von Organisationen, was wiederum ein erneutes Zeichen der Dringlichkeit der gleichen Einbindung von Frauen und weiblich konnotierter Attribute in Organisationen setzt.

## **Kontakt**

pamina.reichmann@gmail.com

# **Die Personalentwicklung bei der Landespolizeidirektion Burgenland**

## **Bevorstehende Ruhestandsverletzungen und notwendige Maßnahmen**

Johannes Schwentenwein, BA (Autor)  
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Personalentwicklung stellt jedes Unternehmen und so auch die Landespolizeidirektion (LPD) Burgenland vor neue, mitunter umfangreiche Herausforderungen. Die Rekrutierung und Ausbildung stehen am Beginn des Dienstverhältnisses, gefolgt von der persönlichen Weiterentwicklung. Das Ausscheiden aus dem Dienststand schließt das aktive Dienstverhältnis. Dieser Übertritt in den altersbedingten Ruhestand ist für die Dienstbehörde ein besonderer Unsicherheitsfaktor, da der Zeitpunkt, an dem er vollzogen wird, nicht vorhersagbar ist. Dies ist in verschiedenen gesetzlichen Möglichkeiten begründet, kann frühestens mit dem Erreichen des 60. Lebensjahres erfolgen und wird jedenfalls mit Ablauf des Monats durchgeführt, an dem das 65. Lebensjahr abgeschlossen wird. Während dieses 5-jährigen Zeitraumes kann von den Exekutivbediensteten jeder Zeitpunkt für die Einleitung des Ruhestandsverfahrens gewählt werden. Dieser Erklärung des Übertrittes in den Ruhestand folgt ein zumindest 3-monatiger Prozess bis zum Ausscheiden aus dem Aktivstand. Innerhalb der Landespolizeidirektion Burgenland besteht durch die historische Zusammenlegung von Polizei, Gendarmerie und Zollwache sowie durch die Sicherheitsbehördenreform ein personeller Überhang, der bewirkt, dass jahrelang keine Neuaufnahmen durchgeführt wurden und in der Folge der Personalstand ein hohes Durchschnittsalter erreicht hat.

Aktuell steht die LPD vor dem Dilemma, dass in den nächsten Jahren eine hohe Anzahl von Bediensteten der unterschiedlichen Verwendungsgruppen die Möglichkeit hat, je nach den zutreffenden gesetzlichen Regelungen, in den altersbedingten Ruhestand überzutreten. Daraus ergibt sich die Problemstellung, dass die Aufnahme und Ausbildung von Personal ein mehrjähriger Prozess sind und dem relativ kurzfristig möglichen Ausscheiden aus dem Aktivstand gegenübersteht. Ebenso verhält es sich bei der Fortbildung im Dienststand für die unterschiedlichen Funktionsverwendungen.

Derzeit gibt es kein brauchbares Managementtool, um gegenüber dem Bundesministerium für Inneres für die Durchführung von Ausbildungen stichhaltig argumentieren zu können, sodass Planposten unbesetzt bleiben müssen. Ebenso fehlt das Wissen, welche Gründe und Maßnahmen für einen längeren Verbleib im Dienststand förderlich sind. Aus dieser Problemstellung ergeben sich eine Hauptforschungsfrage sowie zwei Subforschungsfragen:

*Wie kann die LPD Burgenland als Dienstbehörde 1. Instanz den Personalabgang durch Versetzung in den Ruhestand genau vorher-sagen, sodass der tatsächliche Abgang durch eine möglichst zeit-nahe Ausmusterung von Grundausbildungsteilnehmer\*innen kom-pensiert werden kann?*

*Welche betrieblichen Maßnahmen der LPD Burgenland sind not-wendig, damit die Bediensteten über den frühest möglichen Zeitpunkt der altersbedingten Ruhestandsversetzung hinaus im Dienststand verbleiben?*

*Welche Einflüsse haben persönliche und betriebliche Maßnahmen auf die Entscheidung der Bediensteten über den Zeitpunkt der Ver-setzung in den Ruhestand?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zunächst wurde durch Literaturrecherche der Stand der Forschung erhoben und für diese Arbeit in die Themenbereiche „Gesetzliche Rahmenbedingungen“, „Betriebliche Maßnahmenkategorien“, „Wis-sen, Leistung, Motivation und Qualifikation“ sowie „Gesundheitsas-pekt“ kategorisiert.

Durch die quantitative Datenanalyse der altersbedingten Ruhe-standsversetzungen aus den Jahren 2013 bis 2019 wurden der längere Verbleib, sowie die regionale und funktionelle Verwendung festgestellt und ein bundeslandweites Gesamtbild geschaffen. Mit-tels Online-Fragebogen wurden die aktuell ruhestandsberechtigten Exekutivbediensteten zu einer quantitativen Typenstichprobe auf-gefordert, die auch von mehr als 50% der Zielgruppe durchgeführt wurde. Die Erkenntnisse der Literaturrecherche, die Analyse der historischen Daten sowie des Fragebogens wurden teilweise mittels Triangulation diskutiert, verglichen und bewertet, woraus neue Er-kenntnisse gewonnen werden konnten.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte festgestellt werden, dass es in den verschiedenen Bereichen zu einem unterschiedlich langen Verbleib im Dienststand gekommen ist. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass dafür weniger die von außen wirksamen Einflussfaktoren, wie etwa Arbeitsbelastung, sondern vielmehr innerbetriebliche Aspekte wie Führung, Betriebsklima und Arbeitsplatzgestaltung verantwortlich sind. Weiters sind die finanziellen sowie funktionsbezogenen Faktoren einflussrelevant. Durch das aktuell gültige Gehaltsschema fehlt es an einer nachvollziehbaren besoldungsrechtlichen Abbildung der Lebensarbeitszeit. Zusätzlich wird die Ermöglichung einer Funktionsbewertung für die Gruppe E2b als zusätzlicher Beweggrund angesehen. Die Betreuung von Ruhestandsberechtigten durch Beratung, sowohl in finanziellen als auch dienstrechtlichen Belangen, scheint als zusätzlicher Kanal geeignet zu sein, die Motivlage aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können. Letztendlich ist die altersgerechte Aus- und Fortbildung entsprechend den Anforderungen zu adaptieren.

Die Ergebnisse liefern die Erkenntnis, dass die LPD – vermutlich durch die Errichtung einer Servicestelle für Personalentwicklung – mit den Aufgabenfeldern „Personalbedarfsplanung“, „Gesundheitsförderung“, „innerbetriebliche Maßnahmen“ sowie „Ruhestandsberatung“ diesem Problem begegnen kann.

### **Kontakt**

johannes.schwentenwein@polizei.gv.at

# **Motivationsgründe bei der Ergreifung des Polizeiberufes im Wandel der Zeit**

Peter Schlegl, BA (Autor)  
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Aus welchen Gründen wird der Beruf eines\*einer Polizist\*in ergriffen? Und haben diese Motivationsgründe sowie deren Ausprägungsgrade in den letzten Jahrzehnten Veränderungen erfahren?

Anhand der Forschungsfrage beschäftigt sich vorliegende Masterarbeit mit den Auslösern für die Berufswahl des\*der Polizist\*in, bzw. den Veränderungen hinsichtlich dessen – von der Ausübung des Berufes Polizist\*in aus Berufung, hin zur Wahl des monetär lukrativen und wirtschaftlich sicheren Jobs der Exekutivbeamt\*innen. Den Anstoß für das Forschungsvorhaben bildeten zahlreiche persönliche Gespräche mit Lehrgangsteilnehmer\*innen der Polizeigrundausbildung aus denen die subjektive Wahrnehmung hervorging, dass immer mehr Auszubildende mit der Berufswahl des\*der Polizist\*in tatsächlich „nur“ eine Berufsausbildung zur Absicherung und Bestreitung des eigenen, gehobenen Lebensstandards wählen. Der Idealismus früherer Generationen rückt dabei in den Hintergrund, was verstärkt mit schwammig formulierten Aussagen wie „ich wollte jetzt mal was anderes probieren“ oder „meine bisherigen Jobs waren nicht das Richtige für mich“ beziehungsweise „ich habe nichts anderes gefunden“ begründet wurde. Aus organisationaler Sicht erscheint es wichtig und bearbeitungswürdig, sich mit diesem Trend näher auseinanderzusetzen, um zu verstehen, welche Motivationsgründe bei den Mitarbeiter\*innen vorliegen, da sich durch das Ansprechen einer höheren Zahl an vermeintlichen Interessent\*innen unweigerlich auch die Anzahl der für den Polizeiberuf nicht geeigneten Bewerber\*innen erhöht. Aufgrund der Tatsache, dass es in Österreich keine vergleichbare oder aktuelle Studie zum Forschungsvorhaben gibt, wurden als Referenz ausschließlich Untersuchungen aus Deutschland herangezogen. Im Sinne der theoretischen Relevanz fußt dieses Forschungsdesign auf der Berufssozialisationsforschung und soll klären, unter welchen Gesichtspunkten der Polizeiberuf ergriffen wird.

## Methode/Vorgangsweise

Aus der Diskussion der konkreten Forschungsfrage werden zwei Hypothesen abgeleitet und mittels empirischer Sozialforschung überprüft. Als Forschungsgegenstand bieten sich zwei zu

befragende Personengruppen zum direkten Vergleich an. Diese werden wie folgt definiert: zum einen die derzeitigen Einsteiger\*innen in die Polizeigrundausbildung; zum anderen die bereits seit vielen Jahren im Exekutivdienst befindlichen, erfahrenen Beamt\*innen, welche einen breiten Querschnitt innerhalb des hierarchischen Systems darstellen. Die quantitative Datenerhebung an 730 Personen wird mittels eines standardisierten, nach wissenschaftlichen Kriterien erstellten Fragebogens durchgeführt. Die mit dieser Methodik angestrebten, zahlreichen Rückmeldungen gewährleisten somit eine umfangreiche Datensammlung, die zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wird.

Das Besondere an der Untersuchung ist die Datentriangulation, bei der die Erforschung der Fragestellung an zwei bedeutsamen Untersuchungsgruppen anhand der daraus gewonnenen Ergebnisse angelehnt ist. Die oft unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Quellen sind speziell im Bereich der Sozialwissenschaften relevant, um divergierende Forschungsdaten generieren zu können.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Anhand der unterschiedlichen Forschungsergebnisse aus Deutschland lassen sich drei Motivlagen zur Ergreifung des Polizeiberufes identifizieren. Erstens helfen zu wollen, zweitens wirtschaftlich abgesichert sein zu wollen und drittens die Suche nach einem interessanten Berufsbild.

Aus der Auswertung der Ergebnisse beider ermittelter Stichproben in vorliegender Masterarbeit, lassen sich folgende Motivlagen bei der Ergreifung des Polizeiberufes bestimmen: Als bestimmender Leitgedanke wurde von beiden Stichproben übereinkommend die Tatsache der interessanten und abwechslungsreichen Tätigkeit genannt. Dahinter fanden sich das persönliche Engagement und der eigene Antrieb in Form der Hilfeleistung für andere Menschen, der Kriminalitätsbekämpfung und des persönlichen Einsatzes für Recht und Ordnung. Das regelmäßige Einkommen, sowie ein krisensicherer Job sind ebenfalls als Motivationen im Forschungsergebnis festzuhalten, welches grundsätzlich ein einheitliches Abbild der beiden Stichproben zeichnet. Somit waren im gegenständlichen Untersuchungsfeld zwischen diesen beiden Stichprobengruppen keine Veränderungen innerhalb der vergangenen Jahrzehnte erkennbar.

Allerdings war ein klares Bekenntnis zu einer tiefgreifenden Ausbildungsreform gegeben. Ein neues Polizeigrundausbildungssystem ab 15 Jahren auf Basis der Polizeipraktikant\*innen mit Maturaabschluss könnte der Schlüssel sein, um ein gesetzlich definiertes Berufsbild mit adäquatem Berufsabschluss zu schaffen. Dadurch wäre der exekutiven Grundausbildung ein höherer Stellenwert sowie ein neuer Leistungsanreiz gegeben und der latent vorhandenen Ungleichbehandlung zwischen Maturant\*innen und Handwerker\*innen Einhalt geboten.

### **Kontakt**

[peter.schlegl@bmi.gv.at](mailto:peter.schlegl@bmi.gv.at)

# **Schicht- und Wechseldienst in der Landespolizeidirektion Burgenland: Stellenwert der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Bediensteten**

Reinhard Stiglitz, BA (Autor)  
PhD Christian Stella , MA BA (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Mit der Aussage des damaligen Innenministers Mag. Sobotka: „Gesunde, gestärkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind essenziell für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben in unserem Ressort, vor allem für die Gewährleistung der Sicherheit der österreichischen Bevölkerung.“ wurde festgelegt, dass die Gesundheit der Bediensteten des BMI eines der höchsten Güter der Organisation darstellt. Diese Erkenntnis sollte in Kooperation mit der damaligen BVA und jetzigen BVAEB in Form der Einführung des Projekts „Betriebliche Gesundheitsförderung“ (BGF) innerhalb der Dienststellen des BMI umgesetzt werden. Mit März 2018 wurde dieses Vorhaben schlussendlich in der LPD Burgenland gestartet und sollte flächendeckend in den Roll-out gehen.

Der Forschungsgegenstand dieser Masterarbeit, im Allgemeinen die BGF, beschränkt sich konkret auf den Schicht- und Wechseldienst, da nach Meinung des Autors diese Gruppe der Bediensteten, aufgrund des System der Dienstverrichtung, als besonders belastet gilt. Innerhalb der LPD Burgenland gibt nach Ansicht des Verfassers ein weiteres gesundheitliches Problem aufgrund der vorhandenen Überalterung (das Durchschnittsalter beträgt 46,4 Jahre) der Bediensteten. Daher ist eine Implementierung einer BGF dringend erforderlich. Der Schichtdienst wirkt sich sowohl psychisch als auch physisch negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen aus. Diese Belastungen werden unter anderem durch die Nacharbeit und dem daraus resultierenden Schlafmangel (quantitativ und qualitativ) verschärft. Weiters ist es bei der Dienstverrichtung unumgänglich auch Mehrdienstleistungen in Form von Überstunden und Journaldienststunden zu verrichten. Solche Mehrdienstleistungen werden durch vorhersehbare Veranstaltungen (Nova Rock, Surf Worldcup, Sportveranstaltungen, etc.), sowie durch relativ unvorhergesehenen Ereignissen (Geisellagen, Elementarereignisse, Auswirkungen des Coronavirus etc.) verursacht und bedeuten für die Bediensteten zusätzliche Belastungsfaktoren. Daher ist es wichtig eine gesunde Organisation sicherzustellen, um den Vorgaben des Dienstgebers, die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ruhe, Ordnung und Sicherheit für die Bürger\*innen, gerecht zu werden.

Die Forschungsfragen umfassen den Stellenwert der BGF innerhalb der LPD Burgenland und die Akzeptanz der gesetzten gesundheitlichen Maßnahmen in Bezug auf Bedienstete und Vorgesetzte.

Weiters wird auch der Aspekt, inwieweit die BGF nachhaltig in der LPD Burgenland implementiert werden kann, beleuchtet.

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine quantitative Erhebungsmethode in Form eines Fragebogens gewählt, um eine möglichst große Datensammlung zu generieren. Der Rücklauf des Fragebogens sollte eine aussagekräftige Stichprobe darstellen. Der Fragebogen wurde an alle Kolleg\*innen der LPD Burgenland, die Schicht und Wechseldienst versehen (1358 Bedienstete), versendet. Es wurden 184 Fragebögen retourniert, was einer Rücklaufquote von 15,46 % entspricht. Die gewonnenen Ergebnisse wurden durch das Tool [umfrageonline.com](http://umfrageonline.com) und Excel ausgewertet und entsprechend graphisch dargestellt. Damit wurden Häufigkeitsanalysen und Verteilungen der vorhandenen Antworten dargestellt. Mithilfe von Kreuztabellen konnten weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Diese generierten Daten stellten die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es nach dem Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung auch eine dauerhafte BGF im Dienstbetrieb der LPD Burgenland geben muss. Das Projekt der BGF war nur der Anfang, um zukünftig eine resiliente Organisation zu schaffen. Weitere Schritte in Bezug auf Marketing, Akzeptanz und Schulung müssen folgen, um den Bediensteten eine entsprechende Awareness zu vermitteln. Weiters konnte festgestellt werden, dass insbesondere bei den Führungskräften ein hoher Schulungsbedarf gegeben ist. Der Autor erkennt hier den größten Handlungsbedarf. Auf der einen Seite fehlt bei vielen Vorgesetzten das Verständnis für die Notwendigkeit gesundheitsfördernder Maßnahmen und auf der anderen Seite wird der positive Nutzen nicht erkannt. Es mangelt an grundsätzlichem Wissen in Bezug auf die Symbiose zwischen Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Gesundheit. Auch wird die Bedeutung des Einräumens von Rahmenbedingungen für BGF Maßnahmen nicht als Aufgabe gesehen. Die

Zufriedenheit und Gesundheit am Arbeitsplatz steigert auch die Motivation der Bediensteten, was sich wiederum positiv auf den Dienstbetrieb auswirkt. Es ist daher unumgänglich, dass sowohl die Organisation an sich als auch die Bediensteten die BGF annehmen und nicht als zusätzliche Belastung oder Aufgabe sehen. Dies kann nur mit einem professionellen Marketing und entsprechender Überzeugungsarbeit erreicht werden. Wie die Expertise gezeigt hat, müssen alle Altersgruppen einbezogen werden, um auf Dauer die Gesundheit jeder\*jedes Einzelnen fördern zu können. Das Maßnahmenportfolio der BGF, welches durch den Sozialversicherungsträger bereitgestellt wird, ist breit gefächert und deckt jegliche gesundheitlichen Anliegen der Bediensteten ab. Nur mit gesunden und zufriedenen Mitarbeiter\*innen, kann die Organisation resilienter werden, um mit zukünftigen Belastungen jeglicher Art besser zurecht zu kommen.

## **Kontakt**

reinhard.stiglitz@polizei.gv.at

schlegl@bmi.gv.at

## **Politikfelder**



# **Und plötzlich geht das Licht aus**

**Handlungsnotwendigkeiten und Lösungsansätze zur personellen Einsatzfähigkeit von Bundesheer und Bundespolizei bei Elementarereignissen oder Unglücksfällen außergewöhnlichen Umfangs am Beispiel Blackout und COVID-19 Pandemie**

Günter Authried, BA (Autor) und Ing. Markus Hütter, BA (Autor)  
Brigadier MMag. DDr. Andreas Stupka (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Krisen und Katastrophen können auch moderne Gesellschaften jederzeit treffen und nachhaltig schädigen. Großflächige Blackouts und Pandemien gehören dabei nicht nur zu den folgenschwersten Ereignissen für die Sicherheit der Bevölkerung und für eine funktionierende Wirtschaft, sondern haben auch unterschiedliche Aufgabenstellungen in Bezug auf die zu setzenden Maßnahmen zur Folge. Es gibt keine Möglichkeit, den Eintrittszeitpunkt genau vorherzusagen, aber unsere Gesellschaft sollte dementsprechend darauf vorbereitet sein. Es stellt sich dabei die Frage, wie Einsatzkräfte mit krisenhaften Situationen wie einem Blackout, aber auch einer Pandemie, wie sie die Gesellschaft gerade weltweit aktuell mit COVID-19 erlebt, umgehen? Die Einsatzfähigkeit von Einsatzkräften ist dabei ein zentraler Aspekt und Thema dieser Masterarbeit. Dabei werden die Möglichkeiten zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit, in Verbindung mit Elementarereignissen oder Unglücksfällen außergewöhnlichen Umfanges, am Beispiel eines Blackouts beziehungsweise der COVID-19-Pandemie erforscht. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Erhaltung der personellen Einsatzfähigkeit von Soldat\*innen und Polizist\*innen unter Einbeziehung der Möglichkeiten des Ausbaus von militärischen und polizeilichen Liegenschaften zu autarken Sicherheitsinseln und des Schutzes der Angehörigen von Einsatzkräften. Dazu wurden darauf bezugnehmende Literatur, wissenschaftliche Forschungsergebnisse und die aktuelle Gesetzesmaterie in Bezug auf Krisen und Katastrophen analysiert. Die Forschungsfrage lautet:

*Welchen Beitrag können das Bundesministerium für Inneres (BMI) und das Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV) leisten, um die personelle Einsatzfähigkeit im Rahmen der Sicherheitsverwaltung und eines sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatzes, am Beispiel eines Elementarereignisses oder Unglücksfalles (Art. 79 B-VG) außergewöhnlichen Umfanges, sicherzustellen?*

## Methode/Vorgangsweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die Methode des qualitativen, strukturierten, leitfadengestützten Interviews mit offener Fragestellung und Skalierungsfragen gewählt. Im Laufe der

Interviews wurde auch eine erkennbare Unschärfe in der Forschungsfrage bereinigt, die jedoch keinen Einfluss auf den Inhalt der Forschungsfrage hatte. In Interviews mit Expert\*innen der Bundesministerien für Landesverteidigung und Inneres wurden theoretische Grundlagen mittels Inhaltsanalyse untersucht und darüber hinaus neue wertvolle Erkenntnisse generiert. Dabei sollten allfällige Beiträge ermittelt werden, die die Sicherstellung der personellen Einsatzfähigkeit von Einsatzkräften im Rahmen der Sicherheitsverwaltung (BMI) oder eines sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatzes (BMLV), am Beispiel eines Elementarereignisses oder Unglücksfalles außergewöhnlichen Umfangs (Art. 79 B-VG), garantieren. Das erhobene und transkribierte Datenmaterial wurde basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die daraus gewonnenen, teilweise auch gegengleichen Forschungsergebnisse wurden analysiert und interpretiert. Die Einschätzungen der Expert\*innen ergaben zahlreiche Themenschwerpunkte, die am Ende wesentlich zur Beantwortung der Forschungsfrage beigetragen haben. Darüber hinaus konnten ebenso neue Forschungsbereiche für weitere wissenschaftliche Arbeiten generiert werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die anhand der Beantwortung der Forschungsfrage gewonnenen Ergebnisse haben nicht nur eine komplexe Ausprägung, sondern auch einen nachhaltigen Effekt. Dem Faktor Mensch sowie der Bereitschaft, bestehende Systeme zu optimieren und neue Wege zu beschreiten sind dabei besondere Bedeutung beizumessen. Damit kann ein wesentlicher Fortschritt im gesamtstaatlichen Krisenmanagement erreicht werden. Dazu gehört im Wesentlichen, dass Einsatzkräfte und deren Angehörige durch präventive Maßnahmen auf Krisen und Katastrophen vorbereitet und sowohl militärische als auch polizeiliche Liegenschaften künftig zu autarken Sicherheitsinseln ausgebaut werden, um im Anlassfall die personelle Einsatzfähigkeit sicherstellen zu können. Funktionierende Infrastrukturen und das zum Betreiben erforderliche Personal bilden die Grundlage für ein Funktionieren der Grundversorgung. So könnte das Österreichische Bundesheer beispielsweise Soldat\*innen in den Bereichen Logistik, Fernmeldewesen, Pionierwesen oder Informationstechnologie einschulen und so im Bedarfsfall wichtige Schlüsselfunktionen bei Energieversorgern oder Logistikunternehmen übernehmen. Die Masterarbeit beleuchtet zudem auch die Aspekte der intrinsischen

Motivation in Bezug auf den Einfluss des Dienstrechtes und die Sicherheit der Angehörigen von Einsatzkräften bei der Frage zur Sicherstellung der Einsatzfähigkeit von Soldat\*innen und Polizist\*innen. Die Sicherheit des Dienstgebers und das Wissen, die Familie in den eigenen vier Wänden ausreichend geschützt und gut auf Krisenszenarien wie einem Blackout oder einer Pandemie vorbereitet zu haben, spielen für die Einsatzkräfte eine wesentliche Rolle, mit Engagement und Motivation in den Einsatz zu gehen. Die erarbeiteten Lösungsansätze bilden eine fundierte Basis für die beiden Ressorts, um daraus mögliche Schlüsse zur Bekämpfung von künftigen Krisen und Katastrophen zu ziehen.

### **Kontakt**

guenter.authried@stud.fh-campuswien.ac.at

markus.huetter@drei.at

# **Civil Society in Public Policy Development**

**A case study on anti-corruption measures and the  
perception of corruption in everyday life by the Egyptian  
society**

Sälma El-Gamal, BA (Autorin)  
Paul Talbot, BA (Hon), MSc (Betreuer)

## Introduction and problem

Corruption has developed into a global issue over many decades. However, the extent and form of corruption varies according to the respective political, economic and social circumstances. Generally, corruption leads to a weak and fragile state. The issue affects the national economy, the public trust in the political system and further threatens the people's health and security. Corruption exists in different magnitudes such as grand corruption, political corruption or petty corruption. The occurrence of corruption also varies from institutional to non-institutional corruption. These different forms are interrelated and consequently influence one another.

The actors of corruption may benefit from it, without considering the tremendous impact their actions possibly have on society and the least fortunate people. Hence, the people most affected by corruption are the most vulnerable members of society. Society is also directly affected by petty corruption, which has developed into a social norm. Nevertheless, the majority of national and international actions against corruption solely address the grand forms of corruption that directly affect the economy and political system.

However, previous studies define civil society as an essential feature of anti-corruption movements. The inclusion of civil society in political strategies is a crucial element of good governance and democracy. Through the consideration of the public opinion, different aspects can be discovered, and consequently counteract unilateral solution strategies. Previous studies, for example, have released social phenomena such as *Wasta* and petty forms of bribes that would be essential to tackle. Thus, this study adds to the current state of research by investigating the situation of corruption in the Egyptian society as a case study. Therefore, the research objective is to shape an understanding of the extent to which the civil society is considered in public policy developments. Additionally, the importance of the public opinion for political actions is demonstrated with an empirical study.

Accordingly, the thesis aims to answer the following research question:

*To what extent is public opinion considered and integrated into political policy and strategy developments in Egypt?*

To operationalize this research question, the thesis explores the *ways in which corruption in everyday life is perceived by members of Egyptian civil society*.

Specifically, it asks:

*What are the most common forms of daily corruption, according to a sample of five interviewees from Egypt?*

*What are the perceived reasons for daily corruption, according to a sample of five Egyptian interview partners?*

*What solutions do members of Egyptian civil society think may help in the fight against corruption?*

## **Method**

The research results are based on a qualitative approach. Through extensive literature research, the current state of inclusion of civil society in public policy framing is demonstrated. Thereby, the national and international actions and strategies against corruption are examined. Further, narrative interviews were conducted with five Egyptian citizens to address the perception and experience of the society with corruption. The participants were chosen by the following criteria: age, gender, residential area, social background and employment status. The analysis and categorization of the collected data relies on the grounded theory, according to Glaser and Strauss (1967).

## **Results and conclusion**

The outcome of the analysis illustrates a multifaceted perception of corruption. Initially, corruption has been divided into four main dimensions by the study participants: the behavioural, educational, social and political dimension. Each sphere entails a different form of corruption; however, all areas are interdependent. Four most frequently experienced types of corruption are, the phenomena of

*Wasta* and *Rashwa* that have developed into a social habit, gender inequality and the dissemination of misinformation through media.

Further, a particular form of social acceptance could be recognized, as a consequence of social embedding of corruption, self-protection and the social situation of each person. Additionally, the results of this study show the necessity to strengthen the educational system in the fight against corruption. Moreover, the rule of law and public trust must be enhanced through stricter surveillance and a more rigorous implementation of the laws. Therefore, social actions, such as promoting anti-corrupt behaviour or the avoidance of corrupt actions, are essential for a successful law enforcement. This can be supported by social media, the news, television and other forms of media.

Even though national and international actors in the fight against corruption, address the civil society as an essential element of anti-corruption measures, the most significant actions are related to political and grand corruption. However, this study reveals the necessity of combating the petty form of corruption for the achievement of long-lasting political and social improvements. This study highlights the various aspects arising from public opinion that encourage a divergent approach in the fight against corruption. Consequently, the inclusion of the public opinion in public policy developments enables bilateral anti-corruption strategies, and facilitates solution finding processes that lead to a more efficient solution approach.

## **Contact**

saelma.elgamal@gmail.com

# **Demokratiebildung im österreichischen Parlament**

## **Außerschulischer Lernort als Form der demokratiepolitischen Partizipation**

Thomas Erben, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

In Österreich erfolgt die schulische Auseinandersetzung mit Demokratie und Politik, ausgenommen in den Berufsschulen, stets unter dem Vorzeichen der Politischen Bildung als Querschnittsmaterie, die über alle Unterrichtsfächer hinweg mitbedacht und mitbehandelt wird. Die konkrete demokratische Erfahrung, das Erkennen von Interessen, die Suche nach Kompromissen und die erfolgreiche Veränderung von konkreten Gegebenheiten, findet jedoch häufig außerhalb der Schule, in sogenannten außerschulischen Lernräumen statt. Das Österreichische Parlament ist einer dieser außerschulischen Lernräume und hat sich im Zuge eines Entwicklungsprozesses die Frage gestellt, wie Bildungsangebote für einzelne Zielgruppen ausgestaltet werden können, sodass Wünsche und Bedürfnisse dieser bestmöglich berücksichtigt und bearbeitet werden können. Ein initiiertes mehrphasiges Projekt, im Rahmen dessen Vertreter\*innen dieser Zielgruppen Ideen zur konkreten Ausgestaltung nennen konnten, war Ausgangslage vorliegender wissenschaftlicher Arbeit. Sie beschreibt die Demokratiebildung und geht auf gängige Kompetenzmodelle ein, die sich mit der Frage beschäftigen, was denn demokratisch und politisch kompetente Bürger\*innen auszeichnet und welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie aus Bildungsangeboten mitnehmen können und sollen. Die Forschungsfrage, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, lautet somit:

*Den Erwerb welcher Kompetenzen erwarten sich Zielgruppen durch Angebote der Demokratiebildung im Österreichischen Parlament?*

## Methode/Vorgangsweise

Diese Arbeit untersucht die Eigenschaften von zukünftigen Bildungsmaßnahmen, die das Österreichische Parlament im Rahmen des Demokratikums definieren und anbieten wird. Diese Maßnahmen werden einerseits in textlichen Dokumenten vom österreichischen Parlament definiert und festgelegt und andererseits von verschiedenen handelnden Akteur\*innen implementiert. Im Zuge einer ersten orientierenden Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand erfolgte mittels Literaturrecherche ein Einlesen in den Themenkomplex Politische Bildung und Demokratiebildung. Aufgrund der diese Arbeit leitenden Hypothese, wonach sich in der

Erarbeitung und Strukturierung von politischen und demokratischen Bildungsinterventionen Spuren von Kompetenztheorien nachweisen lassen müssten, sind Dokumente, die die Entstehung und Entwicklung von solchen Bildungsinterventionen aufzeichnen von Interesse. Für diese Arbeit ist daher insbesondere die Dokumentation des Projekts Demokratiebildung im Österreichischen Parlament von Bedeutung. Dieser Prozess gliederte sich in die Evaluierung von bestehenden Bildungsangeboten, sowie in die drei Teilprojekte, aus denen das Demokratikum, ein speziell entwickeltes Raster, als Schlussfolgerung letztlich hervorgeht. Die Dokumentation der daraus folgenden Teilprojekte zur weiteren Er- und Bearbeitung liegt in Form eines 532-seitigen Projektberichtes vor, der die Basis für Demokratiebildung und entsprechende Bildungsangebote bildet und der auch die Grundlage für die Analyse im Rahmen dieser Arbeit darstellt. Die Ergebnisse dieses Berichtes werden in den jeweiligen Altersstufen im Originalwortlaut wiedergegeben. Diese Wortlaute ermöglichen es, die Wünsche, Ideen und Anregungen, die durch an den Workshops teilnehmenden Personen geäußert werden, einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zu unterziehen. Dazu werden die in einem entwickelten Kodierleitfaden angeführten Ankerbeispiele und Ausprägungen per Suchfunktion aufgespürt und die Anzahl der Treffer dieser Suchabfrage quantifiziert. Anhand dieser erhobenen Datenlage wird anschließend interpretiert, ob und in welchem Ausmaß die demokratiepolitischen Kompetenzen nach Krammer in den Projektbericht einfließen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsfrage kann dahingehend beantwortet werden, dass die Entwicklungswünsche der Zielgruppen in den Bereichen Handlungskompetenz und Sachkompetenz besonders ausgeprägt sind, das heißt partizipativ an demokratischen Prozessen teilzunehmen und Demokratie als Prozess zu erkennen. Begriffe wie Partizipation, Teilhabe, Meinungsäußerung und der „Prozess der Demokratie“, also Wissen um den Ablauf und die konkreten Ansatzpunkte für die Beteiligung an diesem Prozess, werden von Teilnehmer\*innen der Workshops zur Entwicklung des Demokratikums häufig genannt. Sie stehen an der Spitze der bearbeiteten Auseinandersetzung mit der Frage, was demokratische Bildung im Österreichischen Parlament bedeuten kann und wie Bildungsangebote strukturiert sein müssten und sollten, um für alle Bevölkerungssegmente und

Altersgruppen gleichermaßen attraktiv wie informativ zu sein. Aus der bearbeiteten wissenschaftlichen Literatur zu politischer und demokratischer Bildung wurde besonders der Kontrast, zwischen den in der Schule verankerten, demokratischen und politischen Bildungsangeboten und jenen, die außerhalb der Schule stattfinden, offensichtlich. Hier liegt aus Sicht des Autors eine große Chance für das Österreichische Parlament, ein Angebot von außerschulischen Bildungsmaßnahmen in der demokratischen und Politischen Bildung komplementär darzulegen. Es ist institutionell stark verankert und kann für Pädagog\*innen in Österreich eine zuverlässige und vertrauenswürdige Kooperation zur Abdeckung von demokratischem und politischem Bildungsbedarf anbieten.

### **Kontakt**

thomas.erben19@gmx.at

# **Asylpolitik im Wandel: Analyse der Weiterentwicklung der Asylpolitik der Europäischen Union und Österreichs seit der Migrationskrise 2015**

Daniela Graf, BA (Autorin) und Jennifer Maria Kramer, BA (Autorin)  
Dr.<sup>in</sup> Stefanie Mayer (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Das Jahr 2015 wurde als das Jahr der Migrationskrise bezeichnet, weil in diesem die Fluchtbewegungen sehr hoch waren. Viele Menschen flohen aus ihren Heimatländern in die angrenzenden Nachbarstaaten, viele machten sich aber auch auf den Weg in Richtung Europa. Durch den hohen Zustrom an Flüchtlingen, den die EU-Mitgliedstaaten in diesem Jahr zu verzeichnen hatten, wurde laut eigenen Aussagen der EU deutlich, dass das gemeinsame europäische Asylsystem (GEAS) Defizite aufwies, die zu einer ungleichmäßigen Lastenverteilung führten. Aus diesem Grund fasste die Europäische Kommission (EK) den Entschluss, Vorschläge für die Überarbeitung des bestehenden Systems einzubringen. Der Fokus der Arbeit richtet sich auf die Asylpolitik und umfasst das Zusammenspiel der EU-Asylpolitik mit der nationalen Österreichs. Ziel war es, die Entwicklung der Asylpolitik der Europäischen Union seit der Migrationskrise 2015 aufzuzeigen und darzulegen, welchen Einfluss diese auf die Asylpolitik Österreichs hat. In diesem Zusammenhang wurde auch erhoben, welches Wissen und welche Einstellung die Österreicher\*innen in Bezug auf das GEAS haben und ob die EU transparenten Einblick in ihre diesbezüglichen Tätigkeiten gewährt.

## Methode/Vorgangsweise

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wurden Dokumentenanalysen im Sinne der qualitativen Forschung sowie eine Online-Umfrage im Sinne der quantitativen Forschung angewandt. Die qualitative Inhaltsanalyse der Dokumente (nach Mayring) wurde mittels induktiver Kategorienbildung durchgeführt. Nach einer anschließenden Kategorien-Revision sowie einem endgültigen Materialdurchgang wurden die Analysen erstellt. Diese Vorgehensweise wurde für insgesamt drei Dokumentensammlungen durchgeführt. Diese bestanden einerseits aus EU-spezifischen (Rechtsakte und Mitteilungen) sowie Österreich-spezifischen (Gesetzestexte und Parlamentskorrespondenz) Dokumenten aus den Gesetzgebungsprozessen im Asylbereich sowie aus Pressemeldungen der EU-Institutionen. Für die Online-Umfrage zum Wissensstand der Österreicher\*innen zur EU-Asylpolitik, die mittels deskriptiver Analyse ausgewertet wurden, erfolgte zuerst die Fragenkonzipierung dann die Umfrageerstellung sowie die Festlegung der Zielgruppe. Die Umfrage war von 21.–30.

April 2020 zur Teilnahme freigegeben. Der Umfragelink wurde mittels Schneeballverfahrens per E-Mail, über WhatsApp sowie durch das Posten in sozialen Netzwerken verteilt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Mit dieser Arbeit wird aufgezeigt, dass die Gesetzgebung der Europäischen Union allgemein betrachtet stark prägend für die österreichische Legislatur ist. Die EU-Rechtsakte, die in den Jahren 2015 bis 2019 erlassen wurden, mussten nicht in die bestehenden österreichischen Gesetzestexte im Bereich des Asylwesens übernommen werden, da diese unmittelbar auf nationaler Ebene umzusetzen waren. Die Teilnehmenden der Umfrage, deren Wissen über die EU Asylpolitik nicht sehr ausgeprägt ist, vertreten die Ansicht, dass Österreich die EU-Vorgaben in einem nur geringen Ausmaß umsetzt. Die Forschungsergebnisse der Dokumentenanalysen zeigen aber, dass sehr wohl eine umfangreiche Umsetzung der EU-Vorgaben seitens Österreichs erfolgt. Die Änderungen, die von 2015 bis 2019 in der österreichischen Gesetzgebung im Asylbereich erfolgten, beruhten jedoch auf älteren Rechtsakten der EU, vor allem auf der Verfahrensrichtlinie (Richtlinie 2013/32/EU), die gemeinsame Verfahren im Bereich der Zu- und Aberkennung des internationalen Schutzes festlegt und der Aufnahme richtlinie (Richtlinie 2013/33/EU), die Normen für die Aufnahme von Personen, die internationalen Schutz beantragen, bestimmt. Die EK legte im Jahr 2016 mehrere Entwürfe für Verordnungen vor, um das GEAS zu verbessern. Darunter beispielsweise einen Entwurf für eine Neufassung der Dublin-Verordnung (VO (EU) 604/2013), durch die eine gerechtere Verteilung von Asylwerber\*innen zwischen den Mitgliedsstaaten erreicht werden soll. Des Weiteren einen Entwurf mit dem die Verfahrensrichtlinie als neue Verfahrensverordnung erlassen werden soll, mit dem Ziel, eine Harmonisierung der Vorschriften zu erwirken. Die Entwürfe befanden sich zum Zeitpunkt der Arbeit alle noch im ordentlichen Gesetzgebungsverfahren der EU, es ist also noch nicht absehbar, wann diese in Kraft treten werden. Anhand der Analyse der Pressemeldungen der EK und des Rates der EU zeigte sich jedenfalls, dass die EU ihre Tätigkeiten im Bereich des GEAS transparent weiterkommuniziert und nicht nur Erfolge, sondern ebenso Misserfolge aufzeigt. Die Teilnehmenden der Umfrage sehen das aber nicht so, was daran zu liegen scheint, dass die Wenigstens darüber Bescheid wissen, dass die EU-Institutionen

**122 > Asylpolitik im Wandel: Analyse der Weiterentwicklung der Asylpolitik der Europäischen Union und Österreichs seit der Migrationskrise 2015**

auf ihren Homepages Informationen anbieten. Zudem beziehen die meisten der Teilnehmenden Informationen zur EU-Asylpolitik zu-  
meist nur passiv über internationale oder nationale Medien und be-  
treiben nur in sehr geringem Ausmaß proaktive Recherche zur The-  
matik.

**Kontakt**

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

jennifer.maria.kramer@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **„Amerikanisierung“ der politischen Kommunikation in Österreich?**

**Analyse aus Sicht von Politiker\*innen der  
Sozialdemokratischen Partei Österreichs (SPÖ)**

Dominik Hautzinger, BA (Autor)  
Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit untersucht die vermutete Amerikanisierung der politischen Kommunikation bzw. der Wahlkämpfe in Österreich aus der Perspektive von Politiker\*innen der Sozialdemokratischen Partei Österreichs (SPÖ). Nach Kamps stellen die Entideologisierung, Personalisierung, Professionalisierung, Inszenierung, Visualisierung und Emotionalisierung Merkmale einer Amerikanisierung dar. Diese vermutete Amerikanisierung ist aber nicht neu. Bereits im Wahljahr 1999 wurde über die Kampagne der SPÖ diskutiert. Hier war beispielsweise von einer Überinszenierung des Kandidaten die Rede. Fast zwanzig Jahre später im Wahlkampf 2017 wurde vor allem über den Spin Doctor der SPÖ, Tal Silberstein diskutiert. Oftmals war die Rede von Negative Campaigning oder Dirty Campaigning, was einer Amerikanisierung zugeschrieben wird. Mediengerechte Darstellung, geplante Inszenierungen, eine zunehmende Emotionalisierung und wenig sachpolitische Debatten haben die Wahlkämpfe in den Jahren 2017 und 2019 überlagert. Österreichs Politiker\*innen suchen immer mehr auf diese Art und Weise den Weg in die Öffentlichkeit. Inhaltliche Substanz und thematische Positionen von Parteien verlieren dabei scheinbar zunehmend an Bedeutung. Für die Inszenierung und das passende Drehbuch sind sogenannte Spin Doctors verantwortlich. In einer positiven Sichtweise sind dies Expert\*innen, die Politiker\*innen beraten und deren Maßnahmen bzw. Handlungen vor allem den Medien näherbringen. In einer negativen Sichtweise wird Spin Doctors die Manipulation von Medien und Bürger\*innen unterstellt. Zwar wurde die Amerikanisierung in der Literatur bereits untersucht, es konnte dennoch keine einheitliche Definition herbeigeführt werden. Dies stellt in der Wahlforschung ein Problem dar, da verschiedene Definitionen der Amerikanisierung vermischt werden. Diese Arbeit will daher auch einen Beitrag leisten, um den Begriff der Amerikanisierung verständlicher zu machen und festzustellen, ob in Österreich tatsächlich eine Amerikanisierung der politischen Kommunikation bzw. der Wahlkampf-führung vorliegt. Hierfür wurden folgende Forschungsfragen gestellt:

*Welche Merkmale lassen auf eine Amerikanisierung der Wahlkämpfe in Österreich schließen?*

*Wie kann der Begriff der Amerikanisierung charakterisiert werden?  
Was zeichnet Amerikanisierung aus?*

*Wie beeinflusst eine vermutete Amerikanisierung, insbesondere Spin Doctors, eine Partei wie die Sozialdemokratische Partei Österreichs (SPÖ)?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Untersuchung anhand von theoriegenerierenden Expert\*inneninterviews durchgeführt, welche durch einen Interviewleitfaden gestützt wurden. Bei dieser Methode steht vor allem die subjektive Wahrnehmung der Befragten im Fokus der Untersuchung. Das heißt, es wird vor allem auf das Deutungswissen der Expert\*innen abgezielt. Im Mittelpunkt stehen die Handlungsorientierungen, Weltanschauungen, Routinen usw., also genau jenes Wissen, das für vorliegende Arbeit benötigt wird. Da sich das Untersuchungsfeld stark an den Sichtweisen von Politiker\*innen der SPÖ orientiert, wurden Personen interviewt, welche bereits über jahrelange Erfahrung in diesem Gebiet verfügen. Für diese Arbeit wurden also Politiker\*innen als Expert\*innen definiert. Die Interviews wurden in weiterer Folge verschriftlicht und in Transkripten festgehalten. Angelehnt an die Grounded Theory haben Meuser und Nagel ein Konzept zur Auswertung von Expert\*inneninterviews erarbeitet, welches auch in dieser Arbeit zur Anwendung kommt. Das Ziel besteht darin, dass „Überindividuell-Gemeinsame“ aus den Interviews herauszuarbeiten.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im Zuge der Datenauswertung wurden Kategorien gebildet, welche bei der Beantwortung der Forschungsfragen helfen sollten. Vor allem wurde darauf Bedacht genommen, die von Kamps postulierten Merkmale einer Amerikanisierung zu untersuchen und die Ergebnisse in weiterer Folge dem Stand der Forschung gegenüberzustellen. Aus diesem Vergleich konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Es herrscht Skepsis gegenüber einer generalisierten Amerikanisierung der politischen Kommunikation bzw. der Wahlkampfführung.

Vielmehr handelt es sich um die Weiterentwicklung bzw. Modernisierung der politischen Kommunikation bzw. der Wahlkampfführung. Parteien wurden aufgrund von Veränderung der Parteien- und Medienlandschaft dazu gezwungen, ihre Methoden zu überdenken und weiterzuentwickeln. Spin Doctors gelten am ehesten als Merkmal einer Amerikanisierung. Emotionen und Bilder gelten in einem Wahlkampf allgemein als sehr wichtig.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass es innerhalb der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten zu einem Wandel gekommen ist, der sich auch auf die Parteien auswirkt und diese zu einer Änderung der Wahlkampfstrategien gezwungen hat. Sachpolitische Themen bewegen Menschen weniger und müssen daher mit einer geeigneten Inszenierung vermittelt werden. Für die SPÖ bedeutet dies, dass überlegt werden sollte, wie zukünftig sachpolitische Themen mit einer geeigneten Inszenierung verbunden werden und damit wieder Wahlkämpfe gewonnen werden können.

## **Kontakt**

dominikhautzinger@gmx.at

# **Der Abzug der österreichischen Blauhelmsoldat\*innen vom UN- Einsatz/UNDOF auf den Golanhöhen hinsichtlich militärischer und politischer Faktoren**

Alexander Mayr, BA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Gerade die Einsätze des Österreichischen Bundesheeres im Nahen Osten tragen wesentlich dazu bei, dass in einer dauerhaft instabilen Region die Sicherheit mittels Einsatz von Friedenstruppen gewahrt bleibt. Die UN-Peacekeepingmission UNDOF auf den Golan-Höhen galt aufgrund der Zustimmung der beiden Konfliktparteien Syriens und Israels, sowie eines widerspruchsfreien Mandats, als erfolgreiche Mission für das Österreichische Bundesheer im Nahen Osten. In Kombination mit weiteren Beteiligungen an Einsätzen im Rahmen der Vereinten Nationen, erlangte Österreich einen Ruf als wichtiger Truppensteller und steigerte dadurch seine Reputation. Jedoch steigerte sich, mit Ausbruch des syrischen Bürgerkriegs, auch das Aggressionspotential gegenüber den österreichischen Blauhelmen, sodass die heimischen Entscheidungsträger\*innen im Juni 2013 den Abzug vom Golan anordneten und dadurch eine knapp durchgängige, 40-jährige Einsatzdauer Österreichs zu Ende ging.

Diese Arbeit will unter Betrachtung zweier Faktoren – Militär und Politik – den Fragen nachgehen, ob Österreich als Truppensteller im Dienste der VN einen internationalen Reputationsverlust erlitten hat. Anhand des Faktors Militär werden mannigfaltige Herausforderungen, mit welchen die österreichischen Soldat\*innen im Peacekeepingeeinsatz am Golan zuletzt 2013 konfrontiert waren, untersucht. Gerade die dynamisch asymmetrisch verlaufenden Konflikte in der Truppentrennungszone etablierten sich als Sicherheitsrisiko für die österreichischen Soldat\*innen. Anhand des politischen Faktors werden die Beweggründe, die sich hinter der Abzugsentscheidung 2013 verbargen, eruiert. Neben einer deskriptiven Behandlung verschiedener Literaturquellen standen Expert\*inneninterviews im Zentrum der wissenschaftlichen Untersuchung, um beide Faktoren erfassen zu können. Die grundlegende Forschungsfragen vorliegender Arbeit lauten:

*Wie wirkte sich die Entscheidung, die österreichischen Soldat\*innen vom Golan abzubefehligen, auf die internationale Reputation Österreichs als Truppensteller im Rahmen der Vereinten Nationen aus?*

*Welche Auswirkungen hatte dieser Abzug auf den laufenden UN-Einsatz im Libanon bei UNIFIL?*

*Welche Auswirkungen hatte der Abzug von AUTCON zum damaligen Zeitpunkt für die Mission UNDOF am Golan?*

*Was waren die politischen Motive, den Auslandseinsatz des Österreichischen Bundesheeres am Golan im Juni 2013 für beendet zu erklären?*

*Wäre die Truppentrennungszone im Juni 2013 aufgrund der Kämpfe aus militärischer Sicht für UNDOF/AUSBATT beherrschbar und der Auftrag weiterhin erfüllbar gewesen?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die methodische Herangehensweise mit einem qualitativen Zugang gewählt, welcher für die zu untersuchenden Faktoren erfolgsversprechend erschien. Für die empirische Erhebung des notwendigen Datenmaterials sorgten vier fundierende Expert\*inneninterviews, wobei sich die Konstellation dieses Personenkreises aus hochrangigen Militärs mit UN-Bezug und dem ehemaligen Bundesminister für Landesverteidigung zusammensetzte. Durch eine qualitative Befragung mittels leitfadengestützter Interviews konnte unter Betrachtung der zuvor erwähnten Faktoren ein umfangreiches Datenmaterial erhoben werden. Der nächste Schritt sah eine Datenaufbereitung vor, wobei die zuvor erhobenen Daten in gewöhnliches Schriftdeutsch transkribiert wurden. Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse und Strukturierung als Grundform des Interpretierens gewählt. Diese Vorgangsweise sah aber auch vor, dass im Vorfeld der Auswertung bereits ein deduktives Kategoriensystem festzulegen war. In Anlehnung daran wurden Ober- und Unterkategorien aus dem Stand der Forschung abgeleitet und auf das durch die Expert\*inneninterviews erhobene Material angewandt. Abschließend wurde durch die gewählte Analyseform erreicht, dass das generierte, relativ große Ausgangsmaterial der vier Expert\*inneninterviews auf eine übersichtliche Größe reduziert wurde und dabei die wesentlichen Inhalte für die Beantwortung der Forschungsfrage bestehen blieben.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Vorgehensweise der Abzugsentscheidung einen internationalen Reputationsverlust als Truppensteller im Rahmen der VN zur Folge hatte, sowie die gesamte UNDOF-Mission gefährdete. Der zeitliche Abstand des Abzugs und der Wechsel der führenden Personen bei den VN wirkten sich jedoch wieder positiv auf das Ansehen Österreichs aus. Zudem könnte sich eine zusätzliche Truppenentsendung ebenso förderlich auf selbiges auswirken. Der Golan-Abzug hatte abgesehen von einem Restmisstrauen des UN-Personals mit UNDOF-Bezug keine schwerwiegenden Auswirkungen auf den Einsatz im Libanon bei UNIFIL. Die damaligen Beweggründe waren einerseits den politischen Machterhalt in Hinblick auf die anstehende Nationalratswahl zu sichern, und andererseits die Unversehrtheit der heimischen Blauhelme nicht aufs Spiel zu setzen. In Summe hat die Lage am Golan nicht mehr mit den vorhandenen Mitteln korreliert, sodass eine mandatskonforme Auftragserfüllung im Juni 2013 bei UNDOF nicht mehr möglich war. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse konnte ein neues Forschungsgebiet identifiziert werden, und zwar welche Adaptierungen der Grundprinzipien des klassischen Peacekeepings von Nöten sind, um den gegenwärtigen, asymmetrischen Konfliktszenarien in den Einsatzräumen wirksam entgegenzutreten. Die jahrzehntelangen Peacekeeping-Einsätze des österreichischen Bundesheeres im Nahen Osten führen vor Augen, welchen Stellenwert sich Österreich innerhalb der VN erworben hat. Aufgrund des erlittenen Ansehensverlustes durch die Vorgehensweise beim Golan-Abzug, wäre eine zusätzliche Truppenentsendung im Dienst der Vereinten Nationen anzustreben, welche sich positiv auf Österreichs Stellenwert auswirken könnte. Österreich als blockfreies und neutrales Land gilt als prädestinierter Vermittler im Rahmen von Friedenseinsätzen. Darüber hinaus verfügt das österreichische Bundesheer über ein Repertoire an Fähigkeiten und Auslandsexpertisen für Einsätze unter der Schirmherrschaft der UN.

### Kontakt

alexander.mayr@bmi.gv.at

# **Partizipation in der Stadtplanung und -entwicklung am Beispiel des Beteiligungsprozesses zur Leitbilderstellung für das Nordbahnhofviertel**

Felicitas Metz, BA (Autorin)  
Mag. Michael Kallinger (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Durch die Beteiligung der Bürger\*innen an Planungsprozessen erhalten diese die Möglichkeit, sich mit ihren Bedürfnissen und Wünschen einzubringen, während die politische Ebene und die Verwaltung im Idealfall einen erweiterten Spielraum und neue Ideen erhalten. Dadurch können alle Seiten von der Zusammenarbeit profitieren, wodurch es zu einer Win-Win-Situation kommen kann. Es erscheint dafür allerdings erforderlich, die Bevölkerung in ihrer gesamten Vielfalt einzubinden. Es wird daher erforscht, ob bestimmte Personengruppen in Beteiligungsprozessen mit Hürden der Teilnahme konfrontiert sind und wie eine ausgewogene Beteiligung gestaltet werden kann. Anhand der Analyse eines konkreten Umsetzungsbeispiels im Bereich der Stadtplanung und Stadtentwicklung, dem Beteiligungsprozess zur Leitbilderstellung für das Nordbahnhofviertel, wird betrachtet, inwiefern es zur Umsetzung einer ausgewogenen Partizipation kam und welche Ableitungen sich dementsprechend ergeben. Im gegenständlichen Beteiligungsprozess kam es zur Leitbilderstellung für einen bestimmten Teilbereich des Wiener Nordbahnhofviertels. Dieser umfasst den Bereich zwischen der Nordbahnstraße bzw. Dresdnerstraße, Innstraße, Vorgartenstraße, Taborstraße, Bruno-Marek-Allee und Am Tabor. Aufbauend auf unterschiedliche vorangegangene Planungsschritte wurde das Verfahren im Mai 2013 gestartet. In unterschiedlichen Veranstaltungen arbeiteten Bürger\*innen, Verwaltungsmitarbeiter\*innen, Expert\*innen, Politiker\*innen und Prozessbegleiter\*innen in einem groß angelegten Beteiligungsprozess gemeinsam an dem neuen Leitbild. Im September 2014 wurde das Leitbild fertig gestellt. Daraus abgeleitet werden in vorliegender Arbeit folgende Forschungsfragen untersucht:

*Welche Maßnahmen und Rahmenbedingungen sind bei Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung und Stadtentwicklung zu beachten, um eine ausgewogene Beteiligung zu erreichen? Welche Barrieren gibt es für benachteiligte Personengruppen im Hinblick auf solche partizipativen Projekte und welche Anforderungen müssen daher erfüllt sein, um eine Beteiligung dieser zu gewährleisten?*

*Inwiefern kam es zur Anwendung ausgewogener Maßnahmen und Rahmenbedingungen und Berücksichtigung benachteiligter Personengruppen im Zuge des Partizipationsprozesses zur Leitbildentwicklung des Nordbahnhofviertels?*

*Welche Ableitungen und Verbesserungsvorschläge ergeben sich aus der Analyse des Partizipations-prozesses zur Leitbildentwicklung des Nordbahnhofviertels für kommende Bürger\*innenbeteiligungsprojekte auf lokalpolitischer Ebene?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Anhand einschlägiger Fachliteratur wird betrachtet, welche Aspekte sich ergeben, um eine ausgewogene Partizipation zu gewährleisten. Hierfür werden folgende wesentliche Ansatzpunkte aufgearbeitet: der Zeitpunkt der Einbeziehung, der Bedarf an ausreichender Hintergrundinformation, die Ergebnisoffenheit gegenüber den Bürger\*innen, die Institutionalisierung der Beteiligung, der Einsatz und die Reflexion über E-Partizipation und eine hohe Methodenvielfalt. Außerdem wird aufgezeigt, dass bestimmte Personengruppen, wie beispielsweise Frauen\*, Jugendliche, Alte, Menschen mit Behinderungen oder Migrant\*innen, mit Barrieren der Teilnahme konfrontiert sind und, dass eine Berücksichtigung dieser für die Steigerung der Repräsentativität sinnvoll ist. Zur besseren Einbindung dieser Gruppen werden Aktivierungsstrategien und Methoden aufgezeigt. Auch die Rollen der Akteur\*innen im Beteiligungsprozess sowie Modelle zur Einordnung der Einflussmöglichkeiten der Bürger\*innen werden aufgearbeitet und für die Analyse herangezogen.

Neben wissenschaftlicher Literatur werden politische Partizipationskonzepte dargestellt, die im Zusammenhang mit der Masterarbeit hohe Relevanz haben. So werden die diesbezüglichen Ziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals) und der Europäischen Kommission behandelt. Auch nationale Partizipationskonzepte Österreichs und der Stadt Wien werden näher betrachtet. Die sich daraus ergebenden, wesentlichen Beteiligungsstandards für die Entwicklung städtebaulicher Leitbilder werden herausgearbeitet und für die Analyse herangezogen, um zu betrachten, inwiefern die selbstgesetzten Ziele im gegenständlichen Prozess zur Anwendung kamen.

Für die Dokumentenanalyse werden der Werkstattbericht „Beteiligungsprozess Nordbahnhof. Ein Grätzel stellt die Weichen. Werkstattbericht 150“, der den gesamten Beteiligungsprozess detailliert beschreibt, wie auch das Handbuch „Freie Mitte – Vielseitiger Rand. Handbuch zum städtebaulichen Leitbild Nordbahnhof“, welches

zusätzliche Hintergrundinformationen, wie einen historischen Abriss, liefert, analysiert. Die Dokumente werden methodisch unter Anwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur zeigt, dass sich bestimmte Rahmenbedingungen und Aspekte für eine ausgewogene Partizipation ergeben. Weiters konnte erforscht werden, dass bestimmte Personengruppen mit Barrieren der Teilnahme konfrontiert sind. Um die Bevölkerung in ihrer Vielfalt einzubinden, ist es daher erforderlich, diese in Beteiligungsverfahren zu berücksichtigen und aktiv zu involvieren.

Aus der Analyse der Dokumente des Beteiligungsprozesses zur Leitbilderstellung für das Nordbahnhofviertel zeigt sich, dass die meisten der gefundenen Aspekte einer ausgewogenen Beteiligung angewendet wurden. Es wurden jedoch nicht alle Aspekte umgesetzt. Aufbauend darauf wurden Ableitungen und Verbesserungsvorschläge für künftige Projekte in der Stadtplanung und -entwicklung erarbeitet.

### **Kontakt**

felicitas.metz@gmail.com

# **Die Resettlement Programme der EU als Lösungsansatz zur Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ in Österreich**

Ulrike Perner, BA (Autorin)

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

## Einleitung und Problemstellung

Seit Jahren fliehen Menschen in ein anderes Land, vornehmlich in das Nachbarland, in der Hoffnung dort Schutz vor Kriegen oder politischen Konflikten zu finden. Diese Staaten sind jedoch sehr oft nicht in der Lage, diese Menschen aufzunehmen und dauerhaft in diesem Land zu integrieren, weswegen die meisten der schätzungsweise sechs Millionen Flüchtlinge dazu gezwungen sind, in provisorischen Lagern zu leben. Um diesen Herausforderungen der globalen Flüchtlingsbewegungen, aber auch der Verbesserungen von Lebenssituationen von Menschen in Flüchtlingslagern, begegnen zu können, wurden die Instrumente des Resettlements und der humanitären Aufnahmeprogramme ins Leben gerufen. Diese Instrumente zielen auf die Neuansiedlung jener besonders schutzbedürftigen Flüchtlinge in einen aufnahmebereiten Staat ab, die wegen fortwährender Verfolgungsrisiken weder in ihre Herkunftsländer zurückkehren, noch in den Erstzufluchtsstaaten eine dauerhafte Bleibe finden können.

Auch in der österreichischen Politik ist die Thematik der „Flüchtlingskrise“ das vorherrschende Thema und es wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Strategien zur Bekämpfung der illegalen Migration und Maßnahmen gegen die steigenden Asylanträge ausgearbeitet. In den Jahren 2011, 2013/2014 und letztmalig im Jahr 2016 wurden in Österreich daher die humanitären Aufnahmeprogramme (HAP) I bis III durchgeführt. Im Jahre 2017 wurde das Resettlement-Programm von der damaligen türkis-blauen Bundesregierung vorerst ausgesetzt und im Jänner 2020 verkündete der Bundesminister für Inneres, dass Österreich das Resettlement-Programm endgültig nicht mehr aufnimmt.

In dieser Arbeit wird untersucht, ob die Resettlement Programme der Europäischen Union einen Lösungsansatz zur Bewältigung von sogenannten Flüchtlingskrisen bieten können bzw. welche anderen Lösungsansätze dazu geeignet sind, um die vorherrschende Flüchtlingsproblematik abzumildern. Gleichzeitig wird untersucht, ob die Forcierung der Freiwilligen Rückkehr dazu geeignet ist, ein Lösungsansatz zur Bewältigung der Folgen einer Flüchtlingskrise zu sein. Die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsfrage lautet:

*Welchen Beitrag können Resettlement-Programme bzw. humanitäre Aufnahmeprogramme für die Republik Österreich leisten, um die Folgen einer Flüchtlingskrise zu bewältigen?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Untersuchung und Beantwortung der zentralen Forschungsfrage sowie der beiden Unterfragen wurde die qualitative Methode des leitfadengestützten Expert\*inneninterviews herangezogen. Die Auswahl der Expert\*innen erfolgte aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeiten im Bereich des Asyl- und Fremdenwesens bzw. ihrer Mitarbeit bei den humanitären Aufnahmeprogrammen, die Österreich in den Jahren 2011, 2013/2014 und 2016 angeboten hat. Die Auswertung der insgesamt fünf Expert\*inneninterviews erfolgte mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Hier erfolgte zunächst eine Einteilung in Kategorien mit denjenigen Fragen, die vorrangig zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant erschienen und in die Nebenfragen, die im Wesentlichen zur Beantwortung der beiden Unterfragen herangezogen werden sollten.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Resettlement Programme ein vergleichsweises junges Instrument im Bereich der Migrationspolitik der EU sind und vor allem als Solidaritätsinstrument der Mitgliedsstaaten dienen. Sowohl aufgrund der strengen UNHCR-Kriterien, als auch der Auswahlverfahren der Aufnahmetaaten, ist der Zugang von schutzbedürftigen Personen zu diesen Programmen begrenzt.

Die Auswertung der Expert\*inneninterviews hat ergeben, dass diese Aufnahmeprogramme nicht dazu beitragen konnten, die damaligen „Flüchtlingskrisen“ effektiv zu bewältigen, denn im Vergleich zu den Asylantragszahlen und den Schutzgewährungen der letzten Jahre, haben diese Programme nur einen kleinen Beitrag in der Flüchtlingsproblematik geleistet. Es kann daher festgehalten werden, dass Resettlement Programme bzw. humanitäre Aufnahmeprogramme auch für die Republik Österreich lediglich als ad-hoc-Hilfe gesehen werden, um eine humanitäre Spitzenabdeckung zu bewirken, diese Programme jedoch nicht als Lösungsansatz dienen können, um die Folgen von „Flüchtlingskrisen“ zu bewältigen.

Weitere Forschungsfelder ergeben sich aus der Diskussion über andere Lösungsansätze, beispielsweise die Hilfe in der Heimatregion

**138** > Die Resettlement Programme der EU als Lösungsansatz zur Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ in Österreich

der Flüchtlinge. Diese Hilfe könnte verhindern, dass sich Menschen überhaupt auf den Weg in einen anderen Staat machen, und sollte idealerweise aus Sach- oder Naturalleistungen bestehen, da bei finanzieller Hilfe die Gefahr besteht, dass diese Geldmittel einfach verschwinden. Ebenso wichtig wie die Hilfe vor Ort ist auch jene im Erstzufluchtsstaat. Hier könnte mit geringen Geldmitteln, zum Beispiel die Erstversorgung der Flüchtlinge gewährleistet werden, vorrangig wäre aber hier ebenfalls die Hilfe mittels Sachleistungen oder Projekten. Dieser Lösungsansatz müsste jedoch noch besser ausgebaut werden bzw. müssen hier klare Richtlinien für diejenigen Personen, die versuchen das Asylsystem zu umgehen, geschaffen werden, beispielsweise durch strengere Sanktionen.

Ein weiterer Lösungsansatz ist die freiwillige (unterstützte) Rückkehr bei Flüchtlingen, die bereits entweder im Erstzufluchtsstaat oder schon in Österreich sind. Hier sollten die Reintegrationsprojekte vor Ort forciert werden, dieser Lösungsansatz könnte ebenso bei der Bewältigung von Flüchtlingskrisen vor Ort das geeignete Instrument sein, das verhindert, dass eine Person überhaupt in einen anderen Staat flüchtet.

## **Kontakt**

ulrike.perner@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Gewerkschaftliche Interessensvertretung im Wandel**

## **Auswirkungen von Heeresreformen auf den Zentralausschuss und Dienststellenausschüsse des Österreichischen Bundesheeres**

Martin Tryfoniuk, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Das Österreichische Bundesheer unterliegt seit dem Ende des Kalten Krieges häufigen Reformen, Heeresumgliederungen und Umstrukturierungen. Die Ursachen und Auslöser für diese Reformen sind unterschiedlich. Als Hauptgründe können die sich verändernden geopolitischen Rahmenbedingungen, häufige Wechsel an der Ressortspitze und budgetäre Engpässe genannt werden. Diese Reformen waren und sind eine Herausforderung für die Personalvertretung des Österreichischen Bundesheeres, die sich durch das stetig verändernde Umfeld unterschiedlichen Einschränkungen bzw. Problemstellungen gegenüber sieht. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Diskussion über die Herausforderung der häufigen Veränderung bei den strukturellen und personellen Rahmenbedingungen, die an eine Angestelltenvertretung im öffentlichen Dienst gestellt wird. Dies in dem Spannungsfeld der sich verändernden geopolitischen Rahmenbedingungen, welche eine Ausrichtung des Österreichischen Bundesheeres von der Raumverteidigung hin zu einer in einem europäischen Verbund agierenden, modernen Armee nötig gemacht haben. Die zentrale Forschungsfrage lautet, ob die sehr häufig stattfindenden Heeresreformen und Heeresumgliederungen Einfluss auf den Zentralausschuss und Dienststellenausschüsse des Bundesheeres haben. Die daran anschließenden Subforschungsfragen lauten:

*Wie beurteilen die Mitglieder von machtpolitisch relevanten Dienststellenausschüssen und Mitglieder des Zentralausschusses diese Reformen?*

*Zielen Reformen auf eine Veränderung der Machtverhältnisse im Zentralausschuss oder in Dienststellenausschüssen ab?*

*Verändert sich die Zusammensetzung des Zentralausschusses oder der Dienststellenausschüsse nach Wahlen oder unmittelbar nach oder während großer Reformen?*

*Werden die Hauptaufgaben der Personalvertreter\*innen durch Reformen beeinträchtigt?*

*Welche Rolle haben die fraktionsungebundenen und unabhängigen Personalvertreter\*innen?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Ausgangspunkt für die Forschungsarbeit war eine eingehende Literaturrecherche, in der bereits vorhandene Literatur sowie wissenschaftliche Texte zum Thema Gewerkschaft und Personalvertretung identifiziert und hinsichtlich Relevanz bearbeitet wurden. Dies diente einerseits zur Erarbeitung der Grundlagen für die Gegenstandsbeschreibung und andererseits zur Erstellung des Kapitels Stand der Forschung.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sieben leitfadengestützte Expert\*inneninterviews mit erfahrenen Personalvertreter\*innen des Zentralausschusses und der Dienststellenausschüsse des Österreichischen Bundesheeres geführt. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Zur Bildung der Kategorien wurde das Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung angewendet. Als Selektionskriterium und als erste Anhaltspunkte der Materialdurdurcharbeitung gaben die Fragestellungen der Analyse die Richtung vor. Für die induktive Kategorienbildung wurden die Kategoriendefinition sowie das Abstraktionsniveau festgelegt. Danach wurde das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet und bei Erfüllung des Selektionskriteriums die Passage der jeweiligen Kategorie zugeordnet. Schlussendlich wurden die jeweiligen Kategorien aller Interviews zusammengefasst, diskutiert und interpretiert.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass Reformen und Heeresumgliederungen Auswirkungen auf die Tätigkeit der Personalvertretung im Österreichischen Bundesheer haben. Die Auswirkungen sind vielfältig und betreffen vor allem die Aufgaben sowie die Struktur der Personalvertretung. Die Interviewpartner\*innen beurteilten bisherige Reformen mehrheitlich als negativ. Gründe dafür sind die hohe Anzahl von Reformen in kurzer Zeit, fehlendes Budget und, dass viele Reformen nicht zu Ende geführt wurden. Es werden auch Beispiele für eine Veränderung der Machtverhältnisse in der Personalvertretung durch Versuch der Auflösung wichtiger Ausschüsse beschrieben. Die Aufgaben der Personalvertreter\*innen werden neben Reformen auch durch Fraktionen,

Gesetzesänderungen und den Dienstgeber beeinträchtigt. Fraktionell unabhängige Personalvertreter\*innen sind im BMLV eine Minderheit. Eine geringe Vernetzung innerhalb der Personalvertretung, fehlende Unterstützung in höheren Gremien sowie kein Rechtsschutz bei Fehlleistungen sind Gründe dafür. Parteiunabhängige Personalvertreter\*innen finden sich in der UGÖD BMLV wieder. Hier dürfen Mitglieder keiner Partei angehören oder ein politisches Amt bekleiden.

Ergebnisse dieser Forschungsarbeit können als Grundlage für weiterführende Forschungen im Bereich Motivation von Arbeitnehmervertreter\*innen in häufig umstrukturierten Abteilungen oder Ressorts dienen. Auch die Verwendung als Ausgangspunkt zu Forschungen in ähnlichen Themenbereichen innerhalb der Personalvertretung im BMLV ist möglich.

## **Kontakt**

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

# **Recht und Ökonomie**



# **Die Qualifikation von Zeitspannen an Hand des Arbeitszeitbegriffs der Richtlinie 2003/88/EG und die Auswirkungen auf die Höchstarbeitszeitgrenzen des österreichischen Arbeitszeitgesetzes**

Mag. (FH) Gerhard Eder (Autor)

Mag.<sup>a</sup> Natalia Hartmann (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer\*innen in der Europäischen Union ist in Artikel 151 des Vertrags über die Arbeitsweise der EU festgeschrieben. In Artikel 153 desselben Vertrags wird der Europäischen Union das Recht zuerkannt, die Mitgliedstaaten unter anderem im Bereich Gesundheitsschutz und Sicherheit der Arbeitnehmer\*innen mit Mindestvorschriften durch die Erlassung von Richtlinien zu unterstützen. In Artikel 31 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union wird jedem\*jeder Arbeitnehmer\*in in der Europäischen Union das Recht auf Begrenzung der Höchstarbeitszeit und auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten zuerkannt. Die Europäische Union hat mit der Richtlinie 2003/88/EG eine Regelung der Arbeitszeit erlassen.

In Österreich wird der Bereich der Arbeitszeit und der täglichen Ruhezeit durch das Arbeitszeitgesetz geregelt. Dieses stammt aus dem Jahr 1969 und wurde mehrmals novelliert, zuletzt mit 1. September 2018. Die Definitionen des Arbeitszeitbegriffs der Richtlinie 2003/88/EG und des Arbeitszeitgesetzes unterscheiden sich zumindest im Wortlaut sehr deutlich. Die zentrale Frage vorliegender Masterarbeit ist, ob sich durch diese voneinander abweichend formulierten Arbeitszeitbegriffe und den davon abgeleiteten Regelungen, Unterschiede in der Qualifizierung von Zeitspannen wie Wegzeiten, Umkleidezeiten, Ruf- und Arbeitsbereitschaft oder Reisezeiten ergibt.

Widerspricht ein nationales Gesetz geltendem EU-Recht, so wird das nationale Recht derogiert. Nach dem Grundsatz des Vorrangs von EU-Recht ist in einem solchen Fall EU-Recht zu vollziehen. Diese Masterarbeit stellt die wichtigsten Regelungen der Arbeitszeitgestaltung auf nationaler und EU-Ebene vor, vergleicht die Arbeitszeitbegriffe und stellt Widersprüche zwischen den beiden Arbeitszeitregelungen dar. Es wurden fragliche Zeitspannen an Hand des Arbeitszeitbegriffs der Europäischen Union qualifiziert und Unterschiede zum österreichischen Recht fest- und dargestellt.

## **Methode/Vorgangsweise**

Für vorliegende Masterarbeit wurde die qualitative Methode des leitfadengestützten Expert\*inneninterviews gewählt. Es wurden insgesamt sechs Arbeitsrechtsexpert\*innen interviewt und nach der Methode von Meuser und Nagel ausgewertet. Im Zuge der Interviews wurden die Vertreter\*innen von Arbeiterkammer, Zentralarbeitsinspektorat, Arbeitsinspektion für Wien Süd und Umgebung, Arbeits- und Sozialgericht Wien und eine anerkannte Publizistin im Bereich Arbeitsrecht befragt. Die fraglichen Zeitspannen wurden an Hand des Arbeitszeitbegriffs der Richtlinie 2003/88/EG bewertet und diese Bewertung mit den Ergebnissen der Interviews und Urteilen von EuGH, OGH und VwGH verglichen. Die fraglichen Zeitspannen Arbeitsbereitschaft, Rufbereitschaft, Reisezeit, Wegzeit, Umkleidezeit und ständige Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit sind weder in der Richtlinie 2003/88/EG noch im Arbeitszeitgesetz definiert. Die Definition und Wertung als Arbeitszeit und Ruhezeit erfolgen durch die Judikatur der Gerichtshöfe.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die befragten Expert\*innen sind sich einig, dass die abweichenden Wortlaute der beiden Arbeitszeitbegriffe in der Praxis keinen Unterschied machen, da der Arbeitszeitbegriff des Arbeitszeitgesetzes im Sinne des Arbeitszeitbegriffes der Richtlinie 2003/88/EG zu interpretieren ist. Der Arbeitszeitbegriff des Arbeitszeitgesetzes definiert Arbeitszeit als Zeit zwischen Beginn und Ende der Arbeit exklusive der Ruhepausen, definiert aber nicht, was als Arbeit zu werten ist. Dies gibt viel Spielraum für Interpretationen was letztlich als Arbeitszeit gilt. Der Arbeitszeitbegriff der Europäischen Union definiert zusätzlich an Hand von drei Kriterien, was unter Arbeit zu verstehen ist. Die Arbeitnehmer\*innen müssen sich am Arbeitsort befinden, den Arbeitgeber\*innen zur Verfügung stehen und Tätigkeiten durchführen oder Aufgaben wahrnehmen. Bewertet man Zeitspannen wie Wegzeiten oder Umkleidezeiten an Hand dieser drei Kriterien und sind die Sachverhalte dementsprechend geartet, können solche Zeiten als Arbeitszeiten gewertet werden. Die Richtlinie 2003/88/EG begrenzt die wöchentliche Arbeitszeit auf 48 Stunden über einen Zeitraum von vier Monaten gemittelt. Von dieser Regelung ermöglicht die Europäische Union keine Ausnahme. Das Arbeitszeitgesetz

**148** > Die Qualifikation von Zeitspannen an Hand des Arbeitszeitbegriffs der Richtlinie 2003/88/EG und die Auswirkungen auf die Höchstarbeitszeitgrenzen des österreichischen Arbeitszeitgesetzes

sieht im Falle von Arbeitsbereitschaft eine Ausnahme von der Ermittlung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit vor. Diese Ausnahme steht nach Meinung der Expert\*innen dem geltenden EU-Recht entgegen.

Die ständige Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit stellt einen Sonderfall dar, da diese noch nicht durch Judikatur bewertet und geregelt wurde. Die Empfangsbereitschaft ist analog der Rufbereitschaft keine Arbeitszeit. Ein Anruf und eine darauf eventuell folgende Arbeitsleistung sind als Arbeitszeit zu werten. Da eine ständige Empfangsbereitschaft eine psychische Belastung darstellt, ist die Rufbereitschaft in Dauer und Häufigkeit begrenzt und muss explizit vereinbart werden. Eine solche Regelung fehlt gegenwärtig bei der ständigen Erreichbarkeit wäre aber im Sinne von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen.

Die Aufzeichnung der geleisteten Arbeitszeit ist unerlässlich zur Kontrolle der Einhaltung der Höchstgrenzen der Arbeitszeit. Zusätzlich haben die Arbeitnehmer\*innen damit einen Nachweis im Falle einer Benachteiligung durch die Arbeitgeber\*innen. Dazu müssen die Arbeitszeiten minutengenau dokumentiert werden. Der EuGH hat in einem Urteil dazu sogar die Einrichtung von Systemen zur Messung der Arbeitszeiten vorgeschrieben.

## **Kontakt**

gerhard.eder@arbeitsinspektion.gv.at

# **Arbeitsmarktintegration von Migrant\*innen**

## **Eine Frage des sozialen Kapitals?**

Stefan Hauenschild, BSc (WU) (Autor)  
Mag.<sup>a</sup> Stefanie Mayer (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Migration ist spätestens seit der Migrationsbewegung im Jahr 2015 wieder stärker im öffentlichen Diskurs präsent. Dabei werden oft die Effekte von Migration auf die österreichische Volkswirtschaft diskutiert. Kosten für die bedarfsorientierte Mindestsicherung, Ausgaben für Deutschkurse oder Belastungen für das österreichische Sozialsystem werden dabei ebenso angesprochen, wie die Notwendigkeit von Migration zur Stabilisierung des Pensionssystems und dem Ausgleich von Facharbeiter\*innen-Mangel.

Österreich hat im Lauf seiner Geschichte bereits Erfahrungen mit der Integration von Migrant\*innen gemacht, wobei die einzelnen Migrationsmeilensteine der österreichischen Geschichte nicht miteinander vergleichbar sind. Bei einem Vergleich der „großen“ Migrationsbewegungen wie der Anwerbung von Gastarbeiter\*innen, dem Zusammenbruch Jugoslawiens, sowie der Migrationsbewegung von 2015 waren unterschiedliche Voraussetzung zur Arbeitsmarktintegration vorherrschend. Beispielsweise spielten bei der Gastarbeiter\*innen-Anwerbung persönliche Kontakte eine wichtige Rolle. In der Wissenschaft wird die Ressource von persönlichen Kontakten als soziales Kapital bezeichnet, welches jedoch nicht nur die Kontakte an sich beinhaltet, sondern unter anderem auch das Wissen über (gesellschaftliche) Normen.

Ziel der gegenständlichen Arbeit ist es zu erforschen, welchen Einfluss soziales Kapital bei der Suche nach einer Beschäftigung hat. Dabei sollten auch die Effekte von sozialem Kapital analysiert werden, also ob und inwiefern die (ethnische) Zusammensetzung oder die Berufsbranchen des jeweiligen Netzwerks einen Einfluss haben.

## Methode/Vorgangsweise

Nach der Auseinandersetzung mit einigen Erhebungsmethoden entschied sich der Autor für eine Methode, welche dem qualitativen Forschungsparadigma zuzuordnen ist. Das liegt darin begründet, dass eine gezielte Auseinandersetzung mit Individuen mehr Erkenntnisgewinn bringen kann, da sich die Erfahrungen der Befragten stark unterscheiden können.

Als adäquate Methodik erwies sich dabei das problemzentrierte Interview, welches mit der Metapher eines\*einer wissenden Reisenden dargestellt wird. Das schließt eine vorherige Auseinandersetzung mit der Thematik ein, sodass ein passender Interviewleitfaden erstellt werden kann. Nach der Auseinandersetzung mit Konzepten des sozialen Kapitals und der Netzwerkforschung wurden auch empirische Daten im Bereich der Migration und des österreichischen Arbeitsmarkts analysiert. Das bei diesen Recherchen gewonnene Wissen wurde zur Erstellung eines Interviewleitfadens benutzt, welcher möglichst breit die individuellen Erfahrungen der Betroffenen inkludieren soll.

Die aus den Interviews gewonnenen Daten wurden danach codiert und gemäß des erstellten Kategoriensystems zugeordnet. Diese Kategorien wurden hauptsächlich deduktiv erstellt, jedoch wurde nach Auswertung der Interviews die Erweiterung der Kategorien notwendig und es mussten Adaptionen vorgenommen werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Auswertung der Daten ergab, dass soziale Kontakte bei den befragten Personen keine nennenswerte Bedeutung hatten, das kann jedoch auch auf die geringe Größe der persönlichen Netzwerke zurückgeführt werden. Die Bedeutung von persönlichen Kontakten bei der Arbeitssuche wurde jedoch von vielen Befragten als hoch definiert. Das führte zu Networking-Strategien von zwei Befragten, welche aktiv an diversen Veranstaltungen in der eigenen Branche teilnahmen.

Soziales Kapital in seiner engen Definition als persönliches Netzwerk an Kontakten hatte zwar eine geringe Auswirkung, jedoch waren symbolisches Kapital (z.B.: Anerkennung von ausländischen Ausbildungen, Prestige) und kulturelles Kapital evident. Unter kulturellem Kapital wird dabei unter anderem das Wissen von (gesellschaftlichen) Regeln verstanden. Das Erlernen dieser Normen stellt sich als wichtiger Punkt bei der Arbeitsmarktintegration dar. Das bedeutet, dass sowohl ein engerer Austausch zwischen Einheimischen und Migrant\*innen, als auch eine bessere Informationsbereitstellung für Migrant\*innen verfügbar sein sollte. Das ist auch unter dem Aspekt zu berücksichtigen, dass einige Befragte mit mentalen Problemen zu kämpfen hatten.

Die Bedeutung von sogenannten Migrant\*innen-Netzwerken erwies sich als geringfügig. Kontakte zu Personen aus dem eigenen Kultur- oder Sprachraum wurden nicht zur Suche nach einer Beschäftigung genutzt, sondern zum Suchen nach einem „Heimatgefühl“. Der Bedeutungsverlust von Migrant\*innen-Netzwerken zeigt sich darin, dass das Internet und soziale Medien hauptsächlich zur Suche von Beschäftigungsverhältnissen genutzt werden und persönliche Kontakte zu anderen Migrant\*innen keine Signifikanz bei der Jobsuche besitzen.

Die Frage nach der Signifikanz von sozialem Kapital kann mit einem „Ja, aber“ beantwortet werden, da eine große Bedeutung, dem symbolischen und kulturellen Kapital zufällt, welches mit sozialem Kapital verbunden ist.

## **Kontakt**

kstefan.hauenschild@aon.at

# **Schumpeter „Reloaded“: Der schöpferische Zerstörer als Ökonom des 21. Jahrhunderts?**

Irene Kogler, BA (Autorin)

FH-Hon. Prof. Dr. Dr. Herwig W. Schneider (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist von Digitalisierung geprägt. Der damit verbundene technologische Fortschritt und die Art der Informationsübermittlung ist essenziell für die Ökonomie der Gegenwart. Der digitale Wandel hat jedoch kein neues Wirtschaftssystem geschaffen, sondern eine Modifikation desselben verursacht. Grundlegende ökonomische Theorien sind auch im digitalen Zeitalter relevant.

Leben und Werk des österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter sind Dreh- und Angelpunkt dieser Arbeit. Es wird der Frage nachgegangen, ob seine Begriffe der *Schöpferischen Zerstörung* und der *Neuen Kombinationen* zur Erklärung der aktuellen ökonomischen Prozesse angewandt werden können. Dabei spielt das Unternehmertum, die *Entrepreneurship*, die bereits in seinem Frühwerk von ihm beschrieben und analysiert wurde, eine Hauptrolle. Es soll geklärt werden, ob Schumpeter mit seinen, für die damalige Zeit revolutionären, Gedanken noch relevant für das moderne Wirtschaftstreiben ist.

Schumpeter war aber nicht nur Ökonom, sondern er beschäftigte sich auch intensiv mit den historischen, soziologischen, philosophischen und gesellschaftspolitischen Auswirkungen der Wirtschaft. Aus diesem Grund wird neben einer ausführlichen biographischen Abhandlung und der Beschreibung seiner wichtigsten Werke auch der Bogen zu anderen Wissenschaften und deren Persönlichkeiten gespannt, um ein Gesamtbild von Schumpeter zu erhalten.

## Methode/Vorgangsweise

Die Beantwortung der Forschungsfrage(n) kann und darf nicht allein durch eine Analyse und Interpretation von Dokumenten erfolgen, daher ist eine zusätzliche Datenerhebung notwendig. In dieser Arbeit wird für besagte zusätzliche Datenerhebung die qualitative Sozialforschung in Form von Expert\*inneninterviews angewandt. Die Befragten verfügen über Spezialwissen, sowohl über die Person Schumpeter als auch über dessen theoretisches Werk und haben so die Gelegenheit, profunde Interpretationen darzulegen. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt und waren

durch eine strukturierte Abfolge von konkret und prägnant zu beantwortenden Fragen gekennzeichnet.

Durch eine offene Gesprächsführung war ein hoher Informationsaustausch in entspanntem Gesprächsklima möglich, so konnte auch subjektiven Deviationen der Expert\*innen Raum gegeben werden. Durch den Leitfaden wurde sichergestellt, dass die einzelnen Interviews gut vergleichbar waren, da gleichartige Informationen für die Auswertung zur Verfügung standen. Der Beitrag dieser Expert\*inneninterviews zur Theoriegenerierung war ebenso relevant wie der Beitrag, den die wissenschaftliche Fachliteratur leistete.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Schumpeters Persönlichkeit, sein Werdegang, sein zeitgenössischer Umgang und seine geschichtliche Positionierung flossen naturgemäß in sein Werk ein. Der Wissenschaftler Schumpeter ist ohne den Menschen Schumpeter nicht denkbar. Sein Leben war nicht nur gekennzeichnet durch eine Vielzahl brillanter Ideen, sondern auch durch kleingeistige Streitereien und verheerende Schicksalsschläge; das ambivalente Bild einer Persönlichkeit, die *auch* Ökonom war, entsteht.

Weder Expert\*inneninterviews noch wissenschaftliche Fachliteratur schufen ein einheitliches Bild der Bedeutung von Schumpeters theoretischem Werk im zeitgenössischen Kontext. Schumpeters Relevanz für Teilbereiche der Ökonomie des 21. Jahrhunderts ist unumstritten, jedoch wird eine vollständige Übernahme seiner Gedankenwelt von allen Expert\*innen abgelehnt. Seine Idee des Unternehmertums wird, mit Abstrichen oder Modifikationen, als äußerst markant und modern angesehen, wobei jedoch der Verweis auf die doch stark unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen stets im Vordergrund steht.

Die Bedeutung von Schumpeters *Schöpferischer Zerstörung*, also der ständigen Zerstörung alter Strukturen und der ständigen Schaffung neuer, ist im tatsächlichen Wirtschaftstreiben unübersehbar. Ohne *Schöpferische Zerstörung*, ohne kreative Weiterentwicklung ist der Handel mit Waren und Dienstleistungen in der digitalen und globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts nicht mehr vorstellbar. Der enorme gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Unterschied

zwischen Wirtschaft und Politik zu Schumpeters Lebzeiten und der Realität der Gegenwart ist jedoch zu groß, um Schumpeter nahtlos in die moderne ökonomische Theorie einzufügen. Unbestritten sind seine scharfsinnigen Analysen von Wirtschaft und Politik, die in ihrer philosophischen, soziologischen und wirtschaftlichen Prägnanz noch Bestand haben. Seine Sicht der Welt als Gefüge von dynamischen Prozessen, welche unaufhörlich interagieren, ist ausgesprochen zeitgemäß und wird von der Realität des beginnenden 21. Jahrhunderts bestätigt. In diesem Sinne ist Schumpeter zeitgenössisch modern und findet seinen Anspruch auf die universelle Wahrheit hinter den Dingen bestätigt. Naturgemäß reicht ein Kopf nicht aus, die ganze Welt zu beschreiben. Schumpeters Versuch, genau dies zu tun musste scheitern, aber er scheiterte mit Brillanz.

## **Kontakt**

ikog@aon.at

# **VRV 2015 – Der Aufbau der Gemeindehaushaltsreform basierend auf dem Bundeshaushaltsrecht und deren Auswirkungen auf die Bewertung des Gemeindevermögens und Vereinheitlichung**

Patrick Pauer, BA (Autor)  
Mag. Peter Biwald (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Als Basis der Haushaltsrechtsreform für die Länder und Gemeinden, welche durch die neue Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung, kurz VRV, Ende 2015 beschlossen wurde, gilt die Reform des Haushaltswesens des Bundes. Erste Schritte wurden bereits im Jahre 2005 gesetzt. Die Reform für den Haushalt des Bundes wurde in zwei Etappen in den Jahren 2009 und 2013 implementiert. Dies bescherte einen Mix aus Maßnahmenmöglichkeiten, um die Schwächen des bisherigen Haushaltsrechtes abzuschaffen. Ein in der öffentlichen Verwaltung bis dato nicht eingesetztes Instrument, die doppelte Buchführung mit Konten, wurde im selben Zug eingeführt und ersetzte die veraltete Kameralistik. Dies führte zu einem verbesserten Veranschlagungs- und Rechnungssystem. Ab dem Beschluss der zweiten Etappe der Haushaltsrechtsreform des Bundes im Jahr 2012 konzentrierte sich der Rechnungshof auf die VRV 1997, um diese auf das Niveau des modernisierten Haushaltssystems des Bundes anzuheben. Nach ausführlichen Prüfungen der VRV 1997 stand fest, dass die Rechnungslegung der Länder und Gemeinden nicht mehr den Anforderungen eines modernen Rechnungswesens entspricht und einer Reform bedarf. Besonders die Vereinheitlichung der Form und Gliederung der Voranschläge und Rechnungsabschlüsse, welche bereits im Jahr 1974 im sogenannten Schlussprotokoll von Heiligenblut erwähnt wurde, stand im Fokus der VRV 2015. Dies soll dazu führen, dass die Vergleichbarkeit der Finanzdaten gewährleistet wird.

Die Masterarbeit verfolgt das Ziel, die Umsetzung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 in den Gemeinden zu beleuchten. Da die Verordnung den Ländern einen Handlungsspielraum bei der Implementierung in den Gemeinden bietet, kann dies zu Unterschieden in der Umsetzung führen und die Vergleichbarkeit der Finanzdaten vermindern. Dies hat zur Folge, dass sowohl Quantität als auch Qualität der Informationen sinkt. Die daraus entstehenden Unterschiede bei der Umsetzung und deren Auswirkungen sollen erforscht werden. Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeit mit der Vermögensbewertung der Gemeinden und den Einflüssen auf den Vermögenshaushalt.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Erhebung des Forschungsmaterials für diese Arbeit erfolgt mittels einschlägiger Literatur, Rechtsprechungen in Verbindung mit der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung und Leitfäden für die Umsetzung der neuen Maßnahmen. Dies beansprucht eine umfangreiche Literaturrecherche. Die Untersuchung von passenden Richtlinien und Fachpublikationen ist essenziell. Für die weitere Datenerhebung leitet sich der Bedarf einer qualitativen Forschungsmethode ab, da eine reine Literaturrecherche des zugänglichen Datenmaterials nicht ausreicht, um die Forschungsfrage ausreichend beantworten zu können. Dies führt zu Expert\*inneninterviews, welche nach einem zuvor abgestimmten Fragenkatalog durchgeführt werden. Die Basis des Forschungsdesigns bildet ein rekonstruktives Datenerhebungsverfahren. Dies ist aufgrund der einschlägigen Rechtsprechung, der Entwicklung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung und des theoretisch geprägten Forschungsstandes des gewählten Themas notwendig.

Anhand eines Leitfadens werden die geplanten Expert\*inneninterviews in einer ersten Phase teilstrukturiert, um nicht allzu weit von der eigentlichen Thematik abzuweichen. Außerdem dient der Leitfaden in einer späteren Phase als Hilfsmittel bei der Datenauswertung, welche mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philip Mayring durchgeführt wird.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Festgestellt werden kann, dass die VRV 2015 bezüglich ihrer Umsetzung eine Verbesserung auf Form- und Gliederungsebene mit sich bringt. Daraus resultiert eine obligatorische flächendeckende Einführung respektive Führung eines Vermögens-, Finanzierungs- und Ergebnishaushaltes. Dieses Drei-Komponenten-Rechnungssystem stellt das Herzstück der VRV 2015 dar. Der in der Anlage 3b der Verordnung angefügte verbindliche Kontenplan soll dies unterstützen. Darüber hinaus wird mit der Erstellung eines Kontierungsleitfadens, welcher vom KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung verfasst wurde, die Vereinheitlichung gefördert. Weiters können grundlegende Bewertungsvorschriften der Verordnung entnommen werden, deren durchgängige Interpretation auf kommunaler Ebene

**160 > VRV 2015 – Der Aufbau der Gemeindehaushaltsreform basierend auf dem Bundeshaushaltsrecht und deren Auswirkungen auf die Bewertung des Gemeindevermögens und Vereinheitlichung**

sichergestellt werden soll. Vorteilhaft erscheinen diese etwa hinsichtlich der Bewertung von Vermögensgegenständen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die VRV 2015 eine optimale Grundlage für eine Verbesserung der Vereinheitlichung der Finanzdaten bietet, jedoch die ausufernden Landesregelungen für die Umsetzung in den Gemeinden diese Eigenschaft mindern. Besonders die in der Verordnung enthaltenen Wahlrechte, beispielsweise zur Bildung von Rücklagen und Rückstellungen, vermindern die Aussagekraft der Finanzdaten und die daraus errechneten Kennzahlen.

**Kontakt**

patrick.pauer@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation**



# **Die Auswirkungen von Digitalisierung und E-Government auf die Beschäftigung in der österreichischen Bundesverwaltung**

**FinanzOnline als Betrachtungsfall in der Finanzverwaltung**

Sascha Kokot, BA (Autor)

Dr. Ronald Sallmann (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Digitalisierung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist Teil des Lebensalltags des 21. Jahrhunderts geworden. Smartphones, Computer und die Verwendung Künstlicher Intelligenz haben die Welt geprägt und nachhaltige Spuren in ihrer kurzen Bestandsgeschichte hinterlassen. Die Entwicklungen scheinen erst ihren Anfang genommen zu haben, doch zeichnen sich mannigfaltige Auswirkungen in vielen Teilbereichen ab.

Ein polarisierender Wirkungsfaktor scheint der Einsatz digitaler Lösungen im Arbeitsbereich zu sein. Aus der medialen Rezeption kann man in unregelmäßigen Abschnitten Diskussionen von Befürworter\*innen und Gegner\*innen des Einsatzes digitaler und neuer Technologien verfolgen. Wenn dabei von Industrie 4.0 die Rede ist, wird oft von schnelllebigen Transformationen der Arbeitswelt in der Privatwirtschaft gesprochen.

Eine Sphäre, welche dabei unbeleuchtet bleibt, sowohl in der medialen als auch wissenschaftlichen Betrachtung, ist der Bereich der öffentlichen Verwaltungen. Eben diese Bereiche werden in der vorliegenden Masterarbeit näherer Betrachtung zugeführt. Insbesondere werden die Auswirkungen der Digitalisierung und des Einsatzes von IKT und E-Government Anwendungen auf den Faktor Beschäftigung analysiert. Die Forschung zu und in dieser Arbeit wurde angeleitet durch die übergeordnete Frage: *„Welche Auswirkungen haben die Digitalisierung und der Einsatz von E-Government auf die Beschäftigung in der österreichischen Bundesverwaltung?“*.

Erste Recherchen zeigten, dass die Digitalisierung, der Einsatz von E-Government, sowie die Nutzung der IKT in der österreichischen Bundesverwaltung keine jungen Phänomene darstellen. Umso mehr drängte sich die Frage auf, welche Auswirkungen die Nutzung eben dieser digitalen und technischen Mittel auf die Beschäftigung in der Bundesverwaltung mit sich brachte. Im Zuge der anfänglichen Überlegungen stellte sich die Frage nach einem genaueren Betrachtungsfall. Hierbei wurde anhand der Bestandsdauer, sowie der Verbreitung, das Fallbeispiel „FinanzOnline“ in der Finanzverwaltung als Betrachtungsbeispiel erwähnt. Kurzum sollte damit ein detaillierterer Blickwinkel eröffnet werden.

## **Methode/Vorgangsweise**

Zunächst erwies sich der Blick auf manifeste Verwaltungsparadigmen als gute Ausgangsbasis. Das New Public Management Paradigma gepaart mit Ergebnissen konkreter Auswirkungsforschung im Bereich E-Government und IKT-Einsatz, bildete dabei die theoretische Fundierung für die weitere empirische Untersuchung.

Methodisch fußt die Empirie der Masterarbeit auf qualitativen Forschungsansätzen, zusammengeführt mit quantitativen Daten. Die qualitative Forschung wurde im Zuge leitfadengestützter Expert\*inneninterviews durchgeführt. Die quantitativen Daten entspringen Recherchen zu Beschäftigungszahlen in der österreichischen Bundesverwaltung. Die befragten Expert\*innen entstammen der Wissenschaft und der beruflichen Praxis der Bundesverwaltung im konkreten Betrachtungsfall und wirken im Bereich IKT bzw. E-Government. Die qualitativen Rohdaten wurden im Zuge der textuellen und wörtlichen Transkription destilliert.

Die gewonnenen Rohdaten wurden im Anschluss mittels Analyse-kategorien analysiert. Diese Kategorien wurden für das Forschungsvorhaben einerseits theoriegeleitet und andererseits basierend auf eigenen Annahmen zur Forschungsfrage erstellt. Den einzelnen Kategorien wurden Codes zugeschrieben, welche in den Rohdaten anhand der dazugehörigen Sinneseinheiten oder wörtlichen Nennungen quantifiziert und identifiziert wurden. Zu allen Kategorien wurden Hypothesen formuliert, welche im Zuge der Auswertungen beantwortet wurden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Nutzung von E-Government, IKT und die Implikationen der Digitalisierung nicht spurlos an der Beschäftigung in der österreichischen Bundesverwaltung vorbeigezogen sind. Zunächst konnte innerhalb der Arbeit gezeigt werden, dass die österreichische Bundesverwaltung die Nutzung von E-Government im Zuge von Effizienzsteigerung und Kostensenkung einsetzt. Dies spricht dafür, dass das New Public Management Paradigma nach wie vor eine tragende Rolle spielt.

Die Beschäftigungszahlen, sowie die Wahrnehmungen der einzelnen Interviewpartner\*innen zeigen, dass die Gesamtzahl der Beschäftigten in der Bundes- und Finanzverwaltung im Laufe der letzten 20 Jahre gesunken ist. Dies konnte fallweise auch mit der Nutzung von E-Government und der Digitalisierung erklärt werden. Wenngleich kein eindeutiger Konnex zwischen der Nutzung von E-Government und der Abnahme von Beschäftigten gefunden werden konnte, zeigen sich doch immer wieder Schnittmengen.

Weiters förderte die Analyse klare Verschiebungen innerhalb der Beschäftigung zu Tage. Dabei zeigte sich im Speziellen für das Fallbeispiel, dass durch die Nutzung von FinanzOnline und den dazugehörigen Verfahren klassische Berufsfelder weggefallen sind und die Beschäftigten eben jener Felder in neuen Tätigkeitsbereichen der Finanzverwaltung eingesetzt wurden.

Zusätzlich konnten weitere Wirkungsdimensionen von E-Government auf die Beschäftigung identifiziert werden. Konkret zeigten sich Änderungen in Organisationseinheiten und Prozessen, welche die Nutzung von digitalen Lösungen und E-Government mit sich gebracht haben. Ein äußerst ausgeprägtes Phänomen bildet dabei die Automatisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Verwaltungstätigkeit. Subsummiert kann dabei der disruptive Charakter, welcher dem Einsatz von E-Government innewohnt, auch im Bereich der Beschäftigung bestätigt und nachgewiesen werden.

## **Kontakt**

sascha.kokot@gmx.at

# **Maßnahmen zur Prävention und Intervention im Rahmen moderner Bedrohungslagen bei Großveranstaltungen durch Einsatz von unbemannten Luftfahrzeugen/Flugobjekten**

Mag. (FH) Helmut Michel (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Mit dem Wachstum des weltweiten Drohnenmarkts wird es notwendig, sich mit den daraus entstehenden Herausforderungen auseinanderzusetzen. Welche Gefahren von handelsüblichen Drohnen ausgehen und erwartet werden können, soll durch folgendes Gedankenexperiment verdeutlicht werden. Die Zuschauer\*innen bei einer Großveranstaltung verfolgen gespannt die Auftritte der Interpret\*innen. Über dem Zuschauer\*innenbereich, der zum Teil über 100.000 Personen auf engem Raum fassen kann, tauchen drei Drohnen auf, welche am Markt frei zugänglich sind. Zwei dieser Drohnen sind beladen mit kleinen Mengen selbst hergestelltem Sprengstoff und die dritte Drohne fliegt erhöht, filmt die Szenerie und bietet eine Liveübertragung im Internet an. Nach kurzem Schwebeflug und der sicheren Aufmerksamkeit der Kameras vor Ort, steuern die sprengstoffbeladenen Drohnen in die Menschenmenge. Neben unzähligen Toten und Verletzten, sowie einer eintretenden Massenpanik, welche zu weiteren Verletzten und Toten führt, fehlt von den Angreifer\*innen jede Spur, da sich die Drohnenpilot\*innen in einer Entfernung von über zwei Kilometern befinden. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Drohnenbedrohung bei Großveranstaltungen ist daher notwendig. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, vor allem innerhalb Österreichs, und technische Maßnahmen sind zu betrachten, um dadurch möglicherweise erste Präventionsmaßnahmen zu erkennen. Es wird des Weiteren das Ziel verfolgt, das gesamte Spektrum an Maßnahmen zu betrachten und zu analysieren, um Verhältnismäßigkeiten, aber vor allem Effizienz und Effektivität von Drohnen und deren Abwehrmöglichkeiten bei Großveranstaltungen zu erfassen. Davon ausgehend wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

*Welche rechtlichen Maßnahmen bilden die ersten Präventionsmaßnahmen zur Gefahrenabwehr von handelsüblichen Drohnen bei Großveranstaltungen?*

*Welche technischen Maßnahmen durch herstellende Unternehmen bilden die ersten Präventionsmaßnahmen zur Gefahrenabwehr von handelsüblichen Drohnen bei Großveranstaltungen?*

*Vor welchen sicherheitstechnischen Herausforderungen stehen Veranstaltungsverantwortliche und Behörden bei Großveranstaltungen innerhalb Österreichs, um die Gefährdung für*

*Menschenansammlungen aufgrund der immer häufigeren Verwendung von handelsüblichen Drohnen durch Drohnenpilot\*innen zu minimieren?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Nach der Behandlung des theoretischen Teils der Masterarbeit und der Beantwortung der ersten zwei Forschungsfragen, wird die dritte Forschungsfrage mit dem empirischen Teil der Arbeit beantwortet. Da das Feld der sicherheitstechnischen Herausforderungen bei Großveranstaltungen in Bezug auf handelsübliche Drohnen kaum wissenschaftlich erforscht wurde, werden im Zuge dieser Arbeit Expert\*innen der unterschiedlichen Fachrichtungen befragt, um in diesem Fall die Beantwortung der Hauptforschungsfrage zu ermöglichen und neues Wissen generieren zu können.

Umgesetzt wird der empirische Teil durch leitfadenorientierte Expert\*inneninterviews. Durch das bestehende Forschungsinteresse rücken Verantwortliche des BMI, des BMLV und des BMK aufgrund ihres Arbeitsbereiches in den Vordergrund. Des Weiteren werden Veranstaltungsverantwortliche sowie Sicherheitsfirmen, aber auch ein\*e zivile\*r Drohnenpilot\*in zu den sicherheitstechnischen Herausforderungen bei Großveranstaltungen befragt. Dadurch soll die Betrachtungsweise der Problematik aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Ausgehend davon, dass in Österreich das Bedrohungspotenzial vor allem auf Unwissenheit, Überschätzung der Fähigkeiten und Fahrlässigkeit beruht, sind rein technische Maßnahmen nicht das Allheilmittel zur Minimierung des Bedrohungspotenzials bei Veranstaltungen. Sie stellen aber in Bezug auf die Abwehr von böswilligen Angriffen eine Notwendigkeit dar. Vielmehr ist diese Komponente eine von vielen wichtigen Bausteinen zur Bewältigung der Herausforderung und womöglich die absolut letzte einzusetzende Maßnahme, um eine Katastrophe durch Drohnen zu verhindern. Verpflichtende Schulungen, Prüfungen für den Erhalt einer Flugerlaubnis, eine

Checkliste, mit allen wesentlichen rechtlichen und technischen Informationen, welche beim Verkauf an die Drohnenpilot\*innen übergeben wird oder die Drohnenkennzeichnung, stellen viele weitere Möglichkeiten dar, um diesem Bedrohungspotenzial entgegenzuwirken. Handlungsanweisungen und Konzepte zur Behandlung der Drohnenthematik, sollten in den Sicherheitskonzepten explizit angeführt werden. Redundanzen der Funkverbindungen bei Veranstaltungen sollten jedenfalls immer geschaffen werden, um aufgrund des Ausfalls der Funkverbindung bei möglichen Störeinsätzen durch die Behörden, keine Panik hervorzurufen. Als weiterer wesentlicher Baustein wird die Zusammenarbeit der Ministerien gesehen. Diese muss im Fokus aller Ministerien liegen, um den sicherheitstechnischen Herausforderungen bei Großveranstaltungen gerecht zu werden.

Einige Maßnahmen zur Sicherung des Luftraumes gegen Drohnen bestehen bereits, diese könnten oder sollten aber durch die erläuterten Erkenntnisse erweitert werden. Festzuhalten ist, dass es eine Vielzahl an Maßnahmen benötigt, um das Sicherheitsgefühl zu erhöhen und aufgrund der ständigen Weiterentwicklung, keine vollendete „optimale“ Lösung dargestellt werden kann.

## **Kontakt**

h.michel88@gmx.at

# **Die Wirkung von Body-Worn-Cams bei polizeilichen Amtshandlungen in Österreich**

Christoph Pölzl, BA BSc (Autor)

Dr. Michael Lepuschitz, MA (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Videoüberwachung im öffentlichen Raum ist in Österreich ein kontrovers diskutiertes Thema, da einerseits ein Spannungsfeld zwischen dem Aspekt der Sicherheit und andererseits zwischen jenem der persönlichen Freiheit herrscht, obgleich die Zustimmung zu derartigen Maßnahmen innerhalb der Bevölkerung hoch ist. Effektiv schränkt der Einsatz von Body-Worn-Cams (BWCs) seitens der Exekutive, wie auch die Videoüberwachung, die Grundrechte der Betroffenen ein. Jedoch überwiegen dabei, dem österreichischen Bundesministerium für Inneres nach, die positiven Effekte deutlich. Da die BWCs mittels Steuergeld beschafft werden, darf seitens der Österreicher\*innen deshalb auch eine entsprechende Wirkung der Geräte erwartet werden. Die Ergebnisse internationaler Studien können jedoch nicht direkt auf Österreich umgelegt werden, da für die Polizeiarbeit und den Einsatz von BWCs in anderen Ländern einerseits andere rechtliche Rahmenbedingungen gelten, andererseits auch die Ziele der Verwendung von Body-Worn-Cams verschieden sind. Ein Glaube an verschiedene Effektivitätsmerkmale und eine hohe Akzeptanz innerhalb der österreichischen Bevölkerung würden daher einen ersten Trend in Richtung Wirksamkeit erkennen lassen, sodass von einem Public Value ausgegangen werden kann. Im Fokus der Arbeit stehen drei Fragestellungen:

*An welche Effekte beim Einsatz von BWCs glaubt die Bevölkerung Österreichs, sofern überhaupt ein Glaube an eine bestimmte Wirkung vorhanden ist?*

*Wie wird der Einsatz von Body-Worn-Cams durch die Exekutive, hinsichtlich der Akzeptanz von der österreichischen Bevölkerung, wahrgenommen?*

*Wie wirken sich Body-Worn-Cams auf das subjektive Sicherheitsgefühl der Bevölkerung aus?*

## Methoden/Vorgangsweise

Zunächst erfolgte ein umfassender Vergleich der bislang durchgeführten, öffentlich zugänglichen Studien im Bereich der Body-Worn-Cams, um aufzuzeigen, welche Methodik jeweils angewandt wurde

und welche Resultate dabei erzielt wurden. Im Anschluss wurde mittels der Maryland Scientific Method Scale zusätzlich eine Meta-Analyse realisiert. Die dadurch gewonnenen Daten zeigen auf, welche Wirkungen der Body-Worn-Cams als wissenschaftlich belegt gelten, welche vielversprechend und welche schlicht unbekannt sind. In einem nächsten Schritt wurden die österreichische Kriminalstatistik und weitere Berichte aus dem Innenministerium hinsichtlich der Gewalt gegen und der Gewalt seitens der Polizei ausgewertet und mit demographischen Daten in Korrelation gesetzt, um insbesondere festzustellen, ob in Österreich eine entsprechende Problematik vorliegt. Im letzten Schritt, der die Hauptforschung darstellt, wurde eine Onlineumfrage innerhalb der österreichischen Bevölkerung durchgeführt. Die einzeln erhobenen Items wurden separat analysiert bzw. in weiterer Folge in zwei Dimensionen (Wirkung, Akzeptanz) gegliedert. Letztlich wurden diese wiederum mittels der abgefragten demographischen Daten verglichen, um weiterführende Erkenntnisse zu erlangen. Die offen gestellten Fragen wurden anhand einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der bisherigen Forschungen zeigen, dass BWCs zu einer Reduzierung von Beschwerden gegen Polizist\*innen beitragen und die Verwendung der Geräte auch zu weniger Zwangsmaßnahmen seitens der Exekutive führt. Die Schutzwirkung für Exekutivbeamt\*innen gilt derzeit als vielversprechend, jedoch nicht als ausreichend nachgewiesen. Als bislang unbekannt in Bezug auf die Wirkungsweise gelten bis dato die Effekte unmittelbar auf die Bevölkerung bzw. die Polizist\*innen, auf Straftaten bzw. einen eventuellen Rückgang der selbigen, sowie hinsichtlich der Beweiskraft, obgleich sich Tendenzen zeigen, die auf eine positive Beeinflussung der BWCs auf die genannten Punkte hindeuten. Die Fallzahlen der österreichischen Kriminalstatistik und anderer Berichte des Innenministeriums weisen nach, dass im Jahr 2018 1.920 einschlägige Gewaltdelikte gegen Polizist\*innen gesetzt wurden, 1.054 Exekutivbedienstete durch Fremdeinwirkung verletzt wurden, es zu 328 Misshandlungsvorwürfen gegen die Polizei sowie zu 5.823 Zwangsmittelanwendungen mit 202 verletzten Personen durch Polizist\*innen gekommen ist. Diese Zahlen belegen, dass auch in Österreich eine genauere Analyse der Effekte der Body-Worn-Cams lohnend scheint. Die Ergebnisse der Onlineumfrage zeigen, dass die

Befragten mit 88 Prozent mehrheitlich an eine generelle und positive Wirkung der BWCs, bzw. an eine Vielzahl von verschiedenen entsprechenden Effekten glauben, die der Einsatz jener mit sich bringt. Auch die Akzeptanz ist mit 86 Prozent Zustimmung seitens der Teilnehmer\*innen hoch. In Bezug auf das subjektive Sicherheitsgefühl tragen BWCs nur für eine knappe Mehrheit von 57,38 Prozent der befragten Personen zu einer Steigerung desselbigen bei. Anzumerken ist, dass mehr Frauen als Männer bzw. mehr Polizist\*innen als Privatpersonen, an eine positive Wirkung der BWCs glauben. Dergleichen verhält es sich bei der Befürwortung. Somit ist bestätigt, dass die österreichische Bevölkerung bzw. die Teilnehmer\*innen der Onlineumfrage zu einem hohen Prozentsatz nicht nur an verschiedene positive Wirkungsweisen der BWCs glaubt und großteils auch ihr eigenes Verhalten innerhalb von polizeilichen Amtshandlungen im Sinne einer kalmierenden Wirkung ändern würde, sofern keine Beeinträchtigung durch Suchtmittel gegeben ist, sondern ebenso eine deutlich überwiegende Mehrheit der Befragten den Einsatz von Body-Worn-Cams befürwortet.

## **Kontakt**

christoph.poelzl@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Die digitale Transformation interner Verwaltungsprozesse**

Simon Tobler, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der technologische Fortschritt wird immer rasanter, die digitale Vernetzung immer globaler. Unsere Welt erlebt gerade einen Umschwung und die damit einhergehenden Fragestellungen betreffen Veränderungen in unserer Verwaltung, in unserem Alltagsleben und unserer Demokratie. Durch die Digitalisierung ergibt sich ein riesiges Potenzial, unseren Wohlstand zu mehren. Anhand neuer bzw. besserer Produkte kann sie unser Leben einfacher machen. Jedoch ist die Frage noch offen, ob diese Wohlstandsgewinne auch tatsächlich realisiert werden können. Dafür benötigt es ein Wirtschaftsmodell, welches durch seine Mechanismen und Marktordnung die notwendigen Voraussetzungen schafft. Weiters muss dieses Modell dafür sorgen, dass diese Vorteile auch allen und nicht nur einigen wenigen zugutekommen. Der marktwirtschaftliche Unterbau muss daher entsprechend an die neuen Technologien angepasst werden. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass diesbezüglich auch in der öffentlichen Verwaltung ein Handlungsbedarf gegeben ist.

Man kann die Digitalisierung durchaus als Problemfeld betrachten, welches Auswirkungen auf zentrale Bereiche der Gesellschaft, Bildung und Arbeit hat. Diese Bereiche, wie auch die Wissenschaft als solche, befinden sich daher in einem Umbruch, welcher unter Hinweis auf das Informationszeitalter und die technologischen Umbrüche der letzten Jahrzehnte gerade erst untersucht wird. Diesbezüglich ergeben sich Fragestellungen, deren Aufgabe die begleitende Reflexion solcher Umbrüche ist. Auch ergeben sich zahlreiche Fragestellungen in Bezug auf die mit der digitalen Transformation verbundenen Auswirkungen und Folgen. Diese Fragen und der technologische Wandel betreffen auch die öffentliche Verwaltung, welche sich zur digitalen Verwaltung transformiert. Die digitale Verwaltung beinhaltet das Vereinfachen von Arbeitsabläufen und Prozessen in den Bereichen Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen Institutionen. Die digitale Transformation bringt daher ein breites Spannungsfeld mit sich, welches viel Raum für neue Forschung bietet. Da dieser technologische Wandel nicht aufzuhalten ist, sollte man daher den positiven Nutzen daraus generieren und die damit verbundenen Risiken rasch identifizieren. Dies sind auch die Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung, denn die Voraussetzung für eine effizient und effektiv arbeitende öffentliche Verwaltung ist eine moderne

Informationstechnik, welche sich derzeit unter dem Begriff der „Digitalisierung“ rasant entwickelt. An dieser Stelle setzt auch diese Masterarbeit mit folgender Forschungsfrage an:

*Wie können innovative Anwendungen der Digitalisierung bei internen Verwaltungsprozessen der österreichischen Bundesverwaltung einen Fortschritt bewirken (untersucht am Beispiel eines ausgewählten Bundesministeriums)?*

Daran anknüpfende Subforschungsfragen lauten:

*Welchen Nutzen generieren diese Innovationen?*

*Mit welchen Auswirkungen ist durch den digitalen Wandel im Bereich der Arbeitsprozesse zu rechnen?*

*Welche Innovationen werden in Bezug auf interne Verwaltungsprozesse in Zukunft erwartet?*

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Datenerhebung erfolgt durch insgesamt sechs leitfadengestützte Expert\*inneninterviews, wobei die entsprechenden Personen gezielt aus dem zu untersuchenden Forschungsfeld ausgewählt werden. Die anschließende Auswertung der durchgeführten Interviews erfolgt durch eine qualitative Interviewanalyse nach Mayring. Alle geführten Interviews werden transkribiert und kodiert um anschließend anhand deduktiv gebildeter Kategorien weiter analysiert werden zu können. Ergänzend dazu wird eine Dokumentenanalyse des Regierungsprogrammes 2020 bis 2024 der österreichischen Bundesregierung durchgeführt. Hierbei stehen die geplanten Vorhaben in Bezug auf Digitalisierung und die digitale Transformation von (internen) Verwaltungsprozessen im Fokus. Aus Sicht des Autors erscheint das Regierungsprogramm insofern als geeignetes Dokument, da dieses die Vision/Mission und die damit verbundene Strategie der Bundesregierung darstellt. Die Ergebnisse der Expert\*inneninterviews sollen dadurch ergänzt werden. Die Darstellung der Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse erfolgt vor jenen der Interviewanalyse, da es sinnvoll erscheint zuerst die Gesamtstrategie abzubilden. Zur Analyse wird die weite Kontextanalyse nach Mayring herangezogen.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Durch die erste Subforschungsfrage soll untersucht werden, welcher Nutzen durch digitale Innovationen im Bereich der internen Verwaltungsprozesse generiert werden soll. Diesbezüglich ergab die Analyse des Regierungsprogrammes 2020 bis 2024, dass von den insgesamt 123 Vorhaben aus dem Themenbereich Digitalisierung und Innovation, 20 Vorhaben, also 16,3 %, digitale Innovationen im Hinblick auf interne Verwaltungsprozesse betreffen. Die Kernbereiche dieser Innovationen beziehen sich auf die digitale Kommunikation, die Digitalisierung von neuen Verwaltungsprozessen, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung, die bundesweite IT-Konsolidierung und die Strategieentwicklung. Der Nutzen durch die Umsetzung dieser innovativen Vorhaben wären Effizienzsteigerungen im Bereich der Verwaltungsprozesse (z.B. durch kürzere Kommunikationswege, schnellere Prozessabläufe, klare Vorgaben) sowie Steigerungen im Bereich der Kosteneffizienz (z.B. durch die Änderung und Anpassung von Prozessen im Sinne der IT-Konsolidierung und als Folge von effizienteren Verwaltungsprozessen). Zudem bedient man durch diese Vorhaben gewisse rechtliche Vorgaben, wie zum Beispiel in Bezug auf die Umsetzung der Barrierefreiheit. Auch die Analyse der Interviews brachte dieses Resultat hervor. So liegt der Nutzen der Digitalisierung in den Bereichen Wissensmanagement, Prozessunterstützung bzw. Entscheidungsunterstützung und im Bereich der Inklusion von beeinträchtigten Personen (egal ob körperlich oder geistig) in den Arbeitsmarkt. Die Interviews führten auch zu dem Ergebnis, dass die öffentliche Verwaltung im Hinblick auf die an sie gestellten Anforderungen und Aufgaben ohne Digitalisierung das aktuelle Qualitäts- bzw. Quantitätsniveau in Zukunft nicht halten wird können.

Weiters sollte im Zuge dieser Forschungsarbeit geklärt werden, wie sich der digitale Wandel auf die Arbeitsprozesse der öffentlichen Verwaltung auswirken wird. Diesbezüglich kam der Autor zu dem Ergebnis, dass sich vor allem die Zeit- und Ortsbezogenheit sowie die Kommunikationsgeschwindigkeit verändern wird. Die Digitalisierung ermöglicht bereits jetzt ein orts- und zeitungebundenes Arbeiten, somit muss der digitale Wandel auch mit Auswirkungen im Bereich der Unternehmenskultur verbunden sein. Raschere Bearbeitungs- und Reaktionszeiten wirken sich wiederum auf das Leistungsspektrum der öffentlichen Verwaltung aus, wobei sich auch der interne Arbeitsmarkt ändern wird. Der digitale Wandel wird zu einem noch transparenteren Verwaltungshandeln führen und wird

sich auch auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen auswirken. Im weitesten Sinne wird der digitale Wandel dazu führen, dass die Verwaltung komplett neu interpretiert werden muss. Das Ergebnis ist die Selbstverwaltung der Verwaltung und die eigentlichen Kernbereiche können wieder fokussiert werden.

Die letzte Subforschungsfrage zielt auf die Erwartungen in Bezug auf digitale Innovationen, um so die zukünftigen Anforderungen abbilden zu können. Hierbei kristallisierte sich heraus, dass die größten Erwartungen den Bereich der Künstlichen Intelligenz betreffen. Nachdem die digitale Transformation der Daten abgeschlossen wurde, ist der logische nächste Schritt mit der digitalen Transformation der Prozesse unter Einsatz neuer Technologien fortzufahren. Diese neuen Technologien beziehen sich im Wesentlichen auf die Künstliche Intelligenz. Diese wird in allen Anwendungsbereichen der Digitalisierung die zentrale Rolle einnehmen, sei es die Automatisierung oder Unterstützung von Prozessen (z.B. Budgetplanung, oder im Bereich der Wirkungsorientierung) oder eine automatisierte Mustererkennung (beispielsweise im sicherheitspolizeilichen Bereich). In diesem Sinne wurde jedoch auch die Erwartung formuliert, dass sich die Verwaltung nachhaltig, kontinuierlich und stabil mit der Digitalisierung weiterentwickelt. Hierfür sind keine radikalen Maßnahmen notwendig, wichtiger ist es sinnvolle Maßnahmen zu setzen und für Rechtssicherheit und Stabilität im Sinne der Verwaltung zu sorgen.

Die Antworten zu diesen Subforschungsfragen waren im Wesentlichen die Voraussetzung für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, durch welche eruiert wird, wie innovative Anwendungen der Digitalisierung bei internen Verwaltungsprozessen der österreichischen Bundesverwaltung einen Fortschritt bewirken können. Dementsprechend wichtig ist es, vorweg zu identifizieren, welchen Nutzen man durch die Innovation generieren will, mit welchen Auswirkungen in Bezug auf den Anwendungsbereich zu rechnen ist und welche Erwartungen mit der Innovation verbunden sind. Diese Bereiche wurden bereits durch die Subforschungsfragen behandelt und dargestellt. In Summe bilden diese Antworten den durch die Innovation angestrebten Fortschritt ab. Damit es jedoch zu einer Wirkung kommt, wurden im Zuge der Forschungsarbeit noch weitere wesentliche Punkte herausgearbeitet. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Technologie ein. So ist es wichtig, dass für digitale Innovationen Ressourcen bereitstehen, welche sich am Stand der Technik orientieren.

Da in der öffentlichen Verwaltung jedoch auch ein effizienter und effektiver Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen Priorität hat, ist es durchaus sinnvoll dem Stand der Technik nicht exakt zu entsprechen. So können oft auch schnellere und kostengünstigere Lösungen umgesetzt und Fehlentwicklungen umgangen werden. Noch essenzieller ist es jedoch, um tatsächlich einen Fortschritt bewirken zu können, einen „Stand des Akzeptierens“ zu schaffen. Das Fundament jeder Veränderung innerhalb einer Organisation bildet die Unternehmenskultur, so auch bei der digitalen Transformation von internen Verwaltungsprozessen. Nur durch eine digitalisierungsförderliche Unternehmenskultur und entsprechend angepasste Organisationsstrukturen kann man durch Innovationen auch tatsächlich einen Fortschritt bewirken. Dieses Ergebnis geht klar aus den Expert\*inneninterviews hervor. Jedoch liegt in diesem wichtigen Bereich das Hauptproblem der öffentlichen Verwaltung. So wird zwar seitens des Top-Managements eine digitalisierungsfördernde Unternehmenskultur ausgerufen, die alten Strukturen und Subkulturen in den Ebenen darunter werden dagegen beibehalten. Dies führt zu einer Diversität von Unternehmenskulturen, was in diesem Kontext allerdings nicht förderlich ist. Dies zu erkennen ist der erste Schritt zur Lösungsfindung. Man muss sich bewusst sein, dass der digitale Wandel der öffentlichen Verwaltung Zeit benötigt. Alte und wichtige Bestandteile traditioneller Bürokratiemodelle müssen mit modernen und agilen Methoden zusammengeführt und hierarchische Aufbauorganisationen in Richtung Ablauforganisationen weiterentwickelt werden.

## **Kontakt**

simon.tobler@stud.fh-campuswien.ac.at

## **E-Government: Bestandsaufnahme und weitere Perspektiven**

Patrick Wögenstein, BA (Autor)

Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Bereits seit über 30 Jahren gibt es Bestrebungen, interne und externe Prozesse der öffentlichen Verwaltung durch aktuelle Informations- und Kommunikationstechnologien zu digitalisieren, damit Verwaltungsverfahren effektiver und effizienter ablaufen. Diese Vorhaben werden im Regelfall mit E-Government verbunden. Anfangs standen hauptsächlich die Rationalisierung und Optimierung der internen Geschäftsprozesse als Ziel im Vordergrund. Doch im Laufe der Zeit verschob sich der Fokus vermehrt Richtung Bürger\*innen. Dabei müssen neue Herausforderungen und Risiken gemeistert werden, wie z.B. der Datenschutz und die Gewährleistung der Datensicherheit. IT-Systeme werden komplexer und müssen durch die Bürger\*innen einfach bedient werden.

Auf Basis der Ausgangssituation, dem Stand der Forschung bzw. der Bestandsaufnahme ergeben sich die folgenden Haupt- und Subforschungsfragen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Wahrnehmung innerhalb der Bevölkerung in Bezug auf die bestehende E-Government-Entwicklung einen subjektiven Zufriedenheitsgrad bzw. subjektives Sicherheitsgefühl widerspiegelt. Die Hauptforschungsfrage lautet:

*Gibt es einen sukzessiven Fortschritt in Bezug auf die Entwicklungen von E-Government innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Österreich?*

Daran knüpfen folgende Subforschungsfragen an:

*Welche Ziele werden verfolgt?*

*Welche Risiken ergeben sich zukünftig durch E-Government?*

*Wie werden die Benutzer\*innenfreundlichkeit und die Sicherheit bzw. der Datenschutz der E-Government-Anwendungen innerhalb der Bevölkerung wahrgenommen?*

*Inwieweit haben die Covid-19 Auswirkungen die Nutzung der E-Government-Services beeinflusst?*

## Methoden/Vorgangsweise

Anhand der Haupt- und Subforschungsfragen werden alle notwendigen Informationen durch Triangulation erhoben, damit eine möglichst lückenlose Forschung gewährleistet werden kann. Mittels Triangulation werden mehrere Datenquellen und Erhebungs- bzw. Auswertungsmethoden parallel genutzt. Damit ergeben sich eine höhere Validität und Plausibilität der Ergebnisse. Als Forschungsdesign wird auf Mixed-Methods gesetzt und qualitative und quantitative Methoden angewandt. Da zum Thema „E-Government“ bereits eine große Auswahl an Fachliteratur bzw. Studien vorhanden ist, erfolgt die Forschung deduktiv. Es werden bestehende Theorien mit aktuellen Daten, welche im Zuge der Expert\*inneninterviews und Onlinebefragungen erhoben wurden, geprüft bzw. getestet.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Hauptziel dieser Arbeit war es zu überprüfen, ob es einen sukzessiven Fortschritt hinsichtlich der Entwicklungen von E-Government innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Österreich gibt. Bisherige Forschungen zeigen, dass die Entwicklungen voranschreiten und der Digitalisierungsgrad kontinuierlich steigt. In den Anfängen der E-Government-Entwicklungen stand im Wesentlichen der Rationalisierungsprozess im Vordergrund. Kosten innerhalb der Verwaltung sollten gesenkt und interne Aufgaben an die Bevölkerung ausgelagert werden. Dabei kam es zu einem Wildwuchs an E-Government-Services, da viele Bereiche der öffentlichen Verwaltung ihre eigene IT-Applikation erstellt haben. Das hat dazu geführt, dass jede Applikation ihre eigene Benutzer\*innenverwaltung hatte. Die Folgewirkungen sind enorm. Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung müssen nun jeweils jene Stammdaten pflegen, und Bürger\*innen müssen jeweils eine\*n Benutzer\*in anlegen und verlieren somit die Übersicht, bei welchen Applikationen sie sich registriert haben. Dieses Vorgehen ist ineffizient und nicht benutzer\*innenfreundlich.

Bürger\*innen wurden erst in den letzten Jahren immer mehr zur Hauptzielgruppe von E-Government. Die öffentliche Verwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, die unterschiedlichsten E-Government-Applikationen zusammenzuführen, damit ein Portal bzw. One-Stop-Shop

mit mehreren Services entsteht, um somit die Benutzer\*innen-freundlichkeit erheblich zu steigern. Doch die Investitionskosten zur Implementierung von E-Government-Services sind sehr hoch. Bei der Erstellung eines Projektauftrags muss unter anderem der gesamte Nutzen des Projekts untersucht und dargelegt werden. Eine potentielle Informationsbeschaffung mittels Portalen bzw. virtuellen Plattformen für die Bürger\*innen bzw. die öffentliche Verwaltung wäre als einziger Nutzen zu wenig, um erhebliche finanzielle Mittel für den Projektauftrag zu erhalten. Daher müssen die betrieblichen Erfordernisse der öffentlichen Verwaltung und die Bedürfnisse der Bürger\*innen in das E-Government-Projekt miteinfließen. Für die Umsetzung werden bereits komplexe Strategien und die dazugehörigen Ziele erarbeitet und Schwerpunkte gesetzt. Außerdem werden Erfolgskriterien und Risiken ausgearbeitet, um negative Folgewirkungen zu vermeiden.

Risiken wie Datensicherheit und Datenschutz haben seitens der öffentlichen Verwaltung einen sehr hohen Stellenwert. Sicherheitsexpert\*innen werden innerhalb der Entwicklung eingebunden, um Sicherheitsrisiken zu vermeiden und den Datenschutz zu wahren. Allerdings hat die Datenschutzbehörde den AMS-Algorithmus, welcher die Jobchancen der Arbeitssuchenden ermitteln soll, aufgrund der mangelnden Gesetzeskonformität hinsichtlich des Datenschutzes, kritisiert. Im Zuge der Expert\*inneninterviews konnten weitere Risiken, wie die Ausfallssicherheit der E-Government-Services und die digitale Kluft (Digital Divide), identifiziert werden.

In Bezug auf die Ausfallssicherheit wird bemängelt, dass keine Alternativen angeboten werden, wenn eine notwendige E-Government-Applikation nicht erreichbar ist, jedoch Dokumente fristgerecht eingereicht werden müssen. Bezüglich „Digital Divide“ wird befürchtet, dass Personen, welche nicht „Technik-fit“ sind, zukünftig keine Möglichkeit mehr haben, mit der öffentlichen Verwaltung in Kontakt zu treten, und somit eine Spaltung der Gesellschaft entsteht. Die aktuelle Bundesregierung hat diese Problematik jedoch erkannt und im Regierungsprogramm 2020-2024 fixiert, dass es weiterhin möglich sein soll, analog das Amt aufzusuchen. Auf Basis der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Befragung können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

Hinsichtlich der bisherigen E-Government-Entwicklungen ist der Zufriedenheitsgrad sehr hoch. Die Mehrheit bewertet die Benutzer\*innenfreundlichkeit der E-Government-Services nach dem

Schulnotenprinzip mit „Sehr gut“ und „Gut“; dabei spielen die demographischen Gegebenheiten wie Alter, Schulbildung, Beschäftigungsstatus sowie Computerkenntnisse keine Rolle. Das subjektive Sicherheitsgefühl hinsichtlich Datensicherheit und Datenschutz wird ebenfalls mehrheitlich positiv wahrgenommen. Viele Teilnehmer\*innen befürchten allerdings die Weitergabe von persönlichen Daten ohne Zustimmung bzw. den Diebstahl und die Veröffentlichung dieser Daten. Hinsichtlich zukünftiger E-Government-Weiterentwicklungen wurden mehrere Potentiale, wie kürzere Bearbeitungszeiten, die 24/7 Erreichbarkeit und die persönliche Zeitersparnis, mehrfach genannt. Außerdem zeigen die Ergebnisse der Auswertung, dass die Covid-19 Folgewirkungen, wie etwa der Lockdown und die Ausgangsbeschränkungen, auf die Verwendungshäufigkeit der E-Government-Services wiederum kaum einen Einfluss haben.

Die positive Entwicklung ist ebenfalls im europäischen Vergleich ersichtlich, da Österreich in den meisten Auswertungen, wie dem E-Government Benchmark der Europäischen Kommission, eine sehr gute Platzierung erreicht und somit im europäischen Spitzenfeld rangiert.

Zusammenfassend kann man einen sukzessiven Fortschritt hinsichtlich E-Government-Weiterentwicklungen erkennen. Risiken bzw. Erfolgsfaktoren werden seitens der Verantwortlichen erkannt und umgesetzt. Ein Beispiel hierfür ist die verstärkte Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem Bundesrechenzentrum, um die Sicherheit der Applikation zu erhöhen und die Benutzbarkeit und Praxistauglichkeit der digitalen Behördenwege für Bürger\*innen sowie Unternehmen zu verbessern. Bestehende Geschäftsprozesse werden fortlaufend optimiert oder automatisiert. Folglich sind No-Stop-Verfahren möglich, damit bezugsberechtigte Bürger\*innen und Unternehmen antragslos Leistungen erhalten.

## **Kontakt**

patrick.woegenstein@stud.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, Gerdan Gizem,  
Potjeh Stojanović

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

Druck: digiDruck GmbH

Wien, im Februar 2021

Mit rund 7.000 Studierenden an fünf 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 mehr als 60 Studien- und Lehrgängen in berufsbegleitender und Vollzeit-Form zur Auswahl. Fort- und Weiterbildung in Form von Seminaren, Modulen und Zertifikatsprogrammen wird über die Campus Wien Academy abgedeckt.

Die FH Campus Wien ist mit Studierenden, Absolvent\*innen, Lehrenden und Mitarbeiter\*innen der Fachhochschule ebenso vernetzt wie mit Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen. Aktivitäten und Angebote finden Sie auf [www.fh-campuswien.ac.at/club](http://www.fh-campuswien.ac.at/club).

FH Campus Wien

**Public Management**

Masterstudiengang

Schloss Laudon - Oktogon

Mauerbachstraße 43

1140 Wien, Austria

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)