

# Masterarbeitensammlung 2019

Alfred Hödl, Günter Horniak, Karoline Ringhofer, Gerdan Gizem (Hg.)

**Public Management**  
Masterstudiengang

Schriftenreihe | Public Management | Band 5

VERWALTUNG, WIRTSCHAFT, SICHERHEIT, POLITIK





Alfred Hödl, Günter Horniak, Karoline Ringhofer,  
Gizem Gerdan (Hg.)

## **Masterarbeitensammlung 2019**

Public Management  
Masterstudiengang

**SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 5**



## Vorwort

Die öffentliche Verwaltung sorgt als Fundament einer demokratischen Gesellschaft auch in Krisenzeiten für Stabilität und Beständigkeit im Alltag ihrer Bürger\*innen, zumeist jedoch abseits medialer Berichterstattung. Die politischen Entwicklungen im Jahr 2019 haben die Akteur\*innen der öffentlichen Verwaltung nun ins Rampenlicht der Öffentlichkeit gerückt. In turbulenten politischen Zeiten wurde der Weg einer Expert\*innenregierung beschritten, die sich aus Spitzenbeamt\*innen zusammensetzte. Mit fachlicher Expertise und Sensibilität für politische Zusammenhänge sollten sie das Land stabilisieren und das Vertrauen der Bevölkerung in das politische System zurückgewinnen. Wenn auch der Fokus der Expert\*innenregierung 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 2018/2019 schlossen 63 Studierende ihr Masterstudium Public Management erfolgreich ab. 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 Recht, Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement, Organisation und Organisationsentwicklung, Mitarbeiter\*innen und Führung, Politikfelder, Ökonomie und Finanzen, sowie neuen 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, weitblickende Strategien zu entwerfen und innovative Lösungsansätze anzubieten.

An dieser Stelle wollen wir allen Betreuer\*innen danken, welche die Studierenden des Masterstudiengangs Public Management auf ihrem Weg zur Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. Unser Dank gilt auch dem BMÖDS, 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), Karoline Ringhofer und Gizem Gerdan (wissenschaftliche Mitarbeiterinnen)

Wien, im Januar 2020



## 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 fünfte 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:

- Recht
- Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement
- Organisation und Organisationsentwicklung
- Mitarbeiter\*innen und Führung
- Politikfelder
- Ökonomie und Finanzen
- Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar. Die Reihung der Kurzfassungen pro Themenblock ist alphabetisch nach Nachname der Verfasser\*innen erfolgt.

## **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

## Recht

### **Universitas semper reformanda**

Die Auslagerung staatlicher Tätigkeiten am Beispiel der österreichischen Universitäten  
Markus Bazala, BA und Stefan Gatterig BA (Autoren) .....19

### **Die nationale Umsetzung der Direktvergabe und deren Einfluss auf die kommunale Auftragserteilung**

Harmonisierte Vergabebedingungen im Kontext mit der Reform 2018  
DI (FH) Andreas Müller, BA (Autor) .....23

### **Vergleich der Anerkennungsquoten von Asylwerber\*innen in Österreich und in Tschechien**

Auswirkungen der Gesetze und der Judikatur sowie die Bedeutung des Herkunftslandes der Asylwerber\*innen  
Vladimir Reich, BA (Autor) .....27

## Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement

### **Anwendung der Norm ISO 31000 im öffentlichen Sektor bezogen auf die Sicherheitsdomäne der personellen Sicherheit im Teilgebiet Reisesicherheit**

Matthias Rimpfl, BSc (Autor) .....33

### **Strategic Foresight**

Anwendung im Bundesministerium für Innere  
Dominik Stepan, BSc und Peter Tauber, BA (Autoren) .....37

## Organisation- und Organisationsentwicklung

### **Strategisches Management bei der österreichischen Bundespolizei - eine Standortbestimmung**

Erfolgsfaktoren bei der Strategieimplementierung  
Dipl-HTL-Ing Bettina Bogner, BA (Autorin) .....45

<b>Vergleich der Verwaltungsakademie mit der Heereslogistikschule unter besonderer Berücksichtigung des Handlungsfeldes Qualitätsmanagement</b> Mag. (FH) Klaus Brandner (Autor) .....	49
<b>Organisationskulturen in der österreichischen Bundesverwaltung sowie in internationalen Organisationen mit Sitz in Wien</b> Eine vergleichende Analyse anhand des Organisationskulturmodells von Denison Fabian Duffek, BA und Gernot Nawratil, BA (Autoren) .....	53
<b>Internationaler Wissensaustausch</b> Wissensaustausch von Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen mit Dienststellen der Stadt Wien im Rahmen eines Verwaltungspraktikums Florian Essl, BA (Autor) .....	57
<b>Einflüsse von Service Design auf Organisationsentwicklungsprozesse</b> Florian-Matthias Fieber, BA (Autor) und Isabelle Haberler, BA (Autorin) .....	61
<b>Der Bundesdienst als attraktiver Arbeitgeber</b> Analyse des Employer Branding, der Leistungsanreize sowie der Performance Management-Systeme im Hinblick auf die Generation Z Nina Groihs, BA (Autorin) .....	65
<b>Die öffentlichen Dienste in den D-A-CH-Staaten</b> Auswirkungen der Austeritätspolitik und des demographischen Wandels auf die Beschäftigten der öffentlichen Dienste in den D-A-CH-Staaten (Deutschland, Österreich, Schweiz) Ing. Apostolos Konstantinou, BA (Autor) .....	69
<b>Die Bedeutung und Wahrnehmung der Projektauftraggeber*innenrolle in projektorientierten Organisationen innerhalb des öffentlichen Sektors</b> Fabian Kristufek, BA (Autor) .....	73

**Arbeitsplatz der Zukunft als Maßnahme um den demographischen Herausforderungen im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken**

Rudolf Mauß, BA (Autor) .....77

**Das Militärordinariat als 10. Diözese Österreichs**

Die Diözesansynode 2013 als kirchlich initiiertes Change-Prozess der aktuelle Stand – Chance und Herausforderung für die Katholische Militärseelsorge

Martin Opitz, BA (Autor) .....81

**Kulturelle Einflüsse auf die Einführung von Wissensmanagement in den österreichischen Ministerien**

Organisationskulturen und innovationsfördernde Regeln im Einführungsprozess von Wissensmanagement

Franz-Georg Unger (Autor) .....85

**Mitarbeiter\*innen und Führung**

**Die Rolle von sozialen Netzwerken für Frauen in Führungspositionen**

Förderliche oder hinderliche Gründe für beruflichen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen

Nina Albert, BA (Autorin) .....91

**Talentmanagement in der Wiener Stadtverwaltung**

Kerstin Bergen, BA (Autorin) .....95

**Open Source Intelligence Training**

Heimo M. Flechl, BA (Autor).....99

**Betriebliche Gesundheitsförderung im BAK**

Die betriebliche Gesundheitsvorsorge im Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung unter Beachtung der Richtlinien des Bundesministeriums für Inneres

Sandra Idinger, BA (Autorin) .....103

### **Der Schlüssel zur Kohäsion**

Die Vermittlung des Gruppenzusammengehörigkeitsgefühls aus Sicht von Führungskräften am Beispiel einiger Organisationseinheiten im Justizressort

Markus Lager, BA (Autor) ..... 107

### **Die Generation Y und ihre Ansprüche an die Stadt Graz als Arbeitgeberin**

Barbara Rauscher, BA (Autorin) ..... 111

### **Telearbeit – Ein geeignetes Modell für SIAK-Lehrkräfte?**

Eine kritische Betrachtung einer möglichen Einführung und deren Effekte

Beate Resner, BA (Autorin) ..... 115

### **Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Gründe und Identifikation von Karrierehindernissen

Katrin Stangl, BA (Autorin) ..... 119

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Positive Auswirkungen von gesundheitsfördernden Maßnahmen am Beispiel des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz

Anika Türk, BA (Autorin) ..... 123

## **Politikfelder**

### **Das österreichische Sozialsystem aus der Sichtweise von Interessensvertretungen**

Die Sichtweise des österreichischen Sozialsystems durch ausgewählte Interessensvertretungen der Zivilgesellschaft vor dem Hintergrund der Migration und unter Berücksichtigung medialer Aspekte

Anna-Maria Comina, BA (Autorin) ..... 131

### **Eine Untersuchung der behaupteten und wirklichen Funktionen der „neuen“ Generalsekretär\*innen und ihrer Konferenz**

Johannes Nikolaus Filip, BA (Autor) ..... 135

### **Der\*die österreichische Milizsoldat\*in**

Ein subjektiver Blick auf die Beweggründe für eine aktive Milizlaufbahn und den Status der österreichischen Miliz

Sascha Glaser, BA (Autor) .....139

### **Das Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern**

Viktoria Graber, BA (Autorin).....143

### **Die Justizwache und ausländische Häftlinge im österreichischen Strafvollzug**

Mag. Lukas Hofmann (Autor) .....147

### **Public Participation in Vienna**

An Evaluation in the Context of Education

Johannes Raab, BA (Autor) .....151

### **Information zur Begegnung mit Menschen mit Behinderungen in der Öffentlichkeitsarbeit der österreichischen Verwaltung**

Entwicklung und Pre-Test eines Faltkartentwurfes mit entsprechenden Empfehlungen

Ralf Martin Tatto, BA MA (Autor).....155

### **Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**

Status quo der Berücksichtigung der Sustainable Development Goals in der Arbeit der österreichischen Bundesministerien

Karin Wandl, BSc (WU) (Autorin) .....159

### **Brückenschlag zwischen militärischer und ziviler Welt**

Vorhandene und mögliche Good Governance-Dimensionen im Rahmen sicherheitsunterstützender GSVP-Missionen anhand der Beispiele EUBAM Libya und EUNAVFOR MED

Markus Wohlmuth, BA (Autor).....165

## **Ökonomie und Finanzen**

### **Der Europäische Sozialfonds 2014-2020 in Österreich**

Eine Interim-Evaluierung der Umsetzung in Österreich anhand von Dokumentenanalyse und Expert\*innen-Interviews

Sophie Maurer, BSc (WU) (Autorin) .....171

<b>Nachbetrachtung der Gemeindestrukturreform in der Steiermark am Beispiel der Stadtgemeinde Fehring</b> Inwieweit ist die Stadtgemeinde Fehring eine wirtschaftliche, leistungsfähige und professionelle Gemeinde? Klaus Sundl, BA (Autor).....	175
<b>Nachhaltige Beschaffung in den europäischen Parlamenten</b> Überblick, Erfolgsfaktoren und Hürden für nachhaltige Beschaffung Eva Szigeti, BSc (Autorin) .....	179
<b>Der europäische Fond für regionale Entwicklung (EFRE)</b> Analyse der Programmstruktur auf drei Ebenen und Erfahrungsberichte von Fördernehmer*innen Mag.phil. Roman Wieser (Autor) .....	183
<b>Intramurales Leistungsmanagement unter Gesichtspunkten eines internen Kontrollsystems</b> Christoph Zimmel, BA (Autor).....	187
<b>Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation</b>	
<b>Autonomes Fahren</b> Ethische Aspekte beim Übergang der Verantwortung vom Menschen auf die Maschine Otmar Bruckner, BA (Autor) .....	195
<b>Der „CSI-Effekt“ in Österreich</b> Stefan Fuchs, BA (Autor).....	199
<b>Die Relevanz von Cyber-Sicherheit am Beispiel von kritischen Infrastrukturen</b> Jürgen Grill, BA (Autor) .....	203
<b>Blockchain und/oder der Staat?</b> Verwaltung, Recht und Staat unter Betrachtung aktueller Entwicklungen im Bereich der Blockchain-Technologie Mag. <sup>a</sup> Stefanie Huhndorf (Autorin) .....	207

**Open Government Data auf Gemeindeebene**

Analyse und Umfrage zur Erhebung jener Barrieren, welche die Bereitstellung von Open Government Data auf Gemeindeebene einschränken

Barbara Oblasser, BA (Autorin).....211

**Digitalisierung. Ausbildung vs. Bedarf**

Evaluierung des Curriculum Public Management an der Fachhochschule Campus Wien

Elisabeth Reich, BA und Elisabeth Wildam, BA (Autorinnen) ...217

**Recht**





# **Universitas semper reformanda**

## **Die Auslagerung staatlicher Tätigkeiten am Beispiel der österreichischen Universitäten**

Markus Bazala, BA und Stefan Gatterrig BA (Autoren)  
Univ.-Doz Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Die österreichischen Universitäten waren in den letzten Jahrzehnten zwei wesentlichen Reformen unterworfen. In der Reform von 1975 wurden die Universitäten demokratisiert, in der Reform von 2002 mit mehr Autonomie gegenüber dem Staat ausgestattet. Damit ist die Universitätsreform 2002 ein Beispiel für die Auslagerung staatlicher Tätigkeiten, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entlang der Aspekte der rechtlichen und finanziellen Grundlagen sowie der politischen Begründung untersucht werden soll. Die Forschungsfrage lautet:

Welche Änderungen wurden im Universitätsgesetz 2002 im Vergleich zum Universitäts-Organisationsgesetz 1975 vorgenommen, wie wurden diese begründet und welche Folgen wurden dadurch erzielt?

Unter Berücksichtigung ausgewählter, relevanter Elemente des Dienstrechtes soll dabei geprüft werden, ob die angestrebte Autonomie der Universitäten die einzige intendierte Wirkung der Universitätsreform war.

## **Methode/Vorgangsweise**

Im Rahmen einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse des Universitäts-Organisationsgesetzes 1975, des Universitätsgesetzes 2002 sowie ausgewählter Bereiche des Dienstrechtes werden die rechtlichen und finanziellen Änderungen analysiert. Um die politische Begründung dieser Änderungen zu analysieren, wird an ausgewählten Reden von Abgeordneten des österreichischen Parlaments eine Inhaltsanalyse durchgeführt, die in einem Mixed-Methods-Ansatz deduktive und induktive Untersuchungsschritte kombiniert.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Universitätsreform 2002 die intendierte Autonomie konsequent umgesetzt hat, wobei die Universitäten – übereinstimmend mit der angegebenen politischen

Begründung – mit zahlreichen Instrumenten aus dem Portefeuille des New Public Management ausgestattet wurden. Dementsprechend wurde unter anderem auch die demokratische Mitbestimmung innerhalb der Universitäten zugunsten schlanker Entscheidungsstrukturen relativiert.

### **Kontakt**

markus.bazala@alumni.fh-campuswien.ac.at

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



# **Die nationale Umsetzung der Direktvergabe und deren Einfluss auf die kommunale Auftragserteilung**

**Harmonisierte Vergabebedingungen im Kontext mit der  
Reform 2018**

DI (FH) Andreas Müller, BA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Die öffentliche Auftragsvergabe ist ein bedeutender Faktor im europäischen Wirtschaftsraum. Denn allein in Österreich werden jährlich Aufträge in der Höhe von 60 Milliarden Euro, etwa 18 Prozent des BIP von öffentlichen Auftraggeber\*innen vergeben. Diese unterliegen strengen gesetzlichen Vorgaben, welche ihre Grundlagen im europäischen Wirtschaftsrecht und den national umgesetzten Verordnungen, Gesetzen und Richtlinien finden.

Als prioritäres Beschaffungsinstrument staatlichen Handelns ist die europäische Vergaberichtlinie von sämtlichen Mitgliedstaaten subsidiär anzuwenden. Um missbräuchliche öffentliche Auftragsvergaben einzugrenzen, wurde eben ein dementsprechender Rechtsrahmen geschaffen. Zweck des Vergaberechts ist, einen fairen Wettbewerb, marktkonforme Vertragsbedingungen zu marktgerechten Preisen durch befugte leistungsfähige und zuverlässige Unternehmen, unter Einhaltung des Diskriminierungsverbotes zu gewährleisten.

In Abhängigkeit differenter öffentlicher Aufträge stehen eine Vielzahl von Vergabearten zur Verfügung. Eine der Bedeutendsten im kommunalen Beschaffungswesen ist die Direktvergabe. Dabei wird eine Leistung formfrei, unmittelbar von einem ausgewählten Unternehmen gegen Entgelt bezogen. Bei dieser Vergabeart wird den öffentlichen Auftraggeber\*innen ein erheblicher Handlungsspielraum eingeräumt, indem jedes Unternehmen willkürlich, beinahe formfrei ausgewählt werden kann. Dieser Handlungsspielraum bringt, aufgrund einer intransparenten Auftragsvergabe, eine Reihe von Problemen mit sich.

Diese Forschungsarbeit verfolgt demnach das Ziel, die historische Entwicklung des österreichischen Bundesvergabegesetzes im Kontext mit der nationalen Umsetzung der Direktvergabe zu beleuchten. Mithilfe retrospektiver Rechtsprechungen sollen diverse Unklarheiten der kommunalen Auftragsvergabe aufgegriffen und im Diskurs mit den Expert\*innen erläutert werden. Darüber hinaus beschäftigt sich diese Arbeit mit der aktuellen Rechtslage des Bundesvergabeanpassungsgesetzes 2018, Neuerungen bei der kommunalen Direktvergabe, sowie möglichen vereinfachten Vergabebedingungen bei der öffentlichen Auftragserteilung im Unterschwellenbereich.

## **Methode/Vorgangsweise**

Das verwendete Material beschränkt sich auf wesentliche Inhalte einschlägiger Gesetze, wissenschaftliche Literatur zur öffentlichen Auftragsvergabe und Rechtsprechungen des EuGHs, VfGH und VwGH. Aufgrund des EU-Beitritts Österreichs im Jahre 1995 sind im Stufenbau der Rechtsordnung primär das Unionsrecht vorrangig, sowie die völkerrechtlichen Verpflichtungen auch national zu betrachten. Demnach werden folgende Rechtsgrundlagen intensiv durchforstet: Abkommen der Welthandelsorganisation (WTO), Agreement on Government Procurement (GPA) und der Vertrag über die Arbeitsweise der EU (AEUV). Der Zugang zu den einschlägigen Rechtsvorschriften erfolgt auf Unionsebene über die Rechtsdatenbank EUR-Lex oder dem Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS) auf nationaler Ebene. Letzteres enthält außerdem konsolidierte Fassungen zugrundeliegender Rechtsakte auf Landes- und Gemeindeebene. Lehrbücher vermitteln einen umfassenden Überblick rechtsdogmatischer Erkenntnisse mit Bezug zur Praxis. Zur Vertiefung individueller Rechtsfragen werden Monografien, Working Papers oder juristische Zeitschriften verwendet. 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**

Die innerstaatliche Herausforderung der Direktvergabe besteht vor allem darin, den geforderten Dokumentationsaufwand, Bagatellaufträge als auch die Grundprinzipien des Vergaberechts unionskonform umzusetzen. Gleichzeitig sollen ökonomische Interessen und darüber hinaus auch ein fairer Wettbewerb im Direktvergabeverfahren gegeben sein. Ein weiterer nicht unwesentlicher Punkt ist der pragmatisch gelebte Vergabeprozess in der öffentlichen Verwaltung, einschließlich rechtswidriger Missstände, welche aufgrund unzureichender Transparenz im Unterschwellenbereich erfolgen. Durch das Bundesvergabereformpaket 2018 wurde nicht nur die europäische Richtlinie RL 2014/24/EU umgesetzt, sondern auch innerstaatliche Anpassungen durchgeführt. Dahingehend ist besonders

## **26 > Die nationale Umsetzung der Direkt-vergabe und deren Einfluss auf die kommunale Auftragserteilung**

auf eine erleichternde rechtskonforme Anwendung der Bestimmungen und auf die regionale Auftragsvergabe geachtet worden. Der Dokumentationsaufwand wurde auch im Unterschwellenbereich angepasst und gewährleistet somit einen transparenten Vergabeprozess. Weitere zielführende Instrumente, wie beispielsweise die E-Vergabe erleichtern den Verwaltungsaufwand massiv und sichern ferner ein nachvollziehbares Verfahren.

### **Kontakt**

andreas.mueller2@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Vergleich der Anerkennungsquoten von Asylwerber\*innen in Österreich und in Tschechien**

**Auswirkungen der Gesetze und der Judikatur sowie die  
Bedeutung des Herkunftslandes der Asylwerber\*innen**

Vladimir Reich, BA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Das gemeinsame europäische Asylsystem geriet durch die seit dem Jahr 2013 stark gestiegene Anzahl von Anträgen auf internationalen Schutz in der Europäischen Union ins Zentrum des gesellschaftlichen Diskurses. Es wurden große Unterschiede in Bezug auf Asylpolitik und Asylsysteme zwischen den Nationalstaaten der Europäischen Union sichtbar, die auch zu Spannungen und Problemen führten. Im wissenschaftlichen Diskurs wird dabei darauf verwiesen, dass in der Europäischen Union trotz gemeinsamer Bestrebungen nach der Harmonisierung der Asylstandards und -prozeduren kein vergleichbares und uniformes System etabliert wurde. Für das Ergebnis des Asylverfahrens ist es von Bedeutung, in welchem Staat der EU ein\*e Asylsuchende\*r seinen\*ihren Antrag auf internationalen Schutz stellt. So wird im wissenschaftlichen Diskurs dargelegt, dass unterschiedliche Anerkennungsquoten in Bezug auf die Zuerkennung des internationalen Schutzes und des subsidiären Schutzes in der Europäischen Union gegeben sind. Die Gründe dafür werden im wissenschaftlichen Diskurs jedoch kaum thematisiert und es sind bislang nur einzelne vergleichende Studien durchgeführt worden. Die vorliegende Forschungsarbeit setzt hier ein und soll einen wissenschaftlichen Beitrag zu den Hintergründen der verschiedenen Anerkennungsquoten liefern. Somit wird untersucht, inwiefern unterschiedliche Anerkennungsquoten der Asylwerber\*innen bei den erstinstanzlichen Entscheidungen in Bezug auf die Zuerkennung des internationalen bzw. subsidiären Schutzes in Österreich und in der Tschechischen Republik im Zeitraum zwischen den Jahren 2014 bis 2016 vorhanden sind und wie sich diese Unterschiede trotz gemeinsamer europäischer Rahmenbedingungen ergeben konnten. Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

Welche Rolle spielen die nationalen Asylrechtsnormen, die asylrechtliche Judikatur und die Entscheidungspraxis der Asylbehörden bei den Anerkennungsquoten der Asylwerber\*innen nach der Genfer Flüchtlingskonvention und dem Status der subsidiär Schutzberechtigten in Österreich und in der Tschechischen Republik?

Dabei wird auch die Rolle der Herkunftsländer ausgearbeitet. Außerdem wird auch untersucht, wie sich die länderspezifische Rechtsprechung auf die Anerkennungsquoten auswirkt.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Forschungsfrage ergab sich aus der durchgeführten Literaturrecherche. Wie die Forschungsfrage bereits indiziert, wurde bei der Forschungsarbeit die fallorientierte vergleichende Methode angewendet, indem zwei Länder (Fälle) – Österreich und Tschechien – während des Zeitraumes 2014 bis 2016 miteinander verglichen wurden. Durch eine vergleichende quantitative Analyse der verfügbaren Eurostat-Daten wurden die erstinstanzlichen Anerkennungsquoten in Bezug auf die Gewährung des Asylstatus bzw. des subsidiären Schutzes untersucht. Daraufhin wurde mithilfe der jeweiligen online verfügbaren Rechtsinformationsdatenbanken eine dialektische Rechtsvergleichung durchgeführt, um die Judikatur in Bezug auf die nationale Asylgesetzgebung und die Asylverfahren der zwei untersuchten Länder vergleichend zu erfassen. Mittels der Methode des fokussierten Ansatzes wurden dann die konkreten Rechtsfälle bzw. Rechtsurteile untersucht. Die Methode zielt darauf ab, mittels eines Vergleiches ähnlich gelagerte ausländische Fälle zu finden, zu analysieren und dann vergleichend dem eigenen Sachverhalt gegenüberzustellen. Diese Methode kam bei der länderspezifischen Rechtsprechung zur Anwendung. Da auch die nationalen Differenzen in der Spruchpraxis der Verwaltungsbehörden erklärt werden sollten, wurde mit der qualitativen Methode der Prozessanalyse weitergearbeitet. Da die Asylentscheidung der Verwaltungsbehörde letztendlich einen Prozess darstellt, eignete sich diese Methode gut, um eine Entscheidung der jeweiligen Asylbehörde zu erklären. Dabei wird ein Ergebnis, in unserem Fall die Asylentscheidung, auf mögliche kausale Prozesse zurückgeführt. So wurden dabei die potentiellen kausalen Pfade identifiziert, die zu dem Ergebnis geführt haben könnten. Es wurden dabei durch logische Schlussfolgerungen unwahrscheinliche Pfade ausgeschlossen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Untersuchung zeigte, dass sich Unterschiede bei der nationalen Gesetzgebung ergeben. Diese spielen jedoch nicht so eine große Rolle, wie die Rechtsprechung der Gerichte, die einerseits die Modalität des Asylverfahrens (Erstbefragung, Glaubhaftigkeitsprüfung), andererseits länderspezifisch die Entscheidungspraxis der erstinstanzlichen Asylbehörde maßgeblich beeinflusst. Dies konnte

### **30 > Vergleich der Anerkennungsquoten von Asylwerber\*innen in Österreich und in Tschechien**

anhand der Rechtsprechung in Bezug auf die Herkunftsländer Syrien und Ukraine gezeigt werden. Durch die länderspezifische Vergabepaxis wirkt sich das Herkunftsland mit den meisten erstinstanzlichen Entscheidungen maßgeblich auf die positiven Anerkennungsquoten sowie auf die negativen Ablehnungsquoten von Anträgen auf internationalen Schutz aus. Die Vergabepaxis beim Herkunftsland Syrien in Verbindung mit den meisten erstinstanzlichen Entscheidungen bewirkt in Österreich, zum Beispiel, dass die gesamte Anerkennungsquote von Asylstatus im Zeitraum 2014-2016 relativ hoch und die Ablehnungsquote relativ niedrig angesiedelt sind. Die Anerkennungsquoten sind deshalb von Migrationsströmen abhängig. Diese bestimmen auch die Dynamik sowie Dichte der länderspezifischen Rechtsprechung. Die in der Europäischen Union beschlossene Vereinheitlichung der Asylstandards und -prozeduren kann alleine nicht zu einem uniformen Asylsystem mit vergleichbaren Anerkennungsquoten von Anträgen auf internationalen Schutz führen, da diese durch die nationale Rechtsprechung und Migrationsströme entscheidend beeinflusst werden.

#### **Kontakt**

vladimir.reich@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**



# **Anwendung der Norm ISO 31000 im öffentlichen Sektor bezogen auf die Sicherheitsdomäne der personellen Sicherheit im Teilgebiet Reisesicherheit**

Matthias Rimpfl, BSc (Autor)  
Dr.<sup>in</sup> Susanne Kirchner (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Es wird der Frage nachgegangen, ob das Ziel des „Corporate und Information Security Management“ mit der getrennten Betrachtung von Sicherheitsdomänen, Normen und Managementsystemen für den Bereich der Corporate Security in der Lage ist, diese in einen wirksamen, effizienten sowie konsistenten Prozess umzuwandeln.

Durch die Anwendung der Norm ISO 31000 im Teilaspekt der Reisesicherheit im öffentlichen Dienst kann ein Wertbeitrag zur Steigerung der Sicherheit im öffentlichen Dienst erzeugt werden. Diese, durch den Autor definierte Hypothese, belegen das Forschungsinteresse dieser Arbeit und die darin getroffenen Vorannahmen. Dadurch ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Inwiefern kann durch die Anwendung der NORM ISO 31000 auf die persönliche Sicherheit im Teilgebiet der Reisesicherheit die Sicherheit im öffentlichen Dienst gesteigert werden?
- In welchem Umfang kann die Sicherheitsdomäne „Personelle Sicherheit“ durch Identifikation, Abstraktion und Spezifikation der zugrundeliegenden Grundlagen, Prinzipien, Ansätze und Prozesse aus der ISO 31000 in ein Managementmodell eingebunden werden, das geschäftsprozessorientiert und unternehmensstrategieadjustiert ist und den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg transparent macht?

Durch die genaue Betrachtung des Forschungsfeldes – Personelle Sicherheit im Teilgebiet Reisesicherheit – soll ein integriertes Sicherheitsmanagement als globales Ziel verwirklicht werden. Zudem werden die Einflussfaktoren erfasst, um weiterführend dementsprechende Maßnahmen ableiten zu können, die in ein entsprechendes Managementmodell eingebunden werden können. Dieses Managementmodell soll geschäftsprozessorientiert sein, der Unternehmensstrategieadjustierung beitragen und den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg transparent machen.

Es galt herauszufinden, welche Prozesse notwendig sind bzw. wie diese adaptiert werden müssen, um einer Risikobeurteilung Stand zu halten. Diese Arbeit wurde dahingehend abgegrenzt, dass sie sich lediglich auf Unternehmen des öffentlichen Dienstes bezieht. Dabei wurde der internationale als auch der nationale Faktor in Betracht gezogen, um eine fundierte Basis zu schaffen. Das Ergebnis

dieser Arbeit soll nicht nur eine Masterarbeit, sondern auch Anstoß zur Bewusstseinsbildung im Bereich des Risikomanagements sein.

## **Methode/Vorgangsweise**

Aus den wissenschaftlichen Grundlagen der Theorie werden mögliche Auswirkungen für den öffentlichen Dienst hergeleitet. Dabei dienen High Reliability Organisationen im öffentlichen Dienst als Basis für die Forschung, da diese mit den Prinzipien der High Reliability Theory konfrontiert werden können und deren mögliche Folgen abgeleitet werden können. Es erfolgte eine qualitative Datenerhebung durch eine theoriegestützte Textanalyse mit der Gliederung der Einflussfaktoren auf die Personelle Sicherheitsdomäne in Bezug gesetzt auf die Reisesicherheit von Mitarbeiter\*innen im öffentlichen Dienst. Hierbei wurde das Ziel verfolgt, die Bedeutung zu interpretieren und die damit verbundenen Wirkungsabsichten ebenfalls zu erschließen. Die somit stattgefundene Interpretation der Norm ISO 31000 wurde dem Verfahren des „Member Checks“ unterzogen. Dieses Modell wurde Risikomanager\*innen im öffentlichen Sektor präsentiert und deren Meinung mittels der empirischen Methode einer „member validation“ im Zuge eines Fokusgruppengesprächs erhoben. Die Antworten dieser Gruppendiskussion wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und anschließend interpretiert. In weitere Folge konnte von einer positiven Anwendung der Norm ISO 31000 mittels theoriegestützter Textanalyse sowie „member validation“ auf die gewählte Theorie der HRO gesprochen werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Grundlagen der ÖNORM ISO 31000 – Risikomanagement lassen sich durch Abstrahierung dieser, sowie des Rahmens und des Prozesses der Beurteilung, auf die Sicherheitsdomäne im Teilgebiet Reisesicherheit adaptieren. Ein Wertbeitrag zum Erfolg des Unternehmens kann durch die adaptierte Risikobeurteilung und der Risikobewältigung im Bereich der personellen Sicherheit – Reisesicherheit transparent gemacht werden. Eine Betrachtung der Einzelfälle ist jedenfalls vorzunehmen. Die empirische Datenerhebung

**36** > Anwendung der Norm ISO 31000 im öffentlichen Sektor bezogen auf die Sicherheitsdomäne der personellen Sicherheit im Teilgebiet Reisesicherheit

und –analyse zur Anwendung der Risikomanagementnorm ISO 31000 auf die Sicherheitsdomäne „Personelle Sicherheit im Teilgebiet der Reisesicherheit“ (als Gruppe von spezifischen Risiken), angewandt im öffentlichen Sektor, ergab nur geringe forschungsrelevante Erkenntnisse. Die grundsätzliche Anpassung einer sehr unspezifischen und generischen Norm auf ein Bündel von Faktoren, führt nur zu einem geringen informationstechnischen Mehrgewinn. Es konnte aber ein Indiz zur Verifikation der Anwendbarkeit der Norm festgestellt werden. Ein forschungsrelevanter Mehrwert stellt sich durch die Eingrenzung des Begriffes „Personelle Sicherheit im Teilgebiet der Reisesicherheit“ dar. Dieser Begriff ist in der deutschsprachigen Literatur kaum bzw. unscharf definiert. Ebenso ist und auch in der englischen Fachliteratur diese Begriffseingrenzung nicht eindeutig abgegrenzt worden.

**Kontakt**

rimpfl@hotmail.com

# **Strategic Foresight**

## **Anwendung im Bundesministerium für Inners**

Dominik Stepan, BSc und Peter Tauber, BA (Autoren)

Mag. Dr. Gerhard Brenner, MA (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Organisationen sind in einem komplexen Umfeld eingebettet und sehen sich in dieser dynamischen und von Veränderungen geprägten Zeit laufend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Auftretende technologische, gesellschaftliche, soziologische, politische, ökologische, rechtliche oder ökonomische Facetten rund um Organisationen der öffentlichen Verwaltung gewinnen an Bedeutung, während die – von Bürger\*innen geforderte – Reaktionszeit abnehmen soll. Das Bundesministerium für Inneres (BMI) versteht Strategie als geplanten Weg zur Zielerreichung. Die Literatur ist sich einig, dass Strategien nicht immer exakt nach Plan umgesetzt werden können, da kaum alle relevanten Umweltbedingungen der Organisation bekannt sind. Deswegen muss sich eine zukunftsorientierte und professionelle Organisation nicht nur auf eine Zukunft vorbereiten, sondern sich mit unterschiedlichen Zukünften und Szenarien auseinandersetzen, um von potenziell auftretenden Herausforderungen nicht überrascht zu werden, sondern diesen bestmöglich begegnen zu können. Hierfür kann Strategic Foresight, also die strategische Frühaufklärung, einen Beitrag leisten. In dieser Arbeit wurde die Umsetzung von Strategic Foresight im BMI erforscht und das fehlende Bindeglied zur Anwendung dieser Methode in der öffentlichen Verwaltung, unter Berücksichtigung bereits bestehender, strategischer Organisationsprozesse, entwickelt. Dadurch können strategische Planungs- und Entscheidungsprozesse unterstützt und Organisationen der öffentlichen Verwaltung bestmöglich auf die Zukunft vorbereitet werden.

Zu Beginn des Forschungsvorhabens war es das erklärte Ziel der Verfasser, den bestehenden Strategic Foresight-Prozess des BMI zu analysieren, mit dem aktuellen Stand der Forschung aus der Literatur zu vergleichen und bei Vorhandensein eines möglichen Unterschiedes die dahinterliegenden Gründe zu eruieren. Weiters zielten sie darauf ab, der untersuchten Organisation Verbesserungen vorzuschlagen, sowie aus ihrer Forschung einen Mehrwert für Organisationen der öffentlichen Verwaltung ableiten zu können. Aus diesem Gedankengang heraus ergaben sich für die Verfasser zwei Forschungsfragen.

1. Welche Unterschiede gibt es zwischen einem literaturbasierten Strategic Foresight- Good Practice-Modell und dem praktizierten Strategic Foresight-Prozess im BMI?

2. Warum gibt es Abweichungen zwischen einem literaturbasierten Strategic Foresight- Good Practice-Modell und dem praktizierten Strategic Foresight-Prozess im BMI?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen wurde die Methode des qualitativen, wenig strukturierten, leitfadengestützten Interviews mit offener Fragestellung gewählt. Im Zuge dieser Interviews mit Strategieexperten und einer Expertin des BMI wurde den Verfassern bewusst, dass ein solcher Strategic Foresight-Prozess BMI-intern nicht im erwarteten Ausmaß in Verwendung ist. Dadurch eröffnete sich für die Verfasser eine weitere Forschungsfrage:

- Wie muss der optimale Strategic Foresight-Prozess für die Organisation BMI gestaltet sein?

Diese Forschungsfrage wurde mit der Methode der ermittelnden Gruppendiskussion beantwortet. Untersuchungspersonen waren Expert\*innen des Strategic Foresight-Prozesses im gesamtstaatlichen Lagebildprozess, welche gleichzeitig Mitarbeiter\*innen von unterschiedlichen Organisationseinheiten des BMI sind und sich in ihrer originären, beruflichen Zuständigkeit in den Themenfeldern Strategie und Analyse bewegen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsfrage 1 nach dem Unterschied zwischen einem literaturbasierten Strategic Foresight-Good Practice-Modell und dem praktizierten Strategic Foresight- Prozess im BMI kann insofern beantwortet werden, als dass es keinen etablierten Strategic Foresight-Prozess für das BMI gibt. Das Knowhow ist zwar vorhanden, der Prozess allerdings nicht.

Die Forschungsfrage 2 kann aufgrund der Nicht-Existenz eines Strategic Foresight- Prozesses im BMI von den Verfassern nicht direkt beantwortet werden, weil ein Vergleich mit einem literaturbasierten Strategic Foresight-Good Practice-Modell somit nicht

möglich war. Die Gründe für das generelle Nicht-Vorhandensein eines Strategic Foresight- Prozesses bestehen einerseits in der ein- sats- und lösungsorientierten Organisationskultur des BMI, anderer- seits an der mangelnden Kommunikation zwischen den (Spit- zen)Führungskräften und den operativen Strategic Foresight-Exp- ert\*innen.

Die optimale Gestaltung eines Strategic Foresight-Prozesses (For- schungsfrage 3) erfordert eine Verknüpfung mit bestehenden Stra- tegieprozessen der jeweiligen Organisation. Zu diesem Zweck wurde von den Autoren der Circle of Foresight, ein universeller Kreislauf für Organisationen, entwickelt. Dieser ist darauf ausgerich- tet, einen Strategic Foresight-Prozess mit bestehenden Strategie- prozessen zu verknüpfen. Durch die systematische Kombination und iterative Sequenz der Prozesselemente Commitment, Partizi- pation und Kommunikation können bei einer Implementierung eines Strategic Foresight-Prozesses auftretende Herausforderungen, wie beispielsweise Unterschiede in Organisationskulturen oder Skepsis von Kritiker\*innen, vermieden oder überwunden werden.

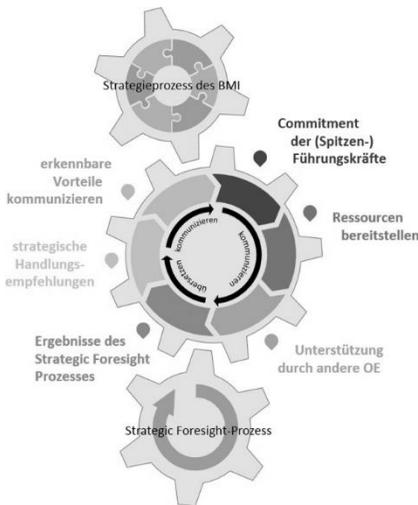


Abb. 1: Circle of Foresight

## **Kontakt**

peter.tauber02@bmi.gv.at

dominik.stepan@bmi.gv.at



# **Organisation- und Organisationsentwicklung**



# **Strategisches Management bei der österreichischen Bundespolizei - eine Standortbestimmung**

## **Erfolgsfaktoren bei der Strategieimplementierung**

Dipl-HTL-Ing Bettina Bogner, BA (Autorin)

Dr. Christian Rudischer (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Public Managementreformen sind ein mittlerweile international verbreiteter Reformansatz in der Polizei. Diese Entwicklung stellt Polizeiorganisationen, die einer komplexen und dynamischen Umwelt ausgesetzt sind und vielfältige Aufgaben zu erfüllen haben, vor neue Herausforderungen. In der Polizei herrscht das polizeilich-professionelle Paradigma, das die konkrete Art der Aufgabenerledigung bestimmt. Die Regeln dieses Paradigmas sind überwiegend nicht niedergeschrieben, sondern entspringen der informellen Polizeikultur. Durch die Einführung einer Steuerung, die auf eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität durch die Anwendung von Managementmethoden abzielt, werden Bestandteile und informelle Regeln der althergebrachten Polizeikultur in Frage gestellt. Wie in jeder anderen Organisation auch, ist bei einer Regeländerung mit Widerstand zu rechnen. Ad hoc-Lagen und politische Einflussnahme können zudem die strategischen Ziele der Polizei verändern. Es stellt sich die Frage, inwieweit strategisches Management in Polizeiorganisationen im Sinne einer längerfristigen Perspektive umgesetzt werden kann, wie Widerstände in der Phase der Strategieimplementierung erfolgreich überwunden werden können und wie der Erfolg einer Strategieimplementierung in Polizeiorganisationen gemessen werden kann.

Im Zuge der Literaturrecherche wurden Veröffentlichungen zum strategischen Management diverser Polizeiorganisationen gefunden. Ein Vergleich der strategischen Ansätze, insbesondere mit einer Bewertung des Erfolgs von Strategieimplementierungen, z.B. im Rahmen empirischer Studien, um z.B. Best Practice - Modelle ableiten zu können, ist aber, bis auf die Studie von Blaser und Willi (2013), die das strategische Managementsystem von 96 kantonalen schweizerischen Polizeikörpern untersucht haben, in der deutschsprachigen Literatur nicht zu finden. Auch zum strategischen Management bei der österreichischen Bundespolizei sind noch wenige Publikationen verfügbar.

Der Arbeit liegen drei Forschungsfragen zu Grunde:

- Ist strategisches Management in Polizeiorganisationen im Sinne einer längerfristigen Perspektive umsetzbar?
- Gibt es polizeispezifische Erfolgsfaktoren bei der Strategieimplementierung?

- Kann der Erfolg einer Strategieimplementierung in Polizeiorganisationen gemessen werden?

## Methoden/Vorgangsweise

Zunächst wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, die aufzeigte, dass das Thema „strategisches Management in Polizeiorganisationen“ im deutschsprachigen Raum noch wenig erforscht ist. Da das gewählte Thema differenzierte, komplexe Wirkungszusammenhänge (keine statistische Modellierbarkeit, geringes Wissen über konkrete Zusammenhänge, komplexes Entscheidungsverhalten, kleine Fallzahl) aufweist, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Somit sollte auch verhindert werden, dass durch eine quantitative, standardisierte Befragung, Ergebnisse in Richtung sozialer Wünschbarkeit verzerrt werden („Polizeiorganisation XY verfügt über ein optimal ausgestaltetes strategisches Management“).

Da es im Wesentlichen darum geht, wie die Expert\*innen strategisches Management in Polizeiorganisationen verstehen und ausgestalten, erscheint gerade ein qualitatives Forschungsdesign geeignet, um Zusammenhänge zu finden, nachzuvollziehen und zu erläutern (z.B. um die Erfolgsfaktoren für die Strategieimplementierung zu identifizieren). Es wurden fünf Interviews mit hochrangigen Expert\*innen für strategisches Management aus vier Polizeiorganisationen (Kantonspolizei St. Gallen, Stadtpolizei St. Gallen, Polizei Wien, Polizei Vorarlberg) geführt. Die Forschung ergänzte ein Interview mit einem Experten für strategisches Controlling aus dem Innenministerium. Um die Interviews mit den Führungskräften des strategischen Managements der untersuchten Polizeiorganisationen und das Interview mit dem Experten des Innenministeriums auszuwerten, wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es zeigte sich, dass alle befragten Personen die Notwendigkeit einer langfristigen Strategie für ihr Korps erkannt haben, es aber kein Patentrezept dafür gibt, wie eine Strategie erfolgreich implementiert

werden und der Erfolg der Strategieumsetzung gemessen werden kann. Weder anhand der Literatur noch aufgrund der durchgeführten Untersuchungen lässt sich ein allgemein gültiges Best Practice-Modell ableiten. Aspekte der Korpskultur und des Hierarchie-, und Führungsverständnisses der Führungskräfte dürften eine größere Rolle bei der Art der Ausprägung und Implementierung von strategischem Management in Polizeiorganisationen spielen, als äußerliche, objektiv messbare Merkmale, wie beispielsweise die Größe des Korps, das Gebiet der örtlichen Zuständigkeit (rural oder städtisch), das politische staatliche System (Schweiz, Österreich), oder die Organisationsstruktur. Hier ergeben sich nach Ansicht der Autorin interessante Ansätze für weitere Forschung.

## **Kontakt**

bettina\_bogner@hotmail.com

# **Vergleich der Verwaltungsakademie mit der Heereslogistikschiule unter besonderer Berücksichtigung des Handlungsfeldes Qualitätsmanagement**

Mag. (FH) Klaus Brandner (Autor)  
Mag.<sup>a</sup> Petra Dietrich, BA (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Ein Qualitätsmanagementsystem (QM) mit dem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist mittlerweile allgegenwärtig. Dies gilt im privatrechtlichen Bereich ebenso wie in der Bildungslandschaft.

Im Grunde geht es immer um die Vergleichbarkeit und Messbarkeit von Abschlüssen, sei es z.B. die bundesweite Zentralmatura oder die Gültigkeit von ausländischen Studienabschlüssen in Österreich. Um Lerninhalte vergleichen zu können, ist es unumgänglich die Lernziele und Lernmethoden, aber auch die Zulassungsbedingungen, didaktisch-methodische Richtlinien oder eine Prüfungsordnung zu definieren, und diese in Curricula festzuhalten.

Ein Qualitätsmanagementsystem setzt sich aus vielen verschiedenen Teilbereichen zusammen und kann viele unterschiedliche Tools nutzen. Mit der Einführung eines Tools ist aber auch immer ein gewisser Arbeitsaufwand verbunden. Zusätzlicher Arbeitsaufwand bedeutet vermehrte Administration und somit höhere Kosten. Wenn aber höhere Kosten entstehen, so muss in jedem Business-Model auch die Frage nach dem Mehrwert – dem Outcome gestellt werden.

Daraus folgend lauten die zu beantwortenden Forschungsfragen:

1.: „Welchen Nutzen/Mehrwert haben die an der Verwaltungsakademie und der Heereslogistikschule eingeführten Qualitätsmanagementsysteme?“

2.: „Welche Qualitätsmanagement-Tools können genutzt werden, um den bestmöglichen Output/Outcome zu erzeugen?“

Folgende Hypothese wird daher aufgestellt:

„Durch die Fülle an Instrumenten und den für die Mitarbeiter\*innen nicht immer sichtbaren/erkennbaren Nutzen derselben wird aber auch das Qualitätsmanagement-System insgesamt verwässert.“

## Methoden/Vorgangsweise

Es wurde einerseits vorhandenes Datenmaterial empirisch untersucht und analysiert. Ergänzend dazu wurde auch eine qualitative Analyse mittels Fragebogenbefragung der Mitarbeiter\*innen der beiden Bildungseinrichtungen durchgeführt. Die gewonnenen Einblicke in die beiden Organisationen – Verwaltungsakademie des Bundes und Heereslogistikschule (HLogS) – sollen kausale Erklärungen bieten. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit sollen in weiterer Folge in der Praxis zum Benchlearning genutzt werden. Kromrey spricht in diesem Zusammenhang von einem statischen Erkenntnisinteresse. Der Zustand der Qualitätsmanagementsysteme und deren Wahrnehmung durch die Mitarbeiter\*innen sollen zum jetzigen Zeitpunkt erhoben und analysiert werden. Es handelt sich hierbei um eine begleitende und nicht intervenierende Forschung. In einem sogenannten Querschnittsdesign werden mehrere Fälle/Organisationen verglichen, um Unterschiede und Spezifika herauszuarbeiten.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aus den Erhebungen über beide Bildungseinrichtungen hat sich ergeben, dass an beiden Dienststellen ein QM durchgeführt wird. Die Herangehensweisen sind jedoch unterschiedlich. Die Verwaltungsakademie beschäftigt sich nicht unbedingt mit Begrifflichkeiten, sondern strebt ein funktionierendes System ohne Zertifizierung mit Hauptaugenmerk auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch Feedback von Teilnehmer\*innen und Vortragenden an.

Die HLogS hat ein prozessorientiertes QM-System nach ISO9001 eingeführt. Der durch die TÜV durchgeführten Zertifizierung folgte aber als bald auch die Einführung des CAF an der HLogS. Beide Systeme wurden unter großem Aufwand parallel durchgeführt.

Die TÜV Zertifizierung wurde jedoch nach 2013 auf Grund von Budgetknappheit im Bereich des Bundesministeriums für Landesverteidigung nicht mehr durchgeführt. Die Befüllung des Systems mit Daten erfolgte weiterhin, jedoch fanden keine Audits mehr statt. Das System wurde nur mehr halbherzig weitergeführt und die Datenqualität sank. Wie auch die Befragungen zeigen, sollte das

Bewusstsein bei den Mitarbeiter\*innen geschärft, die Prozesslandschaft gelebt und Informationen kommuniziert werden.

Der Nutzen/Mehrwert dieser Qualitätsmanagementsysteme für die beiden Bildungseinrichtungen, wie er in der ersten Forschungsfrage formuliert wurde, kann quantitativ nicht gemessen werden. Es gibt keine Aufzeichnungen aus der Zeit vor Einführung der QM-Systeme über Fehlerquoten oder Fehlerkosten, wie sie in der Privatwirtschaft – speziell der Industrie – üblich sind. Der Mehrwert besteht jedoch einerseits in der Anerkennung durch Außenstehende, und andererseits durch die von Mitarbeiter\*innen empfundene Verbesserung der internen Abläufe. Wie die Antworten in den Fragebögen zeigen, werden diese jedoch sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter\*innenbefragung und die weitere Kommunikation der Inhalte ist ganz anders, als in den Bereichen der Prozesslandschaft samt Audits oder des CAF Prozesses.

Ausgehend von der Fülle an QM-Tools, welche an der HLogS gespielt werden, konzentriert sich die zweite Forschungsfrage auf die Suche nach jenem Tool mit dem bestmöglichen Output/Outcome. Aber auch hier muss am Ende des Forschungsprozesses festgehalten werden, dass es nicht DAS Tool mit dem bestmöglichen Outcome gibt, sondern alle diese Instrumente ihre Daseinsberechtigung haben und sich in gewisser Weise ergänzen. Ein CAF Workshop kann ebenso wie die Mitarbeiter\*innenbefragung als Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in die ISO9001 Zertifizierung aufgenommen werden.

## **Kontakt**

klaus.brandner@bmlv.gv.at

# **Organisationskulturen in der österreichischen Bundesverwaltung sowie in internationalen Organisationen mit Sitz in Wien**

## **Eine vergleichende Analyse anhand des Organisationskulturmodells von Denison**

Fabian Duffek, BA und Gernot Nawratil, BA (Autoren)  
Dr. Georg Kodydek, M.E.S. (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die österreichische Bundesverwaltung sieht sich in den kommenden Jahren mit einer starken Umwälzung im Personalstamm und in ihren Eigenschaften konfrontiert. In den kommenden Jahren wird eine ganze Generation von Mitarbeiter\*innen des öffentlichen Dienstes in den Ruhestand versetzt werden. Mit diesem Aufnahmeverfordernis wird die österreichische Bundesverwaltung zu einer von vielen Teilnehmer\*innen auf dem Markt für jüngere Arbeitskräfte, Talente und High Potentials. Hier tritt der Bund nun in Konkurrenz zu internationalen Not-for-Profit Organisationen mit Sitz in Österreich. Diese internationalen Not-for-Profit-Organisationen können unter Umständen zwar aufgrund von projektorientierter und projektfinanzierter Arbeit nicht die Arbeitsplatzsicherheit einer nationalstaatlichen Verwaltung bieten, sind aber aufgrund von notwendiger beruflicher Reisetätigkeit, finanziellen Anreizstrukturen, oder auch schlicht aufgrund eines großen Namens und dem damit verbundenen Prestige interessante Arbeitgeber\*innen für junge potenzielle Mitarbeiter\*innen. Wie soll sich die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin positionieren und im Außenauftritt darstellen? Stichwort hierzu ist das Employer Branding.

Der Fokus der Forschung in den Feldern Gesellschafts- bzw. Organisationskultur liegt auf dem Privaten Sektor, damit stellt sich auch die Frage nach der Anwendbarkeit der Modelle auf den öffentlichen Sektor. Insbesondere wollen wir prüfen, ob es eine organisationale Kultur der österreichischen Bundesverwaltung bzw. internationalen Not-for-Profit-Organisationen überhaupt gibt, oder ob die einzelnen Organisationen sich so stark voneinander unterscheiden, dass eine einheitliche Betrachtung und Beschreibung gar nicht möglich ist. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher:

Inwieweit unterscheiden sich nationale Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung von internationalen Not-for-Profit-Organisationen hinsichtlich ihrer Organisationskultur?

## Methode/Vorgangsweise

Für diese Masterarbeit wurde eine qualitative Erhebungsmethode gewählt. Konkret wurden zehn leitfadengestützte

Expert\*inneninterviews mit Führungskräften von fünf Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung und fünf internationalen Not-for-Profit Organisationen mit Sitz in Österreich durchgeführt. Der Leitfaden wurde anhand des „Cultural Traits Model“ von Denison ausgearbeitet. Die im Modell entwickelten Elemente und Strukturen ermöglichen eine strukturierte Analyse von Organisationen anhand der Dimensionen der Involvierung, der Anpassungsfähigkeit, der Konsistenz, sowie der Mission. Für die Auswertung der Erhebungsergebnisse lehnen sich die Autoren an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring an. Die Angaben der interviewten Expert\*innen wurden anhand eines Mayring-folgend entwickelten Kodierleitfadens analysiert, den organisationskulturellen Feldern nach Denison zugeordnet und so strukturiert untersucht.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den untersuchten österreichischen und internationalen Organisationseinheiten feststellen. Die Ergebnisse zeigen Hinweise, dass mit steigender Größe einer Organisation die Neigung zu bürokratischen Strukturen stark ansteigt und eine geringere Neigung zu innovativen Eigenschaften nachweisbar ist. Change-Management-Elemente und -Prozesse scheinen in den Organisationen noch stark ausbaufähig. Zwar gibt die überwältigende Mehrzahl der Personen an, dass Elemente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der Organisation vorhanden seien; tatsächlich erschöpfen sich diese Elemente aber in Monitoring- und Evaluierungsprozessen. Insgesamt werden die Organisationskulturen, gleichgültig ob sie nationale oder internationale Einheiten beschreiben, als wenig innovativ, wenig offen, und wenig proaktiv beschrieben. Vielmehr charakterisieren die Interviewten ihre jeweiligen Organisationen als reaktiv, hierarchisch und formalisiert. Nach Denison sind daher sowohl die österreichische Bundesverwaltung, als auch die internationalen Organisationen, die für die vorliegende Arbeit untersucht wurden, als wenig adaptiv zu beschreiben. Auch wenn Elemente von Fehlerkultur nachweisbar waren, so sind die Organisationen doch eindeutig von gering ausgeprägter Risikofreude geprägt. Der starke Formalisierungsgrad ermöglicht es den untersuchten Organisationen jedoch, ihren Mitarbeiter\*innen sehr klar zu vermitteln, wofür sie stehen und mit welchem Selbstverständnis die Organisationen an ihre Arbeit herangehen. Als

Ergebnis dessen besteht eine enge Koppelung zwischen der Mission, der Vision und den daraus abgeleiteten organisationalen Zielen sowie der täglichen Arbeit der Mitarbeiter\*innen – wobei diese in internationalen Organisationen noch höher ausgeprägt scheint als in der österreichischen Bundesverwaltung. Die Organisationen haben für sich ein klares Selbstbild erarbeitet und sind in der Lage, ihre Mission für die Mitarbeiter\*innen deutlich sichtbar zu machen.

Die Häufung von Hinweisen auf eine informelle Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen steht im Widerspruch zu der hohen Ausprägung formalisierter Abläufe in den Organisationen, und ist ein Hinweis auf konsistente Organisationen im Sinne von Denison. Es ist den Angehörigen der untersuchten Organisationen durchaus möglich, niederschwellig, unkompliziert, und vom Geiste der Konsensfindung getragen über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg zusammenzuarbeiten. Diese Prozesse sind jedoch im Allgemeinen nicht formal in der Organisation verankert, sondern finden gewissermaßen im Schatten der formalen Abläufe statt. Die untersuchten Organisationen weisen einen hohen Grad von organisationaler Einbeziehung der handelnden Akteur\*innen auf. Die Mitarbeiter\*innen erleben ihren eigenen Beitrag zum Organisationserfolg als hoch, was den Schluss zulässt, dass die Organisation transparent darstellen kann, worin Erfolg besteht, und wie jede\*r Einzelne dazu beitragen kann. Das Gefühl der Miteigentümerschaft an den jeweiligen Organisationen ist durchwegs hoch und ein Gefühl der Verantwortung gegenüber der Organisation ist in der überwältigenden Mehrzahl der Fälle gegeben. Analog zu der gering ausgeprägten Institutionalisierung von Abstimmungsprozessen über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg, geben nur wenige der befragten Expert\*innen an, dass Entscheidungen teamorientiert beeinflusst werden können.

## **Kontakt**

gernot.nawratil@alumni.fh-campuswien.ac.at

fabian.duffek@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Internationaler Wissensaustausch**

## **Wissensaustausch von Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen mit Dienststellen der Stadt Wien im Rahmen eines Verwaltungspraktikums**

Florian Essl, BA (Autor)

Dipl.-Ing. Mag. Dr. Christian Wimmer (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Wissen gilt als wirtschaftliche Ressource. Die Stadt Wien als Dienstgeberin von ca. 60.000 Mitarbeiter\*innen ist bemüht, das vorhandene Wissen der einzelnen Mitarbeiter\*innen auszubauen und neues Wissen zu generieren. Wissen spielt für die Stadt Wien eine wesentliche Rolle, um sich im internationalen und globalen Umfeld als Standort zu positionieren. Es werden Wissensaustauschprogramme durchgeführt, um Wissen zu generieren und damit neue Innovationen herbeizuführen. Diese Programme werden von der Wien Akademie der Stadt Wien strategisch begleitet und durch Magistratsdienststellen operativ durchgeführt. Eines dieser Wissensaustauschprogramme ist der Wissensaustausch von Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen mit den Dienststellen der Wiener Stadtverwaltung. Es werden Studierende, im Rahmen ihrer dualen Ausbildung an deutschen Verwaltungshochschulen, eingeladen, in Verwaltungseinheiten der Stadt Wien ein Verwaltungspraktikum zu absolvieren. Dieses Verwaltungspraktikum wird dazu genutzt, um gegenseitig Wissen auszutauschen und voneinander zu lernen. Da der internationale Wissensaustausch mit Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen bislang nicht wissenschaftlich erhoben wurde, und um herauszufinden, wie der Wissensaustausch in Dienststellen der Stadt Wien mit Verwaltungspraktikant\*innen gestaltet ist, ergaben sich folgende Forschungsfragen:

- Wie erfolgt der Wissensaustausch im Rahmen von Praktika von Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen in Dienststellen der Wiener Stadtverwaltung?
- Inwieweit nehmen Verwaltungspraktikant\*innen aus deutschen Verwaltungshochschulen Einfluss auf das Wissen in Dienststellen der Wiener Stadtverwaltung aus Sicht der Organisation bzw. aus Sicht der Teilnehmer\*innen?

Die Forschungsfragen sollen einerseits die Wissenslücke schließen, wie der Wissensaustausch der Stadt Wien mit Studierenden deutscher Verwaltungshochschulen im Hinblick auf die Wissensthematik prozessual gestaltet ist, als auch kulturelle Aspekte während eines internationalen Wissensaustausch berücksichtigen.

## **Methode/Vorgangsweise**

Es wurden zu diesem Zweck der Stand der Forschung zur Wissens-thematik abgehandelt, und kulturelle Aspekte während eines inter-nationalen Wissensaustausches erörtert. Basierend auf der theoretischen Grundlage wurde, ausgehend von der qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse, ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser wurde bei der Interviewbefragung der Expert\*innen eingesetzt. Es wurden Interviews mit Mitarbeiter\*innen von einzelnen Dienststellen der Wiener Stadtverwaltung und den darin zugeteilten Verwaltungspraktikant\*innen geführt. Dies soll den internationalen Wissensaustausch aus der Sicht der Organisation, als auch der Teilnehmer\*innen widerspiegeln. Das erhobene und transkribierte Datenmaterial wurde basierend auf der qualitativen zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Die daraus gewonnenen Forschungsergebnisse wurden analysiert und einer Interpretation unterzogen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse lieferten Erkenntnis darüber, dass während eines Wissensaustausches sowohl explizites als auch implizites Wissen transferiert wurde. Es konnte individuelles Wissen einzelner Personen als auch ein kollektives Wissen festgehalten werden. Der Wissensaustauschprozess von beiden Wissensarten unterlag den Transformationsarten der Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung.

Es konnte in weiterer Folge die Erkenntnis erlangt werden, dass während eines internationalen Wissensaustausches Wissensbarrieren auftreten. Diese Barrieren äußerten sich dadurch, dass innerhalb der Stadt Wien das duale Studiensystem nicht bekannt ist, und es somit auch keine Einschätzung über den Ausbildungsgrad der Studierenden gab. Es konnte eine mangelnde Notwendigkeit festgehalten werden, Wissen von den Studierenden als nützlich anzusehen. Diese Barrieren tragen zu einem negativen Wissensaustauschprozess bei und blockieren oder verhindern diesen. Diese Barrieren ließen sich durch fehlende Ressourcen, unter anderem der fehlenden Zeit und einem Personalmangel, und durch top-down Arbeitsprozesse begründen. Es bedarf hier vor allem einer Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen auf das Wissensaustausch-

programm. Neben den Wissensbarrieren konnten die Sprache und die Ausdrucksweise der handelnden Personen als Kulturbarriere identifiziert werden.

Es konnten auch Instrumente zur Förderung des Wissensaustauschprozesses erkannt werden. Diese wurden in einem unterschiedlich starken Ausmaß von den einzelnen Dienststellen eingesetzt. Es konnten, basierend auf den Forschungsergebnissen, Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Diese beinhalten den Fokus auf die Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen auf den internationalen Wissensaustausch, einen Vorbildungsabgleich der Studierenden für einen effektiven Einsatz in der Wiener Stadtverwaltung und den Ausbau und die Erweiterung der anzuwendenden Wissensaustausch-Instrumente.

## **Kontakt**

florian.essl@wien.gv.at

# **Einflüsse von Service Design auf Organisationsentwicklungsprozesse**

Florian-Matthias Fieber, BA (Autor) und Isabelle Haberler, BA (Autorin)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Im Zuge dieser Studie befassten sich die Autorin und der Autor mit Service Design im Kontext von Organisationsentwicklung. Der Fokus der Forschung lag auf ausgewählten Aspekten des organisationalen Lernens und den Auswirkungen auf die Fehlerkultur in Unternehmen. Service Design wird in einigen Bereichen bereits eingesetzt. Diese umfassen den öffentlichen und privaten Sektor. Den Forschenden stellte sich die Frage, wie sich Service Design auf das organisationale Lernen und die Fehlerkultur auswirkt. Aufgrund der miteinander verknüpften Fragestellungen, haben sich die Schreibenden dazu entschlossen, diese Studie gemeinsam durchzuführen. Der Forschungsaufbau konnte dadurch detaillierter gestaltet werden. Organisationen stehen unter permanentem Druck, dynamische und komplexe Herausforderungen mit geringeren Ressourcen zu bewältigen. Service Design könnte eine kostengünstige Methode sein, um ungenutzte Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter\*innen zu erschließen. Folgende Forschungsfrage, mit fünf Unterfragen, wurde gewählt:

Welche Einflüsse übt Service Design auf ausgewählte Aspekte des organisationalen Lernens als Teilbereich der Organisationsentwicklung aus?

- Welche Elemente bestehender Lerntheorien werden von den Service Design Expert\*innen in der Methode Service Design erkannt?
- Wie verändert die Kenntnis von Service Design das individuelle Lernen der Mitarbeiter\*innen und das Lernen in Gruppen?
- Wie verändert die Kenntnis von Service Design die Fehlerkultur?
- Wie wird der Einsatz von Service Design von Arbeitnehmer\*innen in Bezug auf die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber\*in wahrgenommen?
- Fördern Führungskräfte in den unterschiedlichen Systemen kreatives Arbeiten und wie gehen sie in diesem Zusammenhang mit gemachten Fehlern um?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zu Beginn der Forschung näherten sich die Verfassenden den Begrifflichkeiten Organisation, Führung, organisationales Lernen und Fehlerkultur mittels Literaturrecherche an. Bestehende Lerntheorien sowie Lernhemmnisse wurden im Kontext von organisationalem Lernen erläutert. Ebenfalls fand eine Begriffsklärung in den Bereichen Organisation, Fehlerkultur, Service Design und Führen statt. Im ersten Teil der Forschung, welche als Vorstudie angelegt war, wurden Expert\*inneninterviews durchgeführt. Das Prozess- und Deutungswissen über den Einsatz von Service Design stellte dabei den blinden Fleck der Forschenden dar. Durch die Interpretation der gewonnenen Daten und die daraus resultierenden Erkenntnisse wurden die Vorannahmen zu Hypothesen verdichtet. Diese sollten mögliche lernfördernde und kulturverändernde Faktoren von Service Design aufzeigen. Im zweiten Schritt der Forschung wurden die Ergebnisse durch die quantitative Onlinebefragung validiert bzw. falsifiziert. Die empirische Sozialforschung kann auch zur Überprüfung von Hypothesen eingesetzt werden. Es wurden zwei unterschiedliche Stichproben befragt. Einerseits Personen mit Service Design Kenntnissen und andererseits Menschen ohne dementsprechende Erfahrungen. Der Kritik an die empirische Sozialforschung, dass diese mit weichen Faktoren wie Gefühlen und Meinungen arbeitet, wurde durch eine mehrfache Triangulation begegnet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Resultate zeigen, dass Service Design keine lernhemmenden Elemente aufweist und die Kreativität fördert. Eine gemeinsame Vision verbindet und ermöglicht den Arbeitsgruppen ein schöpferisches Lernen. Service Design schafft das Potenzial für neue, innovative Lösungen. Die Bereitschaft eigene Ideen und Kompetenzen, zugunsten eines Produktes oder einer Dienstleistung einfliegen zu lassen, steigt. Auch Führungskräfte können durch den Einsatz von Service Design einen Perspektivenwechsel erleben, indem sie den Blickwinkel der Mitarbeiter\*innen oder der Kund\*innen einnehmen, was zu einer Haltungsänderung führt. Es findet in den Köpfen der Menschen eine Veränderung der Haltung statt, ohne es als Change zu bezeichnen. Fantasie wird in Unternehmen kaum gefördert, da Kreativität oft mit auftretenden Fehlern verbunden ist. Kreatives

Denken ist jedoch wichtig, um innovativ zu arbeiten. Organisationen lernen durch Menschen. Durch die Förderung von Kreativität können neue Lösungswege kostengünstig, mithilfe des vorhandenen Personals, gefunden werden. Fehler sind ein Teil von Service Design und dienen als Möglichkeit zur Verbesserung. Fehler sind nutzbar, um Abläufe und Prozesse zu optimieren. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungswegen bringt mehr Partizipation und damit mehr Input der Mitarbeiter\*innen. Angst vor Fehlern oder vor negativen Konsequenzen können eine Untätigkeit zur Folge haben. Durch den Abbau dieser Hürden entsteht eine offener Kommunikation. Abschließend zeigen die Ergebnisse, dass sich Mitarbeiter\*innen von neuen Methoden angesprochen fühlen. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit kann durch den Einsatz von Service Design die Attraktivität als Arbeitgeber\*in gesteigert werden.

### **Kontakt**

florian-matthias.fieber@chello.at

isabelle.haberler@gmx.at

# **Der Bundesdienst als attraktiver Arbeitgeber**

**Analyse des Employer Branding, der Leistungsanreize sowie der Performance Management-Systeme im Hinblick auf die Generation Z**

Nina Groihs, BA (Autorin)

Mag. Michael Kallinger (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der demografische Wandel stellt die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Personalabteilungen, in naher Zukunft vor große Herausforderungen. Derzeit liegt das Durchschnittsalter der Bediensteten bei rund 46 Jahren. Ein weiteres Detail dieser Analyse ist, dass bereits 45,1 Prozent aller Mitarbeiter\*innen über 50 Jahre alt sind und demnach in den nächsten zehn Jahren mit vermehrten Pensionsabgängen zu rechnen ist. Als Folge wird eine verstärkte Nachbesetzung dieser Pensionsabgänge erforderlich. Der Arbeitsmarkt in der heutigen Arbeitswelt ist jedoch geprägt von einem Mangel an Facharbeitskräften, welcher sich aus der immer geringer werdenden Zahl der ins Berufsleben eintretenden jungen Menschen – der Generation Z, also jenen Personen, die ab 1996 geboren wurden –, aber auch aus der steigenden Zahl der in Pension gehenden Arbeitnehmer\*innen ergibt. Um im künftigen „War for talents“ bei der jungen Generation zu punkten, ist es demnach notwendig in den Fokus des Interessensfeldes dieser jungen Alterskohorte zu gelangen. Dies kann vor allem durch eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in, insbesondere durch ein erfolgreiches Employer Branding und einer damit einhergehenden, ansprechenden Arbeitgeber\*innenmarke erreicht werden. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist vor allem die Tatsache, dass ein wirksames Employer Branding auf Motivationsgrundsätzen aufbaut und dabei sowohl nach innen, an bestehende Mitarbeiter\*innen, als auch nach außen, an potentielle Bewerber\*innen, gerichtet sein muss. Ziel dieser Arbeit ist daher einerseits das Schaffen einer höheren Transparenz zu Strategien im Bereich des Employer Branding, zu verwaltungsintern angebotenen Leistungsanreizen sowie zu Performance Management-Systemen der öffentlichen Verwaltung und deren Wirkungsweise auf die Generation Z. Andererseits liegen die Motive zum Einstieg in den Bundesdienst der jungen Alterskohorte im Fokus.

## Methode/Vorgangsweise

Aufgrund der spezifischen, den österreichischen Bundesdienst betreffenden Erkenntnisanforderungen wurde für diese Arbeit eine explorative Untersuchung mit einem qualitativen Forschungsparadigma gewählt. Dabei wurden zur Erhebung der notwendigen Daten leitfadengestützte Interviews mit Expert\*innen aus dem

Personalbereich sowie mit Vertreter\*innen der Generation Z im Lehrlingsbereich in unterschiedlichen Ressorts geführt. Für jede Personengruppe wurde jeweils ein eigener Interviewleitfaden entwickelt, wobei jener für die Generation Z insbesondere auf die Motivation dieser Personen zur Bewerbung, aber auch auf die Motivation zur Arbeitsleistung zielte. Der Expert\*innenleitfaden fokussierte hingegen die drei Schwerpunktthemen aus dem Arbeitstitel. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte in induktiver Form anhand der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring. Die Orientierung dieser inhaltsanalytischen Auswertung und damit die Kategorienbildung erfolgte an dem vorab erhobenen Datenmaterial und nicht an theoriegebundenen Kategorien. Die ausgewerteten Daten wurden anschließend zusammengeführt und einheitliche Kategorien samt Subkategorien gebildet, wodurch eine Vergleichbarkeit zwischen vorhandenen Systemen und Anreizen im Bundesdienst mit den Anforderungen der Generation Z ermöglicht wurde.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Innerhalb der Forschungsergebnisse hat sich gezeigt, dass der Bundesdienst ein durchaus umfangreiches und attraktives Angebot an Leistungsanreizen zur Verfügung stellt. Dieses beinhaltet sowohl monetäre Anreize wie Belohnungen oder Überstundenabgeltungen, als auch non-monetäre Motivationsfaktoren wie umfangreiche Aus-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder das Arbeitsklima. Auch die Generation Z ist mit diesem Angebot durchaus zufrieden und fühlt sich dadurch motiviert. Trotzdem sollten auch Faktoren, welche die Mitarbeiter\*innen eher demotivieren nicht außer Acht gelassen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass dieser Bereich häufig durch mangelnde Führungsqualität und starre, gesetzbasierte Rahmenbedingungen geprägt ist. Häufig werden die angebotenen Leistungsanreize weder als solche kommuniziert, noch werden diese zu einem Anreizsystem gebündelt. Dies hat zur Folge, dass im Bundesdienst derzeit – wenn überhaupt – nur ein sehr vereinfachtes Employer Branding, sowohl nach innen, als auch nach außen betrieben wird. Notwendig für einen optimalen und wirkungsvollen Auftritt am Arbeitsmarkt wäre demnach das Formulieren von Arbeitgeber\*innenversprechen, die bundesintern gelebt und durch zufriedene Mitarbeiter\*innen sowie durch entsprechende öffentlichkeitswirksame Maßnahmen, nach außen transportiert werden. Die Generation Z gab zudem zu bedenken, dass vielen jungen

Menschen die Möglichkeit einer Lehrlingsausbildung im Bundesdienst nicht bekannt ist, und diese daher jedenfalls umfangreicher beworben werden sollte. Zudem hat sich der Bereich des Performance Managements grundsätzlich als einheitliches und strukturiertes System quer über die befragten Ressorts herausgestellt. In der Regel wird dieses durch das System der wirkungsorientierten Steuerung geleitet und umfasst in einigen Fällen auch die Mitarbeiter\*innenbeurteilung, welche allerdings noch Optimierungen zulässt.

### **Kontakt**

nina.groihs@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Die öffentlichen Dienste in den D-A-CH-Staaten**

## **Auswirkungen der Austeritätspolitik und des demographischen Wandels auf die Beschäftigten der öffentlichen Dienste in den D-A-CH-Staaten (Deutschland, Österreich, Schweiz)**

Ing. Apostolos Konstantinou, BA (Autor)  
MinRat Mag. Peter Korecky (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit widmet sich den strukturellen Auswirkungen von Austeritätspolitik und demografischen Wandels auf die Beschäftigten der öffentlichen Dienste in den D-A-CH Staaten. Die Sparpolitik der letzten Jahre oder gar Jahrzehnte, aber auch der demografische Wandel mit all seinen verschiedenen Ausprägungen haben einerseits Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen auch im öffentlichen Dienst, wirken sich andererseits auch auf struktureller Ebene aus. Dabei sind neben möglichen Personaleinsparungen, Lohneinbußen oder Überstundenkürzungen auch Einsparungen auf der Sachebene wie z. B. bei den Gebäuden, der Ausrüstung oder in der Weiterbildung gang und gäbe. Dem kann durch gezielte Maßnahmen in angemessener Form entgegengetreten werden. In der wissenschaftlichen Debatte über Austeritätspolitik sind die Meinungen gespalten, zumindest was die Sinnhaftigkeit des Sparregimes betrifft. Die Auswirkungen und Belastungen auf die Beschäftigten sind aber nicht zu leugnen. Es gilt zu erkunden, welche Auswirkungen die Sparmaßnahmen im Zusammenspiel mit anderen Einflussfaktoren auf struktureller Ebene haben, und ob die Verantwortlichen in dem zu untersuchenden Bereich des öffentlichen Dienstes auf diese reagiert haben und reagieren werden. Die Forschungsfrage sowie die Nebenfragen lauten:

- Welche Auswirkungen hat die Austeritätspolitik der letzten Jahre im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel auf struktureller Ebene hinsichtlich des Wissensmanagements und insbesondere auf die Rekrutierung und Schulung bei einer Beschäftigtengruppe des öffentlichen Dienstes der D-A-CH Staaten?
  - Wie reagieren die Verantwortlichen des Personalmanagements?
  - Was sind Ihre Möglichkeiten und wo sind Ihnen die Hände gebunden?

Es gilt also zu ermitteln, ob es im zu untersuchenden Bereich (Berufsgruppe) unter Berücksichtigung der Austeritätspolitik und des demografischen Wandels hinsichtlich der Rekrutierung im Zusammenhang mit Wissensmanagement und Ausbildung zu Problemen oder nicht lösbaren Engpässen gekommen ist, zukünftig kommen wird, und wie in weiterer Folge die Verantwortlichen beabsichtigen,

diesen zu begegnen. Gibt es hierzu mögliche Maßnahmen, welche länderübergreifend als Best-Practice-Beispiele übernommen werden können?

## **Methode/Vorgangsweise**

Um die Auswirkungen von Sparmaßnahmen und demografischer Entwicklungen auf die Beschäftigten aufzuzeigen, fiel die Auswahl aufgrund der selben Amtssprache, der geografischen Nähe und demnach auch einem ähnlichen Umfeld in der Tätigkeit auf die Polizeidienste von Österreich, Baden-Württemberg und des Kantons St. Gallen. Dabei wurde einerseits eine quantitative Auswertung erhobener Zahlen, Daten und Fakten durchgeführt, sowie Expert\*innen aus den Bereichen Personalmanagement insbesondere Personalrekrutierung, Qualitäts- und Wissensmanagement hierzu befragt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im Zuge dieser Masterarbeit konnte festgestellt werden, dass in allen drei untersuchten Polizeidiensten in den letzten zehn Jahren Sparmaßnahmen, zumindest bis zur sogenannten Migrationskrise 2015/2016, mehr oder weniger erkennbar waren. Dies hat sich sowohl in finanzieller Sicht durch budgetäre Einsparungen in diesen Bereichen abgezeichnet, als auch in den Bestrebungen, durch strukturelle Veränderungen eine gewisse Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu erzielen. Diese Einsparungen hatten auch insofern Auswirkungen, als dass die Beschäftigungszuwächse nur marginal ausfielen. Von den Verantwortlichen wurde dies subjektiv als nicht ausreichend wahrgenommen. Eine Ausnahme bildete hier der Kanton St. Gallen, wo die Zuwächse beim Personal sogar im zweistelligen Bereich lagen. Hinsichtlich des demografischen Wandels fallen die Auswirkungen in den untersuchten Polizeidiensten unterschiedlich aus. So wird die Altersstruktur im Sinne von Personalengpässen im Zuge von Pensionierungen nur in Baden-Württemberg als problematisch dargestellt. Bei der Rekrutierung von Beamt\*innen mit Migrationshintergrund sind in allen drei Ländern keine gezielten Bestrebungen bezüglich der Erhöhung dieses Anteils erkennbar. Was die Beschäftigung von Frauen in den Polizeidiensten

betrifft, ist zwar ein langsamer aber konstanter Anstieg feststellbar. Um den vorerwähnten Entwicklungen entgegenzutreten und steuernd einzugreifen, wurden in allen untersuchten Polizeidiensten Tools und Maßnahmen implementiert und vorangetrieben. Dabei nehmen Wissensmanagement und diverse Methoden auf dem Gebiet der Personalrekrutierung, sowie der Stärkung der Marke „Polizei“ an Bedeutung zu. Trotz dieser erkennbaren Auswirkungen ist aber auch eine bestimmte Elastizität feststellbar, wie die Verantwortlichen der Polizeidienststellen auf die vorgenannten externen Einflussfaktoren reagieren und den Polizeidienst in angemessener Art und Weise aufrechterhalten. Dies wiederum lässt auf ein gewisses Potential bei den Beschäftigten schließen, welches aktiviert werden kann, und dadurch die wahrnehmbaren Folgen entsprechend abfedert.

## **Kontakt**

a.konstantinou@a1.net

# **Die Bedeutung und Wahrnehmung der Projektauftraggeber\*innenrolle in projektorientierten Organisationen innerhalb des öffentlichen Sektors**

Fabian Kristufek, BA (Autor)  
Dr. Christian Rudischer (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

In projektorientierten Organisationen stellen Projektauftraggeber\*innen die Schnittstelle bzw. das Bindeglied zwischen der Stammorganisation und der Projektorganisation dar und sind in beiden Organisationsformen mit einer entsprechenden Erwartungshaltung konfrontiert. Von der Stammorganisation werden Projektauftraggeber\*innen mit der Umsetzung strategischer Ziele durch Projektarbeit betraut, in der Projektorganisation sind sie unter anderem für die Definition der Projektziele sowie das zur Verfügung stellen von Ressourcen verantwortlich. Diese Doppelfunktion erfordert ein hohes Maß an Managementkompetenz und birgt das Risiko eines Inter-Rollenkonflikts, denn die beiden Funktionen stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Damit Projektauftraggeber\*innen produktiv arbeiten und zum Fortschritt beitragen können, bedarf es klar abgegrenzter Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Die primäre Literatur gibt zwar eindeutige Definitionen und Beschreibungen vor, die Annahme, dass es in der praktischen Ausübung zu Widersprüchen und (Rollen-)Konflikten kommt, liegt allerdings nahe. Die wissenschaftliche Lücke besteht in diesem Zusammenhang in der Darstellung der Erwartungshaltungen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln. Relevanz hat diese Betrachtung insbesondere für projektorientierte Unternehmen, die mit Herausforderungen der Praxis abseits der Best-Practice konfrontiert sind.

Mit Blick auf die Problemstellung wurden die folgende Forschungsfrage sowie weiterführende Unterfragen und Hypothesen abgeleitet:

1. Können durch die Betrachtung der Projektauftraggeber\*innenrolle aus unterschiedlichen Blickwinkeln innerhalb projektorientierter Organisationen (Rollen-)Konflikte sichtbar gemacht werden?
2. Wie wird die Projektauftraggeber\*innenrolle von den verschiedenen Interessensträger\*innen in Bezug auf deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten verstanden?
3. Mit welchen konkreten Erwartungshaltungen werden Projektauftraggeber\*innen vonseiten der Linien- bzw. Stammorganisation und vonseiten der Projektorganisation konfrontiert?

4. Ist die Ausübung der Doppelrolle von Projektauftraggeber\*innen ohne Inter- bzw. Intrarollenkonflikte vereinbar? Wie wird beim Auftreten von Rollenkonflikten vorgegangen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage und Unterfragen wurde eine qualitative Erhebung gewählt. Eine Befragung als Interview diente hierbei als Methode zur qualitativen Datenerhebung. Als Interviewform wurde das Expert\*inneninterview ausgewählt, um das spezifische Wissen fachkundiger Personen darzustellen. Als Interviewzielgruppe wurden Projektauftraggeber\*innen, Projektleiter\*innen und Manager\*innen innerhalb dreier Unternehmen des öffentlichen Sektors identifiziert. Dabei wurden bewusst Organisationen ausgewählt, deren Unternehmensstrukturen eine bereits ausgeprägte Projektorientierung aufweisen und somit als Vorbild für weniger projektorientierte Unternehmen herangezogen werden können. Der für die Expert\*innenbefragungen benötigte Leitfaden wurde auf Basis des verfassten Theorieteils erstellt. Innerhalb der Themenblöcke wurden 16 Fragen aus der Forschungsfrage unter Nutzung der Unterfragen abgeleitet.

Zur Auswertung der in den Expert\*inneninterviews gewonnenen Daten wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring vorgegangen. Auf Basis einer kategorialen Zuordnung von Textpassagen wurden in weiterer Folge die jeweiligen Kernaussagen des Materials identifiziert. Abschließend wurden die Ergebnisse durch theoriegeleitete Analyse dem theoretischen Kontext gegenübergestellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass Projektauftraggeber\*innen insbesondere drei wesentliche Aufgaben erfüllen sollten. Neben der Definition klarer Ziele für das Projekt, gilt es, die für die Umsetzung und Erfüllung dieser Ziele erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und das Projekt in Krisensituationen zu unterstützen. Alle Befragten der drei Interessensgruppen waren sich

**76** > Die Bedeutung und Wahrnehmung der Projektauftraggeber\*innenrolle in projektorientierten Organisationen innerhalb des öffentlichen Sektors

darüber einig, dass Projektauftraggeber\*innen sich unter keinen Umständen in die operative Arbeit, die Gestaltung sowie die Leitung des Projektes einmischen sollten. Vielmehr gaben die Befragten an, dass Projektauftraggeber\*innen sich auf die projektbestimmenden Rahmenbedingungen konzentrieren sollten. Vier der acht Befragten glauben, dass Projektauftraggeber\*innen in Ausübung ihrer Doppelrolle im Zweifel der Verpflichtung gegenüber der Linienorganisation den Vorzug geben. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die zeitliche Inanspruchnahme sowie der Druck verschiedener Stakeholder vonseiten der Linienorganisation größer als vonseiten der Projektorganisation sind.

Durch Betrachtung der Projektauftraggeber\*innenrolle aus unterschiedlichen Blickwinkeln fällt auf, dass die Sichten teils übereinstimmen und teils sehr konträr sind, wodurch sich (Rollen-)Konflikte aufzeigen.

Aus der Sicht der Linien- bzw. Stammorganisation wird von Projektauftraggeber\*innen die Verfolgung strategischer Ziele sowie die nachhaltige Nutzenrealisierung nach Beendigung des Projektes erwartet, während vonseiten der Projektorganisation in erster Linie das Vertreten und Priorisieren des Projektes nach Außen, die Definition klarer Ziele sowie die Unterstützung in kritischen Situationen erwartet wird.

Durch diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen ist in Ausübung der Doppelrolle der Projektauftraggeber\*innen ein impliziter Intrarollenkonflikt nicht vermeidbar.

## **Kontakt**

fabian.kristufek@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Arbeitsplatz der Zukunft als Maßnahme um den demographischen Herausforderungen im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken**

Rudolf Mauß, BA (Autor)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der demographische Wandel ist ein allgegenwärtiges Phänomen mit weitreichenden Folgen – auch im Personalmanagement. Zum einen werden die Mitarbeiter\*innen immer älter und zum anderen wird die Gesamtheit der am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte weniger. Speziell der öffentliche Dienst – als größter Arbeitgeber in Österreich – ist von dieser Problematik besonders betroffen. Denn das Durchschnittsalter liegt in der öffentlichen Verwaltung schon bei rund 46 Jahren, während die Privatwirtschaft mit 38,5 Jahren vergleichsweise jünger ist. Am Arbeitsmarkt wird durch den demographischen Wandel ein Wettbewerb um die besten Arbeitnehmer\*innen entstehen. Damit die Arbeitgeber\*innen zukunftsfit sind, gilt es Maßnahmen und Strategien zu entwickeln und umzusetzen, um diesem Phänomen entgegenzuwirken. Diese Gegenmaßnahmen beeinflussen alle den Arbeitsplatz der Zukunft, weil dieser als Überbegriff für alle die Arbeit relevanten Aspekte bzw. Arbeitsbedingungen der Zukunft zu verstehen ist. Es müssen sowohl die Wünsche der jüngeren Generationen, als auch die Bedürfnisse des älter werdenden Personals berücksichtigt werden. Denn letztendlich geht es bei der Lösung des demographischen Problems darum, die künftige Arbeit für sämtliche Mitarbeiter\*innen zukunftsgerecht und damit attraktiv zu gestalten. Es braucht also die Analyse und Umsetzung des Arbeitsplatzes der Zukunft. Die Forschungsfragen lauten:

- Wie fit ist der öffentliche Dienst auf Bundesebene – am Beispiel von BKA, BMF, BMI und BMÖDS – sowie auf Landesebene – am Beispiel des Amtes der NÖ Landesregierung – um die an ihn gestellten Kernaufgaben auch in Zukunft unter Berücksichtigung eines effizienten und zeitgemäßen Personaleinsatzes zu bewerkstelligen?
- In welchen Teilbereichen des Arbeitsplatzes der Zukunft besteht im öffentlichen Dienst der größte Handlungsbedarf und wie kann man dem rasch und zeitgerecht entgegenwirken?
- Inwieweit hat diese Thematik Auswirkungen auf die Organisation beziehungsweise deren Kultur?
- Wie sinnvoll ist die Schaffung von Ausbildungsplanstellen im Verwaltungsdienst?

## **Methode/Vorgangsweise**

Auf den Forschungsfragen aufbauend und mit diesen abgestimmt wurde die qualitative Forschungsmethode gewählt. Konkret wurden die Daten durch Interviews mit Fachexpert\*innen erhoben. Die Auswahl der befragten Personen wurde anhand der in der Forschungsfrage genannten Organisationen durchgeführt. Hierbei handelt es sich um Top-Führungskräfte im öffentlichen Dienst, die als Entscheidungsträger\*innen auch die Entwicklung der Arbeitswelt beeinflussen. Diese Vorgehensweise ist insofern sinnvoll, da eine realistische Beurteilung, wie zukunftsfit der öffentliche Dienst als Arbeitgeber ist, sehr stark von den subjektiven Einschätzungen der Fachexpert\*innen abhängt. Außerdem kann das leitfadenbasierte Interview mit den Expert\*innen gut an das konkrete Forschungsvorhaben angepasst werden. Der Interviewleitfaden wurde deduktiv – also mit von der Theorie abgeleitenden Kategorien – erstellt. Die Auswertung der sieben Interviews wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es hat sich bestätigend gezeigt, dass es auch für den öffentlichen Dienst unabdingbar ist, eine entsprechende Arbeitgebermarke zu erzeugen und ein Gesundheitsmanagement zu forcieren, um zukunftsfit zu werden. Neben den bereits bekannten Stärken – wie hohe Jobsicherheit oder gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf – wurde deutlich, dass nun vor allem auch der Beitrag zum Public Value des öffentlichen Dienstes stärker eingesetzt werden soll. Denn der gesamtgesellschaftliche Nutzen ist schon alleine aufgrund eines sorgsamsten Umgangs mit den Steuergeldern gegeben. Aber auch sämtliches Handeln der Gebietskörperschaften ist schon jeher auf eine soziale und ethische Verantwortung ausgerichtet gewesen. Der eigentliche Aufgabenbereich des öffentlichen Dienstes ist ebenso auf das Gemeinwohl ausgerichtet, werden doch die Grundsteine und Rahmenstrukturen für ein friedvolles Zusammenleben von den hoheitlichen Aufgaben vorgegeben. Die Vermarktung dieser positiven Aspekte ist insofern relevant, weil die Unternehmen ein Image benötigen, womit sich die Arbeitnehmer\*innen identifizieren können. Ebenso soll die Breite der öffentlichen Verwaltung Teil des stärkenorientierten Marketings werden. Auf inhaltlicher Ebene

ist die Aufgabenvielfalt mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten relevant. Aber auch örtlich betrachtet bietet der öffentliche Dienst eine unglaubliche Breite mit diversen Dienststellen in ganz Österreich. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird dadurch sehr stark auf eine Durchlässigkeit zwischen den Ressorts ausgerichtet sein, indem einheitliche Standards geschaffen werden. Aber auch die Flexibilität hat einen hohen Stellenwert hinsichtlich des Arbeitsplatzes der Zukunft. Zeitlich und örtlich unabhängiges Arbeiten wird immer wichtiger und stets weiter ausgebaut. Die Problematik diesbezüglich ist nur, dass in der öffentlichen Verwaltung vieles verrechtlicht ist, sodass wenig Spielraum für Flexibilität bleibt. Es reicht nicht, nur die Rahmenbedingungen weiter zu flexibilisieren. Denn der öffentliche Dienst muss selbst in seiner Struktur flexibler werden, damit das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten noch optimaler genutzt werden kann. Generell hat sich auch gezeigt, dass im öffentlichen Dienst hinsichtlich des Arbeitsplatzes der Zukunft aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen vieles anders umzusetzen oder zu betrachten ist als in der Privatwirtschaft. Beispielsweise wäre eine Umsetzung von kostenintensiven Trends bei der Gebäude- und Büroausstattung verantwortungslos im Hinblick auf einen behutsamen Umgang mit Steuergeldern. Der öffentliche Dienst ist aber jedenfalls auf einem guten Weg um zukunftsfit zu werden. Um den demographischen Herausforderungen entgegenwirken zu können, müssen jedenfalls die Fortschritte der vergangenen Jahre beibehalten werden.

## **Kontakt**

rudolf.mauss@alumni.fh-campuswien.ac.at

## **Das Militärordinariat als 10. Diözese Österreichs**

**Die Diözesansynode 2013 als kirchlich initiiertes  
Change-Prozess – der aktuelle Stand – Chance und  
Herausforderung für die Katholische Militärseelsorge**

Martin Opitz, BA (Autor)

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Susanne Kirchner (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Im Jahre 1986 wurde der Grundstein für das heutige Erscheinungsbild des Militärordinariates als 10. Diözese Österreichs gelegt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden einzelne Dienststellen und Ämter des Militärordinariates beschrieben und das Zusammenwirken dieser herausgearbeitet. Auch wird auf die besondere Stellung des Militärordinariates als staatliche Dienststelle des Bundesministeriums für Landesverteidigung – und somit Teil des österreichischen Bundesheeres – eingegangen.

Anlässlich des Jahres des Glaubens 2012/2013 in der Katholischen Kirche wurde zum ersten Mal in der Geschichte der österreichischen Katholischen Militärseelsorge ein synodaler Prozess ins Leben gerufen. Höhepunkt war eine Diözesansynode im September 2013 in Salzburg, unter Beteiligung von fast 200 Gläubigen. Als Meilenstein dieses synodalen Prozesses wurden im April 2014 die Pastoralen Leitlinien als Schlussdokument der Diözesansynode präsentiert. Diese Pastoralen Leitlinien sind die Grundlage dieser Arbeit, und anhand von ausgewählten Themenbereichen aus diesen Leitlinien wird der Erfolg dieses kirchlich initiierten Change-Prozesses als Chance und Herausforderung für die Katholische Militärseelsorge untersucht.

Daraus ergaben sich folgende Forschungsfragen:

- Haben die Pastoralen Leitlinien eine Veränderung im Grundauftrag der Militärseelsorge ausgelöst?
- Wird der kirchlich initiierte Change-Prozess seitens der Mitarbeiter\*innen bzw. der Mitglieder\*innen der Laienorganisationen als Erfolg gesehen oder besteht in manchen Bereichen noch Nachholbedarf?
- Gab es zwischenzeitlich wesentliche Veränderungen im Bundesministerium für Landesverteidigung bzw. im Österreichischen Bundesheer, die einen Einfluss auf die Pastoralen Leitlinien haben?
- Welche Faktoren wirken sich positiv bzw. negativ auf den Change-Prozess aus?

## Methoden/Vorgangsweise

Das Untersuchungsdesign der Arbeit stützt sich auf zwei Herangehensweisen zur Beantwortung der Forschungsfragen. Zum einem wird der quantitative Bereich durch Auswertung von Fragebögen mit geschlossenen und offenen Fragen abgedeckt. Es wurden hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen aus dem Bereich der Katholischen Militärseelsorge zu folgenden Themenbereichen aus den Pastoralen Leitlinien befragt:

- Aus- und Weiterbildung der Militärseelsorger
- Gottesdienst feiern im Militär
- Begleitung der Soldat\*innen im Auslandseinsatz
- Notfallseelsorge
- Medien und moderne Kommunikationsmittel
- Ausbau und Kooperationen der Militärseelsorge

Zur Abrundung wurden noch Fragen zum militärischen Dienstbetrieb und zum kirchlichen Dienstablauf gestellt. In drei Abschlussfragen wurde den Teilnehmer\*innen die Möglichkeit gegeben, sich in Form von schriftlichen Beiträgen zu äußern.

Um den qualitativen Bereich abdecken zu können, wurden Expert\*inneninterviews mit Mitgliedern der Militärbischöflichen Kurie (Militärbischof, Militärgeneralvikar, Ordinariatskanzler, Bischofsvikar und Notar) geführt, weil sie Hauptakteure des bei der Diözesansynode initiierten Change-Prozesses sind. Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt. Dieser stützt sich auf dieselben Themenbereiche, welche in den Fragebögen abgefragt wurden. Die Interviews wurden in einer teilstrukturierten Form der Befragung durchgeführt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Der kirchlich initiierte Change-Prozess „Synode“ hat sich nicht so entwickelt wie gewünscht. Diese Einschätzung lässt sich daran ablesen, dass in vielen Fragen die Hauptziele der Synode nicht wie geplant umgesetzt wurden. Zwei Bereiche seien kurz angesprochen, um dieses zu unterstreichen: Aus-, Fort- und Weiterbildung im Bereich der Katholischen Militärseelsorge wird in den beiden befragten Gruppen unterschiedlich beurteilt. Das Ergebnis des Kenntnisstandes über den Inhalt des Schlussdokuments der Diözesansynode 2013 bei den Personenkreisen der hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen im Bereich der Katholischen Militärseelsorge lässt darauf schließen, dass in den einzelnen Gremien unterschiedlich damit gearbeitet wurde.

Andererseits gibt es von Seite der Experten keine dementsprechende explizite Einschätzung, es wird aber die Dringlichkeit des Change-Prozesses betont. Damit scheint es klar, dass auch allen Experten bewusst ist, dass der Change-Prozess noch nicht so wie von ihnen geplant umgesetzt wurde.

Es gibt keine ausdrückliche Strategie für den Change-Prozess. Es gibt auch keine Dokumentation und somit ist die Evaluierung der einzelnen Schritte kaum möglich bzw. weiß man nicht, welche Schritte unternommen wurden, und wie bzw. ob sie gewirkt haben. Deshalb wäre für einen eventuellen Neustart eine entsprechende Prozessbegleitung vorzusehen.

### Kontakt

[martin.opitz@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:martin.opitz@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Kulturelle Einflüsse auf die Einführung von Wissensmanagement in den österreichischen Ministerien**

## **Organisationskulturen und innovationsfördernde Regeln im Einführungsprozess von Wissensmanagement**

Franz-Georg Unger (Autor)

Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Wissensumwelt der öffentlichen Verwaltung wird immer dynamischer. Es wirken unterschiedliche Kräfte auf das Wissensmanagement des Public Sectors ein. Neben technischen Änderungen spielt vor allem die „Net Generation“ eine besondere Rolle. Diese Generation erwartet sich ein anderes Auftreten der öffentlichen Organisationen als ihre Eltern. Durch das Internet, digitale Technologien und soziale Medien sind Bürger\*innen keine passiven Leser\*innen, sondern aktive Teilnehmer\*innen des öffentlichen Sektors.

Neben dem technologischen und gesellschaftlichen Wandel spielen zunehmend auch die angespannten Personalressourcen eine zentrale Rolle in der öffentlichen Verwaltung. Darüber hinaus wird die kritische Wissenssituation durch schwierige Nachbesetzungsvorgänge bzw. fehlende Nachbesetzungen weiter angeheizt und macht die Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement unumgänglich.

Für die Implementierung von Wissensmanagement ist die Organisationskultur ein entscheidender Faktor. Darauf haben bisherige Empfehlungen an den Bundesdienst bereits hingewiesen und auch die Literatur bestätigt, dass ein angepasster Kulturwandel Wissensmanagement fördert und begünstigt. Findet diese Anpassung in den Organisationen nicht oder nur unzureichend statt, kann es über den Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement entscheiden. Wissensmanagement stellt in den Ministerien eine neue Aufgabe und Funktion für die Mitarbeiter\*innen dar. Es ist demnach mit einer Innovation gleichzusetzen, die die bisher gelebten Werte und Normen ändern wird. Innovationsarbeit wird stark von Menschen und der Organisation beeinflusst, daher wird besonders die Unternehmenskultur verändert. Geprägt von Webers Theorie des öffentlichen Organisationskonzepts hat sich der öffentliche Sektor durch geänderte Leistungsanforderungen, Mobilität, Geschwindigkeit und Individualisierung zunehmend verändern müssen. Nach wie vor zählt in der heutigen Verwaltung die bürokratische Stabilität von öffentlichen Systemen, jedoch hat sich angesichts der schnelllebigen Welt ein Wertewandel eingestellt.

Durch die Aufnahme der Komponente Wissensmanagement in den Ministerien ist der gelungene oder der sich in Bewegung befindliche Kulturwandel aufzuzeigen und zu beurteilen. Eine unzureichende Adaptierung der Kultureigenschaften der öffentlichen Verwaltung

würde das Instrument Wissensmanagement frühzeitig beenden und es könnten die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung in der bisherigen Form nur sehr schwer erfüllt werden.

## **Methode/Vorgangsweise**

Damit der Einführungsprozess auch Erfolg hat, sind gewisse Regeln im Zuge der Implementierung einzuhalten. Diese wurden bereits an namenhaften Unternehmen getestet und sind auf die öffentliche Verwaltung übertragbar. Aufgrund der Wichtigkeit der Organisationskulturen und der Einhaltung der Regeln für das Innovationsmanagement hat der Autor sein Erkenntnisinteresse auf diese beiden Bereiche gesetzt. Kulturen in Organisationen sind zusammenhängende Systeme, die nur sehr schwer zu verstehen sind. Um Verhaltensweisen, Werte und Normen in Organisationskulturen verstehen zu können, hat Schein ein Modell entwickelt, das die kulturellen Zusammenhänge und Typologien besser beschreiben lässt. Dieses Modell wurde für die Auswertung herangezogen. Dazu wurden die sichtbaren Aspekte einer Wissenskultur auf der Ebene der Artefakte untersucht und mit den unsichtbaren Kulturelementen verbunden. Dadurch gelang es dem Autor ein gesamtheitliches Verständnis der Organisationskulturen zu erreichen.

Das Forschungsfeld ist im Bereich der österreichischen Ministerien angesiedelt. Für die Datenerhebung wurden in sieben Organisationen Interviews durchgeführt. Die Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring aufbereitet und ausgewertet. Gewählt wurde dieser Ansatz, da die aktuelle Literatur nur wenig über die organisationskulturellen Einflüsse von Wissensmanagement im Public Sector aufzeigt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die normative Ebene des Bundesdienstes hat die Bedeutung von Wissensmanagement verstanden. Dadurch wurde die Wissensarbeit in sämtlichen untersuchten Organisationen einer Funktion zugeteilt. Die handelnden Personen dürfen sehr selbstständig agieren und managen das Wissen mit großer Eigeninitiative. Dadurch wird die Wissensentwicklung maßgeblich gefördert. Die Ministerien entwickeln sich kulturell mehr und mehr zu prozessgesteuerten

Systemen und fördern dadurch die Produzierbarkeit und Dokumentation von Wissen. Die Wissensmanager\*innen haben in ihren Häusern ein gutes Netzwerk aufgebaut. Dieser Vernetzungsgrad nimmt naturgemäß über die Ministeriengrenzen hinaus weiter ab. Zur Herstellung von Vertrauen und Zusammenarbeit werden gemeinsame Aktivitäten und Wissensveranstaltungen gefördert. Weitgehend sind die Ministerien in historischen Gebäuden untergebracht. Kommunikationsfördernde Räumlichkeiten werden in allen Ministerien angeboten. Es wird dabei der informelle Austausch ermöglicht und auch durch die Führungskräfte unterstützt.

Die Ministerien befinden sich aktuell in der normativen und strategischen Ausrichtung und in der Entwicklung der Wissenskultur. Aufgrund der uneinheitlichen Einführung von Wissensmanagement befinden sich die Ressorts in unterschiedlichen Einführungsstadien. Aufbauend auf die bereits bestehen Elemente der Wissenskultur Kommunikation, Fehlerbereitschaft, Autonomie und Offenheit benötigt es Wissensleitbilder und daraus resultierende Wissensziele, die auf die strategische und operative Ebene heruntergebrochen werden müssen. Externe Wissensnetzwerke sind aufzubauen, weitere Kleingruppen zu implementieren und die Möglichkeit der Partizipation am Wissensmanagement zu erhöhen. Dadurch gelingt es den Ministerien, Wissensmanagement als selbstverständlichen Teil der Verwaltungsarbeit zu integrieren.

## **Kontakt**

franz.unger@wien.gv.at

# **Mitarbeiter\*innen und Führung**



# **Die Rolle von sozialen Netzwerken für Frauen in Führungsposition**

## **Förderliche oder hinderliche Gründe für beruflichen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen**

Nina Albert, BA (Autorin)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt ist in Österreich immer noch nicht Realität. Der Frauenanteil in den Führungsebenen österreichischer Unternehmen ist durchschnittlich niedriger als jener der Männer. Insbesondere auf Vorstandsebene beträgt der Frauenanteil nur 6 bis 18% laut dem Gender Equality Index für Österreich. Je höher die Führungsposition in der Organisation angesiedelt ist, desto weniger Frauen sind dort tätig. Dieses Ungleichgewicht im Bereich der vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes hat unterschiedliche Gründe. Zusätzlich zu Faktoren wie tradierten Rollenbildern, Vorurteilen und institutionellen Barrieren sind soziale Netzwerke ebenfalls relevant. Besonders ab der Stufe des mittleren Managements steigt die Relevanz von sozialen Netzwerken an. Der Ausschluss von Frauen aus diesen ist damit ein Karrierehindernis für Frauen. Diese Masterarbeit stellt daher die Isolationsgründe in den Mittelpunkt. Aufgrund der Literaturrecherche wurden folgende Isolationsgründe in sozialen Netzwerken identifiziert; „Minderheit von Frauen in Führungsposition“, „Homogenität und ‚Old Boys Network‘“, „Gesellschaftlicher Wertekanon“ und „Ausschluss aus informellen Netzwerken“. Um einer Netzwerkisolation entgegenzuwirken, können Frauen Frauennetzwerke gründen und an diesen teilhaben. In diesem Kontext sind Frauennetzwerke als Lösungsstrategie zu verstehen. Aufbauend auf diesen Zusammenhängen ergaben sich folgende Forschungsfragen:

- Welche Isolationsgründe aus sozialen Netzwerken werden von Frauen in Führungsposition als besonders bedeutsam wahrgenommen und welche Gründe werden als weniger bedeutsam eingestuft?

Damit einhergehend wurden folgende Nebenfragen gestellt:

- Wie schätzen Frauen in Führungsposition im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Sektor den Nutzen von Frauennetzwerken im Gegensatz zu männlichen oder gemischten beruflichen Netzwerken ein?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Bezug auf soziale Netzwerke im beruflichen Kontext lassen sich zwischen dem öffentlichen und privatwirtschaftlichen Sektor erkennen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Im Rahmen der Masterarbeit wurden sieben qualitative leitfadensbasierte Interviews geführt. Die befragten Frauen sind als Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft tätig. Es wurden ausschließlich Führungskräfte des mittleren und Top-Managements interviewt, da die Relevanz von sozialen Netzwerken ab dem mittleren Management zunimmt. Konkret wurden drei Führungskräfte des mittleren Managements und vier Top-Managerinnen befragt. Im Zentrum der Interviews stand die persönliche Erfahrung der einzelnen Frauen mit Netzwerkisolation und Frauennetzwerken. Die Interviews wurden nach der Methode von Braun und Clarke thematisch analysiert. Diese Methode erlaubte es, die Perspektiven und Wahrnehmungen der Frauen in den Mittelpunkt zu rücken und deren Erlebnisse wiederum in einen gesellschaftlichen Kontext zu setzen. Die aus sechs Phasen bestehende Analyse bildete damit die Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Soziale Netzwerke nehmen eine entscheidende Rolle in der Karriere für die Mehrheit der befragten Frauen ein. Diese sind sowohl bei der Vergabe von Jobmöglichkeiten, als auch bei der Bewältigung der Aufgaben einer Führungskraft relevant. Überdies stellen soziale Netzwerke eine Problemlösungsstrategie dar, um Ziele zu erreichen, Projekte zu realisieren, sich beruflich zu orientieren und Inspiration zu sammeln. Informelle Netzwerke haben eine besonders hohe Bedeutung für die Befragten. Eine unterschiedliche Erwartungshaltung gegenüber Frauen und Männern in sozialen Netzwerken wurde ebenfalls erkannt. Durch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Humor und hohe fachliche Kompetenzen können Frauen Netzwerkisolation vermeiden. Der Isolationsgrund „Minderheit von Frauen in Führungsposition“ konnte als bedeutsamster Grund identifiziert werden. Obwohl die Befragten ebenso Erfahrungen mit den anderen Isolationsgründen hatten, erlebte die Mehrheit der Frauen diese als weniger bedeutsam. In diesem Zusammenhang ist relevant, dass zwischen den Isolationsgründen Wechselwirkungen existieren. Daraus ergibt sich

wiederum, dass die „Minderheit von Frauen in Führungsposition“ als Ausgangspunkt für weitere Isolationsgründe angesehen werden kann. Frauennetzwerke bieten verschiedene Mehrwerte für die Befragten. Der Nutzen liegt Großteils auf einer emotionalen Unterstützung, einem offenen Umgang sowie gemeinsamen Austausch zu geschlechtsspezifischen Problemstellungen. Darüber hinaus wurde auch ein direkter beruflicher Nutzen von einzelnen Befragten wahrgenommen. Es konnte kein signifikanter Unterschied zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft erfasst werden.

Die Masterarbeit konnte zeigen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern im Bereich sozialer Netzwerke noch nicht erreicht ist. Die Verbesserung dieses Umstandes kann durch diverse Maßnahmen angestrebt werden. Die Förderung eines ausgeglichenen Verhältnisses der Geschlechter auf allen Führungsebenen stellt dabei ein notwendiges Handlungsfeld dar. Die Etablierung und Förderung von organisationsinternen Frauennetzwerken kann verschiedene positive Auswirkungen haben. Um einen beruflichen Nutzen für Frauen zu generieren, ist die Einbeziehung von Frauen aller Hierarchieebenen und relevanter Stakeholder ausschlaggebend.

## **Kontakt**

nina.albert@hotmail.com

# **Talentmanagement in der Wiener Stadtverwaltung**

Kerstin Bergen, BA (Autorin)  
DI Mag. Dr. Christian Wimmer (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Masterarbeit hat sich mit dem Talentmanagement in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Wien, am Beispiel von ausgewählten Dienststellen, beschäftigt. Der demographische Wandel, der Fachkräftemangel, die Wissensmobilität, die Diversität, die Digitalisierung, die Dienstrechts- und Besoldungsreform der Stadt Wien und die Personalthematiken der Stadt Wien verdeutlichen, dass die öffentliche Verwaltung der Stadt Wien vor externen und internen Herausforderungen steht. Durch den Einsatz einer Talentmanagement-Strategie könnte den Problematiken entgegengewirkt werden. Im öffentlichen Sektor ist es wichtig, bisherige Strukturen aufzubrechen und neue Ansätze zu verfolgen, denn so können neue Strategien formuliert und Erfolge erzielt werden. Die Ausführung der unterschiedlichen Problemfelder zeigt, dass neue organisatorische Szenarien gebildet werden sollten, um als erfolgreiche öffentliche Verwaltung auftreten zu können. Aus diesem Grund wurde das Ziel formuliert, die Stadt Wien auf das Talentmanagement zu untersuchen und die Forschungslücke im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu schließen.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten:

- Wie ist der Aufbau des Talentmanagements in ausgewählten Dienststellen der Wiener Stadtverwaltung?
- Welche langfristigen und kurzfristigen Handlungsempfehlungen können auf Basis der qualitativen Ergebniserhebung für die öffentliche Verwaltung der Stadt Wien formuliert werden?

Folgende Unterfragen wurden behandelt:

- Welche Ziele werden hinsichtlich der Identifizierung und Förderung von Talenten verfolgt?
- Welche Instrumente werden für die Identifizierung und Förderung von Talenten eingesetzt?
- Welche Instrumente werden zur Evaluierung des Talentmanagements eingesetzt?

## **Methode/Vorgangsweise**

Um einen Überblick über die Thematik des Talentmanagements zu erhalten, wurde eine ausführliche Literaturrecherche und -analyse, vor allem internationaler Publikationen durchgeführt. Als Erhebungsmethode zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sechs Expert\*inneninterviews mit Mitarbeiter\*innen des Personalbereichs von ausgewählten Dienststellen der Stadt Wien durchgeführt. Im Zuge der Sampleauswahl wurde besonders darauf geachtet, dass die Expert\*innen in verschiedenen Geschäftsgruppen eingeordnet sind und dass die ausgewählten Dienststellen, in welchen die Interviewten beschäftigt sind bzw. waren, mehrere Bedienstetenkategorien abdecken. Der Interviewleitfaden war in mehrere Themenbereiche gegliedert und beinhaltete offene Fragen. Nach der Durchführung des systematisierenden bzw. theoriegenerierenden Interviews erfolgte eine Transkription und eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde die deduktive Kategorienbildung in Verbindung mit der induktiven Kategorienbildung angewandt. Nach Erstellung eines Kategoriensystems wurden die Forschungsergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Anschließend wurden die erzielten Forschungsergebnisse mit dem Stand der Forschung verglichen und diskutiert. Auf Basis dessen wurden langfristige und kurzfristige Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung der Stadt Wien formuliert.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte insgesamt festgestellt werden, dass die öffentliche Verwaltung der Stadt Wien, am Beispiel der ausgewählten Dienststellen, keine Talentmanagement-Strategie implementiert hat. Es werden dennoch verschiedene Instrumente zur Identifizierung (z.B. Fragebogen, Mitarbeiter\*innengespräche, Beobachtung etc.) und zur Förderung von Talenten (z.B. Aus- und Weiterbildungen, Belohnungssystem, Traineeprogramme etc.) in den ausgewählten Dienststellen der Stadt Wien eingesetzt. Es konnten jedoch keine Instrumente zur Evaluierung des Talentmanagements erkannt werden. Dies lässt sich auf die fehlende Talentmanagement-Strategie zurückführen, denn eine Evaluierung kann erst dann durchgeführt werden, wenn eine Strategie mit Zielen formuliert wurde und die

Umsetzungsphase begonnen hat. Das Talentmanagement wird als universelle und soziale Kombination von mehreren Management-disziplinen angesehen, welches die Aufgabe hat, Talente zu identifizieren, entsprechend in der Organisation einzusetzen und folglich zu fördern. Das Ziel des Talentmanagements ist es, die angeführten Aufgaben effektiv und effizient zu bewältigen. Grundsätzlich steht die Nachwuchskräfteförderung im Mittelpunkt des Managements. Es geht darum die Mitarbeiter\*innen in ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihre Leistung voranzutreiben. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Einsatz einer Talentmanagement-Strategie und ihrer jeweiligen Instrumente in den Dienststellen der Stadt Wien die öffentliche Verwaltung im Personalbereich effektiv und effizient gestalten würde. Die öffentliche Verwaltung der Stadt Wien könnte somit entsprechend den Anforderungen und Erwartungen gesteuert werden, um als moderner öffentlicher Sektor Erfolge erzielen zu können.

## **Kontakt**

kerstin-bergen@hotmail.com

# **Open Source Intelligence Training**

Heimo M. Flechl, BA (Autor)

Dr. Ronald Sallmann (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Open Source Intelligence ist ein äußerst breites Aufgabenfeld, so dass es auch begrifflich kaum fassbar ist. OSINT in seiner Gesamtheit zu verstehen und somit ein vollständiges Bild dieser Thematik im Kopf zu haben, scheint kaum möglich, weil sich ständig Neues ergibt, Weiterentwicklungspotentiale sich gegenseitig überholen und der technische Hard- und Softwarefortschritt kaum überschaubar ist. Zudem wird Open Source Intelligence als die am schnellsten wachsende Polizeidisziplin des 21. Jahrhunderts beschrieben. Da diese Disziplin nunmehr Einzug in das österreichische Polizeiwesen hält, versteht sich diese Arbeit als Grundsteinlegung für ein bedarfsorientiertes Open Source Intelligence Ausbildungskonzept im kriminalpolizeilichen Anwendungsbereich. Das Ziel dieser Arbeit ist die inhaltliche Zuweisung eines breiten Spektrums an Open Source Intelligence Inhalten zu den jeweiligen Zielgruppen in Kombination mit einer Einschätzung des notwendigen Zeitaufwandes, um den jeweiligen Inhalt den Auszubildenden vermitteln zu können. Ebenso sollte die Hypothese überprüft werden, dass die vom BMI zur Verfügung gestellte OSINT Ausbildungszeit deutlich zu kurz gegriffen ist. Wenn von Zielgruppen die Rede ist, so gab es deren zwei: zum einen künftige spezialisierte Open Source Intelligence Analyst\*innen und zum anderen jede\*r moderne Kriminalbeamt\*in.

## Methode/Vorgangsweise

Zur Generierung der OSINT Inhalte hielt sich der Autor an die Inhaltsverzeichnisse zweier facheinschlägiger Abhandlungen zur Methodik und Umsetzung von Open Source Intelligence. Diese wurden gebündelt, operationalisiert sowie um einige aus Sicht des Autors fehlende Bereiche ergänzt und sodann 39 kriminalpolizeilichen Open Source Intelligence Expert\*innen in Form einer standardisierten Online-Umfrage zur Bewertung vorgelegt. Der Fragebogen wurde von 29 Expert\*innen bis zum Ende ausgefüllt. Die Expert\*innen hatten zu je einem Inhalt jeweils zwei Kategorien zu bewerten: Relevanz für die jeweilige Zielgruppe und den aus ihrer Sicht zu erwartenden Lehraufwand, welcher benötigt wird, um den jeweiligen Inhalt vorstellen und erklären zu können. Auf Grund der hohen Anzahl an Inhalten wurde vom Autor eine Analysemethode gewählt, welche die übersichtliche Visualisierung der Ergebnisse ermöglichte. Dies

gelang unter Anwendung der Korrespondenzanalyse, welche die Kombination von ordinalen und nominalen Kategorien sowie die Reduktion der Datenmenge ermöglichte, und sich an den beiden Achsen Relevanz und Lehraufwand orientierte. Unterstützt wurde diese Analyse durch eine Häufigkeitszählung. Am Ende der Arbeit wurden die abgefragten Inhalte basierend auf den Ergebnissen einer der beiden Zielgruppen zugewiesen oder aber ausgeschieden.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Allgemein kann davon gesprochen werden, dass jene Inhalte, welche eher niedrigeren Lehraufwand fordern, eher in der Nähe der beide Zielgruppen umfassenden Kategorie im Korrespondenzraum zu finden sind. Die Inhalte, welche mit vier bis sechs stündigem Lehraufwand bewertet wurden, sind eher der speziellen Open Source Intelligence Analyst\*innen Gruppe zuzuordnen. Es konnten 30 der 44 Inhalte mehrheitlich beiden Zielgruppen, also vor allem auch jedem\*jeder modernen Kriminalbeam\*tin, zugeordnet werden. Zehn der 44 Inhalte konnten ausschließlich der OSINT-Spezialanalyst\*innen Gruppe zugeordnet werden. Vier Inhalte wurden basierend auf den Ergebnissen für beide Gruppen ganz ausgeschlossen. Durchschnittlich und gerundet lag der von den Expert\*innen geschätzte Lehraufwand wie erwartet deutlich über dem vom BMI zur Ausbildung der beiden Zielgruppen zur Verfügung gestellten Zeitrahmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass jede\*r moderne Kriminalbeam\*tin Wissen aus dem Bereich Open Source Intelligence aufweisen sollte, welches circa 81,5 ÜE á 45 Minuten benötigen würde, um vermittelt zu werden. Der\*Die spezialisierte Open Source Intelligence Analyst\*in sollte laut Ergebnis der Expert\*innenbefragung einen spezifischen Wissensstand aufweisen, welcher zur Vermittlung circa 111,5 ÜE á 45 Minuten benötigt. Es besteht also hinsichtlich der ersten Zielgruppe eine Diskrepanz von *IST 16 ÜE zu SOLL 81,5 ÜE*. Etwas weniger brisant ist der Unterschied von Optimum zu Realität bei der Gruppe der spezialisierten OSINT Analyst\*innen. Hier sind die 80 vorgesehenen Übungseinheiten laut Expert\*innen um 31,5 ÜE zu wenig, um professionell ausbilden zu können. Ebenso war erkennbar, dass die vorgesehene Ausbildungszeit für spezialisierte OSINT

Analyst\*innen in etwa dem von den Expert\*innen anberaumten Lehraufwand für jede\*n moderne\*n Kriminalbeamt\*in entspricht.

### **Kontakt**

heimo.flechl@gmail.com

# **Betriebliche Gesundheitsförderung im BAK**

**Die betriebliche Gesundheitsvorsorge im Bundesamt zur  
Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung unter  
Beachtung der Richtlinien des Bundesministeriums für  
Inneres**

Sandra Idinger, BA (Autorin)  
Mag. Gerhard Weinreich (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Seit dem Jahr 2013 bietet das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) in Kooperation mit der Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter (BVA) ein umfangreiches Maßnahmenpaket im Bereich der „Betrieblichen Gesundheitsförderung – BGF“ an. Das Spektrum reicht von Fachvorträgen und Sportveranstaltungen bis hin zu Kochkursen, der ergonomischen Adaptierung der Arbeitsplätze sowie einer jährlichen Vorsorgeuntersuchung in Form einer Gesundheitsstraße der BVA. Vor allem das zwei Mal wöchentlich stattfindende Rückenstabilisationstraining „unBAKbar fit“ ist hier hervorzuheben. Diese Angebote werden seitens des Bundesamts organisiert und können von allen Mitarbeiter\*innen im Rahmen der Dienstzeit freiwillig in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus stehen den Bediensteten je nach ihrer Zugehörigkeit zur Verwaltung (16 Std.) Fitnessförderung oder zum Exekutivdienst (20 Std. bzw. nach absolviertem Leistungstest 40 Std.) Dienstsportstunden pro Jahr zur freien Verfügung. Seitens des Direktors des BAK wird die Inanspruchnahme der angebotenen Maßnahmen ausdrücklich befürwortet. Die Sportprogramme werden durch die BAK-Sportlehrwarte geleitet, welche eine umfassende Ausbildung an der Bundessportakademie absolviert haben. Für die Fachvorträge werden externe Expert\*innen eingeladen. Trotz des umfangreichen Angebots bleiben die Teilnehmer\*innenzahlen jedoch unter den Erwartungen. Wird die BGF eine Sache der Gewohnheit, so verlieren die Mitarbeiter\*innen oft das Interesse daran. Daher sollte man als Arbeitgeber\*in eine klare Position beziehen, ob es im Interesse des jeweiligen Unternehmens liegt, die Mitarbeiter\*innen in Richtung eines gesunden Lebensstils zu sensibilisieren, und dafür vermehrt Ressourcen aufzuwenden. Denn schlussendlich kommt eine Steigerung des Wohlbefindens der Bediensteten nicht nur den Dienstgeber\*innen, hier speziell dem BAK, zugute, sondern in erster Linie den Mitarbeiter\*innen selbst. Als Hauptuntersuchungsdimension gilt die Ermittlung der Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innen bei (regelmäßiger) Inanspruchnahme der BGF. Dies erfolgt im Zuge folgender Fragestellungen am Beispiel des Bundesamts zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung:

1. Inwiefern kann die betriebliche Gesundheitsförderung eines Unternehmens den Gesundheitszustand der Mitarbeiter\*innen beeinflussen?

2. Welche Parameter muss das angebotene Gesundheitsmodell aufweisen, um sowohl die Erwartungen des Unternehmens als auch die der Arbeitnehmer\*innen zu erfüllen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die theoretischen Grundlagen werden durch die literaturgestützte Recherche erarbeitet, wodurch auch die Subforschungsfragen aus der Theorie beantwortet werden. Die Schlussfolgerung der theoretischen Aspekte untermauert die Anwendung der BGF im BAK und zeigt ein Zukunftsbild auf. Die empirische Forschung erfolgt aufgrund der Untersuchung des Einzelfalles „Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung“ nach qualitativen Kriterien. Hierbei wurden mit den Mitarbeiter\*innen des BAK qualitative Leitfadeninterviews geführt. Die Interviewpartner\*innen wurden vor dem Gespräch über die Thematik informiert und erhielten den Interviewleitfaden. Es wurden überwiegend offene Fragen formuliert, wodurch den Interviewten die Möglichkeit gegeben wurde, ihre eigenen Eindrücke und Erfahrungen formulieren zu können. Die Textanalyse erfolgte nach der deduktiven Kategorienbildung.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die BGF kann den Mitarbeiter\*innen nur einen Anreiz bieten, da es schlussendlich in der Verantwortung jeder\*jedes Einzelnen liegt, das eigene Leben in Richtung eines gesunden Lebensstils zu arrangieren. Lediglich durch die Teilnahme an den BGF-Maßnahmen wird der Gesundheitszustand der Bediensteten voraussichtlich nicht maßgebend beeinflusst. Zudem gibt es schwere, teilweise chronische Erkrankungen, auf die mit Ernährung und Sport nur bedingt und sehr schwer Einfluss genommen werden kann. Jedoch kann durch das BGF-Angebot für die Dienstnehmer\*innen jedenfalls ein wichtiger Grundstein zu mehr Bewegung und für das Interesse an gesunder Ernährung gelegt werden. Des Weiteren konnte erkannt werden, dass es sehr schwer ist, es allen Mitarbeiter\*innen recht zu machen. Einerseits betrachten einige das Angebot als zu

umfangreich, andere vermissen wieder bestimmte Maßnahmen. Die BGF ist als Personalmaßnahme zu betrachten, welche neben der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Bediensteten und Steigerung ihrer Arbeitsmotivation, jedenfalls auch zur Senkung der Personalfluktuation beitragen kann. Im BAK ist bereits sichtbar, dass die angebotenen Maßnahmen zum Teil sehr gut angenommen werden. Man könnte sagen: BGF ist im BAK vollständig angekommen. Ein (messbarer) Nutzen der BGF wird für das BAK jedoch erst in den kommenden Jahren deutlich spürbar werden, da die Auswirkungen eines gesunden Lebensstils – welcher von den Mitarbeiter\*innen im Idealfall auch privat gelebt wird – Zeit benötigen, um sich im Alltag festzusetzen. Jedenfalls konnte festgestellt werden, dass das BAK auf einem sehr guten Weg ist, die Mitarbeiter\*innen in Gesundheitsfragen zu sensibilisieren.

## **Kontakt**

sandra.idinger@bak.gv.at

# **Der Schlüssel zur Kohäsion**

## **Die Vermittlung des Gruppenzusammengehörigkeitsgefühls aus Sicht von Führungskräften am Beispiel einiger Organisationseinheiten im Justizressort**

Markus Lager, BA (Autor)

Mag. Dr. Hubert Lobnig, Priv.Do. (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Durch Personaleinsparungsmaßnahmen, Versetzungen, Neuaufnahmen und die bevorstehende Pensionierungswelle im öffentlichen Dienst kommt es zu häufigen Zu- und Abgängen in den Organisationseinheiten, unter anderem auch im Justizressort. Infolge dieser Personalfluktuationen können Unruhen in bestehenden Teams entstehen. Gleichzeitig kann Wissen abhandenkommen und es können Lernzyklen unterbrochen werden. Weiters besteht dadurch die potentielle Gefahr von Beeinträchtigungen bei den Gruppenleistungen. Der Wechsel von Mitarbeiter\*innen stellt oftmals sowohl für bestehende Teams, als auch für Führungskräfte in den jeweiligen Organisationseinheiten im Justizressort eine besondere Herausforderung dar.

Daher stellen sich folgende Fragen: Wie gehen Führungskräfte mit der Herausforderung bezüglich Integration neuer Bediensteter um? Was machen Führungskräfte, um die Gruppenleistung nicht zu gefährden? Mit welchen Methoden wird ein bestehendes Team einer Organisationseinheit gestärkt? Was können Führungskräfte zur Stärkung der Gruppenkohäsion und damit zum Zusammengehörigkeitsgefühl beitragen? Wie vermitteln Leiter\*innen in Organisationseinheiten im Justizressort das Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl bzw. halten dieses aufrecht? Es wird beleuchtet, welche Maßnahmen Führungskräfte ergreifen sollten, damit die Gemeinschaft einer Organisationseinheit und der Zusammenhalt innerhalb von Gruppen gestärkt werden, um den Dienstbetrieb aufrechtzuerhalten.

## Methode/Vorgangsweise

Einblicke in den Arbeitsalltag von erfahrenen Führungskräften aus Organisationseinheiten im Justizressort im Sprengel Wien wurden anhand von empirischen Erhebungen in Form von problemzentrierten Interviews mit teil-narrativen Elementen erhoben. Als geeignete Gesprächspartner\*innen für die Interviews wurden zwölf Leiter\*innen von Organisationseinheiten im Justizressort ausgewählt. Diese beliebig ausgewählten Führungskräfte wiesen überwiegend einen hohen Erfahrungswert aufgrund einer langjährigen Funktion in einer Führungsposition in den Bundesländern Wien, Niederösterreich und

Burgenland auf. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die Interviews etappenweise ausgewertet und durch Reduktion des Inhalts thematisch zusammengefasst. Durch diese Vorgehensweise wurden aussagekräftige, ähnliche bzw. unterschiedliche Textstellen zusammengeschlossen. Infolge der in diesem Zusammenhang stehenden Schwerpunkte wurden Kategorien gebildet und die Abschnitte – auf einer Interpretation basierend – beleuchtet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Abhängig von der Größe der Organisationseinheit werden von Führungskräften verschiedene Handlungen gesetzt, um zur Stärkung der Kohäsion beizutragen. Zusätzlich zur Größenordnung spielt auch die Situierung der Organisationseinheit eine Rolle. Dies bedeutet, dass je nach ländlicher oder städtischer Örtlichkeit unterschiedliche Vorgehensweisen von Führungskräften in Bezug auf die Förderung der Gemeinschaft vollzogen werden. Diese Umstände sind auf die Grundeinstellungen und Werte sowie auf die Bedürfnisse einer Führungskraft zurückzuführen, die letzten Endes damit die Teamleistung beeinflussen, übernehmen doch Leiter\*innen meist eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Bediensteten. Die Beziehung zwischen Leiter\*innen und ihren Mitarbeiter\*innen, sowie der Umgang miteinander innerhalb der Organisationseinheit sind schließlich für die Qualität der Leistungserbringung ausschlaggebend. Im Justizressort wird großer Wert auf Besprechungen und Gespräche gelegt. Mittels dieser Kommunikationsinstrumente wird darauf vertraut, dass Verständnis aufgebaut und zuletzt das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen verbessert wird. Einfühlungsvermögen und Kommunikation bilden die Grundlage für den Zusammenhalt, daraus resultieren zufriedene und motivierte Teammitglieder. Durch diese kommunikativen Maßnahmen können schwierig empfundene Arbeitsherausforderungen im Alltag besser bewältigt werden. Aus Sicht der Führungskräfte wird ein großes Spektrum an Maßnahmen für die Teamentwicklung angeboten, wenngleich Leiter\*innen der Organisationseinheiten im Justizressort aufgrund der zu gering vorhandenen budgetären Mittel oftmals nur begrenzt agieren können. So werden im Rahmen von Eigeninitiativen Feierlichkeiten und jährliche Betriebsausflüge veranstaltet. Generell wird darauf geachtet, dass es Möglichkeiten zu direktem Kontakt unter den Mitarbeiter\*innen gibt, bei dem ein Austausch sowohl über Privates

als auch über Dienstliches stattfinden kann. Im Fokus stehen gemeinsame Aktivitäten und Erlebnisse, sodass gemeinsam gemachte Erfahrungen als Grundlage für die Förderung eines „Wir“ oder einer Zusammengehörigkeit dienen. Je länger sich Mitarbeiter\*innen miteinander beschäftigen, desto wahrscheinlicher entsteht eine gute Kohäsion. Unter Berücksichtigung der Organisationsziele werden Rahmenbedingungen, deren Gestaltung Führungskräften obliegt, an die Gruppenziele der Mitarbeiter\*innen angepasst. Werden diese Faktoren in die Entscheidungsfindung miteinbezogen, gelingt Kohäsion.

### **Kontakt**

markus.lager@gmx.at

# **Die Generation Y und ihre Ansprüche an die Stadt Graz als Arbeitgeberin**

Barbara Rauscher, BA (Autorin)

Dipl. Ing. Mag. Dr. Christian Wimmer (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Stadt Graz hat als Arbeitgeberin zur Erfüllung ihrer Aufgaben mehr als 3.500 Personen unterschiedlicher Generationen beschäftigt. Die aktuelle Altersstruktur wird eine große Anzahl an zeitnahen Pensionierungen in den nächsten Jahren mit sich bringen. Das Durchschnittsalter von 44,2 Jahren bei Frauen und 45,5 Jahren bei Männern trägt in den nächsten zehn Jahren ein hohes Potential (eher schon dringende Notwendigkeit) zur Aufnahme neuer Mitarbeiter\*innen aus der Generation Y mit sich. Um sich auf die Erwartungen und Bedürfnisse dieser Generation Y an die Stadt Graz als Arbeitgeberin einstellen zu können, ist ein Hinterfragen der Ansprüche dieser Gruppe zielführend.

Die Generation Y wird in der Literatur unterschiedlich definiert, für die Stadt Graz wurde die Definition „alle Mitarbeiter\*innen, die im März 2019 unter 30 Jahre alt sind“ gewählt (geboren ab April 1989). Diese Gruppe von 569 Personen wurde zu ihren Ansichten zu Arbeitszufriedenheit, Arbeitszeit, Arbeitsmittel, zur Identifikation mit dem Haus Graz und zu ihrer Erwartung an die Arbeitgeberin befragt.

## Methode/Vorgangsweise

Im Herbst 2018 fanden zwei eintägige Workshops mit insgesamt 20 Mitarbeiter\*innen unter 30 statt, in deren Rahmen Modernisierungsgebiete in der Stadt Graz vorgeschlagen und erarbeitet wurden. Um verifizieren zu können, ob die Erkenntnisse der beiden Workshop-Tage als repräsentativ angesehen werden können, wurden alle 569 Grazer Bediensteten, die im März 2019 unter 30 Jahre alt waren, mittels Online-Befragung zu ihren Ansichten befragt. Die Themen der Online-Befragung umfassten die interne und externe Kommunikation, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, weiters das Image der Stadt Graz und das Haus-Graz-Gefühl.

Zur Vorbereitung der Online-Befragung wurde ein zweistufiger Pretest durchgeführt. Eine erste Pretesting-Phase erfolgte durch Kolleg\*innen der Autorin, die in der Grazer Stadtverwaltung bereits mehrfach mit Umfragen beauftragt worden waren. In seiner zweiten Schleife wurde der Pretest einerseits als Standard-Beobachtungs-Pretest durchgeführt, und zusätzlich von der zweiten Gruppe der

Workshop-Teilnehmer\*innen im Rahmen einer aktiven Pretest-Teilnahme getestet. Sie wurden von der Autorin gebeten, mittels think aloud und Paraphrasing Rückmeldung zum Fragebogen zu geben.

Nach einer dreiwöchigen Laufzeit der Online-Umfrage im März 2019 zeigt sich eine Gesamtbeteiligung von 39,37 Prozent (224 Personen).

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Mehr als 88 Prozent der Befragten äußern eine allgemeine Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation. Die artikulierte Bereitschaft der Teilnehmer\*innen, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen (46,96 Prozent sehen sich tendenziell dazu bereit) dokumentiert ihre Haltung, sich einbringen zu wollen. Die Hälfte der Teilnehmer\*innen sieht sich bereit, andere Aufgaben zu übernehmen. Es wird als einer der Vorteile der Arbeitgeberin Stadt Graz gesehen, dass das Aufgabenspektrum dieser Organisation groß ist. So kann die geforderte Flexibilität der Arbeit und des Arbeitsplatzes innerhalb des Sicherheitsnetzes einer großen Organisation gelebt werden. Keine einzige Rückmeldung aus der Befragung deutet darauf hin, dass die Beschäftigung bei der Stadt Graz als eine vorübergehende angesehen wird, vielmehr wird eine Fixanstellung definitiv angestrebt und eingefordert. Dem Wunsch nach Flexibilität bei der zeitlichen Gestaltung ihrer Arbeit kommt die Stadt Graz in der Wahrnehmung der Befragten entgegen, 90 Prozent haben sich tendenziell zufrieden gezeigt. Ein vielfach artikulierter Wunsch nach Abschaffung/Aufweichung der derzeit bestehenden Rahmendienstzeit von 06.00 Uhr bis 18.30 (Kernarbeitszeit von 08.30 bis 12.30) wurde geäußert. Die jungen Mitarbeiter\*innen geben an, dass ein hohes Maß an Unterstützung geboten wird. Die mit eigenen Worten rückgemeldeten Erlebnisse im Umgang mit Fehlern zeigen Handlungsbedarf, und einen Optimierungsbedarf im Fehlermanagement.

Sowohl die Hardware- als auch die Software-Ausstattung wird als grundsätzlich zufriedenstellend beurteilt. Die Zufriedenheit mit Raum (ca. 80 Prozent), Gebäude (ca. 85 Prozent) und Arbeitsort in Graz (ca. 91 Prozent) zeigen, dass die Investitionen der Stadt Graz in die Ausstattung von adäquaten Arbeitsplätzen in den letzten Jahren wahrgenommen, erkannt und auch wertgeschätzt werden.

Mehr als 80 Prozent sind mit dem Weiterbildungsangebot in der Stadt Graz tendenziell zufrieden. Der Idee von Intensivtrainings am eigenen Arbeitsplatz wurde von allen Altersgruppen überwiegend zugestimmt und E-Learning zeigte sich als die Form modernen Lernens, mit der die Generation Y bisher die meiste Erfahrung gemacht hatte (etwa sechs von zehn Befragten kennen diese Form der modernen Wissensweitergabe). Blended Learning und Webinare sind drei von vier bzw. vier von fünf Mitarbeiter\*innen nicht bekannt, Augmented Learning wurde bisher von weniger als zehn Prozent bereits genutzt bzw. ausprobiert.

Das Haus Graz wird von mehr als 85 Prozent der Befragten als ihr Arbeitgeber gesehen, sie fühlen sich zumindest teilweise dieser Organisation „Haus Graz“ zugehörig. Als Gründe für die Bewerbung bei der Stadt Graz nannten die Befragten am häufigsten den Begriff „Sicherheit“. Die am häufigsten rückgemeldeten Erwartungen an die Stadt Graz als Arbeitgeberin konnten durch die Autorin den Begrifflichkeiten „Unterstützung“, „Wertschätzung“ und „Sicherheit“ zugeordnet werden.

## **Kontakt**

barbara.rauscher@chello.at

# **Telearbeit – Ein geeignetes Modell für SIAK-Lehrkräfte?**

## **Eine kritische Betrachtung einer möglichen Einführung und deren Effekte**

Beate Resner, BA (Autorin)

MMag. Helgar Thomic-Sutterlüti (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Telearbeit ermöglicht es, mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken, Arbeitsplätze zu dezentralisieren und diverse Tätigkeiten von zu Hause aus oder einer sonstigen nicht zur Dienststelle gehörenden Örtlichkeit entfernt vom Arbeitsplatz zu verrichten. Die Kompetenz, selbstständig mit Eigeninitiative und Einsatz zu arbeiten, ist in jedem Fall Voraussetzung für das erfolgreiche Durchführen von Telearbeit. Am Beispiel der österreichischen Sicherheitsakademie (SIAK) wurden die dort unterrichtenden Lehrkräfte zu der Thematik Telearbeit mittels Online-Fragebogen befragt. Bei dieser Befragung sollte herausgefunden werden, wie hoch die Bereitschaft der Lehrkräfte für das Ausüben von Telearbeit ist und welche Kompetenzen inwieweit für Telearbeit relevant sind. Zu den oben angeführten Aspekten sollen in dieser Arbeit zusätzlich auch die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innenmotivation im Kontext der Einführung von Telearbeit sowie, die sich daraus ergebenden Effekte erforscht werden. Durch die sich fortlaufend verändernden Märkte und Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen in einem Unternehmen, ist heutzutage die Nutzung von Informations- und Telekommunikationsmedien nicht mehr wegzudenken. Das könnte darauf hindeuten, dass Arbeit ohne Instrumente wie Telearbeit in Zukunft nicht mehr vorstellbar sein wird. Um als moderne Arbeitgeber\*innen auftreten zu können, müssen Unternehmen neue Strukturen entwickeln, um die notwendige Flexibilität und Innovation bieten zu können. Hierbei sollte das Ziel sein, die vollen Mitarbeiter\*innenpotentiale auszuschöpfen und sich schnell und effektiv den verändernden Märkten anzupassen. Vor allem für die Bediensteten selbst hat eine flexible Arbeitszeitgestaltung einen hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. In den letzten Jahren ist das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr in den Mittelpunkt von Politik, Unternehmen und auch der Bediensteten gerückt. Durch flexible Rahmenbedingungen werden Frauen und Männer in ihrer Wahlfreiheit unterstützt, das von ihnen bevorzugte Lebensmodell auch zu leben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt de facto die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt, was schließlich ein aktuelles Hauptthema der österreichischen Politik ist. Eine große Anzahl an Studien bestätigt, dass die eigene Familie einen hohen Stellenwert für Menschen hat. Der Bundesdienst nimmt seine Rolle als attraktiver Arbeitgeber durchaus ernst und hat in vielen Bereichen zahlreiche Möglichkeiten geschaffen, um öffentliche Bedienstete in verschiedenen Lebenslagen zu unterstützen. Telearbeit kann dazu beitragen, Familie und Beruf

effizient vereinbaren zu können. Tendenziell ist Telearbeit ein Arbeitsmodell, welches in den nächsten Jahren immer gefragter sein wird. Vor allem wenn Telearbeit als Motiv für einen Anreiz gesehen werden kann. Das Anbieten von Telearbeit kann daraus resultierend als Möglichkeit zu einer professionellen Mitarbeiter\*innenbindung gesehen werden. Daher wird dieses, bezogen auf mein Beispiel, für die Lehrkräfte an der SIAK umso mehr an Bedeutung gewinnen.

## **Methode/Vorgangsweise**

Es wurde die quantitative Methode der Fragebogenerhebung gewählt. Im Rahmen eines schriftlichen, anonymen Online-Fragebogens wurden die 336 hauptberuflichen SIAK-Lehrkräfte zur Thematik der Telearbeit und ihrer Motivation befragt. Bei dieser Befragung sollte herausgefunden werden, wie hoch die Bereitschaft der Lehrkräfte für das Ausüben von Telearbeit ist und welche Kompetenzen inwieweit für Telearbeit relevant sind.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die im Zuge dieser Arbeit gestellten Haupt- und Subforschungsfragen wurden im Laufe der Forschung beantwortet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind sowohl für die Wissenschaft, als auch für die SIAK und die Lehrkräfte an der SIAK sehr wertvoll. Angesichts der Ergebnisse würden sich die Befragten Telearbeit wünschen. Fast 80% haben angegeben, dass sie Telearbeit gerne in Anspruch nehmen würden. Dies zeigt eine hohe Bereitschaft zur Ausübung von Telearbeit der Lehrkräfte an der SIAK. Die Gründe, warum Bedienstete Telearbeit in Anspruch nehmen wollen, sind vielfältig. Die Umfrage ergab, dass fast 70% die „bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ als Grund angegeben haben. Jeweils die Hälfte der Befragten gaben als weitere Gründe „Zeitersparnis“ und „weniger Stress“ an. Die Kompetenzen, welche seitens der Lehrkräfte an der SIAK gegeben sein müssen, um Telearbeit ausüben zu können, sind laut den Umfrageergebnissen vor allem Selbstmanagementfähigkeit, verbale und schriftliche Kommunikationskompetenz und Lernfähigkeit. Als Arbeitsmodell ist Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung prinzipiell mit einem langsam

fortschreitenden Implementierungsprozess verbunden. Telearbeit konnte jedoch für die überwiegende Mehrheit der Bediensteten als Motiv identifiziert werden. Je wichtiger eine Person ein Motiv erachtet, und je eher es befriedigt wird, desto höher ist die Zufriedenheit der\*des Mitarbeiter\*in und die daraus resultierende Arbeitsleistung. Auf Grund der oben dargelegten Ergebnisse und der hohen Anzahl an Personen, welche Telearbeit in Anspruch nehmen würden, geht das Bundesministerium für Inneres mit der im Laufe dieser Arbeit beabsichtigten Pilotierung von Telearbeit für Lehrkräfte an der SIAK den richtigen Weg.

## **Kontakt**

beate.resner@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

## **Gründe und Identifikation von Karrierehindernissen**

Katrin Stangl, BA (Autorin)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Laut Statistik Austria lag im Jahr 2018 der Anteil an weiblichen Führungskräften auf Geschäftsführungsebene in Österreich gerade einmal bei 8,4%. Die Auseinandersetzungen zu diesem Thema in der Politik, der Wirtschaft und in den Medien konnten dazu beitragen, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mittlerweile auf gesellschaftlicher Ebene nicht mehr akzeptiert wird. In Anbetracht der Tatsache, dass Frauen am Arbeitsmarkt mittlerweile nahezu gleich stark vertreten sind wie Männer, gewinnt die Problematik zudem an Relevanz. Um nun verstehen zu können, warum nach wie vor weniger Frauen als Männer in Führungspositionen anzutreffen sind, erfolgte in dieser Arbeit eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema und eine Identifikation der Karrierehindernisse. Vor dem Gesetz haben Männer und Frauen dieselbe Ausgangssituation und auch im Hinblick auf das Bildungsniveau, können die Gründe nicht in der mangelnden Qualifikation gesucht werden. In der Literatur werden die scheinbar unsichtbaren Aufstiegsbarrieren für Frauen als „Gläserne Decke“ bezeichnet, die zwischen dem Erreichten und dem bisher Unerreichten in der Karriere einer Frau zu schweben scheint. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es nun, diese Barrieren zu identifizieren, ein ganzheitliches Bild über die Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu schaffen und die dahinterstehenden Strukturen zu beleuchten. Davon ausgehend wurde daher folgende Forschungsfrage abgeleitet:

- Welche Hindernisse können identifiziert werden, welche es Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen erschweren, in eine Führungsposition zu gelangen?

## Methode/Vorgangsweise

In dieser Arbeit wurde eine qualitative Untersuchung anhand von theoriegenerierenden Expertinneninterviews durchgeführt, die mittels Interviewleitfaden gestützt wurden. Bei dieser Methode steht das Deutungswissen der Befragten im Fokus und es wird nicht davon ausgegangen, dass die jeweilige Expertin einen ausgeprägten Wissensvorsprung im jeweiligen Themenbereich hat. Vielmehr geht es um die subjektive Perspektive der Befragten und genau diese

Perspektiven sind im Zusammenhang mit der Ermittlung der möglichen Hindernisse im Erreichen von Führungspositionen relevant. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden nun Personen benötigt, welche über spezifische Informationen und Kenntnisse über Prozesse verfügen, die auf die möglichen Hindernisse im Erreichen einer Führungsposition in Privatunternehmen hindeuten. Somit wurden in dieser Arbeit explizit Frauen als Expertinnen definiert, welche aktuell eine Führungsposition anstreben, die bereits eine Führungsposition ausüben oder in der Vergangenheit eine Führungsposition ausübten. Diese Auswahl sollte dazu dienen, möglichst unterschiedliche Sichtweisen zu erhalten. Insgesamt wurden sieben Frauen aus unterschiedlichen Bereichen der Privatwirtschaft befragt. Um diese Daten in weiterer Folge auswerten zu können, bedurfte es eines systematischen Reduktions- und Interpretationsprozesses des vorhandenen Materials. Daher wurde die Auswertung der Interviews in Anlehnung an das Kodiervorgehen nach Meuser und Nagel durchgeführt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im Zuge der Auswertung der Ergebnisse, konnten die Kategorien Rollenbilder und Stereotype, Mutterschaft, Unterstützung durch das Unternehmen, Diskriminierung, Wertschätzung und Konkurrenzdenken, soziale Netzwerke und Persönlichkeit als relevante Einflussfaktoren auf das Erreichen einer Führungsposition von Frauen identifiziert werden. Diese konnten im Anschluss unterschiedlichen Ebenen zu geordnet werden: der Ebene der Person, der Ebene der Organisation und der Ebene des übergeordneten Systems. Im Rahmen der Interviews konnten insgesamt eine Reihe an Daten zu diesen Kerndimensionen gewonnen werden und Barrieren identifiziert werden, die in Wechselwirkung zueinander stehen. Die Karrierehindernisse für Frauen können somit nicht in den einzelnen Ebenen für sich betrachtet werden. Aus den Expertinneninterviews konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Mangelnde Hartnäckigkeit, mangelndes Selbstvertrauen und das Fehlen von Offenheit und Kontaktfreudigkeit,
- Mutterschaft und die Doppelbelastung von Familie und Beruf,

- Stereotypisierungen und ein traditionelles Rollenbild,
- mangelnde Vernetzung im beruflichen Kontext, sowie
- die Strukturen und das Handeln von Unternehmen,

können in unterschiedlichen Kombinationen dazu führen, Frauen den Weg in eine Führungsposition zu erschweren. Die Eigenschaften, über die eine Frau verfügt, werden unter anderem geprägt vom Umfeld, in dem sie aufwächst, und von vorgelebten Rollenbildern der Gesellschaft. Die Sozialisierung der Frauen gewinnt an dieser Stelle an Bedeutung. Diese wirkt sich auf ihre Strategien für den Umgang mit den Herausforderungen der Doppelbelastung und Stereotypisierungen oder Diskriminierungen aus. Die im Laufe unserer Zeit entstandenen gesellschaftlichen Annahmen, die sich sowohl im privaten, als auch im beruflichen Kontext widerspiegeln, sind ebenso Konstrukte eines Sozialisierungsprozesses. Die Strukturen und das Handeln der Unternehmen, können unter dem Einfluss der gesellschaftlichen Annahmen somit ebenso als Hindernis identifiziert werden. Hinzu kommt das vorherrschende traditionelle Rollenbild, das in den meisten Fällen mit der Wahrscheinlichkeit des Berufsausfalles einer Frau auf Zeit assoziiert wird, und somit nicht dem Idealbild einer Führungskraft und dem Anspruch der „Immerverfügbarkeit“ entspricht. Die besondere Herausforderung für Frauen liegt folglich in der Balance der Erfüllung und gleichzeitig dem Nicht-Entsprechen der Rollenbilder und Stereotype. Keine der befragten Frauen konnte jedoch bestätigen, jemals offensichtlich Steine in den Weg gelegt bekommen zu haben. Die Interviewpartnerinnen bestätigten jedoch das Vorhandensein vieler Hürden, welche Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition überwinden müssen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Zuge der Analyse der Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, starke Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Faktoren festgestellt werden konnten.

## **Kontakt**

katrin.stangl@gmx.at

# **Betriebliche Gesundheitsförderung**

## **Positive Auswirkungen von gesundheitsfördernden Maßnahmen am Beispiel des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz**

Anika Türk, BA (Autorin)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit untersucht die Bedeutung von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) im öffentlichen Dienst und beleuchtet den Nutzen einzelner Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Bediensteten. Der Bundesdienst weist eine hohe Anzahl an älteren Beschäftigten auf. Im Jahr 2017 (letzter verfügbarer Wert) lag das Durchschnittsalter der Bediensteten bei 46,0 Jahren. Aus diesem Grund kommt es in den nächsten Jahren zu hohen Personalabgängen durch Pensionierungen. Durch den seit 2012 in vielen Bereichen geltenden Aufnahmestopp wird die Situation zusätzlich verschärft. Dieser soll auch zukünftig fortgesetzt werden, womit man den öffentlichen Dienst effizienter gestalten möchte. Da in Folge die Arbeit von weniger Bediensteten bewältigt werden muss, nimmt die Arbeitsbelastung für die einzelnen Personen zu. Auch die Aufgabenvielfalt und -komplexität wird im Bundesdienst immer höher. Dadurch können zusätzliche Belastungen wie Stress oder Überforderung entstehen. Hinzu kommt, dass das tatsächliche Pensionsantrittsalter häufig unter dem gesetzlichen Antrittsalter liegt, was die Personalfluktuation beschleunigt. Die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen spielt hier eine entscheidende Rolle. Zur Erhaltung der Gesundheit der Bediensteten trotz steigender Belastungen im Arbeitsalltag ist eine entsprechende betriebliche Gesundheitsförderung notwendig. Auch um die Bediensteten bis zu ihrer Pensionierung arbeitsfähig zu halten und Dienstunfähigkeitspensionen nicht überhand nehmen zu lassen, werden entsprechende gesundheitsfördernde Maßnahmen benötigt. Besonders wichtig ist es, diese Maßnahmen nach den Wünschen der Mitarbeiter\*innen auszurichten und an deren Bedürfnisse anzupassen. Daraus hat sich folgende Hauptforschungsfrage ergeben:

- Welchen Nutzen (subjektive Einschätzung) können die Bediensteten durch die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung des BMASGK erzielen?

## Methode/Vorgangsweise

Das Forschungsfeld wurde auf das Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (BMASGK) eingegrenzt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine

quantitative Methode in Form einer Online-Befragung angewandt. Nach Ausarbeitung des Fragebogens wurden die Fragen in das Online-Tool [soscisurvey.de](https://www.soscisurvey.de) eingespielt und ein anschließender Pre-Test durchgeführt. Der getestete Fragebogen wurde an die Bediensteten zweier Sektionen (insgesamt 144 Bedienstete) des BMASGK ausgesendet und war in Summe fünf Wochen online. Insgesamt haben 81 Bedienstete an der Befragung teilgenommen. Daraus ergab sich eine Rücklaufquote von rund 56 Prozent. Zur Auswertung der Ergebnisse der Befragung wurde die beschreibende bzw. deskriptive Statistik verwendet. Durch die Filterung der Ergebnisse wurden prozentuelle Anteile gebildet und diese graphisch in Diagrammen dargestellt. Anhand der Auswertung konnten Häufigkeitsangaben und Verteilungen zu den einzelnen Fragen getroffen werden. In Folge konnte so die Forschungsfrage beantwortet und die aufgestellten Hypothesen auf deren Gültigkeit überprüft werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Durch die Befragung konnten die positiven Effekte der gesundheitsfördernden Maßnahmen des BMASGK ermittelt werden. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der Großteil der Befragten die Angebote der BGF in Anspruch nimmt. Die genutzten Maßnahmen werden im Allgemeinen als effektiv erachtet. Abhängig von der konkreten Maßnahme konnten die Befragten verschiedenste positive Auswirkungen für sich und ihre Gesundheit erzielen und so von der Inanspruchnahme der Angebote profitieren. Insbesondere Interventionen zur Steigerung der körperlichen Aktivität haben sich als sehr wirksam herausgestellt. Unter anderem konnten dadurch Muskelaufbau, ein besserer Gesundheitszustand und eine höhere Leistungsfähigkeit verzeichnet werden. Fast alle der befragten Personen haben mindestens eine der angebotenen Maßnahmen in Anspruch genommen. Durch die hohe Anzahl an Nutzer\*innen wird von einem großen Interesse der Bediensteten an der betrieblichen Gesundheitsförderung ausgegangen. Daraus konnte auch abgeleitet werden, dass den Befragten das Thema Gesundheit wichtig ist. In der Problemstellung wurden Herausforderungen beschrieben, mit welchen der öffentliche Dienst in den nächsten Jahren konfrontiert sein wird, wie z.B. die vielen Pensionierungen. Diese Probleme können nicht alleine durch die betriebliche Gesundheitsförderung beseitigt werden. Sie dient aber dazu, die Gesundheit der Bediensteten zu erhalten, zu fördern und ihnen so die Bewältigung des

Arbeitsalltags zu erleichtern. Die Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahmen positive Auswirkungen auf die Bediensteten haben und die betriebliche Gesundheitsförderung im BMASGK ihre Berechtigung hat. Gesunde Mitarbeiter\*innen können eine bessere Arbeitsleistung erbringen und sind belastbarer. Davon können auch der\*die Dienstgeber\*in sowie die Bürger\*innen, für die öffentliche Dienstleistungen erbracht werden, profitieren. Um der Überalterung der Bediensteten und den vorzeitigen Personalabgängen entgegenzuwirken, kann die Gesunderhaltung der Mitarbeiter\*innen durch die betriebliche Gesundheitsförderung als vielversprechender Erfolgsfaktor für den öffentlichen Dienst betrachtet werden.

### **Kontakt**

anika.tue@hotmail.com





## **Politikfelder**



# **Das österreichische Sozialsystem aus der Sichtweise von Interessensvertretungen**

**Die Sichtweise des österreichischen Sozialsystems durch ausgewählte Interessensvertretungen der Zivilgesellschaft vor dem Hintergrund der Migration und unter Berücksichtigung medialer Aspekte**

Anna-Maria Comina, BA (Autorin)

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

## Einleitung und Problemstellung

Das österreichische Sozialsystem baut auf dem Grundsatz des Wohlfahrtsstaates auf. Dieser besagt, dass jede in Österreich lebende Personen, unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht etc. die gleichen Möglichkeiten und Chancen haben soll und der Staat im Wesentlichen dafür Sorge zu tragen hat, dass jede Person ein menschenwürdiges Leben führen kann. Dies erfolgt vor allem durch das gut ausgebaute Sozialsystem. Wichtige Akteur\*innen im Sozialbereich sind aber auch die Vertretungen der Zivilgesellschaft, die sich in den Mitgliedern der österreichischen Sozialpartnerschaft und in den unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen wiederfinden. Sie tragen durch ihre Leistungen zum Sozialsystem bei, indem sie Unterstützung und Information für Betroffene anbieten oder direkt Leistungen erbringen, wie zum Beispiel die Betreuung von Pflegebedürftigen. Seit den Flüchtlingsströmen in den Jahren 2015/2016 kann verfolgt werden, dass vermehrt darüber berichtet wird, dass die Menschen in Österreich dem bestehenden Sozialsystem, beziehungsweise einzelner Ausprägungen davon, kritisch gegenüberstehen. Dies wird in Zusammenhang mit einem steigenden Wohlfahrtschauvinismus gebracht. Wohlfahrtschauvinismus beschreibt die Tatsache, dass man zwar den Grundgedanken des Wohlfahrtsstaates gutheißt, jedoch der Meinung ist, dass bestimmte Personengruppen von einzelnen Leistungen ausgeschlossen werden sollen, weil diese zum System nichts beigetragen hätten. Die Medien, als vierte Macht im Staat, tragen dazu bei, dass bestimmte Informationen und Stimmungen weitervermittelt werden. Generell ist es wichtig, dass der Wohlfahrtsstaat als sinnvoll angesehen wird, da dieser auf Beitragszahlungen aufbaut. In dieser Arbeit wurde ermittelt, wie die zivilgesellschaftlichen Interessensvertretungen, als wichtige Akteur\*innen des sozialen Systems in Österreich, dieses sehen. Es wurde in den Fragestellungen ein Bezug zum Thema Migration geschaffen und die Rolle der Medien in diesem Zusammenhang näher beleuchtet. Die Arbeit baut auf drei Forschungsfragen auf:

- Wie ist die Sichtweise der Interessensvertretungen auf das derzeitige System des Sozialstaates?
- Wie sehen die Interessensvertretungen das Thema der Migration verknüpft mit dem sozialen System in Österreich?

- Wie sehen die Interessensvertretungen die Rolle der Medien bei sozialpolitischen Themen vor dem Hintergrund der Migration?

## **Methode/Vorgangsweise**

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde die Forschungsmethode der qualitativen Datenerhebung verwendet. Die Daten wurden mittels Expert\*inneninterviews mit Vertreter\*innen dreier ausgewählter Organisationen aus dem Bereich der Zivilgesellschaft geführt. Bei der getroffenen Auswahl wurde darauf geachtet, dass die interviewten Organisationen überregional agieren, aktiv im sozialen Bereich engagiert sind und sich nicht auf bestimmte Zielgruppen fokussieren. Ein weiteres Auswahlkriterium war, dass ein Bezug zu Migration und Flüchtlingshilfe gegeben sein musste und sie in diesen Themenbereichen auch verankert sind und über entsprechende Expertise verfügen. Die qualitative Forschung wurde gewählt um die Zusammenhänge, die zwischen dem Sozialstaat, Migration und den Medien bestehen, erfassen und besser verstehen zu können.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Erfasst werden konnte, dass die zivilgesellschaftlichen Interessensvertretungen das österreichische Sozialsystem als ein besonders gut ausgebautes einschätzen. Laut den Befragten erfährt es auch eine große Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung, die sich auch nicht durch das Thema Migration geändert hat. Die zivilgesellschaftlichen Interessensvertretungen sehen jedoch auch einen gewissen Wohlfahrtschauvinismus, der sich vor allem auf ausländische Mitmenschen bezieht. Diese Einstellung entsteht häufig dadurch, dass Personen nicht hinreichend informiert werden. Es wird dabei auch angesprochen, dass kein ‚Zuzug in das Sozialsystem‘ stattfinden würde, sondern, basierend auf der demographischen Entwicklung, ein qualifizierter Zuzug notwendig sei. Die Interviewten heben dabei auch die Rolle der Politik hervor. So sind die Entwicklung und der Ausbau bestimmter Sozialleistungen und auch die Rolle der Interessensvertretungen selber davon abhängig, welche Anschauung die

regierenden politischen Akteur\*innen vertreten. Das Thema der Migration würde dabei absichtlich bedient werden; und zwar nicht nur seit den Flüchtlingsströmen 2015/2016. Dieses Thema würde schon immer benutzt werden, um politische Entscheidungen zu rechtfertigen. Dabei würden bewusst selektierte Informationen weitergegeben werden, um bestimmte Einstellungen zu bedienen. Dabei würde auch den Medien diesbezüglich eine wichtige Rolle zukommen. Laut den Interviewten ist die Darstellung des Themas Migration, auch im Zusammenhang mit dem sozialen System, vom jeweiligen Medium abhängig. Wirtschaftliche Faktoren würden diesbezüglich ebenfalls eine Rolle spielen, weil diese Thematik Interesse weckt und somit höhere Umsätze erzielt werden können. Ebenfalls wird die Wechselwirkung zwischen Medien und Politik kritisch gesehen, insofern, dass einige Medien ohne tiefere Abklärung von Fakten berichten und die Politik unreflektiert sich der Berichte der Medien bedient.

## **Kontakt**

anna.comina@hotmail.com

# **Eine Untersuchung der behaupteten und wirklichen Funktionen der „neuen“ Generalsekretär\*innen und ihrer Konferenz**

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

## Einleitung und Problemstellung

Ende 2017 wurde in unterschiedlichen Medien berichtet, dass eine zusätzliche Verwaltungsebene in den Bundesministerien integriert werden soll. Ein\*e Generalsekretär\*in soll die Koordination zwischen der politischen Führung und der Verwaltung in jedem Bundesministerium übernehmen.

Im Regierungsprogramm der ÖVP-FPÖ Koalition 2017 war eine Verwaltungsreform einer der großen Eckpfeiler. Mit dieser Reform wollten die beiden Parteien eine straffere und rasch reagierende Bundesverwaltung schaffen. Ein erster Schritt war in der Novelle zum Bundesministeriengesetz 1986 zu finden. Neben der Normierung von neuen Ressorts und ihren Aufgaben, wurden die „neuen“ Generalsekretär\*innen die Vorgesetzten aller Sektionschefs und den nachgeordneten Abteilungen. Ebenfalls neu war die freiwillige Optierung der Generalsekretär\*innen zu einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis. Einige Monate später wurden im Zuge des Budgetbegleitgesetzes einige Gesetzeslücken in Bezug auf die Generalsekretäre\*innen geschlossen. Unter anderem, dass die Funktion eines\*einer Generalsekretär\*in eine Vertrauensposition ist, und daher von jeder Person auch ohne besondere Fähigkeiten oder Voraussetzungen ausgeübt werden kann. Wegen der besonderen Vertrauensstellung ist die Funktion auf die Dauer der Amtszeit des\*der jeweiligen Bundesminister\*in beschränkt worden.

In dieser Arbeit werden die Funktion des\*der Generalsekretär\*in in den Bundesministerien und die Funktion der Konferenz der Generalsekretär\*innen untersucht. Durch die Vorgesetztenfunktion gegenüber den Sektionschefs und allen untergeordneten Abteilungen und Dienststellen wurde sie wichtiger für die politische Führung. Deswegen ist das Ziel dieser Arbeit, nicht nur historische Aspekte zu beleuchten, sondern auch die politische und funktionelle Dimension darzustellen.

## Methode/Vorgangsweise

Über die Funktion der Generalsekretär\*innen und der Konferenz der Generalsekretär\*innen gab es bis zur Amtsenthebung der Bundesregierung durch den Bundespräsidenten, infolge eines

Misstrauensantrages im Mai 2019, kaum wissenschaftliche Arbeiten und auch keine öffentlichen Berichte.

Zunächst wurden vom Autor die Grundzüge der österreichischen Bundesverfassung und die Funktion eines Bundesministeriums dargestellt. Darauf folgend wurden anhand von Untersuchungen parlamentarischer Anfragen, Ministerratsvorträgen, Lebensläufe der Generalsekretär\*innen und einer historischen Betrachtung des Bundesministerengesetz 1986 mittels Literaturrecherche, die Tätigkeit und Funktion der Generalsekretär\*innen und der Konferenz der Generalsekretär\*innen erschlossen und aufbereitet. Ausgehend von den Forschungsfragen wurden Hypothesen über die Konsequenzen der politischen Führung und Verwaltung sowie über das Wirken der Generalsekretär\*innen und der Konferenz der Generalsekretär\*innen, gebildet. Auch wurden Hypothesen über die weitere Tätigkeit der Generalsekretär\*innen nach Beendigung der türkisen Alleinregierung aufgestellt. Die Hypothesen wurden durch Inhaltsanalysen von drei parlamentarischen Anfragen und ihrer Beantwortungen, Ministerratsvorträgen und den Lebensläufen der Generalsekretär\*innen überprüft.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Das Ergebnis zeigt besonders auf, dass es nur aufgrund der gemeinsamen, einheitlichen Politik der beiden Regierungsparteien, ÖVP und FPÖ, möglich war, die Funktion der Generalsekretär\*innen und der Konferenz der Generalsekretär\*innen als gemeinsames Instrument zur Kontrolle und Koordination der einzelnen Bundesministerien einzuführen.

Die Funktion des\*der Generalsekretär\*in existiert bereits seit 17 Jahren in allen Bundesministerien, jedoch wurde diese 2017 mit einer Vorgesetztenfunktion gegenüber allen Sektionschefs und nachgeordneten Dienststellen ausgerüstet. Die Funktion des\*der Generalsekretär\*in wurde die zu einem\*einer Beamte\*Beamtin auf Zeit - nämlich auf die Dauer der Funktionsausübung des\*der jeweiligen Bundesminister\*in. Das ermöglicht bei einem Minister\*innenwechsel den raschen Austausch dieser Vertrauensperson, da auch das Ausschreibungsgesetz in diesem Fall nicht gilt.

**138** > Eine Untersuchung der behaupteten und wirklichen Funktionen der „neuen“ Generalsekretär\*innen und ihrer Konferenz

Der\*die Generalsekretär\*in ist ein Machtinstrument der politischen Führung. Das wichtigste und neueste politische Werkzeug für die Umsetzung von Maßnahmen der Bundesministerien und zwischen den einzelnen Bundesministerien ist aber die Konferenz der Generalsekretär\*innen. Sie bildete eine Parallelstruktur zur politischen Führung, um damit Maßnahmen in den einzelnen Bundesministerien stärker zu kontrollieren, wie zum Beispiel das Gesamtprojekt „Österreich neue Bauen“ (so festgehalten im Ministerratsvortrag vom 08. Mai 2019).

Über den Verbleib der Generalsekretär\*innen in den Bundesministerien kann derzeit wenig gesagt werden, da die Geschäftseinteilungen zum Veröffentlichungszeitpunkt noch nicht aktualisiert wurden. Fakt ist aber, dass wenn die Generalsekretär\*innen in ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis gewechselt haben, sie gesetzlichen Anspruch auf eine Funktion mit einer Mindestbewertung A1 der Funktionsstufe 4 haben.

Generalsekretär\*innen sind nicht neu, jedoch wurden sie durch die Novelle zum Bundesministeriengesetz 1986 sehr einflussreich. Die Koalition ÖVP-FPÖ wollte mithilfe der Konferenz der Generalsekretär\*innen den Umbau Österreichs starten und vorantreiben, um diesen 2022 abzuschließen.

## **Kontakt**

johannes.nikolaus.filip@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Der\*die österreichische Milizsoldat\*in**

**Ein subjektiver Blick auf die Beweggründe für eine aktive  
Milizlaufbahn und den Status der österreichischen Miliz**

Sascha Glaser, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Als zu Beginn des 19. Jahrhunderts Napoleon seine Truppen quer durch Europa von einem Sieg zum nächsten führte, war die Bedrohung für das Kaisertum Österreich zum Greifen nahe. Die vorübergehende Einnahme Wiens, Gebietsverluste an den südlichen Reichsgrenzen und wenig erfolgreiche Verteidigungsbemühungen führten zu einem Umdenken des österreichischen Kaisers und seiner Berater. Innerhalb von nur drei Jahren wurde ein territoriales, gesamtstaatliches Verteidigungskonzept kreiert, das als die Gründung der ersten österreichischen Miliz bzw. Landwehr in die Geschichte einging. Über die kommenden Jahrzehnte erfuhr dieses Konzept weitere Adaptionen bis es schließlich Mitte des 20. Jahrhunderts zu einer strategischen Verteidigungsdoktrin nach Spanocchi, im Zusammenwirken mit der umfassenden Landesverteidigung angepasst wurde, und deren Herzstück aus einer 300.000 Mann starken Milizkomponente bestand.

Geopolitische Umwälzungen, wie der Zerfall des Warschauer Paktes oder der Beitritt zur EU wirkten sich auch auf die Konzepte der militärischen Landesverteidigung aus und führten in weiterer Folge zu einer Fokussierung auf Grenzeinsätze und einem gesteigerten Auslandsengagement. Neben diesen Entwicklungen waren aber auch parteipolitische Strategien mit verantwortlich für die sukzessive Reduktion des Bundesheeres und damit einhergehend auch der Miliz. Vor diesem Hintergrund ist es nur umso erstaunlicher, dass rund 27.000 Menschen nach wie vor bereit sind, zusätzlich zu ihren privaten und beruflichen Verpflichtungen auch einen mitunter gefährlichen Dienst zum Wohl der Allgemeinheit, auszuüben.

Warum entscheiden sich also Menschen, trotzdem – vielleicht aber sogar auch gerade deswegen – diese Mühen auf sich und ihr Umfeld zu nehmen? Liegt die Begründung in einem generellen militärischen Interesse, oder darin, einen doch etwas mehr als nur symbolischen Akt für die Gesellschaft zu unternehmen? Liegen wirtschaftliche Absicherungsmaßnahmen bzw. pragmatische Überlegungen vor, oder will man in der hierarchischen Struktur des Militärs vorwärtskommen? Dieser Problemstellung geht diese Arbeit auf den Grund, um Lösungsansätze bzw. Ideen für Lösungsansätze zu finden, oder zumindest eine Rückkehr der Thematik ins gesellschaftliche Bewusstsein zu initiieren. Zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses ergaben sich demnach die folgenden Forschungsfragen:

- Wie begründen die Milizsoldat\*innen ihre Entscheidung für eine aktive Milizlaufbahn?
- Wie beschreiben/empfinden die Milizsoldat\*innen den Status Quo der österreichischen Miliz?

## **Methode/Vorgangsweise**

Diese Arbeit widmet sich zunächst zum besseren Verständnis einem historischen Überblick über die Anfänge der Miliz, einer Begriffsbestimmung des Milizbegriffes selbst sowie schließlich der Auswertung und Interpretation von Interviewdaten, um die Forschungsfragen zu beantworten. Um die Forschungsfragen, bei denen es um persönliche Lebenslagen und Sichtweisen von Betroffenen geht, also biografische Aspekte beinhaltet, beantworten zu können, wurde eine offene Herangehensweise gewählt. Insbesondere die möglichst authentische Darstellung und Erfassung subjektiver Eindrücke von Milizsoldat\*innen zum Erkenntnisinteresse standen dabei im Vordergrund. Dies wurde durch ein qualitatives Vorgehen erreicht. Des Weiteren kam eine induktive Methodik zur Anwendung, um durch Beobachtungen sowie Interviews von Personen – also dem Speziellen – letztlich zu allgemein gültigen Aussagen zu gelangen. Zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses wurden daher zwei unterschiedliche Herangehensweisen gewählt. Während der Themenkomplex der historischen Betrachtung der Entstehung der Miliz durch wissenschaftliche Literatur abgedeckt wird, erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen anhand der Analyse und Interpretation leitfadenbasierter, semi-strukturierter Interviews.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Zu einem großen Anteil liegt die Motivation, eine Milizlaufbahn zu beschreiten, in einem bestehenden militärischen Grundinteresse sowie dem Wunsch nach Wissenszuwachs. Andererseits wurde so manchem späteren Milizsoldaten keine wirkliche Wahlmöglichkeit vom System erlaubt. In fast allen Fällen bestand jedoch eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Grundwehrdienst. Im Allgemeinen markieren gemischte Gefühle und Erlebnisse den Beginn

einer Milizkarriere, die v.a. an den handelnden Personen und den Verbänden fest zu machen sind, sich aber über die gesamte Dauer der Miliztätigkeit kontinuierlich zu einem positiven Bild dieses Verhältnisses entwickelten. Im Gegensatz zu den, letztendlich vorwiegend positiven, Entwicklungen zwischen Miliz und Berufskader ist die empfundene Beziehung zwischen oberster militärischer Führung und Miliz im besten Fall als zerrüttet darzustellen. Auch wenn Verbesserungsmaßnahmen einen Aufwärtstrend andeuten, ist das entgegengebrachte Vertrauen nachhaltig gestört. Die oberste militärische Führung muss sich hier Vorwürfen wie Ideenlosigkeit, wenig nachhaltigen Lösungsansätzen und sogar parteipolitischer Empfänglichkeit stellen. Die getroffenen Maßnahmen bzw. Zielsetzungen sind v.a. im strukturellen, organisatorischen und fachspezifischen Bereich angesiedelt – selbstverständlich nur in dem Umfang, der vorgegeben bzw. erlaubt wird. Deswegen ergibt sich eine in jeder Hinsicht eingeschränkte Handlungsfähigkeit. Trotz allem gibt es auch in diesem Bereich kleine Erfolge zu verzeichnen, die allerdings nur einen minimalen Teil der Milizsoldat\*innen erreichen. Die negativen Erfahrungen und Erlebnisse überwiegen daher dementsprechend.

## **Kontakt**

s.glaser@aon.at

# **Das Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern**

Viktoria Graber, BA (Autorin)

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

## Einleitung und Problemstellung

Frauen und Männer definieren sich über unterschiedliche Diversitätsmerkmale, welche weit über das Geschlecht selbst hinausgehen. Mit Betrachtung auf das Gesundheitsverhalten der Menschen gibt es bei den beiden Geschlechtern Unterschiede hinsichtlich ihres Risikoverhaltens, der Gesundheit und Krankheit im Alter, der Todesursachen als auch der Lebenserwartung. So leben im Jahr 2017 geborene Frauen durchschnittlich um 4,62 Jahre länger als im selben Jahr geborene Männer. Österreich verfügt über ein teures Gesundheitssystem, dies bestätigen auch die hohen Pro-Kopf-Ausgaben für Gesundheitsleistungen in Österreich. Des Weiteren deuten auch die hohen Ausgaben für die Gesundheitsförderung und -prävention darauf hin, dass Kenntnisse über die Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Bedeutung sind, um einen volkswirtschaftlichen Nutzen erwirken zu können. Folgende zwei Forschungsfragen liegen der vorliegenden Masterarbeit zugrunde:

- Welche Unterschiede gibt es bezüglich des Gesundheitsverhaltens von Frauen und Männern?
- Durch welche Faktoren wird das Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern beeinflusst?

## Methode/Vorgangsweise

Die beiden Forschungsfragen wurden anhand qualitativer Forschung beantwortet. Hierzu wurden acht teilstrukturierte Interviews durchgeführt, durch diese Interviewtechnik konnte das Vorgeben von Antwortmöglichkeiten vermieden werden. Für die Auswertung der Interviews wurde die abgewandelte, zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen. Im Zentrum dieser Methode steht die Bildung eines Kategoriensystems. Diese Kategorien wurden induktiv gebildet, dies bedeutet, dass erst nach der Sichtung des Datenmaterials Kategorien aus den Interviews herausgebildet wurden. Dadurch war es möglich, diese an das gewonnene Material anzupassen und neue Themenbereiche und Erkenntnisse zu berücksichtigen. Diesen Kategorien wurden Erkenntnisse, Aussagen und Personen, welche diese Erkenntnisse in den Interviews erwähnt haben, beigelegt. Um die Unterschiede im

Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern aufzuzeigen, wurden folgende fünf Themenbereiche ausgewählt: Ernährung, körperliche Aktivität, Alkoholkonsum, Nikotinkonsum und Vorsorgeuntersuchungen. Die Auswertung der Interviews wurde mit dem aktuellen Stand der Forschung zu diesen Bereichen verglichen. Mittels der Darstellung von neun Theorien und Modellen zur Erklärung des Gesundheitsverhaltens konnten aus den Interviews erworbene Einflussfaktoren mit dem theoretischen Hintergrund in Beziehung gestellt werden.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen, in Bezug auf ihre Ernährung, Alkoholkonsum und Nikotinkonsum besser auf ihre Gesundheit achten. Männer hingegen treiben zum Wohle ihrer Gesundheit mehr Sport. Bezüglich der Vorsorgeuntersuchungen nehmen Frauen an den geschlechterspezifischen Untersuchungen regelmäßig teil. An geschlechterunabhängigen Vorsorgeuntersuchungen nehmen mehr Männer als Frauen teil. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage konnten 36 Einflussfaktoren zu folgenden sieben Kategorien zugeordnet werden:

- Wissensgenerierung: Medien, Studien, Freunde/Bekannte, Familie, Freundin/Ehefrau, Ärzt\*innen, Internet, Schulbildung, Fachliteratur, Vorträge/Workshops
- negativer intrinsischer Einfluss auf das Gesundheitsverhalten: beruflicher oder privater Stress, finanzielle Situation, Alter
- negativer extrinsischer Einfluss auf das Gesundheitsverhalten: Freundeskreis, Zeitmangel aufgrund des Studiums, Familie, Beruf, geografische Lage, Jahreszeit
- positiver intrinsischer Einfluss auf das Gesundheitsverhalten: positive Lebenseinstellung, Lebenserfahrung, Unabhängigkeit, vorangegangene Erkrankungen, prägende Ereignisse

- positiver extrinsischer Einfluss auf das Gesundheitsverhalten: Erziehung, berufliche Tätigkeit, Verpflichtungen durch Haustiere, Leistungskatalog der Sozialversicherung, erbliche Vorbelastung, historischer Wandel
- intrinsische Motivatoren des Gesundheitsverhaltens: Erhalt der Gesundheit, Erhalt der Agilität, Wohlfühl-Faktor, Schönheitsideal, gesundes Altern
- extrinsische Motivatoren des Gesundheitsverhaltens: Familie

Fünf wesentliche Ergebnisse konnten im Zuge der Interviewauswertung herausgefiltert werden. So zeigte sich, dass Frauen zum Wohle ihrer Gesundheit Passivrauch bewusst vermeiden. Außerdem kann aufgezeigt werden, dass der Hund als Haustier für Frauen sowohl gesundheitsstiftend, als auch gesundheitserhaltend wirkt. Ebenfalls zeigte sich, dass der Einsatz von Alternativmedizin und Hausmitteln für viele von Bedeutung ist. Des Weiteren konnte das gesunde Altern als ein Ziel und Motivator sowohl für Frauen als auch für Männer generiert werden, wobei das Erreichen eines möglichst hohen Alters an sich kein Motivator ist. Abschließend konnte erforscht werden, dass Männer ihr gesundheitsbezogenes Wissen Großteils von anderen Menschen beziehen. Frauen hingegen erhalten ihr Wissen vermehrt aus dem Internet und aus Fachliteratur.

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit können, da sie nicht repräsentativ sind, als Empfehlungen für Kampagnen zu einer gezielten Gesundheitsförderung von Frauen und Männern angesehen werden. Unter Berücksichtigung anderer Forschungsergebnisse zu diesem Thema können Kampagnen zur Gesundheitsförderung gezielter auf die Einflussfaktoren und Stärken und Schwächen beider Geschlechter abgestimmt werden. Dadurch kann der Einfluss dieser Kampagnen vergrößert und damit bessere Erfolge für Frauen und Männer erzielt werden. Langfristig kann dies zu einer Kostensenkung für das Gesundheitssystem und einem gesünderen und zufriedeneren Lebensabend für Frauen und Männern führen.

## **Kontakt**

viktoria.graber@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Die Justizwache und ausländische Häftlinge im österreichischen Strafvollzug**

Mag. Lukas Hofmann (Autor)

Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Mehr als die Hälfte der inhaftierten Personen im österreichischen Strafvollzug sind ausländische Staatsangehörige. Die Anfänge dieser Entwicklung liegen einerseits in der Änderung der geopolitischen Lage Europas nach dem Fall des Eisernen Vorhanges, andererseits in der zunehmenden Globalisierung, sowie der Konflikte in Afrika und dem Nahen Osten. Als Folge dieser Umwälzungen und Krisen setzten verschiedene Migrationsbewegungen nach Europa und Österreich ein.

Für die Sicherheit und die Aufrechterhaltung der Ordnung im Strafvollzug ist die Justizwache zuständig. Die Beamt\*innen dieses Exekutivkörpers stehen im täglichen Kontakt mit den Insass\*innen und können auch Zwangsgewalt gegenüber den Inhaftierten ausüben. In der medialen Berichterstattung wurde in den letzten Jahren immer wieder von Problemen zwischen Insass\*innen und Angehörigen der Justizwache gesprochen. Es wird von sprachlichen und kulturellen Verständigungsschwierigkeiten, sowie von Gewalt gegen Beamt\*innen berichtet. Die Wissenschaft nennt zwar verschiedene Problemstellungen in Bezug auf ausländische Insass\*innen, wie etwa die massive Sprachenvielfalt, niedrige Schulkenntnisse, fehlende Beschäftigungsmöglichkeiten sowie die Überbelegung der Justizanstalten, eine konkrete Auseinandersetzung mit dem Umgang der Justizwache mit ausländischen Insass\*innen erfolge jedoch nicht. Die Forschungsfrage lautet daher:

- Welche besonderen Herausforderungen und Probleme können sich durch den derzeitigen Anteil von Fremden im österreichischen Strafvollzug für die Arbeit der Justizwache ergeben?

## Methode/Vorgangsweise

Nach einer eingehenden Literaturrecherche konnten einerseits Problemfelder erkannt, andererseits auch mögliche Forschungslücken ausgemacht werden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde als qualitative Methode das Expert\*inneninterview gewählt. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden insgesamt elf Angehörige der Justizwache in drei Justizanstalten befragt. Die Auswahl erfolgte

durch das jeweilige Justizwachkommando und umfasste Beamt\*innen verschiedener Aufgabenbereiche und Funktionen in einer Justizanstalt. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der Methode von Meuser und Nagel. Die Interviews wurden transkribiert, kodiert und ausgewertet. Aus den entwickelten Kategorien entstand schließlich ein Gesamtbild und ermöglichte die Beantwortung der Forschungsfrage.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Sprachenvielfalt im Strafvollzug stellt die Justizwache weiterhin vor große Herausforderungen. Oftmals müssen andere Insass\*innen zu Dolmetschdiensten im Haftalltag herangezogen werden, oder die Angehörigen der Justizwache versuchen nonverbal mit den Häftlingen zu kommunizieren. Ebenso spielen ethnische Konflikte unter den Insass\*innen eine bedeutende Rolle. Die hauptsächliche Maßnahme, die dabei von der Justizwache gesetzt werden kann, ist die räumliche Trennung der Häftlinge. Durch die völlige Auslastung der Justizanstalten und dem Zusammentreffen unterschiedlicher Nationalitäten und Religionen, sowie der Sozialisation vieler Insass\*innen in völlig anderen Kulturkreisen, ist die Gewaltbereitschaft der Insass\*innen erheblich gestiegen und erfordert oftmals ein exekutives Vorgehen der Justizwache.

In der Grundausbildung der Beamt\*innen wird zwar auf die unterschiedlichen kulturellen und religiösen Hintergründe der Insass\*innen Rücksicht genommen, trotzdem besteht bei den Angehörigen der Justizwache darüber hinausgehend vielfach der Wunsch nach aktueller, leicht zugänglicher und fundierter Informationen in Form von Weiterbildungsveranstaltungen und Beiträgen im Intranet. Die Aufnahme von Personen mit Migrationshintergrund in den Justizwachdienst stellt für die meisten interviewten Beamt\*innen keinen wesentlichen Vorteil für die Justizwache dar, da die Gefahr der Vereinnahmung oder der Nichtakzeptanz durch Insass\*innen derselben Ethnie gegeben ist. Lediglich die oftmals vorhandenen Sprachkenntnisse werden als Gewinn für den Strafvollzug gesehen. Besondere Herausforderungen ergeben sich für weibliche Justizwachebeamtinnen, auf Grund der oftmals ablehnenden Haltung durch ausländische Insassen, sodass diese mit besonderem Nachdruck ihre Anordnungen gegenüber den Häftlingen durchsetzen müssen. Im Umgang mit muslimischen Insass\*innen kommt es immer wieder

zu Problemen bei Visitierungen, Haftraumdurchsuchungen und dem Berühren religiöser Schriften durch Beamt\*innen. Weitere Herausforderungen stellen die oftmalige Ablehnung von Frauen als Beamtinnen, sowie die Verweigerung von Arbeit in der Haft dar.

Allgemeine Probleme im österreichischen Strafvollzug betreffen sowohl ausländische als auch inländische Insass\*innen. So führt der steigende Anteil psychisch auffälliger und drogenkranker Häftlinge zu einer zunehmenden Belastung der Beamt\*innen sowohl in psychischer, als auch in personeller Hinsicht. Im Strafvollzug stellt die Beschäftigung und Betreuung einen wesentlichen Schwerpunkt dar. Auf Grund von mangelnden Sprachkenntnissen, fehlender Ausbildung der Insass\*innen, dem massiven Personalnotstand innerhalb der Justizwache sowie der Überbelegung ist oftmals nur ein Verwahrvollzug möglich. Die angespannte Personalsituation ist grundsätzlich eines der größten Probleme im österreichischen Strafvollzug. Durch Image- und Werbekampagnen wird versucht ein zeitgemäßes Bild der Justizwache und ihrer vielfältigen Aufgaben zu liefern.

## **Kontakt**

lukas.hofmann@gmx.at

# **Public Participation in Vienna**

## **An Evaluation in the Context of Education**

Johannes Raab, BA (Auhtor)

DI Michal Sedláčko, PhD Msc (Supervisor)

## Introduction and problem

Participation, derived from the Latin word “participo”, means to take part, share, and participate in something. It is defined in a broad term and goes further than the classical use of participation tools in Austria, like the citizen survey or petitions. Modern public participation is an umbrella term that includes the concerns, interests, needs and values of citizens and communities in decision-making and subsequent actions in public matters.

An example for the variety of public participation is the building of a water pipeline in the US state Kansas by volunteers, which worked cheaper and faster than the municipality expected. Various participation processes in Vienna like public gardening, school parliaments and road and public space design are further examples. Participation might be encouraged via classical methods like petitions or surveys, but also through digital methods like public participation geographical information system (PPGIS). Citizens, administrators or organizations entrusted with planning and design of participation processes can initiate these. One such example for an organization in Vienna is the Local Agenda, which has its origins in the Agenda21. Agenda21 is a program based on political self-commitment and aims for sustainable development. One of its two goals is participation of local residents. This program is active in ten districts in Vienna and it aims to engage and encourage greater local participation.

Several aspects might influence participation processes in general. These factors include – but are not limited to – education, income, location, and method of participation. This thesis will focus on the correlation between education, income, and participation. According to literature, there is a correlation between public participation and the education of citizens. The more educated the citizens are the more likely they are going to participate in public matters. In research on the correlation of participation and income, education was found to be a proxy for income (the higher the education the higher the income). Therefore the research question of this thesis was:

- What is the influence of education and income on public participation processes in the districts of Vienna?

## Method

The method used in this master's thesis is a graphical evaluation of two quantitative data sets. The first data set contained 446 projects for participation, which were sorted and assigned according to literature. Later, 284 participation processes were evaluated with a "participation value" and assigned to their respective districts. The result of this process was a distinct "participation value" for each Viennese district. This value shows the quality of the participation processes in each district.

The second data set gave an overview of education levels in Vienna. The percentage of graduates in every district was determined following the International Standard Classification of Education. The results of this adaptation were compared graphically. At the x-axis displayed the participation value, while the y-axis showed the percentage of graduates.

## Results and conclusion

Following the hypothesis, the district with the lowest percentage of graduates should have the lowest "participation value". The chosen method shows that there is little to none connection between education and public participation. The results of the adaption of both data sets were distinct "participation values" and a percentage of graduates for each district in Vienna. For example, the district "Simmering" has a higher "participation value" than the districts "Innere Stadt" or "Döbling", which both have a much higher percentage of graduates. One explanation might be that the Local Agenda might balance the effects of education and income on public participation processes. Further research could discover other reasons.

The Local Agenda is active in six districts with a higher percentage of graduates and four with a lower one. The ten districts with the Local Agenda21 program had higher "participation values" than the thirteen districts without this program. Another possible explanation for this outcome is that people with a higher education might not live equally distributed over the entire district, but be concentrated in smaller areas. Therefore, future research should focus on smaller areas than districts, called "Grätzl" in the Viennese dialect. The topic

of subsidized housing, where a fourth of Vienna's inhabitants live, goes hand in hand with this issue.

Another aspect for further research might be the assumption of correlation between education and participation itself. It was criticized and challenged recently. This thesis might hint in this direction, but the validity of the method used and the non-holistic data must be taken into account here, for they might reduce the significance of the work. Nevertheless, the results hint at the legitimacy of this criticism.

## **Kontakt**

johannes.raab@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Information zur Begegnung mit Menschen mit Behinderungen in der Öffentlichkeitsarbeit der österreichischen Verwaltung**

## **Entwicklung und Pre-Test eines Faltkartenentwurfs mit entsprechenden Empfehlungen**

Ralf Martin Tatto, BA MA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Menschen mit Behinderungen (MmB) werden in der Öffentlichkeit meist nicht neutral dargestellt. Die Ende 2017 veröffentlichte Jahresstudie über „Menschen mit Behinderung in österreichischen Massenmedien“ wurde vom Bund beauftragt und ergab, dass MmB in den wenigsten Fällen in den Medien neutral dargestellt werden. Ebenso wurde festgestellt, dass es einen großen Bedarf an der Vermittlung von Information zur richtigen Begegnung mit MmB gibt. Explizit wurde in der benannten Studie erwähnt, dass die öffentliche Verwaltung eine entscheidende Mitverantwortung bei der korrekten Begegnung mit MmB im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) trägt. Doch wie nimmt die öffentliche Verwaltung diese Verantwortung wahr? Wie ist der vorhandene Informationsstand? Gibt es einen Bedarf an Information und wenn ja, könnte dieser Bedarf mit einer einfachen Faltkarte als erste Maßnahme gedeckt werden? Bei diesen Forschungslücken setzt die Masterarbeit an. Daher lauten die Forschungsfragen:

- Sind ausreichend Informationen zur korrekten Begegnung mit MmB in der ÖA der österreichischen Verwaltung vorhanden?
- Wäre der im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Entwurf einer entsprechenden Informationsfaltkarte ein geeignetes Mittel für den Einstieg in die inklusive Begegnung mit MmB?

## Methode/Vorgangsweise

Bei einer eingehenden Recherche über bereits bestehende Studien bzw. zum Stand der Forschung konnte erhoben werden, dass im direkten Kontext der Begegnung mit MmB durch die ÖA der öffentlichen Verwaltung noch kein Material vorhanden war, und die gegenständliche Arbeit somit eine Lücke schließt. Im Weiteren wurde als Trägermedium eine Informationsfaltkarte im Scheckkartenformat nach Vorbild der „Checkliste für Medienauftritte“ der Schweizer Armee entwickelt. Diese wurde beispielhaft mit allgemeinen und speziellen Informationen für die Begegnung mit MmB, im Ausmaß einer DIN A3 Seite, befüllt. Das Medium besticht durch sein langjähriges und erfolgreiches Bestehen sowie die Erprobung im Einsatz.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Expert\*inneninterviews auf den fünf Ebenen der öffentlichen Verwaltung (Gemeinde/Bezirk/Stadt/Land/Bund) nach der Methode von Bogner, Littig und Menz durchgeführt. Dabei wurde nicht „nur“ der bestehende Informationsstand über MmB und die Begegnung mit selbigen erfasst, sondern ebenso der angeführte Faltkartentwurf nach Schweizer Vorbild einem Pre-Test unterzogen. Analysiert wurden die Interviews im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse-Methode nach P. Mayring.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Interviews zeigen, dass alle Befragten im Zuge ihrer ÖA-Tätigkeit bereits Begegnungen mit MmB hatten. Wobei der größte Informationsbonus vor allem durch den Umstand, Begegnungen mit Kollegen\*innen mit Behinderungen zu haben, erlangt wurde. Bei der Aufnahme in das öffentliche Dienstverhältnis wurde niemandem Information über die Begegnung mit MmB durch den\*die Dienstgeber\*in zur Verfügung gestellt und ebenso wurden eventuell vorhandene Kompetenzen im selben Bezug nicht nachgefragt. Über MmB und die Begegnung mit ihnen Bescheid zu wissen, halten alle befragten Expert\*innen für äußerst berufsrelevant. Die konkrete Verwendung einer Faltkarte konnten sich alle Befragten gut vorstellen. Hier überraschend der Input der Expert\*innen, die Faltkarte, neben internen Stellen, auch an Gewerbetreibende zu verteilen. Es konnte bestätigt werden, dass sich der Faltkartentwurf als gute Erstinformation bzw. als Nachschlagewerk zur Vorbereitung bei konkreten Begegnungen eignet. Als ein Highlight wird, neben der allgemeinen Information über MmB, der Bereich mit Dos und Don'ts gesehen. Obwohl die meisten Expert\*innen bereits über eine Dekade in der ÖA tätig waren, hat es für alle Informationen im Faltkartentwurf gegeben, die für sie einen Mehrwert darstellten. Ein wesentliches Ergebnis der gegenständlichen Arbeit ist die Schlussfolgerung, dass es eine partizipative Weiterentwicklung des Faltkartentwurfs und eine entsprechende Verteilung an die verschiedensten Zielgruppen braucht, um die vorhandenen geistigen Barrieren abzubauen. Dadurch kann ein entscheidender Schritt in Richtung inklusivere Begegnung von ÖA-Mitarbeitern\*innen mit MmB und ein entscheidender Schritt in eine generell inklusivere Gesellschaft getan werden.

**158** > Information zur Begegnung mit Menschen mit Behinderungen in der Öffentlichkeitsarbeit der österreichischen Verwaltung

## **Kontakt**

ralf@tatto.at

# **Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**

## **Status quo der Berücksichtigung der Sustainable Development Goals in der Arbeit der österreichischen Bundesministerien**

Karin Wandl, BSc (WU) (Autorin)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Im September 2015 wurde auf Ebene der Vereinten Nationen die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung mit einem umfassenden Katalog an Nachhaltigkeitszielen, den Sustainable Development Goals (SDG), verabschiedet. Auch Österreich hat den Beschluss mitgetragen und sich somit verpflichtet, auf die Erreichung der SDGs bis zum Jahr 2030 hinzuwirken, eine regelmäßige Überprüfung der Fortschritte durchzuführen und darüber zu berichten. Die österreichische Bundesregierung hat die kohärente Umsetzung der SDGs in den Verantwortungsbereich der einzelnen Bundesministerien übertragen. Im Sinne des Mainstreaming-Ansatzes wurden die Ministerien mit der Einarbeitung der Prinzipien und Ziele der Agenda 2030 in bestehende Strategien und Programme und – wenn notwendig – mit der Erstellung entsprechender Maßnahmen und Aktionspläne beauftragt. Außerdem wurde eine interministerielle Arbeitsgruppe zur Koordinierung der Berichterstattung eingerichtet. Der Rechnungshof sowie zivilgesellschaftliche Organisationen sehen den österreichischen Zugang zur Umsetzung der Agenda unter anderem aufgrund des Fehlens einer gesamtstaatlichen Strategie sowie einer kohärenten Steuerung kritisch. Während fast alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen bereits mindestens einen nationalen Fortschrittsbericht zum Umsetzungsstand der Agenda 2030 veröffentlicht haben, liegt in Österreich dreieinhalb Jahre nach dem Beschluss der SDGs noch kein entsprechender Befund über den Status oder die Ausgestaltung der Implementierung vor. Der öffentlichen Verwaltung kommt einerseits durch den Zielkatalog selbst und andererseits speziell durch den Mainstreaming-Ansatz eine zentrale Rolle in der Implementierung der Agenda zu. Im Rahmen dieser Arbeit wurde daher folgende Forschungsfrage formuliert:

- Wie wurden und werden die Sustainable Development Goals in der Arbeit der österreichischen Bundesministerien berücksichtigt?

Die Forschungsfrage wurde durch drei Subfragen konkretisiert:

- Welche Schritte wurden in den Ministerien auf organisationaler oder prozessualer Ebene gesetzt, um den Mainstreaming-Ansatz umzusetzen?

- Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen Ministerien gestaltet und inwieweit werden dadurch Wechselwirkungen und Zielkonflikte berücksichtigt?
- Was sind die größten Herausforderungen hinsichtlich der kohärenten Umsetzung der Agenda 2030 und welche Maßnahmen braucht es noch?

## **Methode/Vorgangsweise**

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde durch die Methode des Expert\*inneninterviews ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Insgesamt wurden sechs Interviews mit den jeweiligen SDG-Ansprechpartner\*innen aus unterschiedlichen Bundesministerien geführt. Die Interviews wurden durch einen Leitfaden strukturiert, um den Ablauf steuern und von allen Expert\*innen gleichartige Informationen erheben zu können. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte in Anlehnung an das interpretative Analyseverfahren von Meuser und Nagel. Dazu wurden die Einzelinterviews zunächst transkribiert und kodiert. Danach wurden themengleiche Textpassagen aus verschiedenen Interviews zusammengestellt und einheitliche Codes festgelegt, welche im nächsten Schritt mithilfe (soziologischer) Kategorien gebündelt wurden. Abschließend wurden die zuvor entwickelten Konzepte systematisiert, miteinander in Beziehung gesetzt und mit den Erkenntnissen aus dem Stand der Forschung in Zusammenhang gestellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Ausgehend von den Ergebnissen der durchgeführten Erhebung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass in Österreich bereits sehr viele Initiativen bestehen, die zur Erreichung der SDGs beitragen. Dennoch kann nicht von einer systematischen Berücksichtigung gesprochen werden. Obwohl viele (Sub-) Ziele durch unbestimmte Formulierungen großen Interpretationsspielraum zulassen, wurden sie weder auf Ebene der Ministerien noch auf gesamtstaatlicher Ebene konkretisiert oder genaue, anzustrebende Zielwerte bestimmt. Um zu identifizieren, wo in Hinblick auf die

zuständigen Subziele bereits Initiativen vorhanden sind, nahmen alle Bundesministerien eine Bestandsaufnahme der bestehenden Strategien und Programme vor. Nur in einem befragten Ministerium wurde im Anschluss daran eine Lückenanalyse durchgeführt. Es gibt bislang keine systematischen internen Monitoring- oder Controlling-Prozesse, welche die Zielerreichung regelmäßig überprüfen. Für das Monitoring auf gesamtstaatlicher Ebene ist die Statistik Austria zuständig, die unter Berücksichtigung der globalen Indikatoren in Abstimmung mit den Ministerien ein nationales Indikatorensystem erarbeitet hat.

Die SDGs sind eine Querschnittsmaterie und können daher nur durch Zusammenwirken aller Bundesministerien verwirklicht werden. Als einzige koordinative Institution wurde in Österreich eine interministerielle Arbeitsgruppe eingerichtet. Das Mandat der Arbeitsgruppe umfasst weder die Koordinierung der Umsetzung, noch die Ausarbeitung von gesamtstaatlichen Strategien und Aktionsplänen. Sie dient daher hauptsächlich als Plattform für Informationsaustausch zwischen den Ministerien. Wie die Untersuchung gezeigt hat, ist die österreichische Verwaltungskultur noch stark von silohaftem Denken und Handeln geprägt. Die daraus resultierende nur bedingt vorhandene Kooperationsbereitschaft einzelner Ressorts erschwert die Umsetzung der Agenda 2030. Die Wechselwirkungen zwischen den Subzielen werden in Österreich nicht berücksichtigt. Eine gesamtstaatliche Strategie oder ein gemeinsamer Aktionsplan könnte die kohärente Umsetzung der Agenda unterstützen, allerdings ist die Formulierung von sektorübergreifender Politik sehr schwierig.

Aus den Expert\*inneninterviews gingen zahlreiche Herausforderungen im Hinblick auf die kohärente Implementierung der Agenda 2030 hervor. Eine Konkretisierung der Ziele unter Berücksichtigung des nationalen Kontextes und eine systematische Lückenanalyse mit anschließender Identifizierung von prioritären Handlungsfeldern ist erforderlich. Eine weitere Herausforderung besteht in der Politikkohärenz im Interesse der nachhaltigen Entwicklung. Es bräuchte in Ergänzung zum Mainstreaming-Ansatz weitere koordinative Mechanismen, die die sektorübergreifende Zusammenarbeit fördern und die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen Subzielen ermöglichen. Schließlich gilt es noch das Bewusstsein bei den öffentlichen Bediensteten und der Bevölkerung für die SDGs zu stärken. Das letztendlich Entscheidende für die Zielerreichung bis 2030 wird eine klare politische Vision und Steuerung sowie ein

starker politischer Wille sein. Denn bislang verbleibt die Umsetzung der Agenda auf der Ebene der Verwaltung, mit nur begrenzten Auswirkungen auf politische Entscheidungen und den öffentlichen Haushalt. Es werden weitere Anstrengungen erforderlich sein, um den in der Agenda 2030 geforderten gesellschaftlichen Transformationsprozess tatsächlich einzuleiten.

## **Kontakt**

karin-wandl@gmx.at



## **Brückenschlag zwischen militärischer und ziviler Welt**

**Vorhandene und mögliche Good Governance-Dimensionen  
im Rahmen sicherheitsunterstützender GSVP-Missionen  
anhand der Beispiele EUBAM Libya und EUNAVFOR MED**

Markus Wohlmuth, BA (Autor)

Dr. Oskar Wawra (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Mit Ende des Kalten Krieges, einer Wandlung des Konfliktbildes in Richtung innerstaatlicher Konflikte sowie einer neuen Qualität des internationalen Terrorismus änderten sich auch die Anforderungen an Streitkräfte. Eine verbesserte Zusammenarbeit dieser Bereiche wie auch eine stärkere Verschränkung werden daher national und international als unumgänglich erkannt. Das persönliche Forschungsinteresse liegt einerseits in einer zuerst jahrelangen Beschäftigung mit sicherheitspolitischen Entwicklungen im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit, und andererseits der daran anschließenden Bearbeitung von Krisen – insbesondere in Nordafrika und Libyen – begründet. Im Zuge meines Studiums wurde ich mit verschiedenen Dimensionen von Good Governance konfrontiert, was auch eine Motivation für mich darstellte, zwischen diesen Themenfeldern einen Brückenschlag herzustellen. In dieser Arbeit wird auf die mögliche Überbrückung des Spannungsfeldes zwischen zivilem und militärischem Bereich im Rahmen moderner Konfliktbilder eingegangen. Daher wird anhand der Beispiele EUBAM Libya und EUNAVFOR MED untersucht, inwieweit Dimensionen von Good Governance in die Arbeit sicherheitsrelevanter GSVP-Missionen einfließen bzw. einfließen können.

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden kategoriengeleitete Textanalysen nach Mayring unter Anwendung der skalierenden Strukturierung von relevanten EU-Dokumenten, wie Missions-Mandaten oder Strategic Reviews, sowie semi-strukturierte Expert\*innenbefragungen durchgeführt. Danach werden Vergleiche zwischen den Missionen, Dokumenten und Expert\*innen sowie aktuellen und potenziellen Ausprägungen der Dimensionen angestellt und mögliche Ableitungen getroffen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es ist klar festzustellen, dass grundsätzlich das gesamte Spektrum des Good-Governance-Ansatzes erfasst wird. Expert\*innen sehen

bei aktuellen Auswirkungen der Missionen sämtliche Aspekte – wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung – angesprochen, obwohl in den Dokumenten nur die Hälfte der Prinzipien genannt wird. Expert\*innen mit direktem Bezug zur Mission aus den relevanten EU-Institutionen wiederum sehen mehr Dimensionen – und diese zumeist stärker – ausgeprägt als Landesexpert\*innen. Das könnte möglicherweise auf den größeren Einblick Ersterer zurückzuführen sein. In der Masse der Dokumente werden v.a. Effektivität und Effizienz sowie Rechenschaftspflicht und Menschenrechte angesprochen. Partizipation, Abwesenheit von Korruption und Inklusivität finden nur vereinzelt Erwähnung. Durch die Expert\*innen wurden die drei erstgenannten Prinzipien ebenfalls betont, daneben aber noch Transparenz und Offenheit gesehen und Auswirkungen auf die Korruption zumindest etwas stärker hervorgehoben. Effektivität und Effizienz werden im Rahmen beider Missionen oft genannt, ebenso wie Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechte. Auswirkungen auf Transparenz und die Abwesenheit von Korruption werden im Zusammenhang mit EUNAVFOR MED prominenter gesehen. Dagegen wird Partizipation und Inklusion öfter mit EUBAM Libya in Verbindung gebracht. Weiters zeigt sich, dass die Unterschiede zwischen zivilen und militärischen Missionen bei ähnlichen Aufträgen gering sind. Potenzielle Synergieeffekte könnten sich in der Unterstützung von Good-Governance-Ansätzen durch Zusammenarbeit mit nationalen und anderen internationalen bzw. EU-Akteur\*innen im Land ergeben. Auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit GSVP-Operationen im Raum wie EUCAP Sahel bzw. sicherheitsrelevanten Kooperationen wie G-5-Sahel ist denkbar. Institutionell könnten im Rahmen des European Security and Defence College Kurse für zukünftiges ziviles und militärisches Personal in GSVP-Missionen angeboten werden. Vorstellbar erschiene auch die Einrichtung einer Koordinierungszelle im Rahmen des Europäischen Auswärtigen Dienstes, welche sich mit Good Governance beschäftigt. Eine Hauptherausforderung sowohl im Rahmen dieser Forschung wie auch von GSVP-Operationen generell bildet dabei die dynamische Lageentwicklung. Nichtsdestotrotz ist vom Bedarf und Nutzen eines noch stärker integrierten EU-Ansatzes auch in Zukunft und im Rahmen anderer EU-Operationen auszugehen. Weiterführend sollte, aus meiner Sicht, zu anderen Feldern der zivil-militärischen Zusammenarbeit, insbesondere zwischen Akteur\*innen der EU, geforscht werden.

**Kontakt**

markus.wohlmuth@stud.fh-campuswien.ac.at

# Ökonomie und Finanzen



# **Der Europäische Sozialfonds 2014-2020 in Österreich**

**Eine Interim-Evaluierung der Umsetzung in Österreich  
anhand von Dokumentenanalyse und  
Expert\*innen-Interviews**

Sophie Maurer, BSc (WU) (Autorin)

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

## Einleitung und Problemstellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF). Dieser co-finanziert Projekte zur Förderung von Armutsbekämpfung, Bildung und Arbeit und ist auch als „soziales Gesicht Europas“ bekannt. Auf EU-Ebene sind die Vorgaben zu dessen Umsetzung in mehreren Verordnungen festgelegt, auf nationaler Ebene vor allem in einer Partnerschaftsvereinbarung mit der EU und dem ESF-spezifischen Operationellen Programm „Beschäftigung“. Gegenstand der Masterarbeit ist, die Umsetzung des ESF in Österreich zu evaluieren. Hierzu bedarf es bestimmter Kriterien zur Bewertung. Diese wurden im Zuge einer theoretischen Auseinandersetzung festgelegt und finden sich auch in der Forschungsfrage wieder:

- Wie lässt sich die Implementierung des Europäischen Sozialfonds 2014-2020 in Österreich anhand der Kriterien Zielerreichung, Nebeneffekte und Kosteneffizienz beurteilen?

Der Forschungsfrage liegt dabei sowohl ein praktisches als auch ein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse zugrunde: Das praktische Erkenntnisinteresse besteht in der Analyse von Verbesserungspotentialen bei der Umsetzung des ESF in Österreich – für die aktuelle sowie die nachfolgende Förderperiode. Untersucht wird zudem, inwieweit Umsetzungsprobleme europäisch determiniert sind oder sich durch Hürden in den Mitgliedstaaten selbst ergeben. Das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse betrifft die Frage, welche Ansätze zur Evaluierung von EU-Politikprogrammen beziehungsweise zur Evaluierung des ESF am geeignetsten sind.

## Methode/Vorgangsweise

Bei der Masterarbeit handelt es sich um eine Evaluierungsstudie, welche qualitative und quantitative Ansätze kombiniert. Die erforderlichen Daten wurden dabei im Zuge einer Dokumentenanalyse sowie mittels Expert\*inneninterviews erhoben. Als Dokumente wurden offizielle Publikationen herangezogen, die insbesondere zu den Evaluierungskriterien „Zielerreichung“ und „Kosteneffizienz“ Aufschluss geben. Diese waren für die vorliegende Arbeit die relevanten Wirkungsorientierten Folgeabschätzungen, der

Durchführungsbericht 2017 und der Fortschrittsbericht 2016 – jeweils ergänzt um aktuellere Daten zum finanziellen Umsetzungsstand. Ergänzend zur Dokumentenanalyse wurden explorative, leitfadengestützte Expert\*inneninterviews durchgeführt. Diese gaben insbesondere Aufschluss zu den Einflussfaktoren bei der Umsetzung. Gesprächspartner\*innen waren dabei zwei Fördernehmer\*innen – eine\*r aus der aktuellen und eine\*r aus der vorigen Förderperiode – sowie Vertreter\*innen zweier Abwicklungsstellen auf Bundes- bzw. Landesebene. Ausgewertet wurden die Daten aus der Dokumentenanalyse sowie den Expert\*inneninterviews anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel. Dafür wurden zunächst die im Zuge der Interviews identifizierten Einflussfaktoren in ein theoriegeleitetes Kategorienmodell eingeordnet. Dieses umfasst Variablen auf Ebene der Akteur\*innen, der regulatorischen Vorgaben sowie zum Kontext der Umsetzung. Die Faktoren wurden jeweils um eine Wirkungsdimension ergänzt, um ihre Auswirkungen auf die Implementierung zu zeigen und damit Kausalzusammenhänge aufzudecken. Die so aufbereiteten Informationen wurden anschließend in Hinblick auf die Evaluierungskriterien diskutiert und dabei um die Daten aus der Dokumentenanalyse, insbesondere auf finanzieller Ebene, ergänzt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es zeigte sich, dass die regulatorischen Vorgaben auf EU-Ebene entscheidende Faktoren bei der Umsetzung des ESF sind. Insbesondere die komplexe finanzielle Abwicklung sowie das hohe Prüfaufkommen belasten die Fördernehmer\*innen. Zu Effizienzverlusten führen auch die unterschiedliche Indikatorik bei der Berichterstattung, die gehemmte Kommunikation zwischen den Behörden sowie die hohe Anzahl der insgesamt 16 Abwicklungsstellen – auch wenn seit Beginn der Förderperiode sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene erhebliche Bemühungen zur Effizienzsteigerung erfolgt sind. Ungeachtet dessen war die Umsetzung des ESF in der aktuellen Förderperiode stark verzögert. Ursächlich hierfür war das erstmals vorgesehene Designierungsverfahren des Verwaltungs- und Kontrollsystems in Kombination mit nationalen Versäumnissen – insofern, als der Abschluss des Verfahrens Voraussetzung für die Beantragung von Zwischenzahlungen ist und in Österreich erst 2017 erfolgte. Ein EU-weiter Vergleich zeigt aber, dass die Effekte daraus bis 2019 größtenteils aufgeholt wurden. Auch das Erreichen

der Etappenziele 2018 war davon nur bedingt beeinträchtigt: Die vier Output-Ziele wurden innerhalb der vorgesehenen Bandbreite erreicht und bei den Finanzziele wurde lediglich eines verfehlt. Die Abwicklung beansprucht jedoch überproportional viele Ressourcen, welche in weiterer Folge bei anderen Projekten fehlen. Dies verhindert auch das Entstehen von Innovation – eigentlich ein Ziel des ESF. Weitere Nebeneffekte sind das Entstehen von Netzwerken sowie die zunehmende Formalisierung der Fördersysteme. Langfristige Auswirkungen auf das österreichische System sind dennoch nicht zu erwarten, da das Fördervolumen des ESF mit einem Ausmaß von 5% des nationalen Fördervolumens in dem Bereich zu gering ist. Die Evaluierung zeigt insbesondere das Erfordernis von Verwaltungsvereinfachungen. Während sich in der aktuellen Periode weitere Vereinfachungen innerhalb des bestehenden Systems anbieten – etwa vereinfachte Abrechnungsmodelle und mehr Beratungsangebote –, sind für nachfolgende Perioden grundlegendere Änderungen anzudenken. Zu diesen zählen etwa eine Harmonisierung der Regelwerke mit weiteren EU-Fonds und die Zusammenlegung inhaltlich ähnlich ausgerichteter Programme. Das Verwaltungs- und Kontrollsystem bedarf jedenfalls einer grundlegenden Überarbeitung und flexibleren Gestaltung – auch, um dessen Einbettung in das nationale Fördersystem zu ermöglichen und das Entstehen eines Parallelsystems zu unterbinden. National kann dieses Bestreben wiederum durch die Vornahme von Zentralisierungen und einen Ausbau der Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden.

## **Kontakt**

sophie.maurer@alumni.fh-campuswien.ac.at

## **Nachbetrachtung der Gemeindestrukturreform in der Steiermark am Beispiel der Stadtgemeinde Fehring**

**Inwieweit ist die Stadtgemeinde Fehring eine wirtschaftliche,  
leistungsfähige und professionelle Gemeinde?**

Klaus Sundl, BA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Das am 30.01.2012 von der Steiermärkischen Landesregierung präsentierte Leitbild zur Gemeindestrukturreform hatte die Stärkung der zukünftigen Leistungsfähigkeit steirischer Gemeinden zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Funktionen zum Wohle der Bevölkerung als oberstes Ziel. Dieses Ziel wurde durch drei näher konkretisierte Ziele ausformuliert:

- Schaffung von wirtschaftlichen, leistungsfähigen und professionellen Gemeinden
- Ermöglichung von abgestimmten raumordnungs- und verkehrspolitischen Maßnahmen
- Stärkung des Engagements für das Gemeinwohl und das Ehrenamt

In dieser Arbeit wird vier Jahre nach der Gemeindestrukturreform in der Steiermark eine Nachbetrachtung über die Zusammenlegung der fünf südoststeirischen Gemeinden Fehring, Hatzendorf, Hohenbrugg-Weinberg, Johnsdorf-Brunn und Pertlstein angestellt. Dabei wird die Forschungsfrage erhoben, inwieweit die Stadtgemeinde Fehring das Ziel der Steiermärkischen Landesregierung „wirtschaftliche, leistungsfähige und professionelle Gemeinden zu schaffen“ bereits erreichen konnte bzw. in welchen Bereichen der Kommune noch Handlungen zur Zielerreichung zu setzen sind. Es gibt die Arbeitshypothese, dass die Fusionierung der fünf Gemeinden zu erkennbaren finanziellen Verbesserungen, Effizienz- und Leistungssteigerungen sowie zu mehr Professionalisierung sämtlicher kommunaler Leistungen geführt hat.

## Methode/Vorgangsweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die qualitative Herangehensweise gewählt. Hierfür wurden Expert\*inneninterviews mit Vertreter\*innen der politischen Verantwortungsträger\*innen sowie der Verwaltungsspitze der Stadtgemeinde Fehring geführt. Da diese Arbeit nur die Fusion einer Gemeinde in der Steiermark betrachtet, wurde das Basisdesign der Einzelfallanalyse herangezogen.

Ergänzt wird das Forschungsdesign durch ein Element der Dokumentenanalyse. Im Speziellen wurde eine Finanzdatenanalyse der Rechnungsquerschnitte von 2011 bis 2018 durchgeführt. Zudem wurden einige bedeutende Kennzahlen auf Basis der Rechnungsquerschnitte berechnet und analysiert.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die finanziellen Verbesserungen durch die Gemeindezusammenlegung sind zwar gering, jedoch erkennbar. Die bekanntermaßen positive Entwicklung der Ertragsanteile ist hingegen auf die positive wirtschaftliche Entwicklung und nicht auf die Gemeindefusion zurückzuführen. Die Betrachtung der Kostendeckung der marktbestimmten Betriebe Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Müllbeseitigung anhand der Gewinnentnahmen sowie der Investitions- und Tilgungszuschüsse, zeigt einen erkennbar positiven Trend. Dieser lässt sich durch die neue Tarifgestaltung im Rahmen der Gemeindestrukturereform begründen. Als positiver Einmaleffekt durch die Gemeindestrukturereform ist die Fusionsprämie für freiwillige Gemeindefusionen zu nennen. Die Stadtgemeinde Fehring hat in den Jahren 2015 bis 2018 in Summe € 800.000,00 an Fusionsprämie erhalten. Der größte dauerhafte Einsparungseffekt konnte bei den Bezügen der gewählten Organe entdeckt werden. In Summe konnten diese um rund 40% bzw. € 100.000,00 gesenkt werden. Bei den Gebrauchs- und Verbrauchsgütern sowie Handelswaren wurden Synergieeffekte durch Größen- und Kostenvorteile aufgedeckt. Auch beim Verwaltungs- und Betriebsaufwand zeigten sich dauerhafte Einsparungspotenziale. Die Sozialhilfeumlage hat sich hingegen in nur fünf Jahren von 2013 auf 2018 fast verdoppelt. Genau gesagt von € 1.107.964,00 auf € 1.916.684,00. Auch die Pflege- und Betreuungskosten sind in den vergangenen Jahren wesentlich gestiegen. Beide Positionen sind allerdings keinesfalls auf die Gemeindestrukturereform zurückzuführen.

Die erzielten höheren Überschüsse fließen größtenteils in die Tilgung von Darlehen und den Vermögenserwerb. Der Schuldenstand der Stadtgemeinde Fehring konnte ausgehend von rund € 20.000.000,00 zum Zeitpunkt der Gemeindefusion bis Ende 2018 um rund 20% gesenkt werden. Durch die aus der Gemeindefusion resultierende, bessere wirtschaftliche und finanzielle Situation der Stadtgemeinde Fehring, konnten in den vergangenen Jahren

zahlreiche Investitionen getätigt werden. Darüber hinaus wurde eine Wirtschaftsservicestelle für Regionalentwicklung und Stadtmarketing sowie ein Familienkompass zur Eltern-Kind-Bildung in Kooperation mit einer weiteren Fusionsgemeinde installiert. Laut Bürgermeister Mag. Johann Winkelmaier ist es erklärtes Ziel der Stadtgemeinde Fehring, die Lebensqualität der Bürger\*innen zu verbessern, Arbeitsplätze und Wohnraum zu schaffen und damit der Abwanderung entgegenzuwirken. Ob somit die Stadtgemeinde Fehring mit ihren derzeitigen Rahmenbedingungen gemäß dem Ziel der Steiermärkischen Landesregierung bereits eine wirtschaftliche und leistungsfähige Gemeinde ist, kann nicht schlüssig beantwortet werden. Gegenwärtig ist die Stadtgemeinde Fehring jedenfalls wirtschaftlich und leistungsfähig. Was die Professionalisierung der Gemeinden betrifft, konnte festgestellt werden, dass die Stadtgemeinde Fehring hier in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle in der Steiermark eingenommen hat. Neben der Wirtschaftsservicestelle sind hier die Verwaltungsreform sowie das mobile Angebot an Bürger\*innenserviceleistungen zu nennen. Zukunftsfit macht sich die Stadtgemeinde Fehring auch mit dem neuen Personalentwicklungskonzept, mit welchem man eine weitere Professionalisierung der Stadtgemeinde Fehring garantieren möchte. Der Samen für diese Professionalisierungsentwicklung ist in der Gemeindefusion gelegt worden. Es gilt dennoch auch zukünftig, die individuellen Voraussetzungen zu erkennen und zu nutzen.

## **Kontakt**

klaus.sundl@fehring.gv.at

# **Nachhaltige Beschaffung in den europäischen Parlamenten**

## **Überblick, Erfolgsfaktoren und Hürden für nachhaltige Beschaffung**

Eva Szigeti, BSc (Autorin)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

OECD-Länder bringen durchschnittlich zwölf Prozent ihres Bruttoinlandsproduktes für öffentliche Beschaffungen auf. Damit kann der öffentliche Sektor die wirtschaftliche Entwicklung in einem Land steuern, Produktinnovationen fördern, aber auch zu gesellschaftlichen Veränderungen beitragen. Diese Machtposition sollte verantwortungsvoll genutzt werden, um einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft leisten zu können. Auf internationaler und europäischer Ebene wird nachhaltiger Entwicklung aufgrund der Sustainable Development Goals (SDGs) derzeit viel Beachtung geschenkt. Eine von 169 Zielvorgaben setzt sich dabei mit der Förderung von nachhaltiger öffentlicher Beschaffung auseinander. Unter nachhaltiger Beschaffung versteht man den Versuch der gleichrangigen Einbeziehung der drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen. Den nationalen Parlamenten kommt als demokratisches Zentrum eines jeden Landes im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit eine ganz besondere Symbolkraft und Vorbildrolle zu. Auf legislativer Ebene können sie Gesetze verabschieden, die die Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung und Nachhaltigkeit im Allgemeinen fördern. Zugleich sollten sie als oberste Verwaltungsorgane eine Vorbildfunktion für nachhaltige Beschaffung einnehmen. Bisher gibt es noch keine wissenschaftlichen Untersuchungen über die Rolle von nachhaltiger Beschaffung in den nationalen parlamentarischen Verwaltungen in Europa. Daher soll ermittelt werden, welche Rolle nachhaltige Beschaffung in den nationalen europäischen Parlamenten einnimmt. Zudem soll überprüft werden, ob die aus der Literatur bekannten Erfolgsfaktoren und Hürden für nachhaltige Beschaffungen auch auf die Parlamentsverwaltungen übertragbar sind. Außerdem soll festgestellt werden, ob noch zusätzliche Parameter existieren, welche einen positiven bzw. negativen Einfluss auf nachhaltige Beschaffung von nationalen Parlamentsverwaltungen haben.

## Methode/Vorgangsweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Untersuchung durchgeführt, wodurch eine Vollerhebung unter allen 47 nationalen Parlamenten in Europa möglich wurde. Hierfür wurde

ein Fragebogen erstellt, der sich in vier Blöcke gliedert: allgemeiner Teil, rechtliche Rahmenbedingung, Erfolgsfaktoren sowie Hürden. Der standardisierte Fragebogen wurde über ein interparlamentarisches Netzwerk an alle europäischen Parlamentsverwaltungen übermittelt und richtete sich an die Beschaffungsverantwortlichen der einzelnen Organisationen. Die Rücklaufquote der Fragebogenerhebung beträgt 25,53 %. Die Auswertung der retournierten Fragebögen erfolgte deskriptiv.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen den Schluss zu, dass nachhaltige Beschaffung in den nationalen europäischen Parlamenten derzeit keine bzw. eine sehr geringe Rolle spielt. Die Bedeutung von nachhaltiger Beschaffung in den einzelnen Parlamenten wurde durch den Zustimmungsgrad zu Statements betreffend nachhaltiger Beschaffung überprüft. Der Durchschnittswert des Zustimmungsgrades ergab 50%. Alle Parlamentsverwaltungen gaben an, ein Bewusstsein für nachhaltige Beschaffung zu haben. Geht es jedoch um den Einfluss von Nachhaltigkeit auf die konkrete Beschaffungsentscheidung, wird diesem Kriterium die geringste Bedeutung beigemessen. Diese Divergenz der Ergebnisse lässt sich auf soziale Erwünschtheit der Antworten zurückführen. Alle in der Literatur identifizierten Erfolgsfaktoren für nachhaltige Beschaffung konnten im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden. Eine besonders große Zustimmung haben dabei die Faktoren Commitment der Führung und Politik sowie Good Practice-Beispiele und Austausch mit anderen Organisationen erhalten. Ein anderes Bild zeigt sich hingegen bei der Überprüfung der Hürden für nachhaltige Beschaffung. Durch diese Untersuchung wurden sieben von 13 in der Literatur angeführten Hindernisse für nachhaltige Beschaffung bestätigt. Als größte Hürden für nachhaltige Beschaffung wurden höhere (Initial-)Beschaffungskosten für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, fehlendes Wissen und Information seitens der Beschaffer\*innen sowie keine bzw. geringe Anreize für nachhaltige Beschaffung angegeben. Es konnten keine zusätzlichen Erfolgsfaktoren für nachhaltige Beschaffung ermittelt werden, als jene, die bereits durch die Literaturanalyse bekannt waren. Jedoch konnten weitere Hürden für nachhaltige Beschaffung aufgezeigt werden. So scheint es, dass ein Bewusstseinsmangel für nachhaltige Beschaffung weder bei den Beschaffer\*innen noch bei der obersten

Führung der Parlamentsverwaltungen besteht. Vielmehr dürfte ein genereller Mangel in der Gesellschaft für diese Thematik vorliegen. Personen, denen die positiven Auswirkungen von nachhaltiger Beschaffung bewusst sind, haben dennoch oft Desinteresse und eine intolerante Einstellung der Materie gegenüber. Demzufolge informieren sich die Beschaffungsverantwortlichen nicht über neuere und nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen, sondern bevorzugen es, alten Mustern zu folgen.

### **Kontakt**

szigeti\_eva@gmx.at

# **Der europäische Fond für regionale Entwicklung (EFRE)**

## **Analyse der Programmstruktur auf drei Ebenen und Erfahrungsberichte von Fördernehmer\*innen**

Mag.phil. Roman Wieser (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Der europäische Fond für regionale Entwicklung (EFRE) ist der finanziell am höchsten dotierte Anteil der Europäischen Investitionsfonds und machen insgesamt 37% des europäischen Finanzrahmens 2014-2020 aus. Die damit finanzierten Projekte findet man entsprechend gekennzeichnet durch Hinweistafeln auch in der ganzen EU. Allein in Wien wurden in der letzten Förderperiode (2007-2013) 40 Projekte aus Mitteln des EFRE co-finanziert. Zur Umsetzung der Förderung gibt es jedoch Kritik, die sich auf die Komplexität der Vorschriften bezieht, was in letzter Konsequenz vor allem die Projekteinreicher\*innen betrifft. Diese Masterarbeit versucht vor diesem Hintergrund zu ergründen, wie die Struktur des EFRE aufgebaut ist und welche Erfahrungen Projektträger\*innen der letzten Förderperiode gemacht haben.

## Methode/Vorgangsweise

Diese Arbeit ist dreigliedrig aufgebaut. Im ersten Teil werden Begriffe erklärt, die dabei helfen sollen das europäische Fördersystem begriffstheoretisch zu fassen. Mittels eines Literaturüberblicks soll auf die Fragen der Legitimität der Förderung und dem Nutzen, vor allem auf die Entwicklung des Evaluierungs- und Monitoringsystems, eingegangen werden. Im zweiten Teil soll, am Beispiel der EFRE-Förderung und mit einer Top-Down-Systematik, auf verständliche Weise die Kohäsionspolitik dargestellt werden. Hier werden die Ebenen EU, Mitgliedsstaat und Region sowie ihre jeweiligen Strategien, Ziele und Maßnahmen vorgestellt. Dadurch soll ein möglichst breiter Blick auf die strategische und operationelle Logik des Programms geworfen werden. Der dritte und letzte Teil konzentriert sich auf das letzte Glied in der Kohäsionspolitik, die Empfänger\*innen der Fördergelder. Die qualitative Auswertung basiert auf sieben Interviews sowie einer Podiumsdiskussion, die mit Personen geführt wurden, die direkt mit der bürokratischen Abwicklung eines EFRE-geförderten Projekts in der letzten Förderperiode beauftragt waren. Ihre Erfahrungen und oft auch Schwierigkeiten mit den bürokratischen Vorgaben sind mit Fokus auf konstruktive Vorschläge für zukünftige Projektwerber\*innen, als auch regionale Förderbehörden, zusammengefasst.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Bezüglich der ersten Forschungsfrage, dem Aufbau der Europäischen Förderung für regionale Entwicklung, komme ich zu dem Schluss, dass es sich um ein hochkomplexes, beinahe undurchschaubares System handelt. Sie wirkt auf zumindest vier Ebenen (EU, National, Regional, Projektwerber\*in) und greift stark auf die Werkzeuge Konditionalisierung, Evaluierung und Monitoring zurück. Damit ist diese ein gutes Beispiel für Governance bzw. Multilevel-Governance, je nachdem ob der Fokus auf das Regelsystem oder die Akteurskonstellation gelegt wird. Eine offene Frage in diesem Zusammenhang ist, inwieweit das Fördersystem durch seine Komplexität an Effektivität gewinnt bzw. an Effizienz verliert. Das in der Arbeit beschriebene Fördersystem ist durch Strategien, Ziele, Maßnahmen und Indikatoren geprägt, die teilweise auf europäischer, nationaler, und auf regionaler vorhanden sind, sowie jeweils von den unteren Ebenen auf die höheren referenzieren. Das Problem dieses komplexen Systems sind jedoch die hohen Reibungsverluste (Kosten des Regelsystems für Österreich: 4% und für Wien 6%), die vor allem bei wirtschaftlich starken Ländern, wie beispielsweise Österreich entstehen, da sie nur eine vergleichsweise geringe Förder-summe (5-8% der gesamten Förderungen in den jeweiligen Bereichen) aus dem Topf der Kohäsionspolitik erhalten. Zusammengefasst kann man also für diese Frage sagen, dass die Effektivität der Förderung für die Policy-Maker einen wichtigeren Stellenwert einnimmt als die Effizienz. Ausgehend von diesen Überlegungen, wäre es interessant zu erforschen, ab welchem Punkt die Kosten für die Implementierung eines zielorientierten Systems, das u.a. durch seine Informationsgenerierung verschiedene Vorteile bietet, den intendierten Zweck übersteigen.

Bei der zweiten Forschungsfrage, also den Erfahrungen der Fördernehmer\*innen mit den Vorgaben der EFRE-Förderung und ihren Vorschlägen für zukünftige Projektnehmer\*innen, habe ich zusammengefasst folgende Antworten herausgefunden: Projektnehmer\*innen haben über verschiedene Wege von der EFRE-Förderung erfahren und benötigten keine externe Hilfe, außer der Förderstelle Wien, für eine erfolgreiche Einreichung. Innerhalb der Organisation der Projektträger\*innen führte das Projekt auch nicht zu Änderungen der Aufbau- oder Ablauforganisation. Am meisten zu erzählen hatten die Projektträger\*innen in Bezug auf die Kommunikation mit den Behörden. Hier wurde die Förderstelle Wien mehrheitlich positiv erwähnt, während die in der selben Magistratsabteilung

(27) angesiedelte (EFRE-) Finanzkontrolle, die für die Kontrolle der eingereichten Rechnungen zuständig ist, kritisch beurteilt wird. Von der EFRE-Förderbehörde bzw. der Finanzkontrolle (Wien) wünschen sich die Befragten, dass auf der Homepage die Formulare und Unterlagen an einem Ort zusammengefasst sind, die beiden Abteilungen sich besser Abstimmen und dass ein Manual erstellt wird, in dem klar ersichtlich ist, wie Rechnungen abzurechnen sind.

### **Kontakt**

roman.wieser@gmail.com

# **Intramurales Leistungsmanagement unter Gesichtspunkten eines internen Kontrollsystems**

Christoph Zimmel, BA (Autor)  
Dr. Georg Kodydek, M.E.S. (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Limitierte auszuschüttende Mittel der Landesgesundheitsfonds, pauschalisierende Abgeltungen und differenzierte Leistungsbewertungsmethoden stellen das Leistungsmanagement österreichischer Krankenhäuser vor differenzierte Herausforderungen. Die volatile Charakteristik der Abgeltungswerte aus den leistungsorientierten Diagnosefallgruppen sowie die Vergütung anhand der Kostendaten des Jahres 2014 verschärfen die kompetitive Lage zunehmend. In der Forschungsarbeit wird untersucht, ob und in welcher Ausgestaltung ein Internes Kontrollsystem (IKS) leistungsmanagementrelevante Faktoren hervorbringen kann. Eine besondere Fokussierung wird hierbei auf den spitalsinternen Produktionsprozess gerichtet. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage:

- Welche Output-Größen ermöglicht ein Internes Kontrollsystem im intramuralen Bereich für das Leistungsmanagement einer Organisation?

## Methode/Vorgangsweise

Die Grundlage dieser Arbeit stellt eine strukturierte Literaturanalyse dar. Da es sich bei dem Forschungsvorhaben um eine konzeptionelle Vorgehensweise handelte, wurde für die Auswertung der verwendeten Fachliteratur eine Inhaltsanalyse anhand einer Konzeptmatrix nach Webster und Watson durchgeführt. Hierzu wurden bereits durchgeführte Forschungsarbeiten analysiert und synthetisiert, um dadurch Erkenntnisse zu erarbeiten, welche bestehende Untersuchungen erweitern. Die wesentlichen Kriterien bei der Analyse der Fachpublikationen waren die fünf IKS-Komponenten nach dem Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission aus dem Kontrollumfeld, der Risikobeurteilung, der Kontrollaktivitäten, der Information und Kommunikation sowie der Überwachung. Anhand der dargestellten Vorgehensweise wurden IKS-relevante Handlungsfelder des intramuralen Leistungsmanagements erarbeitet, welche einen Mehrwert für die Organisation hervorbringen können. Im Sinne des Leistungsmanagements ist es wichtig festzuhalten, dass dieser Mehrwert nicht nur auf wirtschaftliche, sondern auch auf behandlungsqualitative Faktoren ausgerichtet sein kann.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit finden sich in den fünf erarbeiteten Handlungsfeldern aus der Leistungs- und Diagnosedokumentationsqualität, der Prospektiven Kodierung, der Interrater-Reliabilität leistungsrelevanter Daten, Wirtschaftlichkeits- und Profitabilitätsanalysen der Leistungen und der Qualität im Leistungsmanagement. Die Leistungs- und Diagnosedokumentationsqualität ergibt sich am prägnantesten aus der dritten IKS-Komponente, den Kontrollaktivitäten. Allerdings können auch Elemente der Risikobeurteilung und der Überwachung erkannt werden. Wesentliche Zielkategorien sind bei diesem Handlungsfeld die Betrieblichkeit und die Berichterstattung. Es hat sich gezeigt, dass ein IKS Trend, Auffälligkeiten und Fehler im Kodierverhalten aufzeigen kann. Das zweite Handlungsfeld, die prospektive Kodierung, resultiert aus den IKS-Bestandteilen der Risikobeurteilung sowie Information und Kommunikation; die Zielkategorien sind hierbei die Betrieblichkeit, die Berichterstattung und die Regeleinhaltung. Besonders hervorzuheben ist, dass ein IKS das Potential gesetzter, aber nicht kodierter Interventionen reduzieren kann. Die Interrater-Reliabilität leistungsrelevanter Daten impliziert die Komponenten der Risikobeurteilung, der Kontrollaktivitäten und der Überwachung. Es hat sich gezeigt, dass Auditierungen der Interrater-Reliabilität Ineffizienten und unnötigen Ressourcenverzehr aufzeigen können. Das Handlungsfeld der Wirtschaftlichkeits- und Profitabilitätsanalysen leitet sich aus den IKS-Elementen der Risikobeurteilung, der Kontrollaktivitäten sowie Information und Kommunikation ab. Als Zielkategorien gelten die Betrieblichkeit und die Berichterstattung. Die Qualität im Leistungsmanagement ergibt sich ebenso aus den IKS-Komponenten der Risikobeurteilung, der Kontrollaktivitäten sowie Information und Kommunikation; als Zielkategorien sind die Betrieblichkeit, die Berichterstattung und die Regeleinhaltung anzuführen. Als zentrale Schlussfolgerung soll festgehalten werden, dass der Einsatz eines Internen Kontrollsystems im Krankenanstaltenbereich Handlungsfelder der beiden Ebenen aus Wirtschaftlichkeit und Qualität, also die wesentlichen Dimensionen des Leistungsmanagements, entscheidend verbessern kann. Hinsichtlich der organisationalen Existenzsicherung ist hierbei vor allem das Optimierungspotenzial des Kodierverhaltens von Interventionen und Diagnosen anzuführen.

## **Kontakt**

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





# **Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation**



# **Autonomes Fahren**

## **Ethische Aspekte beim Übergang der Verantwortung vom Menschen auf die Maschine**

Otmar Bruckner, BA (Autor)

Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Bei dieser Forschungsarbeit zum Thema „Autonomes Fahren“ handelt es sich um eine problemorientierte, qualitative Studie, die ein sehr aktuelles, gesellschaftliches Problem zu beantworten versucht. Die Problemstellungen und Herausforderungen für die Zukunft sind vielfältig und betreffen den Technologiewandel, rechtsethische und haftungsrechtliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Akzeptanzfragen, Fragen des Datenmissbrauchs und grundsätzliche Fragen der Sicherheit im Straßenverkehr. Unter dem Begriff „Automatisierung“ des Straßenverkehrs werden technische Fahrhilfen oder Assistenzsysteme verstanden, die die Fahrzeuglenker\*innen entlasten, ihnen assistieren, oder sie teilweise oder ganz ersetzen. Es ist keineswegs ausgeschlossen, dass am Ende dieser Entwicklung Kraftfahrzeuge stehen, die inhärent sicher sind, also unter allen Umständen einen Verkehrsunfall und/oder eine Kollision mit anderen Verkehrsteilnehmer\*innen vermeiden können. Das zwingt zu „ethischen“ Entscheidungen bei der Programmierung der Software hochautomatisierter und vollautomatisierter Fahrsysteme. Zur Veranschaulichung kann folgendes Beispiel dienen: Der Fahrer eines Wagens fährt eine Straße entlang eines Abhangs. Der vollautomatisierte Wagen erkennt plötzlich, dass auf der Straße mehrere Kinder spielen. Ein eigenverantwortlicher Fahrer hätte jetzt die Wahl, sich selber das Leben zu nehmen, indem er über die Klippe fährt, oder den Tod der Kinder in Kauf zu nehmen, indem er auf die im Straßenraum spielenden Kinder zusteuert. Bei einem vollautomatisierten Auto müsste der/die Programmierer\*in oder die selbstlernende Maschine entscheiden, wie diese Situation geregelt werden soll. Hier stellen sich viele Fragen über die ethische Verantwortung und die Programmierung automatisierter Fahrsysteme: Wer ist eigentlich verantwortlich? Wie entscheidet die Maschine in Extremsituation? Wie soll der Algorithmus in sogenannten „Dilemmasituationen“ reagieren? Weitere Überlegungen müssen Kriterien bei der Aufrechnung von Menschenleben, verschiedene Rechts- und Werteverständnisse, Rechtsgüterabwägung und konkurrierende Werte miteinbeziehen. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten deshalb:

(1) Welche ethischen und rechtlichen Herausforderungen bestehen bei der Übertragung der Verantwortung von menschlichen Handlungen und Entscheidungen an eine „Maschine“ für die Gesetzgebung?

(2) Wie können die Auswirkungen des autonomen Fahrens mit selbstfahrenden Fahrzeugen auf das Unfallgeschehen und die Verkehrssicherheit eingeschätzt werden?

## **Methode/Vorgangsweise**

Am Beginn der Forschungsarbeit stand eine Literaturrecherche, bei der es darum ging, festzustellen, wie derzeit menschlich-rationale und ethische Entscheidungen im Straßenverkehr getroffen oder nicht getroffen werden und mit welchen Verhaltens- und Moraltheorien diese begründet werden können. Die Auswahl und Auswertung der Dokumente orientierte sich an der qualitativen Dokumentenanalyse nach der Grounded-Theory-Methodologie. Dabei wurden relevante Textstellen interpretiert und Theorien aus dem Material heraus entwickelt, indem Abschnitte oder Aussagen im Dokument offen codiert, zu Codier- und Kontexteinheiten zusammengefasst, verglichen und kategorisiert wurden. Die Auswahl und Auswertung der qualitativen Expert\*inneninterviews sowie die Entwicklung des Interviewleitfadens erfolgte nach Bogner. Die Expert\*innen stammen aus den Berufssparten Ethik und Recht, sind Wissenschaftler\*innen, Forscher\*innen, Techniker\*innen, oder Vertreter\*innen von Fahrzeugherstellern und Interessensverbänden. Bei der Auswertung der Interviews wurden ebenso Kategorien gebildet, die einen Erkenntnisbeitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisteten.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es steht nicht zur Frage, ob autonome Fahrzeuge aktiv am Verkehrsgeschehen beteiligt sein werden, sondern lediglich wann. Noch sind sämtliche Technologien und Fahrassistenten größtenteils geschlossene Systeme, d.h. die Informationen anderer Verkehrsteilnehmer\*innen werden derzeit noch nicht genutzt. Schwarmintelligenz ist der nächste große Schritt in der Verkehrssicherheit und Unfallprävention. Denn aus den Daten anderer Fahrzeuge kann das Auto lernen – und damit stetig klüger werden. Ein autonomes Fahrzeug kann Verkehrslagen mittels Kameras und Sensoren analysieren und selbstständige Entscheidungen, passend zu

unterschiedlichsten Verkehrssituationen, treffen. Es ist nicht auf das Mitwirken der Fahrer\*innen angewiesen. Mit der Einführung autonomer Fahrzeuge wird eine beachtliche Senkung an Verkehrsunfällen erwartet. Dennoch wird es Fälle geben, in denen ein solches Fahrzeug in Entscheidungsdilemmata über menschliches Leben gelangt. Die Handlungsentscheidung der Fahr-Robotik ergibt sich aus Algorithmen, die in der Programmierung einer „Entscheidungsethik“ für autonome Fahrzeuge im Vorhinein festgelegt werden müssen. Dies ist besonders für Situationen, in denen Personenschaden unvermeidlich sind, relevant. Hierfür muss ein autonom agierendes Fahrzeug abwägen, welche Entscheidung den beteiligten Personen (innerhalb und außerhalb des Fahrzeuges) den minimalsten Schaden zufügt.

Die Forschungsergebnisse zeigen auch, dass derzeit in den Entwicklungsabteilungen großer Autokonzerne an der Vollautomatisierung der Fahrzeuge (Level 4) gearbeitet wird. Dabei übernehmen die technischen Systeme alle Fahraufgaben selbsttätig, der Pkw legt längere Strecken ohne Eingriff des Menschen zurück. Ab diesem Automatisierungsgrad kommt bereits Ethik als zu berücksichtigender Faktor hinzu. Die höchste Automatisierungsstufe (Level 5) beschreibt ein Fahrzeug, welches von selbst fährt und ohne menschliche Überwachung auskommt. Die Fahrzeuge müssen in der Lage sein, Systemgrenzen oder Systemfehler zu erkennen, und stets in einen risikominimalen Systemzustand zurückkehren zu können. Ein autonomes Fahrzeug muss während einer Fahrt jederzeit die Überführung in einen sicheren Zustand gewährleisten können, damit es keine Gefahr für die Fahrzeuginsassen und andere Verkehrsteilnehmer\*innen darstellt. Ein sicherer Zustand ist der Stillstand des Fahrzeugs an einem sicheren Abstellort, z.B. am Fahrbahnrand.

Eine zentrale Herausforderung für die Gesetzgebung besteht darin, klare ethische und rechtliche Richtlinien zu schaffen, an die sich autonome Fahrzeuge halten müssen. In einer Dilemmasituation soll es eine staatliche Freigabe für vordefinierte ethische Metaregeln geben, um Schadensvermeidung betreiben zu können.

## **Kontakt**

otmar.bruckner@bmi.gv.at

## **Der „CSI-Effekt“ in Österreich**

Stefan Fuchs, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Die Untersuchung des „CSI-Effekts“ ist ein relativ junges Forschungsgebiet. Im deutschsprachigen Raum wurde dieses Phänomen bislang nur marginal untersucht, dadurch stammt ein Großteil der Studien und Untersuchungen aus dem angloamerikanischen Raum. Bei den bislang durchgeführten Arbeiten lag der Fokus der Aufmerksamkeit auf der Frage, ob der sogenannte „CSI-Effekt“ ein legitimes Phänomen oder ein medialer Mythos ist. Die Hauptdiskussion um den „CSI-Effekt“ behandelt dabei mögliche Auswirkungen auf Staatsanwält\*innen, Richter\*innen und die Geschworenen. Der Grund für derartige Untersuchungen in den USA liegt darin, dass ein solcher Effekt das gesamte amerikanische Strafrechtssystem in Frage stellen könnte. Wenn man davon ausgeht, dass Fernsehkrimiserien wie „CSI - Den Tätern auf der Spur“ und ähnliche Fernsehformate großen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung der Forensik und das Strafrechtssystem haben, erscheint es unlogisch, dass den möglichen Auswirkungen eines solchen „CSI-Effekt“ auf die polizeiliche Ermittlungsarbeit nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im österreichischen Bundeskriminalamt wurde der sogenannte „CSI-Effekt“ bislang nicht untersucht, wodurch sich die Frage stellt, ob Forensiker\*innen der österreichischen Strafverfolgung einen solchen Effekt wahrnehmen können und welchen Einfluss diese Wahrnehmungen auf ihr Arbeitsleben haben.

Das Ziel dieser Masterarbeit liegt darin, die Wahrnehmungen über die Existenz eines sogenannten „CSI-Effekts“ bei den Kriminaltechniker\*innen in Österreich zu untersuchen. Ebenso soll festgestellt werden, ob diese Bediensteten aufgrund des sogenannten „CSI-Effekts“ etwaige fachliche, institutionelle und prozessuale Änderungen in ihrer Arbeitsweise vorgenommen haben.

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Untersuchung der Forschungsfrage erschien die Methode einer schriftlichen, anonymen Befragung mittels standardisiertem Fragebogen am geeignetsten. Der gegenständliche Fragebogen hatte einen Umfang von drei Seiten und bestand aus geschlossenen und offenen Items. Die Fragebogenitems wurden sowohl aus bereits bestehenden Instrumenten übernommen, sowie teilweise adaptiert,

als auch selbst entworfen. Ein geschlossenes Frageformat wurde aufgrund der Objektivität und der vereinfachten und übersichtlichen Auswertungsmöglichkeit sowie der höheren Vergleichbarkeit gegenüber einem offenen Frageformat ausgewählt. Mithilfe einer Ratingskala wurden die Einschätzungen der Forensiker\*innen auf einem mehrstufigen Antwortformat erfasst. Die Antwortmöglichkeiten im gegenständlichen Fragebogen waren als bipolare Antworten von einer negativen Kategorie ohne neutrale Position zu einer positiven Antwort ausgelegt. Die im Fragebogen verwendeten bipolaren Antwortmöglichkeiten wurden zusätzlich durch den Einsatz von Smileys nochmals unterstützt. Für die geplante Vollerhebung wurde der Fragebogen zusammen mit einem Begleitbrief und Rückantwortkuvert an alle Bediensteten, die mit Tatortarbeit bzw. kriminaltechnischer Laborarbeit im Büro für Kriminaltechnik und im Büro für Tatort beschäftigt sind, persönlich ausgegeben. Im Begleitschreiben wurde vermerkt, dass im Sozialraum des Büros für Kriminaltechnik eine Rückgabebox für die Rückantwortkuverts aufgestellt ist. Ebenso wurde nochmals darauf hingewiesen, dass keine Namen oder Personalnummern auf dem Fragebogen zu vermerken sind. Die Ergebnisse des standardisierten Fragebogens wurden codiert und am PC in das Programm „Microsoft Excel“ eingegeben. Am Beginn der Datenauswertung wurde jeder Fragebogen handschriftlich mit einer fortlaufenden Nummer versehen, welche in der Auswertemaske übernommen wurde. Dadurch verfügt jeder Fragebogen über eine eindeutig zuordenbare Kennzeichnung, um eventuelle Eingabefehler aufzudecken bzw. ihnen vorzubeugen. Abschließend wurden alle Daten der Fragebögen nochmals auf korrekte und vollständige Eingabe in die Datenmaske kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In der zusammenfassenden Betrachtung aller erhobenen Ergebnisse im Bundeskriminalamt kann festgestellt werden, dass die Kriminaltechniker\*innen nicht der Meinung sind, dass der Konsum von Fernsehformaten wie „CSI – Den Tätern auf der Spur“ die Erwartungen an die Forensiker\*innen in Österreich merkbar erhöht hat. Ebenso finden die Expert\*innen, dass diese Fernsehserien keinen nennenswerten Einfluss auf die kriminaltechnische Arbeitsweise im Bundeskriminalamt ausüben. Die einzige wesentliche Änderung seit der Popularität von Krimidramen wie „CSI – Den Tätern auf der

Spur“ findet sich im erhöhten Interesse am Berufsbild der Tatortermittlung. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen somit, dass Krimiserien mit naturwissenschaftlichen Inhalten keine negative Auswirkung auf die Arbeitsweise der Kriminaltechniker\*innen im österreichischen Bundeskriminalamt haben. Diese Fernsehserien haben es jedoch geschafft, dass das Berufsbild der Tatortermittlung positiv wahrgenommen wird, wodurch das Interesse an dieser Arbeit gestiegen ist.

### **Kontakt**

stefan.fuchs@brandermittlung.at

# **Die Relevanz von Cyber-Sicherheit am Beispiel von kritischen Infrastrukturen**

Jürgen Grill, BA (Autor)  
Dr. Ronald Sallmann (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Das Internet beeinflusst einen Großteil der gesellschaftlichen Lebensbereiche und wird von fast einem Drittel der Weltbevölkerung direkt genutzt. Aus diesem Grund ist es notwendig, kritische Prozesse vor Sicherheitslücken zu schützen. Besonders wichtig ist dies bei kritischen Infrastrukturen, welche als bedeutsame Versorgungssysteme der Gesellschaft definiert werden und ein beliebtes Ziel für Cyber-Angriffe sind. Die Cyber-Kriminalität nimmt immer mehr zu, denn während im Jahr 2015 der Polizei 10.010 Delikte gemeldet wurden, waren es im Jahr 2017 bereits 16.804. Es wird unter Cyber-Crime im engeren Sinn und Cyber-Crime im weiteren Sinn unterschieden. Unter Cyber-Crime im engeren Sinn werden Delikte an IT-Systemen oder Daten verstanden. Cyber-Crime im weiteren Sinn sind Angriffe, die mit Hilfe von Internet getätigt werden, wie beispielsweise Erpressungen oder Internetbetrug. Um für ein einheitliches Sicherheitsniveau in den EU-Mitgliedstaaten zu sorgen, wurde 2013 die NIS-Richtlinie beschlossen, welche am 06. Juli 2016 veröffentlicht wurde. Am 29. Dezember 2018 trat dazu das nationale Bundesgesetz zur Gewährleistung eines hohen Sicherheitsniveaus von Netz- und Informationssystemen in Kraft. Diese Richtlinie beziehungsweise das Gesetz gilt neben der öffentlichen Verwaltung und Anbieter\*innen digitaler Dienste auch für kritische Infrastrukturen, welche als Betreiber\*innen wesentlicher Dienste geführt werden, und aus den folgenden Sektoren stammen: Energie, Verkehr, Bankwesen, Finanzmarktinfrastrukturen, Gesundheitswesen, Trinkwasserversorgung und digitale Infrastruktur. Ein erfolgreicher Cyber-Angriff auf eine kritische Infrastruktur kann nicht nur enorme Auswirkungen auf die Organisation haben, sondern auch auf die Sicherheit, Gesundheit oder das soziale und wirtschaftliche Wohl der Bürger\*innen. Anhand der NIS-Richtlinie werden die Organisationen zu einer erhöhten Abwehrbereitschaft verpflichtet. Die betroffenen Organisationen werden dazu aufgefordert, Sicherheitsvorfälle und deren Auswirkungen an das zuständige Computer Security Incident Response Team (CSIRT) zu melden und technische sowie organisatorische Sicherheitsvorkehrungen zu treffen. Cyber-Vorfälle zählen zu den größten Risiken für Organisationen. Einem Großteil der Geschäftsführer\*innen ist die Gefahr nicht bewusst, weshalb weitere Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung notwendig sind. Es wurden folgende Annahme und Forschungsfragen ausgearbeitet: Cyber-Sicherheit hat in kritischen Infrastrukturen nicht den strategischen Stellenwert, welcher ihrer Bedeutung gerecht werden

würde, und ist demzufolge nicht auf der obersten Führungsebene angesiedelt.

- Welchen Stellenwert hat die Cyber-Sicherheit in kritischen Infrastrukturen in Bezug auf strategische Überlegungen?
- Welche Bedeutung haben Mitarbeiter\*innen in der Cyber-Sicherheitsstrategie in kritischen Infrastrukturen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Daten zu dieser Masterarbeit wurden mittels qualitativer Expert\*inneninterviews erhoben. Es wurden die für Cyber-Sicherheit zuständigen Personen oder die Abteilungsleitung der IT befragt, welche mit ihrem technischen Wissen, Prozesswissen und Deutungswissen einen guten Einblick in ihre Organisationen gaben. Ausgewertet wurden die Interviews anschließend nach der Methode von Meuser und Nagel. Die Methode wurde gewählt, da aufgrund des breiten Begriffs der Cyber-Sicherheit eine Kategorisierung im Vorhinein nur schwer möglich gewesen wäre.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Für kritische Infrastrukturen ist es wichtig, den digitalen Fortschritt zu nutzen um Kernprozesse effizienter zu gestalten. Durch neue Technologien ebenso wie durch die Vernetzung von Anlagen, welche unterschiedliche Betriebssysteme nutzen und mehrere Jahrzehnte im Einsatz sind, entstehen Sicherheitslücken. Aus diesem Grund ist eine gut etablierte Cyber-Sicherheitsstrategie unumgänglich. Organisationen setzen interne CERTs, Chief Information Security Officers (CISO), etc. ein, welche für die Cyber-Sicherheit zuständig sind. Diese werden als beratendes Organ angesehen und sind für die operative Ebene zuständig. Die Entscheidungen, welche größere Auswirkungen auf die Organisation haben könnten, werden von der Geschäftsführung getroffen. Davon werden sie jedoch von der für Cyber-Sicherheit zuständigen Person vorbereitet und nur in den wenigsten Fällen werden deren Vorschläge nicht angenommen. Daraus lässt sich schließen, dass die operative Ebene auch

für strategische Überlegungen zuständig ist und sich die Geschäftsführung nur bedingt diesem Thema widmet. Durch die NIS-Richtlinie wurde der Geschäftsführung die Wichtigkeit der Cyber-Sicherheit bewusster, dennoch werden strategische Aufgaben und Verantwortungen größtenteils abgegeben. Mitarbeiter\*innen werden durchaus als Gefahr gesehen, weshalb sie auch ein Teil der Cyber-Sicherheitsstrategie sind. Es werden Veranstaltungen, Live-Demonstrationen sowie jährliche Schulungen durchgeführt. Dennoch machen Beschäftigte weiterhin Fehler, welche mit Hilfe von Schulungen nur minimiert werden können. Aus diesem Grund ist auch der technische Aspekt sehr bedeutend, damit die Cyber-Sicherheit in der Organisation gegeben ist.

## **Kontakt**

j.grill1@gmx.at

## **Blockchain und/oder der Staat?**

### **Verwaltung, Recht und Staat unter Betrachtung aktueller Entwicklungen im Bereich der Blockchain-Technologie**

Mag.<sup>a</sup> Stefanie Huhndorf (Autorin)

Mag.<sup>a</sup> Ulrike Huemer (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Der Blockchain-Technologie wird ein hohes Disruptionspotential in Bezug auf zentrale Instanzen zugesprochen. „Geld ohne Banken, Firmen ohne Manager\*innen, Nationen ohne Politiker\*innen“ ist der Leitspruch vieler Blockchain-Verfechter\*innen. Manche Anwendungen der Technologie wurden in der Absicht konzipiert, Nationalstaaten zur Gänze zu verdrängen. „Blockchain und/oder der Staat?“ bildet in dieser Hinsicht die Leitfrage der Arbeit, deren Forschungsinteresse darin bestand, mögliche Veränderungen und hierfür relevante Faktoren durch die Nutzung der Technologie im öffentlichen Sektor zu identifizieren und das Verhältnis von Verwaltung, Recht und Staat in diesem Kontext zu beleuchten.

## Methode/Vorgangsweise

Da die wissenschaftliche Einordnung der Arbeit nicht eindeutig ist, gestaltete sich die Auswahl der Methode komplex. Auf Grund der Fragestellung und den politischen Forderungen, die sich aus dem Untersuchungsergebnis ableiten lassen, kann das Forschungsvorhaben in die Gebiete der Staatstheorie und Politikwissenschaften eingeordnet werden. Infolge der Befassung mit einem gesellschaftlichen Phänomen ist eine Zuordnung zu den Sozialwissenschaften ebenso möglich. Philosophische, rechts- und volkswissenschaftliche Aspekte spielen gleichfalls eine Rolle. Basis der Untersuchung bildeten in der Folge fünf leitfadengestützte Interviews mit Expert\*innen, die in Anlehnung an die Grounded Theory ausgewertet wurden. Ergänzend wurden gezielt ausgewählte Dokumente herangezogen. Bei der Auswertung und Interpretation stand die Erfassung von logischen Zusammenhängen im Mittelpunkt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung zeigte, dass sich für die Verwaltung eine Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten mit großem potentielltem Nutzen, der bspw. in Effizienzsteigerungen und Möglichkeiten zur Partizipation und Kollaboration liegt, ergeben. In weiterer Folge eröffnet sich der

Ausblick auf eine Umgestaltung der Art und Weise, wie öffentliche Dienstleistungen erbracht werden können.

Andererseits entstehen Herausforderungen wie bspw. die Inklusion von Bürger\*innen oder negative Konsequenzen wie z.B. der Wegfall von Arbeitsplätzen. Vertrauen und Transparenz, Kryptowährungen und der Faktor Geld sowie Bürger\*innenbeteiligung und Privatisierung bilden drei Anwendungsfelder, welche besondere Implikationen hinsichtlich einer möglichen Disruption des Staates mit sich bringen. Es konnten Faktoren, die für das Entwicklungspotential der Blockchain-Technologie innerhalb der staatlichen Verwaltung eine Rolle spielen, wie bspw. Persönlichkeitsfaktoren auf der Führungsebene oder die Etablierung von geeigneten Testszenarien, identifiziert werden. Hürden bilden z.B. technische Herausforderungen sowie die (soziale) Akzeptanz durch Bürger\*innen. In Bezug auf das Recht zeigte sich, dass Adaptionsbedarf, jedoch nicht die Notwendigkeit zur Schaffung eines eigenen Blockchain-Rechts besteht. Regulierungsfragen stellten sich primär in Bezug auf Kryptowährungen und ICOs. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass ein innovationsfördernder und businessmodellneutraler Ansatz zu befürworten ist, die Schaffung von Transparenz jedoch ebenso eine Rolle spielt. Die Untersuchung führte weiters zu dem Ergebnis, dass Smart Contracts geeignet sind, um einfache massentaugliche Transaktionen und standardisierte Verfahren abzuwickeln. Vorteile ergeben sich dennoch in zahlreichen Sektoren, wie insbesondere in der Logistik. Im Vertragsrecht sind dem Einsatz von Smart Contracts z.B. in Bezug auf unvorhergesehene Ereignisse und komplexe Vertragsbestimmungen, Grenzen gesetzt. In anderen Rechtsgebieten ist ihre Anwendung auf Grund der Abstraktheit oder Subjektivität mancher Rechtsfragen nahezu ausgeschlossen. Insgesamt konnte gefolgert werden, dass die Schaffung eines absoluten Blockchain-Rechts durch Smart Contracts nicht möglich ist, ein breites Mittelfeld der juristischen Tätigkeit jedoch abgelöst werden könnte.

Im Rahmen der Untersuchung bestand hinsichtlich der disruptiven Kraft der Blockchain-Technologie Uneinigkeit, sodass sich die Frage „Blockchain und/oder der Staat?“ nicht abschließend beantworten lässt. Es konnten jedoch Faktoren erhoben werden, die eine Disruption des Staates begünstigen können wie bspw. die Ausprägung von Staatlichkeit, Geldwertstabilität oder das Ausmaß von sozialer Sicherheit. Auf Seite der Bürger\*innen spielen neben dem

Erreichen einer „kritischen Masse“ bspw. der Bildungsstand oder die Verfügbarkeit der Technologie eine Rolle. Gleichzeitig ergeben sich in Bezug auf Richtungsentscheidungen im Bereich der Blockchain-Technologie neue Aufgaben für den Staat. Als Regelsetzer hat er z.B. die Aufgabe, Innovationen zu ermöglichen und Entwicklungen zu unterstützen, die rechtsstaatlichen Prinzipien entsprechen und Gleichheit in der Gesellschaft fördern. Weiters spielt er als Anwender eine Rolle. Besonders wichtig sind außerdem die Herstellung von Öffentlichkeit und Investitionen in Bildung und Forschung, um Bewusstsein in der Bevölkerung zu schaffen und ihr Zugang zur Technologie und den durch sie entstehenden Möglichkeiten zu vermitteln. Nicht zuletzt ist auch die Wahrnehmung dieser Aufgaben entscheidend für die Entwicklung des Disruptionspotentials der Blockchain-Technologie. Die dahinterstehenden Werte und Strategien sind prägend für die Ergebnisse sowie für die Fähigkeit des Staates, gemeinsam mit der Gesellschaft durch einen Reifeprozess zu gehen.

## **Kontakt**

stefanie.huhndorf@gmx.at

## **Open Government Data auf Gemeindeebene**

**Analyse und Umfrage zur Erhebung jener Barrieren, welche  
die Bereitstellung von Open Government Data auf  
Gemeindeebene einschränken**

Barbara Oblasser, BA (Autorin)

Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Open Government Data wird das Potential zugesprochen, gesellschaftliche, kulturelle, wissenschaftliche und wirtschaftliche Fortschritte herbeizuführen und nachhaltig zu fördern. Die jüngste Studie von Pereira et al. aus dem Jahre 2017, die im Auftrag des Bundeskanzleramtes durch die Donau Universität Krems zum Thema Open Government Data durchgeführt wurde, prognostiziert folgende volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Potentiale für Österreich:

- kontinuierlich steigendes Marktpotential (> 1% des BIPs)
- Kosteneinsparungen von 39 Millionen Euro bis 2020 im Verwaltungsbereich
- eine Steigerung der Beschäftigung von bis zu 2000 Stellen im Bereich Open Data
- generelle Effizienzsteigerungen bei politischen Entscheidungsprozessen
- nicht monetäre und indirekte Vorteile durch die erhöhte Datentransparenz

Jedoch liegt der erste Schritt, um diese Chancen und Potentiale in Österreich voll ausschöpfen zu können, bei der Veröffentlichung und Bereitstellung von Open Government Data. Diese Form der Datenbereitstellung stellt für die öffentliche Verwaltung einen bedeutenden Paradigmenwechsel dar. Eine offene und transparente Kommunikation wird heutzutage von der Gesellschaft erwartet. Darüber hinaus fördert die Bereitstellung von Open Government Data und somit die Verfügbarkeit von Informationen und Daten die Einbeziehung der Bevölkerung. Gerade auf Gemeindeebene spielt die Bereitstellung von Open Government Data aufgrund der Bürger-nähe eine besonders große Rolle.

Data.gv.at ist die zentrale Plattform für Metadaten und Datenbestände des öffentlichen Sektors in Österreich. Insgesamt sind derzeit 46 veröffentlichende Stellen gelistet, die laut Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort mittlerweile 22.762 Datensätze zur Verfügung stellen. Neun der dateneinbringenden

Stellen sind Gemeinden (ohne Wien), wobei nur sieben von diesen im letzten Jahr Änderungen vorgenommen haben. Dem Gemeindebund zufolge, gibt es derzeit 2.098 Gemeinden. Angesichts dessen ist die Anzahl der Gemeinden, die offene Verwaltungsdaten bereitstellen, doch sehr gering. Demzufolge stand die Beantwortung folgender Forschungsfrage im Zentrum dieser Arbeit:

- Welche Barrieren stehen der Bereitstellung von Open Government Data auf Gemeindeebene entgegen?

## Methoden/Vorgangsweise

Folgende Hypothesen lagen der empirischen Untersuchung zugrunde:

Hypothese I: Eine strategische Änderung beeinflusst die strukturellen und kulturellen Dimensionen einer Organisation. Barrieren in den Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur behindern die Umsetzung der OGD Strategie und somit die Bereitstellung von OGD.

Hypothese II: Herausforderungen, Risiken und Ängste seitens der Verwaltung stellen Barrieren da, die der Bereitstellung von Open Government Data entgegenstehen.

Hypothese III: Die benötigten budgetären Ressourcen sowie der zugesprochene Mehrwert von OGD beeinflusst die Bereitstellung von OGD.

Die Hypothesen I, II und III wurden anhand einer quantitativen Erhebung in Form eines schriftlichen, strukturierten Fragebogens überprüft. Darüber hinaus wurde für die Überprüfung der Dimension Strategie (Hypothese I) im Vorfeld eine Dokumentenanalyse der Regierungs- und Arbeitsprogramme auf Bundes- und Landesebene zur Erhebung der Strategievorgabe durchgeführt. Die Forschungsfrage und die Überprüfung der Hypothesen konnte anhand des gewählten Forschungsdesigns und der durchgeführten Stichprobe beantwortet werden. Insgesamt haben 81 Bürgermeister\*innen oder Amtsleiter\*innen aus den Bundesländern Salzburg, Burgenland, Steiermark und Oberösterreich an der Umfrage teilgenommen, 63 von ihnen haben alle Fragen beantwortet.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Untersuchung hat ergeben, dass keine ausreichende Verankerung von OGD in den Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur der Gemeindeverwaltung vorzufinden ist. Generell hat sich erst etwa die Hälfte der Führungskräfte seitens der Gemeindeverwaltung mit dem Thema OGD näher auseinandergesetzt. Davon verfolgen ca. 40% der Führungskräfte die OGD Strategie auf Gemeindeebene. Durch die Dokumentenanalyse wurde ersichtlich, dass die OGD Strategievorgabe auf Bundesebene seit 2013 in den Regierungsprogrammen verankert ist, jedoch auf Landesebene nur drei Bundesländer (Wien, Salzburg und Tirol) die OGD Strategie in ihren Arbeits- bzw. Regierungsprogrammen berücksichtigt haben. Die vorliegende Untersuchung zeigt eindeutig, dass eine nähere Auseinandersetzung mit jenen Datenbeständen, die sich grundsätzlich für die Veröffentlichung eigenen würden, erst bei ca. einem Drittel der Gemeinden erfolgt ist und Zuständigkeiten in diesem Bereich bei 52% der Gemeinden definiert wurden. Die erste Stufe des OGD Paradigmenwechsels (die Verwaltungsdaten, die keiner Einschränkung unterliegen werden als öffentlich wahrgenommen) wurde bereits von 56% der befragten Verwaltungseinheiten beschritten. Hingegen wurde die zweite Ebene des Paradigmenwechsels, der den Zeitpunkt, Art und Umfang der Verwaltungsdaten mit einbezieht, erst bei 27% der Gemeinden verinnerlicht.

Im Zuge der Untersuchung konnten auch zehn Barrieren identifiziert werden, die sich anhand ihrer wahrgenommenen Intensität wie folgt gliedern:

1. Fehlende Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen
2. Unklare rechtliche Rahmenbedingungen
3. Fehlender politische Wille
4. Angst vor Fehlinterpretationen seitens der Bürger\*innen
5. Fehlende budgetäre Ressourcen
6. Unklare Strategievorgabe

7. Fehlender kultureller Wandel
8. Angst vor Rückschlüssen zu Personen durch die Zusammenführung von Daten
9. Angst vor negativen Auswirkungen
10. Angst vor Fehlern seitens der Verwaltung

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Gemeinden sehr wohl einen großen Mehrwert durch die Bereitstellung von OGD sehen, trotz den einhergehenden Kosten. Der größte Mehrwert wird der Politik sowie der Wirtschaft zugesprochen, noch vor der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung. Damit die prognostizierten gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Potentiale auch entsprechend realisiert werden können, sind Maßnahmen zu ergreifen, die die Gemeinden bei der erfolgreichen Implementierung von OGD unterstützen und sukzessive die identifizierten Barrieren reduzieren. Dennoch ist hervorzuheben, dass OGD nur dann vorangetrieben werden kann, wenn die Politik dieses Thema auch ausreichend unterstützt.

## **Kontakt**

barbara.oblasser@alumni.fh-campuswien.ac.at



# **Digitalisierung. Ausbildung vs. Bedarf**

## **Evaluierung des Curriculum Public Management an der Fachhochschule Campus Wien**

Elisabeth Reich, BA und Elisabeth Wildam, BA (Autorinnen)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Disruptive Technologien bedeuten, dass alte Systeme nicht weiterentwickelt, sondern von neuen komplett abgelöst werden. Die Digitalisierung wird oft als eine solche disruptive Entwicklung bezeichnet. Es ist ein Thema, das uns alle betrifft, aber es scheint, dass niemand so recht weiß, „wohin die Reise geht“. Nur eines wird uns immer wieder versichert: Es geht schnell. Wohin ist eine Frage, die bei jeder Reise zu Beginn geklärt werden sollte. Digitale Strategien wären wohl eine geeignete Möglichkeit, um ein wenig Druck und auch Verunsicherung für Entscheidungsträger\*innen aus dem Thema zu nehmen. Auch eine einheitliche Definition der Begrifflichkeiten wäre wünschenswert, um Klarheit zu schaffen, wovon hier überhaupt gesprochen wird. Es braucht dazu aber Wissen zu Digitalisierung und digitale Kompetenzen. Aber was beinhalten digitale Kompetenzen und wo werden sie vermittelt?

Digitalisierung macht auch vor der österreichischen Verwaltung nicht Halt und wird auch dort noch viel verändern. Die ersten Schritte wurden bereits getan. Kund\*innen können die Amtsstuben virtuell besuchen und ihre Behördengänge online durchführen. Das kann aber nur der Anfang sein. Auch in der Verwaltung wird durch den Einsatz von Informationstechnologien eine Effizienzsteigerung erwartet. Doch diese hängt wesentlich vom Wissen und von den Fähigkeiten, in diesem Fall von den digitalen Kompetenzen, der Mitarbeiter\*innen ab. In zahlreichen Studien wird aber aufgezeigt, dass Wissen und Fähigkeiten, welche für die digitale „Revolution“ benötigt werden, in Organisationen bisher kaum vorhanden sind. Die österreichische Verwaltung bildet hier keine Ausnahme. Dies muss bei fachspezifischen Ausbildungen berücksichtigt werden.

Das Studium Public Management an der FH Campus Wien, welches im Jahr 2008 gestartet wurde, ist auf die moderne Verwaltung zugeschnitten und wird berufsbegleitend angeboten. Der Großteil der Studierenden sind bereits Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung. Die Ausbildung ist praxisnah und interdisziplinär. Wissen in den Bereichen Recht, Staat, Verwaltung, Organisationsentwicklung, Public Governance, Veränderungsmanagement etc. wird vermittelt und alle Lehrveranstaltungen der Curricula werden laufend an aktuelle Anforderungen angepasst. Die Digitalisierung birgt Chancen und Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung. Eine Reaktion darauf muss sich daher auch im bedarfsorientierten Studium Public Management niederschlagen. Diese Masterarbeit beschäftigt

sich mit der Frage, welche Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung notwendig sind und ob diese im Studium Public Management vermittelt werden. Das Ziel war, herauszufinden, ob die Studierenden im Studium Public Management an der FH Campus Wien – zu einem großen Teil zukünftige Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung – auf das Thema Digitalisierung ausreichend vorbereitet werden.

## **Methode/Vorgangsweise**

Um diese Frage beantworten zu können, haben wir uns für eine Evaluation entschieden und uns eines Methodenmix bedient. Zu Beginn wurden anhand einer Literaturrecherche die digitalen Handlungsfelder erarbeitet und benötigte Kompetenzen abgeleitet. Zusätzlich führten wir explorative Expert\*innengespräche, um diese Handlungsfelder weiter einzugrenzen. Danach filterten wir aus den aktuellen Bachelor- und Mastercurricula Lehrveranstaltungen, die diese Themen explizit und implizit vermitteln. In leitfadengestützten Interviews mit Vortragenden dieser Lehrveranstaltungen haben wir einerseits aktuell vermittelte digitale Kompetenzen eruiert und andererseits über Chancen und Risiken der Digitalisierung gesprochen, um daraus eventuell resultierende Veränderungsnotwendigkeiten der Lehrinhalte abzuleiten. Auf Grundlage der aus diesen drei Schritten gewonnenen Daten erstellten wir den Fragebogen, um den Erwerb von digitalen Kompetenzen der Studierenden dem tatsächlichen Bedarf an diesen gegenüberzustellen. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte nach Kuckartz et al., diese wurden detailliert beschrieben und visualisiert. Für den abschließenden Evaluationsbericht bewerteten wir die Ergebnisse in Hinblick auf die vorab festgelegten evaluationsanleitenden Fragen und fassten diese zusammen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es werden zahlreiche digitale Kompetenzen im Studium vermittelt. Dazu zählen nicht nur die klassischen E-Government-Kompetenzen, sondern auch Prozess-, Projekt- und Risikomanagement, Change Management, Organisationsentwicklung und -kultur sowie

persönliche, soziale und Führungskompetenzen im Kontext der Digitalisierung. Damit werden im Studium Public Management bereits jetzt nötiges Wissen und Fähigkeiten für das Erkennen, die Begleitung und Steuerung von digitalen Transformationsprozessen vermittelt. Festgestellt wurde, dass sich knapp 70% der Organisationen, in denen die Studierenden tätig sind, kaum mit den Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigen. Erworbenes Wissen wird bei dreiviertel der Studierenden nicht wahrgenommen und kaum im beruflichen Umfeld angewendet. Die Studierenden sehen den Bedarf an digitalen Kompetenzen durch das Studium ausreichend abgedeckt. Die technologische Entwicklung schreitet jedoch so rasch voran, dass ein abschließender Kompetenzerwerb im Rahmen eines Studiums nicht möglich ist. Vertiefendes Wissen dazu muss „on the job“ erworben werden. Dazu bedarf es einerseits der Offenheit für Neues und andererseits der Bereitschaft für ein lebenslanges Lernen.

## **Kontakt**

elisabeth.reichwildam@gmail.com

## **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, Karoline Ringhofer, Gizem Gerdan  
[publicmanagement@fh-campuswien.ac.at](mailto:publicmanagement@fh-campuswien.ac.at)

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Wien, im Februar 2020

Mit rund 7.000 Studierenden an fünf Standorten und sieben 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)