



HOCHSCHULE
CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Masterarbeitensammlung 2025

Alfred Hödl, Günter Horniak (Hg.)

Public Management, Masterstudium

Schriftenreihe | Public Management | Band 11



Alfred Hödl, Günter Horniak (Hg.)

Masterarbeitensammlung 2025

Public Management

Masterstudiengang

SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 11

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 anhaltende Vielfachkrise – geprägt durch geopolitische Spannungen, Energie- und Teuerungskrise, Klimawandel, demografische Veränderungen sowie die Nachwirkungen der Covid-19-Pandemie – hat eindrücklich aufgezeigt, wie wichtig ein stabiler und funktionierender Verwaltungsapparat für die staatliche Krisenbearbeitung ist. Während der vergangenen Jahre übernahm die öffentliche Verwaltung unter hoher politischer Volatilität und schwer prognostizierbaren (Krisen-)Bedingungen zentrale Aufgaben in der Planung, Koordination und Umsetzung staatlicher Maßnahmen. Dies umfasste zunächst die Pandemiebekämpfung und in weiterer Folge verstärkt die Abwicklung von Maßnahmen zur Abmilderung der Energie- und Teuerungskrise, welche oft unter immensem Zeitdruck aufgrund kurzfristig verabschiedeter Gesetze und Verordnungen durchgeführt werden mussten. Dabei war sie als Trägerin von Kontinuität im Staatsapparat in den vergangenen Jahren auch mit politischer Unsicherheit und wiederholten Regierungswechseln oder Koalitionskrisen konfrontiert. Gleichzeitig unterliegt die Verwaltung selbst einschneidenden Veränderungen und steht in den kommenden Jahren vor einem bedeutenden Generationenwechsel. Wenn auch der Fokus von Public Manager*innen auf der Funktion des Verwaltens liegt, so wohnt der öffentlichen Verwaltung auch gestalterisches Potential inne, sowohl in einer Politik vorbereitenden als auch Politik umsetzenden Rolle. Zukunftsbestimmende Themen wie Klimawandel, wachsende gesellschaftliche Vielfalt und demografische Veränderungen, Grenzen und Möglichkeiten der Digitalisierung und ein nachhaltiges Sozialsystem erfordern verantwortungsvolle Lösungsansätze und weitsichtiges Management. Mit ihrer Expertise begegnen qualifizierte Public Manager*innen den komplexen Herausforderungen von heute und bieten gemeinwohlorientierte 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. Die Public-Management-Studiengänge an der Hochschule Campus Wien bieten durch die Verbindung von theoretischem Wissen und starkem Praxisbezug eine optimale mehrdimensionale Ausbildung für die Erfüllung komplexer Tätigkeiten im öffentlichen Sektor. Absolvent*innen der Studiengänge Public Management sind nicht nur dazu qualifiziert, die Herausforderungen von heute zu meistern, auch Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind Schwerpunkte im Studium. Ziel der interdisziplinären Ausbildung ist es, entsprechende Expertise und Kompetenzen zu vermitteln, damit Absolvent*innen bei der Formulierung von Lösungen und der Entwicklung von Maßnahmen unter Einbeziehung zahlreicher politikfeldübergreifender Variablen evidenzbasiert mitgestalten können. Viele unserer Absolvent*innen sind bereits während des Studiums im öffentlichen Sektor tätig und setzen die im Studium erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen in ihrer täglichen Berufspraxis ein, indem sie neue Wege beschreiten und komplexe Veränderungsprozesse nachhaltig sowie proaktiv gestalten, steuern und begleiten. Damit ermöglichen wir es unseren Absolvent*innen, eine politikvorbereitende Rolle für die benötigten gesellschaftlichen Innovations- bzw. Transformationsprozesse und Veränderungen zu übernehmen. Dass Public Manager*innen immer gefragter werden, zeigt auch die konstant hohe Zahl an Studienbewerber*innen.

Gelebte Diversität für eine gemeinsame Zukunft

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

38 Masterarbeiten von 40 erfolgreichen Absolvent*innen des Masterstudiums Public Management aus dem Studienjahr 2024/2025 werden in diesem Sammelband veröffentlicht. Eine Masterarbeit wurde als Gruppenarbeit verfasst, drei Masterarbeiten aus dem Studienjahr 2023/2024 werden ebenfalls abgebildet. Während ihres Studiums haben die Absolvent*innen das nötige Fachwissen und Werkzeuge erworben, um relevante Beiträge zur Bewältigung der Herausforderungen im öffentlichen Sektor zu leisten. Wie umfangreich, vielfältig und interdisziplinär die aktuellen Themen sind, zeigt dieser Sammelband mit Themenbereichen wie *Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement, Organisation und Organisationsentwicklung, Mitarbeiter*innen und Führung, Recht, Ökonomie und Politik, Sicherheit, Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation* sowie *Bildung*. Die Aktualität und Relevanz der Arbeiten zeigt sich auch bei Problemstellungen wie dem Generationenwandel in der öffentlichen Verwaltung, dem Klimawandel oder Cybercrime, die in einigen Arbeiten aufgegriffen und im jeweiligen Kontext bearbeitet wurden.

Die Vielfalt der Fragestellungen spiegelt somit die zahlreichen gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen wider, zu deren Bewältigung der Studiengang Public Management in enger Zusammenarbeit mit dem angeschlossenen „Forschungszentrum für Verwaltungswissenschaften“ beiträgt, indem er weitblickende Strategien entwickelt und innovative Lösungsansätze erarbeitet.

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 Bundeskanzleramt (BKA), dessen laufende Unterstützung einen wesentlichen Bestandteil für die Ausbildung der künftigen Public Manager*innen darstellt.

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

Alfred Hödl und Günter Horniak (Studiengangsleitung),

Wien, im März 2026

Einleitung

Nahezu alle Studierenden des berufsbegleitenden Masterstudiums Public Management sind bereits in unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Sektors tätig – zum Teil in Führungspositionen – und gelebte „Verwaltungspraxis“ ist für sie Alltag. Die Studierenden werden dort mit der gesamten Vielfalt der Herausforderungen, welche die Praxis mit sich bringt, konfrontiert. Das Studium bietet eine theoretisch fundierte Perspektive auf diese beruflichen Erfahrungen. In den meisten Fällen bildet ein konkreter Praxisfall die Grundlage der Masterarbeit. Das im Studium erworbene Fachwissen und die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld fließen in diesen Abschlussarbeiten zusammen. Daraus entstehen häufig neue Erkenntnisse und praxisnahe Empfehlungen, die Theorie und Anwendung verbinden und sich unmittelbar in den Arbeitskontext übertragen lassen. Der vorliegende elfte Sammelband legt die Vielfalt der Themen, mit denen sich die moderne Verwaltung in Österreich auseinandersetzt, offen. Die innovativen Lösungsansätze, die von den Absolvent*innen in ihren Abschlussarbeiten herausgearbeitet werden, zeugen dabei von der – nicht zuletzt im Studium erworbenen – Kompetenz, verwaltungspraktische Probleme wissenschaftlich zu kontextualisieren.

Aufbau des Sammelbandes

Die vorliegenden Executive Summaries wurden von den Absolvent*innen selbst verfasst und sollen einen Überblick über die jeweilige Arbeit geben. Die Verantwortung für die Inhalte liegt ausschließlich bei den Absolvent*innen, die Herausgeber*innen gestalten nur die einheitliche Darstellung und Form sowie das Clustering der diversen Themenfelder zu sieben Schwerpunkten bzw. nehmen geringfügige sprachliche Anpassungen und Kürzungen vor, um allen Arbeiten in etwa gleich viel Sichtbarkeit in diesem Sammelband einzuräumen. Die Kurzfassungen sind wie folgt aufgebaut, um einen raschen Überblick zu ermöglichen:

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

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

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

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar. Die Reihung der Kurzfassungen pro Themenblock erfolgt alphabetisch nach Nachnamen der Verfasser*innen, bei mehreren Autor*innen einer gemeinsamen Arbeit nach Nachnamen der alphabetisch erstgeordneten Person. Die Themen entsprechen weitgehend den Schwerpunkten früherer Jahre. Veränderungen reflektieren nicht nur das Interesse und die gewählten Forschungsvorhaben der Studierenden, sondern auch der Gegenstand selbst. Die öffentliche Verwaltung unterliegt kontinuierlichen Veränderungen, und krisenhafte Entwicklungen spiegeln sich auch in der Schwerpunktsetzung der Abschlussarbeiten wider. Die thematischen Schwerpunkte bleiben trotz dieser Aktualitätszyklen über die Jahre hinweg weitgehend konstant, sodass eine Vergleichbarkeit der Themenauswahl zwischen unterschiedlichen Studierendengenerationen gegeben ist. Alle Executive Summaries sind in deutscher Sprache verfasst, mit einer englischsprachigen Ausnahme.

Betreuer*innen

Auch der Großteil der Masterarbeits-Betreuer*innen hat 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 begleiten. 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 Executive Summaries 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

Moderne Formen der bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung in der öffentlichen Verwaltung in Folge von externen Einflussfaktoren Christian Bischof, BA (Autor).....	17
Wissensmanagement am Beispiel ausgewählter Organisationen in der öffentlichen Verwaltung Ing. Mag. (FH) Stefan Halwachs, BA (Autor)	21
Die Auswirkung der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung im öffentlichen Dienst am Beispiel der Stadt Wien Janis Neururer BEd (Autor)	25
Zwischen operativer Über- und strategischer Untersteuerung? Die Steuerung von Ausgliederungen des Bundes Edina Sadikovic, BA (Autorin).....	29
Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Referates 7.1.1 des Bundeskriminalamtes Matthias Zeiner, Bakk. techn. (Autor).....	33
Vereinbarkeit von Beruf und Familie im BMASGPK Aleksandra Kostic, BA (Autor)	39
Evolution und Wirkung des Masterstudiengangs Public Management Mag. Cornelia Kriber und Mag. Marianne Moser (Autorinnen)	43

Kompetenzprofil für nebenamtlich Vortragende in der berufsbegleitenden Fortbildung des Bundesministeriums für Inneres	
Arthur Reis BA (Autor)	47
Generierter bzw. generierbarer Mehrwert des Tragens einer Dienstbekleidung	
Patricia Rossner, BA (Autorin).....	51
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	
Lukas Sehnal, BA (Autor)	55
Arbeitgeberattraktivität in der öffentlichen Verwaltung	
Herbert Koch, B.A., M.Ed. und Kristof Stögmüller, B.A., M.Ed. (Autoren).....	59
Ein Vergleich der Organisationskulturen innerhalb der Wiener Polizei	
Andrea Volina, BA MA (Autorin)	63
Fehlerkultur in der Finanzverwaltung	
Regina Wurm, BA (Autorin).....	67
Führungs- und Sozialkompetenzen – Ausbildung für nachgeordnete Ebenen in der öffentlichen Verwaltung	
Mag. (FH) Johann Burrer (Autor)	73
Leitlinien erfolgreicher Führung im Bundesministerium für Finanzen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis	
Stefanie Covotta, BA (Autorin).....	77
Fachkräftebedarf; Qualifizierung und der Arbeitsmarkt in der grünen und digitalen Ökonomie	
Andrea Hebenstreit, BA (Autorin).....	81

Unternehmenskultur in der öffentlichen Verwaltung und deren Zusammenhang mit Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -bindung	
Elisabeth Kaiser, BA (Autorin)	85
Organisationskultur und Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Bundesdienst: Veränderungen zwischen 2015 und 2023 und Implikationen für das Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl	
Barbara Moser-Leiner, DI (Autorin)	89
Vocational and further training of law enforcement officers	
Thomas Reznicek (Autor)	93
Personalbindung in den Landesleitzentralen der Exekutive	
Isabel Strini, BA (Autorin)	97
Der Einfluss von Führungsverhalten auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Bediensteten des österreichischen Exekutivdienstes	
Mario Wallner, BA (Autor)	101
Die Auflösung und Rückabwicklung der COVID-19 Finanzierungs-agentur des Bundes GmbH (COFAG)	
Mag. Roland Karger, LL.M. (Autor).....	107
Qualitäts- und qualifikationsorientierte Migration in Österreich	
Denise Kitenge, BA (Autorin).....	111
Proliferationsrisiken in der Wissenschaft und Forschung	
Mag. (FH) Klaus Kothgasser MSc (Autor)	115

Inwieweit ist der Zugang zum Arbeitsmarkt für Asylwerber:innen im Ländervergleich Österreich und Deutschland nach der Theorie von John Rawls gerecht?	
Mag. Jakob Ledermüller (Autor)	119
Maßnahmen des österreichischen Gewaltschutzes im Vergleich mit dem spanischen System der präventiven elektronischen Überwachung	
Philipp Guserl, BA (Autor)	125
Verbreitung rechtsextremer Ideologie in sozialen Medien	
Alen Kurspahic, BA (Autor).....	129
Zwischen Transparenz und Verantwortung: Der Umgang mit Informationen im Krisen- und Katastrophenmanagement	
Thomas Meßner, BA (Autor)	133
Privatisierung militärischer Sicherheit in Österreich	
Mag.(FH) Nikolaus-Erich Prantl (Autor).....	137
Nachrichtendienst versus polizeilichen Staatsschutz	
Wolfgang Reichard, BA (Autor)	141
KI-gestützte Antragstellung: Chancen und Herausforderungen	
Ing. René Albert, BSc (Autor)	147
Der missbräuchliche Einsatz von Künstlicher Intelligenz und deren Auswirkungen auf die Cyberkriminalität	
Julia Hemm, BA (Autorin).....	151
Künstliche Intelligenz in der österreichischen Justiz	
Sandra Jung, BA (Autorin)	155

Telearbeit im Bundesministerium für Landesverteidigung	
Patrick Koch, BA (Autor)	159
Digitale Transformation im öffentlichen Sektor: Veränderungen für Führungskräfte im Finanzamt Österreich	
Amin Kraied Mathlouthi, BA (Autor)	163
Datenqualität in der Steuer- und Zollverwaltung	
Thomas Schandl, BA (Autor)	167
Herausforderung Desinformation	
Mag. (FH) Robert Schiller (Autor)	171
Künstliche Intelligenz in der kommunalen Verwaltung	
Alina Sulek, BA (Autorin)	175

Steuerung und strategisches Verwaltungs- management

Moderne Formen der bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung in der öffentlichen Verwaltung in Folge von externen Einflussfaktoren

*Handlungsempfehlung am Beispiel eines veränderten Aufgabenbereiches von Referent*innen im Bereich des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl*

Christian Bischof, BA (Autor)

Mag.^a Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

18 Moderne Formen der bedarfsorientierten
Personaleinsatzplanung in der öffentlichen Verwaltung in Folge
von externen Einflussfaktoren

1. Einleitung und Problemstellung

Die öffentliche Verwaltung steht seit Jahren vor wachsenden Herausforderungen, die durch geopolitische Konflikte, gesellschaftliche Dynamiken sowie rechtliche Rahmenbedingungen geprägt sind. Besonders deutlich zeigt sich dies am Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl (BFA), das in den letzten Jahren mit starken Schwankungen im Aufgabenportfolio konfrontiert war. Die steigende Zahl an Asylanträgen ab 2015 sowie die Auswirkungen des Ukraine-Krieges führten zu massiven Belastungen für die Organisation, deren Schwerpunkt auf der Bearbeitung von Asylverfahren liegt. Gleichzeitig erfordert die politische Agenda eine verstärkte Verlagerung personeller Ressourcen in den Bereich Rückführungen und Abschiebemanagement. Vor diesem Hintergrund befasst sich die Masterarbeit mit der Frage, wie Teiligungsmaßnahmen im Change-Management gestaltet werden können, um die Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Bediensteten zu fördern. Dabei wird untersucht, welche Werkzeuge besonders geeignet sind, um Aufgabenverlagerungen im Kontext neuer Anforderungen erfolgreich zu begleiten.

Die zentralen Forschungsfragen lauten:

*Welche Formen von Teiligungsmaßnahmen im Change-Management können die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiter*innen, insbesondere für Aufgabenveränderungen innerhalb des BFA im Kontext der sich verändernden Anforderungen, positiv fördern?*

*Wie kann ein Veränderungsprozess ausgestaltet werden, damit die Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiter*innen möglichst gestärkt werden?*

2. Methode/Vorgehensweise

Die Arbeit basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign. Es wurden sechs leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Mitarbeiter*innen der Verwendungsgruppen A2 und V2 durchgeführt, die bereits Erfahrungen mit Veränderungsprozessen im BFA gesammelt haben. Die Auswahl erfolgte gezielt, um sowohl praktische Einblicke in operative

Veränderungen als auch Perspektiven aus der mittleren Führungsebene einzubeziehen.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Zentrale Kategorien bildeten die Grundlage für die systematische Auswertung und ermöglichen eine Vergleichbarkeit der Aussagen.

Herausforderungen zeigten sich insbesondere beim Feldzugang. Da es sich um eine Behörde mit stark hierarchischer Struktur handelt, erforderte die Durchführung der Interviews ein hohes Maß an Sensibilität und Vertrauen. Zudem war zu berücksichtigen, dass die Befragten persönliche Erfahrungen mit Veränderungssituationen einbrachten, was eine reflektierte Gesprächsführung notwendig machte. Trotz dieser Herausforderungen konnten valide und aussagekräftige Daten erhoben werden, die eine fundierte Analyse erlauben.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse verdeutlicht drei zentrale Faktoren zur Förderung von Veränderungsbereitschaft: erstens eine klare und frühzeitige Kommunikation, zweitens die aktive Einbindung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse und drittens die gezielte Stärkung intrinsischer Motivation durch wertschätzende Führung.

Im Hinblick auf die Kommunikation betonten Befragte, dass unklare Informationen oder verspätete Mitteilungen zu Unsicherheit und Widerständen führen. Eine konsistente und transparente Informationsstrategie wurde hingegen als entscheidend für Vertrauen und Akzeptanz bewertet. Eben-so wurde die Möglichkeit zur Partizipation als zentrales Element hervorgehoben. Mitarbeitende, die aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt sind, entwickeln ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein und identifizieren sich stärker mit der Organisation. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Führungskultur einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Transformationsprozessen hat. Führungskräfte, die als Vermittler*innen agieren, individuelle Bedürfnisse berücksichtigen und Orientierung bieten, können Motivation fördern und Widerstände abbauen. Intrinsische Motivation erwies sich dabei als

20 Moderne Formen der bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung in der öffentlichen Verwaltung in Folge von externen Einflussfaktoren

besonders bedeutsam, da monetäre Anreize im öffentlichen Dienst nur begrenzte Wirkung entfalten.

Die Ergebnisse zeigen, dass rechtliche Rahmenbedingungen und organisatorische Strukturen zwar Grenzen setzen, gleichzeitig aber durch gezieltes Change-Management Handlungsspielräume geschaffen werden können. Eine klare Vision, gekoppelt mit einer realistischen Risikoanalyse, bietet Orientierung und reduziert Unsicherheiten.

Abschließend wird festgehalten, dass Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn Mitarbeitende nicht als passive Empfänger*innen, sondern als aktive Gestalter*innen verstanden werden. Die Ergebnisse liefern einen wichtigen Beitrag für die Praxis des österreichischen Verwaltungsmanagements und zeigen Ansatzpunkte für künftige Forschung im Bereich Partizipation und Motivation im öffentlichen Sektor auf.

Kontakt: c-bischof@gmx.at

Wissensmanagement am Beispiel ausgewählter Organisationen in der öffentlichen Verwaltung

Ing. Mag. (FH) Stefan Halwachs, BA (Autor)

Dr. Mario Steyer (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Wissensmanagement gilt seit Jahrzehnten als zentrales Forschungsfeld im Rahmen der Organisationsentwicklung und wird in der Literatur breit diskutiert. Vorhandene Studien berücksichtigen allerdings nur selten die Besonderheiten der Verwaltung, etwa funktionale Überschneidungen oder spezifische institutionelle Rahmenbedingungen. Insbesondere für kleinere, hochspezialisierte Organisationseinheiten wie IT-Teams fehlen empirische Untersuchungen zu Wissensbarrieren und -kooperationen. Damit besteht eine deutliche Forschungslücke zwischen theoretischen Ansätzen und deren praktischer Anwendbarkeit im öffentlichen Sektor.

Diese Arbeit adressiert diese Lücke anhand der IT-Teams dreier Dienststellen des Bundesministeriums für Finanzen (Amt für Betrugsbekämpfung ABB, Finanzamt für Großbetriebe FAG, Zollamt Österreich ZAÖ). Diese unterstützen Prüfer*innen in Prüfverfahren. Aufgrund gesetzlich abweichender Aufgabenstellungen bestehen grundsätzlich nur wenige Berührungspunkte. Steigende technische Anforderungen und interne Vorschriften erschweren die Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis, zeigen aber gleichzeitig deren dringende Notwendigkeit. Hinzu kommt die dislozierte Verteilung einzelner Teams, die zur Entstehung von Wissensinseln beiträgt. Zugleich wird sichtbar, dass vielfach nur eingeschränktes Wissen über die jeweils anderen Organisationselemente vorhanden ist. Dies bestätigt die Notwendigkeit einer strukturierten, dienststellenübergreifenden Wissensmanagementstrategie.

Die Forschungsfragen, die in der Arbeit verfolgt werden, lauten:

Wie kann ein dienststellenübergreifendes Wissensmanagement im ABB, FAG und ZAÖ ermöglicht werden?

Welche technischen Tools können zum Einsatz kommen?

Welche Wissens- und Informationsbarrieren stehen einer internen und organisationsübergreifenden Zusammenarbeit entgegen?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Forschungsfragen wurden empirisch mittels eines qualitativen Ansatzes bearbeitet. Zum Einsatz kamen neun teilstandardisierte Interviews, die anhand eines Leitfadens mit offenen und geschlossenen Fragen geführt wurden. Die Auswahl der Interviewpartner*innen folgte dem Prinzip der Heterogenität, um Wissen zu Ausbildung, Wissensgenerierung und -speicherung zu erfassen. Zusätzlich wurden fünf Onlinenvorträge von Wissensexpert*innen aus Konzernen in die Analyse einbezogen. Die Auswertung der Interviews und Vorträge erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse unter Nutzung der Software MAXQDA. Hierbei wurden deduktive Kategorien aus der Theorie mit induktiven, aus dem Material gewonnenen Subkategorien kombiniert. Der mehrstufige Prozess der Kodierung gewährleistete eine systematische Strukturierung.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild. Während in den Dienststellen 2 und 3 die Fallbearbeitung überwiegend im Team erfolgt und Spezialisierungen auf Teilgebiete bestehen, dominiert in Dienststelle 1 eine „Einzelkämpfermentalität“. Diese von der Organisation begünstigte Struktur schwächt den Wissenstransfer deutlich. Gemeinsam ist allen Dienststellen, dass Führungskräfte nur eingeschränkt in den Wissenstransfer eingebunden werden. Eine Wissenslandkarte ist nicht immer aktuell und vor allem von dislozierten Teams nur eingeschränkt nutzbar.

Für ein funktionierendes dienststellenübergreifendes Wissensmanagement ist eine gemeinsame Interessensbasis Voraussetzung, welche auch belegt werden konnte. Barrieren wie mangelnde Zeit oder das Prinzip „Wissen ist Macht“ werden zwar genannt, aber als fast nicht existent bewertet. Gleichzeitig zeigen sich ein hoher Vertrauensvorschuss gegenüber teamexternen Expert*innen und eine positive Haltung gegenüber einer gemeinsamen Ausbildungsstrategie, auch wenn ein gemeinsamer Zugang zur Umsetzung noch offen ist.

Deutlich zeigt sich, dass Veränderungen nicht zwingend einem Top-down-Ansatz folgen müssen, sondern auch bottom-up initiiert werden

24 Wissensmanagement am Beispiel ausgewählter Organisationen in der öffentlichen Verwaltung

können. Weitere Forschung sollte prüfen, inwieweit die Kombination der Modelle Wissensbausteine und Wissensspirale zur Erklärung eines durch Einzelpersonen geförderten organisationalen Wissensmanagements geeignet ist und welche Auswirkungen das Nichteinbinden von Führungskräften im Wissenstransfer auf Organisations- und Wissenskultur hat. Zudem wäre eine Ausweitung auf andere Ressorts sinnvoll, um Spezialteams zu identifizieren, ressortübergreifende Wissensallianzen zu entwickeln und durch mehrstufige Erhebungen die Wirksamkeit gesetzter Maßnahmen beim Abbau von Barrieren zu überprüfen.

Kontakt: stefan.halwachs@stud.hcw.ac.at

Die Auswirkung der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung im öffentlichen Dienst am Beispiel der Stadt Wien

Janis Neururer BEd (Autor)

Mag.^a Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Die vorliegende Masterarbeit thematisiert die komplexen Herausforderungen, mit denen sich das Personalmanagement der Stadt Wien konfrontiert sieht, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung. Der demografische Wandel führt zu einer alternden Bevölkerungsstruktur und einem damit verbundenen Fachkräftemangel, was bereits erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat. Die Pensionierungswelle der Baby-Boomer-Generation verursacht eine Lücke in Bezug auf Personalressourcen und Wissensübertragung. Gleichzeitig bringt die Generation Z, die am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn steht, neue Bedürfnisse und Erwartungen in die Arbeitswelt ein. Diese Generation legt Wert auf Work-Life-Balance, sinnstiftende Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und eine moderne technologische Infrastruktur. Vor diesem Hintergrund wird vom Autor untersucht, wie diese Entwicklungen die Mitarbeiter*innenbindung in der Stadtverwaltung Wien beeinflussen und welche spezifischen Herausforderungen sich daraus ergeben.

Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

*Welche zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen stehen dem Personalmanagement der Stadt Wien im Hinblick auf die Generation Z bevor, um die Mitarbeiter*innenbindung zu stärken?*

2. Methode/Vorgehensweise

Die Methodik der Arbeit basiert auf einer Kombination aus umfassender Literaturrecherche und qualitativen Interviews, die es ermöglicht, ein tiefgreifendes Verständnis für die Thematik zu entwickeln. Zunächst stützt sich der Autor auf eine eingehende Literaturrecherche, die den aktuellen Stand der Forschung im Bereich des Public Managements und des Personalmanagements widerspiegelt. Diese Literaturrecherche umfasst eine breite Palette an wissenschaftlichen Quellen, darunter akademische Studien, Fachartikel und Berichte, die sich mit den Themen demografischer Wandel, Generationenwechsel im Ar-

beitsumfeld, Mitarbeiter*innenbindung und Personalmanagement befassen. Durch diese gründliche Analyse der vorhandenen Literatur legt der Autor die theoretische Grundlage für seine Arbeit und stellt sicher, dass seine Forschung auf einem soliden Verständnis der aktuellen Diskussionen und Erkenntnisse in diesen Bereichen basiert.

Neben der theoretischen Grundlage werden empirische Daten integriert, die durch eine qualitative Forschungsmethode gesammelt wurden. Im Mittelpunkt stehen dabei fünf Expert*inneninterviews mit erfahrenen Mitarbeiter*innen des Personalmanagements der Stadt Wien. Diese Interviews wurden anhand eines Leitfadens sorgfältig geplant und durchgeführt, um tiefe Einblicke in die realen Herausforderungen und Praktiken des Personalmanagements in Bezug auf die Mitarbeiter*innenbindung zu erhalten. Die Interviewpartner*innen wurden aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Fachwissens ausgewählt, was bedeutet, dass sie wertvolle Perspektiven und Meinungen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels und der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung einbringen konnten. Der qualitative Ansatz der Interviews bietet die Möglichkeit, komplexe Themen wie Motivation, Zufriedenheit und Führungsstile im Hinblick auf den Einfluss der Generation Z detailliert zu erfassen.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass die Generation Z zwar einen Einfluss auf nahezu jeden Bereich der Mitarbeiter*innenbindung bei der Stadt Wien hat, aber andere Faktoren wie z.B. die Organisationskultur oder die Führungskultur eine mindestens ebenso große Rolle spielen. Es wurde deutlich, dass die Stadtverwaltung Wien in Zukunft mit vielfältigen Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiter*innenbindung konfrontiert sein wird, wobei ein integratives Generationenmanagement zur Bewältigung dieser Herausforderungen notwendig sein wird. Die Arbeit zeigt, dass es bei fehlender Kommunikation zu einem Generationenkonflikt kommen kann, aber auch, dass durch gezielten Austausch Stereotype abgebaut werden können. Der Autor betont dabei seine Erkenntnis aus den Auswertungsergebnissen, dass sich die Bedürfnisse der Generationen in ihrem Kern überschneiden und dass sich daraus wesentliche Gemeinsamkeiten beobachten lassen.

28 Die Auswirkung der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung im öffentlichen Dienst am Beispiel der Stadt Wien

Die Arbeit schließt mit der Erkenntnis ab, dass eine erfolgreiche Mitarbeiter*innenbindung ein ganzheitliches Verständnis von Führung, Organisationskultur, Mitarbeiter*innenmotivation und -entwicklung erfordert. Der Autor betont, dass dies eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Personalmanagementstrategien erfordert, um auf die dynamischen Veränderungen in der Arbeitswelt und die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen effektiv reagieren zu können.

Kontakt: janis.neururer@stud.hcw.ac.at

Zwischen operativer Über- und strategischer Untersteuerung? Die Steuerung von Ausgliederungen des Bundes

Eine Analyse zu ausgewählten Shared-Service-Einrichtungen

Edina Sadikovic, BA (Autorin)

Prof. Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

30 Zwischen operativer Über- und strategischer Untersteuerung?
Die Steuerung von Ausgliederungen des Bundes

1. Einleitung und Problemstellung

Eine der zentralen Doktrinen des New Public Management (NPM) umfasst die Delegation von Aufgaben an bestehende oder eigens geschaffene Rechtsträger unter öffentlichem Einfluss. In Österreich hat sich die Bezeichnung der „Ausgliederung“ etabliert, während im internationalen Diskurs von „Agenturen“ oder „agencies“ gesprochen wird. Diese Verschiebung öffentlicher Aufgaben schafft ein Spannungsverhältnis zwischen ausreichendem Verantwortungsbewusstsein von Amts-träger*innen auf Verwaltungs- und Politikebene einerseits und einer effektiven und effizienten Steuerung andererseits. Der österreichische Verfassungsgerichtshof hat in seiner Rechtsprechung mit dem Sachlichkeitsgebot, dem Effizienzgebot und dem Ingerenzprinzip zentrale Kriterien für die Beurteilung von Ausgliederungen und Beleihungen etabliert. Die praktische Herausforderung besteht darin, diese Prinzipien in entsprechende gesetzliche und vertragliche Rahmenbedingungen zu übersetzen und für ein funktionierendes Governance-Arrangement zu sorgen. Dieses umfasst nicht zuletzt die verbindliche Klärung der Rollen und Beziehungen zwischen den zentralen handelnden Akteuren. Diesbezügliche Fragen werden neben dem ressortübergreifenden Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 auch in ressortspezifischen Handbüchern und Leitfäden zum Teilnehmungsmanagement abgedeckt. Die vorliegende Arbeit verfolgt anhand von fünf ausgewählten Rechtsträgern im Shared-Service-Bereich folgende Forschungsfrage:

Wie werden Ausgliederungen des Bundes im Shared-Service-Bereich gesteuert und welche Unterschiede bestehen zwischen formaler, wahrgenommener und idealtypischer Steuerung?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Arbeit basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign, das theoretische Ansätze der Principal-Agent-Theorie und der Stewardship-Theorie integriert. Operationalisiert wurde die Untersuchung anhand erprobter Fragensets und Kategorien. Es wurden neun teilstrukturierte Leitfadenterviews mit aktuellen und ehemaligen Leitungs- und Aufsichtsorganen der fünf ausgewählten Rechtsträger sowie mit Ex-

pert*innen durchgeführt, um die wahrgenommene Steuerung zu beleuchten. Ergänzend wurde das idealtypische Steuerungsarrangement anhand von Dokumenten des Rechnungshofes und des Budgetdienstes analysiert. Die Daten aus Interviews und Dokumentenanalyse wurden mittels eines gemeinsamen Kategorienschemas ausgewertet.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse zeigt, dass aus formaler Sicht umfassende Steuerungs- und Ingerenzmöglichkeiten bestehen, die jedoch nur Wirkung zeigen können, wenn ein aktives Beteiligungsmanagement vorhanden ist, das interdisziplinäre Fähigkeiten aufweist und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet ist. Aufgrund der vielfältigen Rechtsformen in der österreichischen Ausgliederungslandschaft finden sich mit Blick auf das Beteiligungsmanagement keine umfassenden ressortübergreifenden Vorgaben, wenngleich ressortspezifische Handbücher und Leitfäden eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung der Steuerung von Ausgliederungen darstellen. In diesem Zusammenhang sollte verstärktes Augenmerk auf strategisches Controlling gelegt werden. Die Perspektiven der Stewardship-Theorie können zudem nicht nur für die Steuerung neue Wege aufzeigen, sondern auch für die begleitende Kontrolle durch den Rechnungshof und andere Prüfinstitutionen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Anforderungen an Aufsichtsorgane steigen. Die Interviews verdeutlichen, dass Anreizstrukturen erforderlich sind, um weiterhin kompetente und kritische Aufsichtsrät*innen gewinnen zu können.

Insgesamt wurden Entwicklungswege für die Public Corporate Governance aufgezeigt, die eine ausgewogene Balance der Kontrollorientierung aus der Prinzipal-Agent-Theorie sowie der integrierenden und beratungsorientierten Ausrichtung des Stewardship-Ansatzes umfassen sollten, um eine allfällige Über- oder Untersteuerung auf operativer und strategischer Ebene hintanzuhalten.

Kontakt: ph.kirchler@gmail.com

Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Referates 7.1.1 des Bundeskriminalamtes

Matthias Zeiner, Bakk. techn. (Autor)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

In der gegenständlichen Masterarbeit soll ein Überblick über das vorhandene Wissensmanagement im Zuge von On- und Offboarding-Prozessen in der öffentlichen Verwaltung, am Beispiel des Referates

7.1.1 des Bundeskriminalamtes, gegeben werden. Denn die öffentliche Verwaltung steht vor tiefgreifenden Herausforderungen, allen voran dem demografischen Wandel mit einer bevorstehenden Pensionierungswelle, Ressourcen- und Personalknappheit. Besonders kritisch ist die Altersverteilung: Über 40% der Mitarbeiter*innen im Bundesdienst sind älter als 50 Jahre, bis 2036 werden rund 44% des Personals altersbedingt in den Ruhestand versetzt werden.

Damit rückt das Wissensmanagement, insbesondere der Transfer von Wissen von in den Ruhestand gehenden Kolleg*innen an jüngere Mitarbeiter*innen ins Zentrum. Der Erfolg dieses Wissenstransfers hängt maßgeblich von einer organisationskulturellen Grundlage und dem Wissensmanagement ab, das Wissen systematisch identifiziert, speichert und zugänglich macht. Nur eine entsprechende Verankerung des Wissensmanagements in der Organisationskultur kann sicherstellen, dass Wissen als strategische Ressource erhalten bleibt und die öffentliche Verwaltung handlungsfähig bleibt.

Darum ist es von Interesse, die Grundlagen für ein gesamtheitliches Wissensmanagement und die Auswirkungen von vorhandenen, formellen und informellen Methoden und Instrumenten auf das Wissensmanagement in einer öffentlichen Organisation zu untersuchen.

Die Forschungsfrage lautet:

Welche standardisierten Methoden und Instrumente und welche nicht-standardisierten, individuellen Methoden und Instrumente sind im Referat 7.1.1 des Bundeskriminalamtes zur Bewahrung bzw. Weitergabe von Wissen vorhanden?

Die Unterforschungsfragen lauten:

Welche wissensstrategischen Maßnahmen sind zur Planung von Wissenserwerb bzw. -weitergabe im Zuge eines Offboardings eingerichtet worden?

Welcher bereits vorhandene fachspezifische standardisierte Wissenserwerb existiert im Rahmen eines Onboardings bzw. der Ausbildung?

2. Methode/Vorgehensweise

Zu diesem Zweck wurde im Theorieteil die gängigste, vorherrschende Literatur überblicksmäßig zusammengefasst und darauf aufbauend fünf qualitative, problemzentrierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeiter*innen der besagten Organisationseinheit durchgeführt. Diese qualitative Methode eignet sich insbesondere für theoriegeleitete Forschungsfragen mit spezifischeren Fragestellungen, da sie keinen rein explorativen Charakter hat, sondern die Aspekte der vorrangigen Problemanalyse in das Interview Eingang finden. Die Analyse der gewonnenen Daten aus den problemzentrierten Leitfaden-Interviews wurde nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt.

Die Untersuchung basiert auf fünf qualitativen Interviews und stellt daher eine nicht-repräsentative Momentaufnahme dar. Eine wesentliche methodische Limitation ist zudem die fehlende Perspektive von Führungskräften im Bereich des Wissensmanagements.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Bei der Auswertung zeigte sich, dass überwiegend informelle Methoden und Instrumente zur Anwendung kommen, insbesondere persönliche Gespräche zwischen den Mitarbeiter*innen, welche in der Organisationskultur fest verankert sind. Wenige, gewachsene formelle Methoden und Instrumente unterstützen diese Form, sind jedoch nicht dominierend. Die Auswertung der gängigsten Literatur zeigt dazu im Kontrast, dass eine frühzeitige, systematische und dokumentierte Vorgehensweise für ein ganzheitliches und strategisches Wissensmanagement erforderlich ist. Die geringe Verankerung von formellen Prozessen in der Organisationskultur bzw. Organisationsstruktur birgt somit

36 Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Referates 7.1.1 des Bundeskriminalamtes

Risiken für die Nachhaltigkeit und Kontinuität des Wissensmanagements.

Die ersten Schritte zu einem gesamtheitlichen Wissensmanagement wären beispielsweise die Klarstellung von Verantwortlichkeiten, die Festlegung von Wissenszielen, der Aufbau einer Kompetenzmatrix zur Visualisierung der vorhandenen Wissensfelder, die Einführung formeller Methoden und Standards für gespeicherte Dokumente, die Festlegung von Mentoring-Verantwortlichen, eine individuelle Schwerpunktsetzung des notwendigen Wissens in persönlichen Mitarbeiter*innen- bzw. LED-Gesprächen mit Orientierung am Pareto-Prinzip sowie ein damit verbundener Wissenserwerb durch Selbststudium oder Praxislernen mit Zertifizierungsprozessen.

Damit liefert die Arbeit trotz methodischer Einschränkungen eine wertvolle Grundlage für den Ausbau eines ganzheitlichen Wissensmanagements sowie Ansätze für weiterführende Untersuchungen hinsichtlich Organisationskultur und Wissensmanagement.

Kontakt: matthias.zeiner@gmx.at

Organisation und Organisationsentwicklung

Vereinbarkeit von Beruf und Familie im BMASGPK

Eine Analyse im Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

Aleksandra Kostic, BA (Autor)

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die demografischen Veränderungen und der zunehmende Fachkräftemangel stellen den öffentlichen Dienst Österreichs vor große Herausforderungen. Insbesondere die Alterung der Belegschaft und die fortschreitenden Pensionierungswellen verschärfen den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter*innen. Neben einer adäquaten Bezahlung zählt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu den wichtigsten Entscheidungsfaktoren bei der Arbeitsplatzwahl. Der öffentliche Dienst – und das BMASGPK im Speziellen – wirbt mit einem breiten Maßnahmenbündel zur Förderung dieser Vereinbarkeit, jedoch ist unklar, ob diese Maßnahmen auch tatsächlich für die unterschiedlichen Zielgruppen passend sind. Ziel dieser Arbeit war daher, die aktuelle Situation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Pflege im BMASGPK in der Gruppe III/A zu analysieren und differenziert nach Geschlecht und Generation bestehende Herausforderungen, Barrieren und Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Die Forschungsfragen lauten:

Welche konkreten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. für Personen mit Betreuungspflichten, aber auch für pflegende Angehörige) werden derzeit im BMASGPK umgesetzt?

*Inwiefern unterscheiden sich die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Mitarbeiter*innengruppen (z.B. nach Geschlecht, Alter) hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?*

Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten implementiert werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im BMASGPK zu verbessern?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur empirischen Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Online-Umfrage durchgeführt. Die Grundgesamtheit umfasste 47 Beschäftigte der Gruppe III/A im BMASGPK, von denen 27 den Fragebogen vollständig ausfüllten (Rücklaufquote: 57,45 %). Die Umfrage erfasste demografische Parameter (Geschlecht, Generatio-

nenzugehörigkeit, Betreuungspflichten) sowie subjektive Einschätzungen zur Zufriedenheit mit bestehenden Angeboten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit. Ergänzend wurden offene Fragen genutzt, um Verbesserungsvorschläge und individuelle Bedürfnisse zu identifizieren.

Die Fragebogenentwicklung erfolgte entlang wissenschaftlicher Standards (Likert-Skalen, Anonymisierung). Der Schwerpunkt lag auf der Erhebung wahrgenommener Unterstützung und Herausforderungen, der Handhabung von Homeoffice, Flexibilitätsoptionen sowie der Inanspruchnahme von Eltern-, Pflege- bzw. Väterkarenz. Die Auswertung stützte sich auf deskriptive Statistik und gruppenspezifische Vergleiche, insbesondere hinsichtlich Geschlecht und Generation. Die Datenerhebung wurde über „easyfeedback.de“ durchgeführt, das gezielte Erhebungen zu individuellen Situationen ermöglicht und Datenschutzkonformität gewährleistet.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen eine hohe Akzeptanz und Zufriedenheit mit den aktuellen Maßnahmen zur Vereinbarkeit. Besonders positiv bewertet wurden flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Homeoffice, was insbesondere für Eltern und Personen mit Pflegeaufgaben entlastend wirkt. Gleichwohl identifizierte die Untersuchung verschiedene Handlungsfelder:

- Informationsdefizite: Zahlreiche Mitarbeiter*innen fühlten sich unzureichend über das vorhandene Maßnahmenangebot und dessen Zugänglichkeit informiert.
- Geschlechterspezifische Unterschiede: Frauen priorisieren Elternkarenz und Pflegekarenz, Männer flexible Arbeitszeiten und Homeoffice; Frauen nehmen weniger Unterstützung durch Führungskräfte wahr.
- Generationsspezifische Unterschiede: Generation Y/Millennials fürchten Karrierenachteile am häufigsten; Generation Babyboomer wünschen betriebliche Kinderbetreuung; Generation Z sieht Bürokratie als Haupthürde.
- Individueller Beratungsbedarf: Der Wunsch nach maßgeschneiderten Lösungsstrategien ist stark ausgeprägt.

42 Vereinbarkeit von Beruf und Familie im BMASGPK

Auf Basis dieser Ergebnisse empfiehlt die Arbeit eine strategische Weiterentwicklung der bestehenden Vereinbarkeitsmaßnahmen. Wichtige Ansätze sind unter anderem eine verbesserte Informationspolitik, der Ausbau individueller Beratungs- und Coachingangebote, die Kulturentwicklung in Richtung einer offenen, lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie die gezielte Ansprache und Sensibilisierung von Führungskräften für Vereinbarkeitsthemen. Vereinbarkeit bleibt ein zentrales Thema für die Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes und erfordert weitere Forschung zu Wechselwirkungen zwischen Führungskultur, Arbeitsorganisation und individueller Inanspruchnahme.

Kontakt: kostic.aleksandra@yahoo.de

Evolution und Wirkung des Masterstudiengangs Public Management

Eine Analyse zur Qualifizierung von Führungskräften im österreichischen öffentlichen Dienst mit Fokus auf den Masterstudiengang Public Management an der FH Campus Wien

Mag. Cornelia Krieber und Mag. Marianne Moser (Autorinnen)

Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit analysiert die Entwicklung und Wirkung des Masterstudiengangs Public Management (PUMA) an der FH Campus Wien auf die Qualifizierung von Führungskräften im österreichischen öffentlichen Dienst. Vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen durch Digitalisierung, demografischen Wandel sowie steigende Anforderungen an Effizienz, Bürger*innenorientierung und Innovationsfähigkeit gewinnt die Aus- und Weiterbildung von Bediensteten zunehmend an strategischer Bedeutung. Insbesondere akademische Weiterbildungsangebote im Bereich Public Management haben sich seit den 1990er Jahren als zentrales Instrument zur Führungskräftequalifizierung etabliert.

Im Fokus der Arbeit steht die Frage, wie sich der Studiengang seit seiner Einführung im Jahr 2011 inhaltlich und strukturell weiterentwickelt hat, welche Rolle zentrale Stakeholder bei dieser Entwicklung spielen, welche Alleinstellungsmerkmale er im österreichischen Bildungsangebot aufweist und welchen Beitrag er zur Qualifizierung und Karriereentwicklung von Führungskräften im öffentlichen Dienst leistet.

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Wie hat sich der Masterstudiengang Public Management (PUMA) an der FH Campus Wien seit seiner Einführung entwickelt und welche Auswirkungen hat er auf die Qualifizierung und Karriereentwicklung von Führungskräften im öffentlichen Dienst?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Untersuchung basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign, das eine vergleichende Analyse der Curricula des Masterstudiengangs Public Management (PUMA) mit explorativen, teilstrukturierten Expert*inneninterviews kombiniert. Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden sämtliche Curricula des Studiengangs systematisch verglichen, um die Entstehung, Weiterentwicklung und inhaltliche Schwerpunktsetzung des Programms nachvollziehen zu können. Diese Ana-

lyse diene zugleich als objektive Referenz, um wahrgenommene Entwicklungen mit tatsächlichen curricularen Veränderungen abzugleichen.

Ergänzend wurden Expert*inneninterviews mit zentralen Akteurinnen durchgeführt, die an der Konzeption, Weiterentwicklung oder Umsetzung des Studiengangs beteiligt waren. Ziel war es, sowohl fachliches Wissen als auch Deutungswissen zu gewinnen und unterschiedliche Perspektiven auf die Entwicklung, Praxisrelevanz und strategische Ausrichtung des Studiengangs zu erfassen. Die Verknüpfung der Interviewergebnisse mit der Curriculumanalyse ermöglichte eine Validierung der Aussagen sowie ein vertieftes Verständnis der Einflussfaktoren auf die Studiengangsentwicklung. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte qualitativ und interpretativ entlang der Forschungsfragen.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass der Masterstudiengang PUMA kontinuierlich an die Anforderungen des öffentlichen Sektors angepasst wurde. Die Vermittlung interdisziplinärer Kompetenzen in den Bereichen Management, Führung, Recht und Verwaltungswissenschaften sowie die hohe Praxisnähe prägen das Profil des Studiengangs. Die enge Einbindung relevanter Stakeholder trug wesentlich zur Weiterentwicklung des Curriculums und zur klaren Abgrenzung von traditionellen, primär juristisch geprägten Ausbildungswegen bei.

Der Abschluss des PUMA-Studiengangs wirkt sich positiv auf die Qualifizierung und Karriereentwicklung der Absolvent*innen aus und stellt auch eine Voraussetzung für Beförderungen und Führungsfunktionen dar. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten im öffentlichen Dienst und unterstreicht die Bedeutung praxisorientierter, akademischer Programme für die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung in Österreich.

Kontakt: cornelia.kriber@stud.hcw.ac.at bzw. marianne.moser@stud.hcw.ac.at

Kompetenzprofil für nebenamtlich Vortragende in der berufsbegleitenden Fortbildung des Bundesministeriums für Inneres

Arthur Reis BA (Autor)

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

48 Kompetenzprofil für nebenamtlich Vortragende in der berufsbegleitenden Fortbildung des Bundesministeriums für Inneres

1. Einleitung und Problemstellung

Die Sicherheitsakademie ist die Bildungs- und Forschungsabteilung des Bundesministeriums für Inneres (BMI). Zu ihren Aufgaben zählt die Aus- und Fortbildung von haupt- und nebenamtlichen Lehrpersonen, die ihrerseits wiederum Exekutiv- und Verwaltungsbedienstete unterrichten. Gemäß der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hängt die Effizienz einer Bildungsveranstaltung entscheidend von der Lehrperson ab.

Das Zentrum für Fortbildung (ZFB) ist eine Organisationseinheit der SIAK. Sie organisiert und administriert Bildungsveranstaltungen (hauptsächlich Seminare) für Bedienstete des BMI. Von 12 aktuell hier tätigen Referent*innen gehen fünf Personen bis 2025 in den Ruhestand, was einen großen Verlust an Erfahrungswissen mit sich bringt. Die Identifizierung geeigneter nebenamtlicher Lehrpersonen könnte so erschwert werden und in weiterer Folge negative Auswirkungen auf die Qualität der Bildungslandschaft des BMI haben.

Die Forschungsarbeit möchte zur Qualitätssicherung der Bildungsveranstaltungen beitragen, indem sie Wissen erfahrener Referent*innen konserviert. Die Forschungsfragen, welche im Rahmen der Masterarbeit geklärt werden sollen, lauten wie folgt:

Über welche Kompetenzen sollen Personen aus der Perspektive des BMI verfügen, die im Rahmen der berufsbegleitenden Fortbildung als nebenamtlich Lehrende eingesetzt werden?

2. Methode/Vorgehensweise

Der Autor wählte zur Beantwortung der Forschungsfrage einen qualitativen Zugang und nutzte das Erfahrungswissen von sechs Expert*innen als Datengrundlage, um ein entsprechendes Kompetenzprofil zu entwickeln. Ziel war es, auf Basis empirischer Aussagen induktiv theoretische Erkenntnisse abzuleiten und zugrunde liegende Wirkmechanismen zu identifizieren. Dies erfordert eine vertiefte Analyse des Forschungsfelds, schließt jedoch eine hohe Fallzahl aus.

Die Auswahl der Expert*innen erfolgte danach, wer über relevante Informationen verfügt und bereit ist, diese möglichst präzise wiederzugeben. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Interviews anonymisiert.

Zur Strukturierung der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, der als roter Faden diente und zugleich ausreichend Flexibilität bot, um weiterführende Gedanken und potenzielle zusätzliche Erkenntnisse zu ermöglichen.

Die Durchführung der Interviews verlief weitgehend problemlos. Schwierigkeiten traten lediglich bei der Transkription aufgrund schlechter Tonqualität auf (zwei Telefoninterviews, ein starker Dialekt), weshalb die eingesetzte Software manuell unterstützt werden musste.

Zur Auswertung des Datenmaterials wurde die qualitative Inhaltsanalyse angewendet. Entsprechend dem induktiven Forschungsansatz wurden aus dem Material offene Analyseeinheiten gebildet und schrittweise weiter differenziert und kategorisiert.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es besteht Einigkeit zwischen den Expert:innen, dass die Fachkompetenz einer Lehrperson unerlässlich für den Erfolg der Bildungsveranstaltung ist, allerdings nicht für sich allein. Jedenfalls erforderlich ist, dass die Person außerdem Freude am Umgang mit Menschen verspürt und über ein hohes Maß an Empathie verfügt.

Keinesfalls kann eine Kompetenz die andere kompensieren, so würde eine rhetorisch gute, inhaltlich jedoch schwache Lehrperson schnell an die Grenzen ihres Wissens stoßen und täte sich schwer, die Fragen der Teilnehmenden zu beantworten. Eine methodisch-didaktisch schwache Lehrperson verliert rasch die Aufmerksamkeit der Gruppe, indem sie nicht genug Abwechslung einbaut. Einer rhetorisch schwachen Lehrperson wiederum fehlt die Authentizität, um als fachkompetent wahrgenommen zu werden.

50 Kompetenzprofil für nebenamtlich Vortragende in der berufsbegleitenden Fortbildung des Bundesministeriums für Inneres

Dabei ist der erste Eindruck der Lehrperson auf die Teilnehmenden von entscheidender Wichtigkeit. Hier entscheidet sich, ob die Lehrperson mit einem niedrigen oder einem hohen Maß an Akzeptanz startet, was wiederum Einfluss auf Widerstände der Teilnehmenden gegen den Ablaufplan, die Methoden, Seminarzeiten o.Ä. hat.

Im Hinblick auf Fernlehre betonen die Expert:innen, dass diese anderen Regeln folgt als Präsenzlehre und warnen davor, das eine wie das andere zu behandeln. Es bedarf anderer Kompetenzen, um Online-Bildungsveranstaltungen erfolgreich durchzuführen. Welche das sind, muss Gegenstand weiterführender Forschung sein.

Der Autor hat sich zu einer grafischen Darstellung der Ergebnisse entschlossen, die auf eine Wertung verzichtet. Kompetente Vortragende verfügen demnach über ein solides Fundament an sozial-kommunikativer Kompetenz, auf dem Fachkompetenz, rhetorische Kompetenz sowie pädagogisch-didaktische Kompetenz gleichwertig vorhanden sein sollten. Ein gewisses Maß an digitaler Kompetenz rundet dieses Bild ab, das für das gesuchte Kompetenzprofil nebenamtlich Vortragender in der berufsbegleitenden Fortbildung des BMI steht.

Kontakt: arthur.reis@stud.hcw.ac.at

Generierter bzw. generierbarer Mehrwert des Tragens einer Dienstbekleidung

Dienstbekleidung im Bundesministerium für Finanzen

Patricia Rossner, BA (Autorin)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Im Bundesministerium für Finanzen (BMF) in Österreich tragen bestimmte Außendienstmitarbeiter*innen – wie etwa Zöllner*innen oder Finanzpolizist*innen – eine Dienstbekleidung, während andere Gruppen, wie Betriebsprüfer*innen, ohne solche Bekleidung tätig sind. Diese institutionelle Differenzierung wirft Fragen hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit sowie der damit verbundenen organisationalen und individuellen Effekte auf. Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel, den generierten bzw. potenziell generierbaren Mehrwert der Dienstbekleidung im BMF zu untersuchen. Es wird eruiert, welchen beruflichen, organisationalen und persönlichen Nutzen das Tragen einer Dienstbekleidung für jene Mitarbeiter*innen mit Tragepflicht hat und welcher Nutzen hypothetisch für Außendienstmitarbeiter*innen ohne Bekleidungspflicht entstehen könnte. Die Motivation der Verfasserin speist sich aus ihrer langjährigen Erfahrung im Außendienst des BMF sowie aus praktischen Beobachtungen und Fragestellungen aus dem beruflichen Alltag. Die Arbeit adressiert eine bislang wenig beforschte Thematik und leistet damit einen Beitrag zur wissenschaftlichen und praktischen Diskussion über Sichtbarkeit, Zugehörigkeit und Repräsentation im öffentlichen Dienst.

Die Forschungsfragen, welche im Rahmen der Masterarbeit geklärt werden sollen, lauten wie folgt:

*Welchen Sinn hat die Dienstbekleidung generell? Stellt das Tragen einer Dienstbekleidung einen beruflichen/organisationalen Mehrwert dar oder ist es egal? Was ist der bisher generierte Mehrwert jener Mitarbeiter*innen, die eine Dienstbekleidung gemäß Gesetz / Dienstbekleidungsvorschrift zu tragen haben?*

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitativer Zugang gewählt. Es wurden sechs leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten des BMF geführt: jeweils zwei Personen aus dem Amt für Betrugsbekämpfung, dem Zollamt Österreich sowie dem Finanzamt Österreich. Die Datenerhebung erfolgte mittels informatorischer Interviews, deren Inhalte

anschließend transkribiert und systematisch ausgewertet wurden. Grundlage der Auswertung bildete eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, wobei ein dediziertes Kategoriensystem zur Anwendung kam.

Theoretisch verortet sich die Arbeit im Spannungsfeld von Organisationskultur, Uniformierung und Zugehörigkeit. Die theoretische Fundierung basiert auf zwei zentralen Modellen: dem Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein & Schein sowie den Kulturdimensionen von Geert Hofstede. Während Schein die sichtbaren, bewussten und unbewussten Elemente organisationaler Kultur – insbesondere die Bedeutung von Artefakten wie Dienstbekleidung – in den Fokus rückt, ermöglicht Hofstedes Modell die Einordnung kultureller Unterschiede auf nationaler und institutioneller Ebene.

Herausforderungen im Forschungsprozess ergaben sich vor allem durch begrenzten Feldzugang sowie die Heterogenität der organisationalen Hintergründe der Befragten. Dennoch konnte ein fundierter Einblick in die subjektive Wahrnehmung von Dienstbekleidung und deren Wirkung generiert werden.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Dienstbekleidung im BMF nicht nur als funktionale Ausstattung, sondern insbesondere als sichtbares Symbol für Zugehörigkeit, Autorität und institutionelle Repräsentation wahrgenommen wird. Vor allem in publikumsnahen Außendienstbereichen stärkt sie das Gefühl von Professionalität und Einheit. Für Mitarbeiter*innen ohne Dienstbekleidung wird ein potenzieller Mehrwert vor allem in der externen Wahrnehmbarkeit, der Identifikation mit der Institution sowie im beruflichen Selbstverständnis gesehen.

Die qualitative Analyse verdeutlicht zudem einen Zusammenhang zwischen Sichtbarkeit durch Uniformierung und empfundener Anerkennung im dienstlichen Kontext. Eine fehlende Dienstbekleidung wird in einzelnen Bereichen als Ausdruck mangelnder Wertschätzung interpretiert. Daraus ergibt sich ein organisationskulturelles Spannungsfeld, das durch gezielte Anpassungen bestehender Bekleidungsrege-

54 Generierter bzw. generierbarer Mehrwert des Tragens einer Dienstbekleidung

lungen adressiert werden könnte. Die Arbeit zeigt damit praxisrelevante Handlungsspielräume für die Weiterentwicklung von Identifikationsmechanismen im öffentlichen Dienst auf und verweist auf weiteren Forschungsbedarf im Bereich organisationaler Symbolik und interner Gerechtigkeit.

Kontakt: patricia.rossner@stud.hcw.ac.at

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Lukas Sehna, BA (Autor)

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die Landespolizeidirektion Wien steht vor der Herausforderung, dass in den nächsten zehn Jahren fast 50 Prozent der Verwaltungsbediensteten ihre Pension bzw. ihren Ruhestand antreten. Der hohe Abgang von Arbeitskräften im österreichischen Arbeitsmarkt kann hinsichtlich des demografischen Wandels und der niedrigen Geburtenrate nicht kompensiert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die österreichische Staatsbürgerschaft für ein Dienstverhältnis notwendig ist.

Der Frauenanteil bei der Landespolizeidirektion Wien im allgemeinen Verwaltungsdienst liegt bei über 65 Prozent. Trends lassen vermuten, dass dieser Anteil weiter ansteigen wird. Da die Care-Arbeit in der Vergangenheit und auch heute noch oft am Rücken der Frau ausgetragen wird, bedarf es vereinbarkeitsfördernder betrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vereinbarkeitsfördernde betriebliche Handlungsfelder sind die Arbeitszeit, die Telearbeit, die Betreuung und die Rückkehrförderung. Die Motivation der Forschung ist die Gegenüberstellung der vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Handlungsfelder aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innenperspektive, um Diskrepanzen zu analysieren. Folgende Fragen werden dabei gestellt:

*Werden die vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Handlungsfelder aus Sicht der Arbeitnehmer*innen wie im Lagebild aus Sicht des Arbeitgebers abgebildet angewendet oder bestehen Diskrepanzen?*

*Welche weiteren vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Maßnahmen würden sich Arbeitnehmer*innen wünschen?*

*Sind aus Sicht der Arbeitnehmer*innen in Bezug auf die vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Handlungsfelder Indizien für Unterschiede hinsichtlich Geschlecht, vorhandener Betreuungspflichten bzw. Generationenzugehörigkeit erkennbar?*

Inwiefern priorisieren Bedienstete die unterschiedlichen vereinbarkeitsfördernden Handlungsfelder in direkter Konkurrenz?

2. Methode/Vorgehensweise

Der Autor hat sich im Rahmen dieser Arbeit entschieden, qualitative leitfadengestützte Beteiligteninterviews durchzuführen. Grund für diese Entscheidung ist, dass das Verständnis der Beteiligten hinsichtlich Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance durch eigene Worte festgehalten werden kann. Dadurch können Unterschiede in der Bedeutungszuschreibung sichtbar gemacht werden.

Da eine großflächige Durchführung qualitativer Beteiligteninterviews für den gesamten Bereich der Landespolizeidirektion Wien den Rahmen einer Masterarbeit übersteigt, wurde die Personalabteilung als Sample genutzt. Dabei wurden acht Interviews mit Bediensteten unterschiedlicher Verwendungsgruppen unter Berücksichtigung von Geschlecht, Generationenzugehörigkeit, Beschäftigungsgrad sowie Betreuungspflichten durchgeführt. Die Bildung der Kategorien zur anschließenden Auswertung und Ergebnisdarstellung der Beteiligteninterviews erfolgte theoriegestützt.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Anhand der Arbeit zeigt sich, dass es im Großen und Ganzen eine hohe Übereinstimmung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innenperspektive hinsichtlich der vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Handlungsfelder und Maßnahmen gibt. Die Entgrenzung der Lebensbereiche durch flexible Arbeitszeit und Telearbeit wird aus Sicht des Arbeitgebers geringer wahrgenommen. Die größte Diskrepanz zeigt sich im Bereich der Rückkehrförderung, insbesondere im Zusammenhang mit der Wiedereingliederungsteilzeit.

Schlussendlich zeigt das Ergebnis der Arbeit eine höhere Diskrepanz in der Wahrnehmung der betrieblichen Sichtweise des Arbeitgebers durch Arbeitnehmer*innen als im Bereich der vereinbarkeitsfördernden betrieblichen Handlungsfelder selbst. Diese Diskrepanz lässt sich zum Teil auf ein fehlendes differenziertes Verständnis von Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance zurückführen, aber auch auf den Einfluss unmittelbarer Führung, mangelnde Kommunikation und unzureichenden Informationsaustausch.

58 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Priorisierung der Bediensteten zeigt deutlich, dass Arbeitszeit und Telearbeit wichtiger als Betreuung und Rückkehrförderung sind. Wird die Arbeitszeit stärker vom Arbeitgeber bestimmt, steigt die Bedeutung von Telearbeit. Betreuung und Rückkehrförderung erfahren eine geringere Priorisierung, da sie nicht dauerhaft Einfluss nehmen.

Ein besseres allgemeines Verständnis der Begrifflichkeiten Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Work-Life-Balance könnte im Rahmen einer Integration in die Grundausbildung im Unterrichtsgegenstand Gleichbehandlung erreicht werden. Dabei könnte die historische Entwicklung sowie die Notwendigkeit und Verbindung zum Bundes-Gleichbehandlungsgesetz aufgearbeitet werden. Eine entsprechende Schulung für Bedienstete mit Führungsverantwortung erscheint sinnvoll.

Da die unmittelbare Führungskraft sowie die Kollegschaft einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Bediensteten haben, kann keine uneingeschränkte Gültigkeit der Ergebnisse für die gesamte Landespolizeiidirektion Wien abgeleitet werden. Dafür bedarf es weiterführender flächendeckender Forschung in anderen Abteilungen.

Kontakt: lukassehnal@hotmail.com

Arbeitgeberattraktivität in der öffentlichen Verwaltung

*Eine interne Perspektive im Bundesministerium für Inneres
(BMI)*

*Herbert Koch, B.A., M.Ed. und Kristof Stögmüller, B.A.,
M.Ed. (Autoren)*

Mag. Michele Griessmair, PhD (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die demographische Entwicklung der öffentlichen Verwaltung in Österreich prognostiziert bis 2035 einen natürlichen Abgang von fast der Hälfte des Personals durch Pensionierungen, was den öffentlichen Dienst vor die Herausforderung stellt, qualifiziertes und motiviertes Personal zu rekrutieren und nachhaltig an den öffentlichen Dienst zu binden. Ein zentraler Aspekt dabei ist, wie durch gezielte Arbeitsplatzmaßnahmen der öffentliche Dienst für potenzielle und bestehende Mitarbeiter*innen attraktiv gestaltet werden kann.

Ausgehend vom Konzept der Arbeitgeberattraktivität und der Job Characteristics Theory geht die vorliegende Studie der Frage nach, bei welchen Arbeitsplatzcharakteristika (APCs) im öffentlichen Dienst das größte Verbesserungspotenzial besteht und an welchen Facetten des Arbeitsplatzes angesetzt werden sollte, um das organisationale Commitment und in weiterer Folge die Verbleibsabsicht im öffentlichen Dienst zu erhöhen. Die leitende Forschungsfrage lautet:

Welche Faktoren der internen Arbeitgeberattraktivität wirken sich auf die kritischen Erfolgsfaktoren Commitment und Verbleibsabsicht in der öffentlichen Verwaltung aus?

2. Methode/Vorgehensweise

Um die eingehende Fragestellung zu beantworten, wurde eine Befragung bei öffentlichen Bediensteten ($n = 609$) durchgeführt. Neben kritischen organisationalen Erfolgsvariablen (z.B. Mitarbeiter*innenzufriedenheit, Commitment, intrinsische Motivation, Verbleibs- respektive Kündigungsabsicht) enthielt der Fragebogen 25 APCs basierend auf dem JDS und dem JCQ.

In einem ersten Schritt wurde ein Soll-Ist-Vergleich anhand von Mittelwertvergleichen der einzelnen APCs mit dazugehörigen Effektstärken (Cohen's d) durchgeführt. Diese Berechnungen geben Auskunft, bei welchen APCs das größte Potenzial besteht, um die interne Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Um festzustellen, bei welchen APCs man ansetzen sollte, um eine nachhaltige Wirkung auf die interne Arbeitgeberattraktivität zu erzielen, wurden Mediationsanalysen berechnet. In

den Mediationsmodellen wurde getestet, inwieweit die Soll-Ist-Differenzen der verschiedenen Arbeitsplatzcharakteristika (X_n) einen Zusammenhang mit Commitment (M) aufweisen (Pfad a) und das Commitment in weiterer Folge die Verbleibsabsicht in Jahren (Y) erhöht (Pfad b). Die APCs können somit sowohl einen indirekten Effekt über die Mediatorvariable Commitment (Pfad ab) als auch einen direkten und unabhängigen Effekt (Pfad c') auf die Verbleibsabsicht im öffentlichen Dienst aufweisen.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

„Hygienefaktoren“. Die markantesten Unterschiede im Soll-Ist-Vergleich zeigen sich bei den Aspekten Entlohnung, Zusatzleistungen, Karrieremöglichkeiten, Möglichkeiten zu Homeoffice sowie Stress und Belastung. Hier zeigen sich entweder die markantesten Mittelwertunterschiede zwischen Relevanz und Bewertung (>2 Bewertungspunkte) und/oder hohe Effektstärken (Cohen's $d > 2$). Die Arbeitsplatzcharakteristika Freizeit und geregelte Arbeitszeiten sowie Work-Life-Balance zeigen ebenso eine durchaus hohe Effektstärke (Cohen's $d \sim 1,8$).

Konsistent mit einschlägiger Literatur zeigen diese Variablen jedoch weder einen signifikanten Zusammenhang mit Commitment noch mit der Verbleibsabsicht im öffentlichen Dienst und entsprechend sind auch die indirekten Effekte bzw. die Gesamteffekte nicht signifikant. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass diese Aspekte nicht die maßgeblichen Ansatzpunkte sind, um die interne Arbeitsplatzattraktivität nachhaltig zu erhöhen.

Soziale Faktoren. Die Mediationsanalysen zeigen, dass soziale Faktoren (z.B. Arbeitsklima, Beziehung zu Teammitgliedern, Leadership, Wertschätzung) (1) einen signifikanten Effekt auf organisationales Commitment, (2) einen signifikanten Effekt auf die Verbleibsabsicht unabhängig vom organisationalen Commitment sowie (3) einen signifikanten indirekten Effekt auf die Verbleibsabsicht über organisationales Commitment aufweisen. Soziale Faktoren nehmen zudem in den Relevanzbewertungen der öffentlichen Bediensteten einen hohen Stellenwert ein (Wichtigkeit ≥ 6) und die Soll-Ist-Vergleiche zeigen ein nicht zu vernachlässigendes Verbesserungspotenzial.

62 Arbeitgeberattraktivität in der öffentlichen Verwaltung

Die Ergebnisse legen damit nahe, dass die sozialen Faktoren ein zentraler Ansatzpunkt sind, um die interne Arbeitgeberattraktivität zu verbessern. Hierbei spielt vor allem der Bereich Leadership (z.B. Zusammenarbeit & Beziehung zu Vorgesetzten, Leistung & Beiträge werden anerkannt & gewürdigt, Wertschätzung, etc.) eine wichtige Rolle und die Ergebnisse legen nahe, dass Führungsverhalten ein maßgeblicher Hebel ist, um die interne Arbeitgeberattraktivität zu verbessern.

Tätigkeitsmerkmale. Betrachtet man die eigentliche Arbeitstätigkeit als Gesamtkomplex, so zeigen sich ähnlich wie bei den sozialen Faktoren (1) ein signifikanter Effekt auf organisationales Commitment, (2) ein signifikanter Effekt auf die Verbleibsabsicht unabhängig von Commitment sowie (3) ein signifikanter indirekter Effekt. Betrachtet man einzelne Subaspekte, so zeigen sich in Verbindung mit der Relevanz und dem Verbesserungspotential aus den Soll-Ist-Vergleichen vor allem die zwei Aspekte Aufgabenbedeutung und Identifikation & Gemeinwohl als maßgeblich zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität für öffentliche Bedienstete.

Kontakt: Herbert.Koch03@bmi.gv.at und Kristof.Stoegmueller@bmi.gv.at

Ein Vergleich der Organisationskulturen innerhalb der Wiener Polizei

Andrea Volina, BA MA (Autorin)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit widmet sich einem Vergleich der Organisationskulturen zweier unterschiedlicher polizeilicher Einheiten in Wien: einer Einheit im uniformierten Exekutivdienst sowie einer kriminalpolizeilichen Abteilung. Die Motivation zur Untersuchung der beiden Einheiten im Hinblick auf deren spezifische organisationskulturelle Ausprägungen ergab sich aufgrund der Annahme, dass verschiedene Aufgabengebiete, Arbeitszeitmodelle, Anforderungen, strukturelle Rahmenbedingungen etc. divergierende organisationskulturelle Merkmale hervorrufen. Durchgeführten Studien zufolge besteht ein Zusammenhang zwischen Organisationskultur und -erfolg sowie zwischen Leistungsbereitschaft und der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Ziel der Arbeit ist es, ein tiefgreifenderes Verständnis für die organisationskulturellen Charakteristika der beiden Einheiten zu generieren und das Bewusstsein über die Stärken und Schwächen der jeweiligen Organisationskultur zu schärfen, um Impulse für eine bessere Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -bindung zu erzielen. Anstrengungen hinsichtlich einer gelingenden Organisationskultur werden besonders in Zeiten wie diesen, in denen in diversen Berufssparten und Wirtschaftszweigen, wie auch bei der Wiener Polizei, Personalmangel und -fluktuation zu verzeichnen sind, als besonders bedeutend und unbedingt notwendig erachtet. Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher:

Wie unterscheiden sich die beiden Organisationseinheiten, der uniformierte Exekutivdienst und der Kriminaldienst, im Hinblick auf die organisationskulturellen Merkmale?

Ergänzend wurden folgende Unterforschungsfragen formuliert:

*Wie beschreiben Polizistinnen der jeweiligen Einheit die aktuelle Organisationskultur?**

Welche Stärken und Schwächen bzw. Vor- und Nachteile sehen die Bediensteten der jeweiligen Organisationseinheit hinsichtlich der Organisationskultur?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde die qualitative Methode als geeignete Herangehensweise erachtet. Insgesamt wurden mit sechs Bediensteten, konkret mit drei dienstführenden Polizeibeamt*innen je Einheit, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Inhalte des Interviewleitfadens orientierten sich an zwei im Theorieteil der Masterthesis vorgestellten Studien, aus denen jene organisationskulturellen Merkmale abgeleitet wurden, die einen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Demnach richteten sich der Interviewleitfaden und die dazu konzipierten Fragen nach folgender Struktur: „Führungsverhalten und -unterstützung“, „berufliche Herausforderung“, „Teamgefüge“ und „Arbeitsorganisation“. Die methodische Aufarbeitung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Auswertung bestätigte die ursprüngliche Annahme. Sie zeigte, dass sich die Organisationskulturen der beiden Einheiten in den generierten Kategorien insbesondere in den Bereichen Teamgefüge, Arbeitsorganisation und Führungsunterstützung deutlich voneinander unterscheiden.

Für die Unterschiede im Bereich der Arbeitsorganisation sind einheitspezifische Anforderungen und strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich. Im Kriminaldienst führt mehr Autonomie bei der Aufgabengestaltung und Dienstplanung zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, jedoch auch zu einer höheren Eigenverantwortung. Dahingehend ist der uniformierte Dienst stärker von hierarchischen Strukturen und standardisierten Abläufen geprägt. Trotz einer hohen Belastung durch viele Überstunden und Ressourcenknappheit besteht jedoch ein starkes Teamgefüge. Im Kriminaldienst hingegen wird das Verhältnis zu Kolleginnen als professioneller und formeller beschrieben. Eine weitere Unterscheidung zeigte sich hinsichtlich der Führungsunterstützung. Während im uniformierten Dienst von ausreichender Unterstützung berichtet wurde, äußerten die Gesprächspartnerinnen im kriminalpolizeilichen Bereich eine unzureichende Anleitung.

66 Ein Vergleich der Organisationskulturen innerhalb der Wiener Polizei

Durch die gegenständliche Arbeit wurde die organisationskulturelle Heterogenität der beiden Polizeieinheiten verdeutlicht. Während ein starker Teamzusammenhalt stabilisierend für den uniformierten Dienst wirkt, punkten Mitgestaltungsmöglichkeiten im Kriminaldienst. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Flexibilität verdeutlicht nicht nur die Relevanz einer differenzierten Betrachtung bei der Gestaltung von Organisationskultur und der gezielten Förderung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit, sondern liefert auch Ansätze für weiterführende Untersuchungen.

Kontakt: andrea.volina@stud.hcw.ac.at

Fehlerkultur in der Finanzverwaltung

Regina Wurm, BA (Autorin)

Mag.a Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Fehler sind ein unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Handelns – auch wenn sie niemand gerne begeht. In Organisationen geschehen unzählige Fehler, und der größte Fehler besteht oft darin, dass diese einfach passieren gelassen werden, ohne darüber zu sprechen.

Insbesondere öffentliche Organisationen stehen derzeit vor großen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, der Digitalisierung und Einsparungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund gewinnen sowohl die Organisationskultur als auch die damit verbundene Fehlerkultur zunehmend an Bedeutung. Eine positive Fehlerkultur ist nicht nur budgetschonend, sondern bietet auch eine hervorragende Möglichkeit, Organisationen nachhaltig zu verbessern und dadurch anstehende Herausforderungen besser zu bewältigen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Potenzial einer positiven Fehlerkultur in der österreichischen Finanzverwaltung zu untersuchen und praxisnahe Strategien zur Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern zu identifizieren. Dabei wurden folgende zentrale Forschungsfragen formuliert:

Wie kann die Finanzverwaltung eine positive Fehlerkultur fördern, um Fehler als Chance zur Verbesserung zu nutzen?

Wie wird Fehlerkultur in der Finanzverwaltung wahrgenommen und gelebt?

Welche Rolle spielen Führungskräfte dabei?

Welche Strategien könnten entwickelt werden, um Fehler als Chancen für organisatorisches Lernen und Verbesserung zu nutzen?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitativ-deskriptiver Forschungsansatz gewählt. Die Erhebung der Daten erfolgte mithilfe episodischer Interviews. Diese Form der Exploration zählt zu den narrativen Interviewmethoden und ist nicht an ein festgelegtes Ablaufschema gebunden. Die Interviewpartner*innen konnten frei über ihre subjektiven Erfahrungen und spezifische Aspekte ihres Arbeitsalltages berichten. Gleichzeitig wurden gezielte Fragen gestellt, die direkt auf das Forschungsthema bezogen waren. Diese Befragungsmethode stellt eine Synthese aus Interview und Erzählung dar und zeichnet sich durch Offenheit und Flexibilität aus.

Die Interviews wurden größtenteils in persönlichen Gesprächen („Face-to-Face“) durchgeführt. Für die Auswahl wurden ausschließlich Führungskräfte der österreichischen Finanzverwaltung herangezogen. Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse unter Verwendung eines strukturierten Interviewleitfadens.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die Bedeutung einer offenen und ehrlichen Kommunikation im Umgang mit Fehlern. Nur wenn es möglich ist, über Fehler zu sprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, kann daraus tatsächlich gelernt werden. Innerhalb der Finanzverwaltung existieren bereits Formate wie interne Portale, Mitarbeiter*innenzeitungen oder Vernetzungstreffen, die diesen Austausch ermöglichen. Doch entscheidend ist, dass diese Angebote auch aktiv genutzt werden.

Gerade Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie müssen nicht nur mit gutem Beispiel vorangehen, sondern aktiv eine Umgebung schaffen, in der Fehler als Lernmöglichkeit verstanden werden. Viele Führungskräfte wünschen sich besonders zu Beginn ihrer Tätigkeit gezielte Unterstützung, etwa durch Schu-

70 Fehlerkultur in der Finanzverwaltung

lungen, Workshops oder Handlungsleitfäden. Die Bundesfinanzakademie wäre ein idealer Ort, um bereits zu Beginn der Karriere ein Bewusstsein für positive Fehlerkultur zu schaffen.

Fehler sind in unserer Gesellschaft oft mit Unsicherheit oder Scham verbunden. Doch gerade darin liegt ein bislang wenig genutztes Potenzial. Wer bereit ist, sich offen mit eigenen Fehlern auseinanderzusetzen und daraus zu lernen, kann nicht nur persönlich, sondern auch im Team und auf Organisationsebene wachsen. Eine positive Fehlerkultur kann helfen, Wissen zu bewahren, die Zusammenarbeit und die Kommunikation zu verbessern und dadurch Mitarbeitende langfristig zu binden – gerade in Zeiten, in denen viele erfahrene Kolleg*innen in den Ruhestand treten. Fehler machen sichtbar, wo Prozesse nicht rund laufen. Sie liefern wertvolle Hinweise – wenn wir Mut haben, genau hinzuschauen.

Kontakt: wurmregina5@gmail.com

Mitarbeiter*innen und Führung

Führungs- und Sozialkompetenzen – Ausbildung für nachgeordnete Ebenen in der öffentlichen Verwaltung

Implementierung ausgewählter Inhalte der Führungsverhaltensausbildung analog der militärischen Ausbildung für die Allgemeine Verwaltung

Mag. (FH) Johann Burrer (Autor)

Mag.a Dagmar Untermarzoner (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Jahrhundertelange Erfahrungen im militärischen Bereich sowie die spezifischen Anforderungen militärischer Führung – insbesondere unter Extrembedingungen – haben zu tiefgreifenden Fortschritten in der militärischen Ausbildung geführt. Diese Entwicklungen trugen maßgeblich zu Effizienzsteigerung, zu verkürzten Entscheidungsprozessen und zu hoher Leistungs- und Einsatzbereitschaft bei. Die kontinuierliche Reflexion praktischer Einsatzerfahrungen und deren systematische Integration in die Ausbildung führten schließlich zur Etablierung einer eigenständigen Ausbildungssäule innerhalb militärischer Bildungsinstitutionen.

Im Gegensatz dazu werden Verwaltungsbedienstete, insbesondere im Bereich des BMLV und BMI, häufig ohne fundierte Führungsausbildung oder -erfahrung in leitende Positionen berufen. Dies führt mitunter zu Kommunikationsdefiziten, Missverständnissen und ineffizienten Teamprozessen. Mitarbeitende können Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse ihrer Vorgesetzten oft nicht nachvollziehen, was das Vertrauen in die Führung und die Qualität der Zusammenarbeit beeinträchtigt. Ergänzend kommt hinzu, dass Führungskompetenzen meist erst nach Übernahme einer Leitungsfunktion vermittelt werden, anstatt diese bereits in der Basisausbildung systematisch zu integrieren.

Daraus ergibt sich die Annahme, dass die frühzeitige Vermittlung von Führungs- und Sozialkompetenzen auf nachgeordneten Ebenen das Verständnis von Führungsprinzipien, Teamdynamiken und organisationalen Prozessen stärkt. Dies kann nicht nur die Effizienz und das gemeinsame Handeln innerhalb der Verwaltung verbessern, sondern langfristig auch die Organisationskultur positiv beeinflussen.

Zur theoretischen und empirischen Fundierung werden Parallelen zum militärischen Sektor gezogen. Diese Institution fungiert als exemplarisches Fallbeispiel zur Identifikation von Best Practices, die auf den allgemeinen Verwaltungsdienst innerhalb des BMI und BMLV übertragbar sind.

Auf diesen Annahmen basierend lautet die Forschungsfrage:

Spielen soziale Kompetenzen, die in der Führungsausbildung und Führungsverhaltensausbildung wesentliche Inhalte darstellen, bereits in der Basisausbildung von allgemeinen Verwaltungsbediensteten eine relevante Rolle und sollten diese Inhalte in der Ausbildung Berücksichtigung finden?

2. Methode/ Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Es wurden sechs leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Fachexpert*innen aus den Bereichen BMLV, BMI sowie Führungskräften beim BFA/BMI durchgeführt. Die Interviews zielten darauf ab, individuelle Sichtweisen und Erfahrungen sichtbar zu machen und die Relevanz von Führungs- und Sozialkompetenzen in der Basisausbildung zu bewerten. Die Datenerhebung erfolgte mittels Einzelbefragungen, die aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe der Software MAXQDA kodiert wurden.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerung

Die Analyse bestätigt die hohe Relevanz sozialer Kompetenzen nicht nur für uniformierte Organisationen, sondern auch für den allgemeinen Verwaltungsdienst innerhalb des Bundesministeriums für Inneres und des Bundesministeriums für Landesverteidigung. Die Divergenz zwischen der Ausbildung uniformierter Mitarbeiter*innen und jener der Bediensteten der allgemeinen Verwaltung unterstreicht die Notwendigkeit einer frühzeitigen Integration von Führungskompetenzen in die Basisausbildung.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass es gerade im schnellen Wandel der Zeit und trotz erhöhtem Sparzwang von entscheidender Bedeutung ist, einen verstärkten Fokus auf die Ausbildung sozialer Kompetenzen zu legen. Die Ergebnisse weisen zudem darauf hin, dass ein "Werkzeugkoffer" an anwendbaren Methoden aus der Führungsverhaltensausbildung, analog dem Militär, für alle Mitarbeiter*innen positive Effekte verspricht. Empirische Evidenz hat ergeben, dass etwa Rollenspiele und Szenarientrainings eine signifikant positive Wir-

76 Führungs- und Sozialkompetenzen – Ausbildung für nachgeordnete Ebenen in der öffentlichen Verwaltung

kung auf die Interaktion und die Feedback-Kultur haben, was wiederum zu einem Mehrwert und Synergieeffekt für alle Ebenen und die gesamte Organisation beiträgt.

Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die frühzeitige Entwicklung sozialer Kompetenzen einen beträchtlichen Mehrwert für alle Stakeholder generiert und langfristig zu einer höheren Qualität der Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft sowie zu mehr Effektivität und Effizienz führen kann. Konkret könnte dies durch die Erweiterung der bestehenden Basis mit einem „Werkzeugkoffer“ an Kommunikations- und Führungskompetenzen erreicht werden.

Kontakt: burrer@dima-handel.at

**Leitlinien erfolgreicher Führung im Bundes-
ministerium für Finanzen im Spannungsfeld
zwischen Theorie und Praxis**

Stefanie Covotta, BA (Autorin)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Führung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Organisationen – insbesondere für komplexe, hierarchisch strukturierte Institutionen wie das Bundesministerium für Finanzen (BMF). Angesichts des digitalen Wandels, gesellschaftlicher Veränderungen und wachsender Anforderungen an den öffentlichen Dienst stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, strategische Ziele zu erreichen und gleichzeitig eine werteorientierte Führungskultur zu fördern. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurden die „Leitlinien erfolgreicher Führung“ entwickelt, die zentrale Prinzipien wie Vorbildfunktion, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikation, Fördern und Fordern, Wertschätzung, konstruktive Fehlerkultur und Offenheit für Neues umfassen. Sie sollen Führungskräften Orientierung bieten und die kontinuierliche Entwicklung einer vertrauensvollen, kooperativen Führungskultur unterstützen.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage, wie diese Leitlinien in der Praxis umgesetzt werden, welche Faktoren die Umsetzung fördern oder hemmen und welche Herausforderungen sich für Führungskräfte ergeben. Ein besonderer Fokus liegt darauf, wie Führungskräfte die Umsetzung der Leitlinien durch ihre Vorgesetzten wahrnehmen und wie diese Vorbildfunktion ihre eigene Führungspraxis beeinflusst.

Diese Arbeit adressiert folgende zentrale Forschungsfragen:

Welche spezifischen Faktoren beeinflussen die Umsetzung der Führungsgrundsätze für Führungskräfte im Bundesministerium für Finanzen?

Welche Herausforderungen ergeben sich für Führungskräfte im Bundesministerium für Finanzen bei der praktischen Anwendung der Führungsgrundsätze?

Wie erleben die Führungskräfte die Umsetzung der Führungsgrundsätze bei ihren Vorgesetzten und wie prägt dies ihre eigene Führungspraxis?

2. Methode/ Vorgehensweise

Die Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsdesign und kombiniert Dokumentenanalyse und qualitative Interviews. Über erstere werden Führungs-, Organisations- und Wertekultur des Bundesministeriums für Finanzen anhand der „Leitlinien erfolgreicher Führung“ identifiziert und mit den Führungsfragen der Bundesverwaltung Schweiz verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten, wobei ein besonderes Augenmerk auf dem Thema Selbstreflexion liegt.

Darüber hinaus wurden sechs leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften (Teamleiter*innen) des BMF geführt, die sich auf derselben Hierarchieebene im Finanzamt befinden. Diese Position ermöglicht Einblicke sowohl in die eigene Umsetzung der Leitlinien und die damit verbundenen Herausforderungen als auch in das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Ziel war es, zentrale Themen, Muster und Einflussfaktoren zu identifizieren, die die Umsetzung der Leitlinien prägen. Aus den Erkenntnissen wurden praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerung

Die Ergebnisse zeigen, dass eine wertschätzende Organisations- und Teamkultur, authentische Führung sowie offene und transparente Kommunikation als zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der "Leitlinien erfolgreicher Führung" im Bundesministerium für Finanzen wahrgenommen werden. Förderlich wirken zudem die Vorbildfunktion der Vorgesetzten und die Bereitschaft zur Selbstreflexion, während technische, strukturelle und personelle Rahmenbedingungen wie Ressourcenmangel, starre Hierarchien und unklare Entscheidungswege die Umsetzung erschweren. Die Interviews verdeutlichen, dass die Führungskräfte die Umsetzung der Leitlinien durch ihre Vorgesetzten sehr unterschiedlich erleben: Positive Vorbilder stärken die eigene wertorientierte Führungspraxis, während negative Erfahrungen zu bewusster Abgrenzung führen können. Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass die erfolgreiche Anwendung der Führungsgrundsätze

80 Leitlinien erfolgreicher Führung im Bundesministerium für Finanzen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

nicht allein durch formale Vorgaben gewährleistet werden kann, sondern maßgeblich von einer aktiv gelebten Führungskultur, kontinuierlicher Reflexion und gezielten Unterstützungsmaßnahmen abhängt.

Daraus ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen, die auf strukturelle und organisatorische Verbesserungen abzielen, wie die Optimierung von Prozessen, die gezielte Stärkung der Kommunikation zwischen den Führungsebenen sowie die Förderung der persönlichen Reflexion bei Führungskräften. Diese Maßnahmen entfalten jedoch nur dann Wirkung, wenn sie als langfristige Perspektive im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verstanden, regelmäßig überprüft und angepasst werden. Diese Empfehlungen sollen dazu beitragen, die Leitlinien nicht nur formal, sondern als gelebte Praxis im Führungsalltag zu verankern und so eine nachhaltige, zukunftsfähige Führungskultur im Bundesministerium für Finanzen weiterzuentwickeln.

Kontakt: covotta.stefanie@gmx.at

Fachkräftebedarf; Qualifizierung und der Arbeitsmarkt in der grünen und digitalen Ökonomie

Die Rolle der Arbeitsmarktpolitik in der ökologischen und digitalen Transformation

Andrea Hebenstreit, BA (Autorin)

Michael Soder, MSc PhD (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die ökologische und digitale Transformation („Twin Transition“) verändert den österreichischen Arbeitsmarkt tiefgreifend. Der Übergang zu einer klimaneutralen, ressourceneffizienten Wirtschaft und die zunehmende Digitalisierung führen dazu, dass traditionelle Berufsbilder an Bedeutung verlieren, während neue Tätigkeitsfelder – insbesondere im Bereich der Green Jobs und der IT – entstehen. Gleichzeitig verschärfen demografischer Wandel und Pensionierungswellen den bereits bestehenden Fachkräfteengpass. Ohne gezielte Qualifizierungsstrategien drohen Wertschöpfungsverluste, Wachstumshemmnisse und eine Zunahme sozialer Ungleichheiten.

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine vorausschauende Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik zentrale Bedeutung. Sie muss einerseits die negativen Beschäftigungswirkungen der Transformation abfedern, andererseits neue Chancen nutzen, indem sie Menschen befähigt, die für eine grüne und digitale Ökonomie erforderlichen Kompetenzen zu erwerben. Österreich verfügt zwar über eine Reihe von Initiativen, etwa die Klima- und Transformationsoffensive, die Digitale Kompetenzoffensive sowie diverse AMS-Programme, doch fehlt es an einer übergeordneten strategischen Steuerung, einer belastbaren Datengrundlage und einer effektiven ressortübergreifenden Koordination zwischen Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Wirtschafts- und Umweltpolitik.

Die vorliegende Masterarbeit setzt hier an. Sie verfolgt das Ziel, den Fachkräftebedarf im Kontext der ökologischen und digitalen Transformation in Österreich zu analysieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für eine zielgerichtete Qualifizierungs- und Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln. Dabei wird untersucht, wie Österreich seine Arbeitskräfte durch Qualifizierungsmaßnahmen, lebenslanges Lernen und arbeitsmarktpolitische Instrumente auf die Anforderungen einer grünen und digitalen Ökonomie vorbereiten kann. Aus dieser Problemstellung leiten sich die folgenden Forschungsfragen ab:

Welche politischen Maßnahmen unterstützen die Qualifizierung in grüner und digitaler Ökonomie?

Wie beeinflusst die Digitalisierung den Arbeitsmarkt in Österreich?

Was sind erfolgversprechende Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs im grünen Sektor?

Welchen Beitrag leistet das Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Pflege und Konsumentenschutz bei der Bewältigung dieser Herausforderungen?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Masterarbeit folgt einem qualitativen Forschungsdesign. Im Mittelpunkt stehen die Deutungen, Erfahrungen und Handlungslogiken von Expert*innen im Hinblick auf ihr Verständnis der Twin Transition, die Wirksamkeit arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen sowie bestehende Lücken und Herausforderungen. Der Forschungsansatz setzt daher nicht auf Repräsentativität, sondern auf ein tieferes Verständnis von Perspektiven und deren Begründungen.

Um die Arbeitsmarktpolitik umfassend zu verstehen, kombiniert die Studie eine umfassende Literaturanalyse mit fünf Interviews mit Expert*innen aus dem BMASGPK, privatwirtschaftlichen Unternehmen und Bildungsorganisationen für Green Jobs.

Die Datenauswertung erfolgt auf Basis einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Aus Theorie, Forschungsstand und Forschungsfragen wurde zunächst ein deduktiver, thematischer Kategoriensatz entwickelt, der im Analyseprozess induktiv verfeinert wurde. Die Interviewdaten wurden systematisch codiert und anschließend vergleichend ausgewertet, um zentrale Muster und Argumentationslinien zu identifizieren und mit den Ergebnissen der Literaturanalyse abzugleichen.

Bei der Datenerhebung gestaltete sich der Zugang zu Expert*innen herausfordernd. Aufgrund der Dynamik des Forschungsfeldes, etwa laufende Veränderungen von Strategien, Programmen und Zuständigkeiten im Kontext der Twin Transition, bildet die Studie eine zeitgebundene Perspektive ab.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Transformation erfordert nicht mehr, sondern andere Fachkräfte mit angepassten Kompetenzen. Alle befragten Organisationen bestätigen diese Verschiebung der Anforderungsprofile. Die Konsequenz ist ein strukturelles Mismatch: Zentrale Positionen in IT, Elektrotechnik und grünen Berufen bleiben unbesetzt, weil Arbeitsmarkt und Qualifizierungssystem nicht synchronisiert sind.

Die Analyse der Expert*inneninterviews zeigt ein zentrales Umsetzungsdefizit. Trotz umfassender arbeitsmarktpolitischer Instrumente und Initiativen bleibt dieses Angebot in der Praxis fragmentiert. Es weist erhebliche Sichtbarkeitslücken auf und wird von Betrieben und Bildungseinrichtungen als wenig zugänglich oder administrativ belastend wahrgenommen.

Ungeachtet seiner zentralen Steuerungsrolle wird das BMASGPK durch strukturelle Governance-Lücken eingeschränkt. Diese Limitierungen betreffen insbesondere das Fehlen einer übergeordneten Transformationsstrategie, mangelnde Abstimmung zwischen den Ressorts sowie unzureichende Datengrundlagen in Bezug auf die Twin Transition.

Aus der Forschung ergeben sich mehrere praktische Konsequenzen: eine koordinierte Transformationsstrategie zwischen Ministerien, eine bessere Datenbasis zum Fachkräftebedarf auf regionaler Ebene, eine stärkere Abstimmung von Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Wirtschaftspolitik sowie die systematische Verankerung lebenslangen Lernens, besonders für ältere Arbeitnehmerinnen, Frauen und Migrantinnen.

Weitere Forschungsbedarfe bestehen insbesondere bei der Quantifizierung des Fachkräftebedarfs in grünen Berufen sowie bei der Analyse der Überschneidung grüner und digitaler Kompetenzen und regionaler Unterschiede.

Unternehmenskultur in der öffentlichen Verwaltung und deren Zusammenhang mit Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -bindung

Elisabeth Kaiser, BA (Autorin)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Das Thema Unternehmenskultur rückt im öffentlichen Sektor zunehmend in den Fokus. Werte, Normen und gelebtes Verhalten prägen maßgeblich die Arbeitsqualität, die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter*innen. Die untersuchte Bundesbehörde steht dabei aufgrund des gesetzlichen Auftrages unter besonderer medialer und gesellschaftlicher Aufmerksamkeit. Seit der Gründung ist diese mit massiven Herausforderungen, komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie wiederkehrenden Krisen (Ukrainekrieg, COVID-19-Pandemie) konfrontiert, was sich auf Arbeitsbelastung, Unternehmenskultur und Mitarbeiter*innenbindung auswirkt.

Im Hinblick auf diese Veränderungen ist es zentral, die Unternehmenskultur einer derartigen Institution zu evaluieren und vor allem zu eruieren, welche Zusammenhänge diese mit der Mitarbeiter*innenzufriedenheit und der Mitarbeiter*innenbindung aufweist. Für Organisationen wie diese öffentliche Behörde ist es daher entscheidend, jene kulturellen Faktoren zu identifizieren, die das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter*innen fördern oder hemmen, um daraus gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Organisationsbindung und zur Verbesserung des Arbeitsklimas ableiten zu können. Es ist insbesondere relevant, da in diesem Bereich bisher wenig grundlegende Forschungsdaten vorhanden sind.

Daher stellt sich die Frage, wie die bisherigen Herausforderungen die Unternehmenskultur in dieser Behörde beeinflusst haben. Daher lautet die leitende Forschungsfrage:

*„Inwieweit beeinflusst die wahrgenommene Unternehmenskultur dieser öffentlichen Behörde die Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Mitarbeiter*innenbindung?“*

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert und damit einen umfassenden Zugang zum Forschungs-

thema ermöglicht. Die Hauptergebnisse basieren auf quantitativen Daten aus einer standardisierten Online-Umfrage unter Bediensteten der Behörde, an der mehr als zehn Prozent der Mitarbeiter*innen (130) teilnahmen und den Fragebogen mit 49 geschlossenen Fragen und einer offenen Frage vollständig beantworteten.

Der qualitative Teil besteht aus drei leitfadengestützten Interviews mit Schlüsselinformant*innen aus unterschiedlichen Führungsebenen (Leitungsfunktionen und Teamleitung), um vertiefte Einblicke in Führungsverhalten, Kommunikation, Werteverständnis und Arbeitsbelastung innerhalb der Unternehmenskultur zu gewinnen. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert und mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Um potenzielle Zusammenhänge zu eruieren, wurde eine übersichtliche Gegenüberstellung der beiden Forschungsansätze mit denselben thematischen Grundlagen verwendet und in sieben Kategorien zusammengefasst.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Ergebnis der Forschungsfrage zeigt, dass die Unternehmenskultur in dieser Institution des öffentlichen Sektors ein ambivalentes Bild aufweist. Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams wird als gut bewertet, jedoch besteht noch Verbesserungsbedarf in der hierarchieübergreifenden Kommunikation. Bei den Mitarbeiter*innen entsteht dadurch der Eindruck, dass nicht rechtzeitig bzw. nur teilweise mit ihnen kommuniziert wird. Diese Mängel führen zu einem Vertrauensverlust und schwächen die Identifikation mit der Behörde. Ein zentrales Ergebnis dieser Masterarbeit ist die Diskrepanz zwischen Zufriedenheit und Mitarbeiter*innenbindung. Trotz einer grundsätzlichen hohen Arbeitszufriedenheit aufgrund der inhaltlichen Aufgaben ist die langfristige Mitarbeiter*innenbindung gering. Die hohe Arbeitsbelastung, der immense Zeitdruck sowie die Wahrnehmung begrenzter beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten sind mögliche Ursachen für viele Mitarbeiter*innen, neue berufliche Zukunftswege zu beschreiten.

Die offiziellen Werte wie Rechtsstaatlichkeit, Loyalität und Qualität sind zwar formal in dieser Bundesbehörde vorhanden, für viele Mitarbeiter*innen jedoch zu abstrakt, um sich damit identifizieren zu können. Für eine Steigerung der nachhaltigen Mitarbeiter*innenbindung haben

88 Unternehmenskultur in der öffentlichen Verwaltung und deren Zusammenhang mit Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -bindung

sich bei der Auswertung der Datensätze einige Ideen herauskristallisiert. Neben strukturellen Verbesserungen, wie dem Ausbau der IT-Infrastruktur, flexibleren Arbeitseinteilung (Ausbau des Homeoffice) und Personalaufstockung zur Arbeitsentlastung, ist eine stärkere Kommunikation der Organisationswerte und eine Erstellung eines konkreten Leitbilds sinnvoll. Die vorhandene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen soll durch offene Feedbackrunden und transparente Kommunikation über die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen aktiver genutzt werden. Durch die Übereinstimmung von gelebten Werten und tatsächlichem Führungsverhalten kann die Identifikation der Mitarbeiter*innen gestärkt werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass die vorliegenden Ergebnisse eine Momentaufnahme darstellen und als Ausgangspunkt für die weitere Organisationsentwicklung dienen können. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten genauer untersuchen, inwiefern konkrete Veränderungsprojekte sich auf die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter*innen auswirken und ob dadurch die Identifikation mit dieser Bundesbehörde tatsächlich gestärkt wird.

Kontakt: elisabeth.kaiser@stud.hcw.ac.at

Organisationskultur und Mitarbeiter*innen- zufriedenheit im Bundesdienst: Veränderun- gen zwischen 2015 und 2023 und Implikatio- nen für das Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl

*Eine Bestandsaufnahme am Beispiel des Bundesamts für
Fremdenwesen und Asyl*

Barbara Moser-Leiner, DI (Autorin)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit untersucht, ob die in den Bundesmitarbeiter*innenbefragungen 2015 und 2023 festgestellten Veränderungen auf die Organisationskultur im österreichischen öffentlichen Dienst zurückzuführen sind und welche Schlussfolgerungen daraus für die Verwaltungsbediensteten des Bundesamtes für Fremdenwesen und Asyl gezogen werden können.

2015 und 2023 führte die „Statistik Austria“ Befragungen zur Arbeitszufriedenheit der Bediensteten des Bundes durch. Die erhobenen Daten zeigen in manchen Bereichen Veränderungen, deren Ursachen vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeitsbedingungen und aktueller Herausforderungen für den öffentlichen Dienst zu analysieren sind. Geänderte Umfeldbedingungen und Ansprüche sowie laufender Wandel in unterschiedlichen Bereichen können dazu geführt haben, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen verändert hat.

Bisher fand keine vergleichende Gegenüberstellung der Ergebnisse der Befragungen der Bundesbediensteten der Jahre 2015 und 2023 statt, die explizit organisationskulturelle Einflussfaktoren in den Fokus rückt. Durch einen Vergleich lassen sich Verbesserungen, Verschlechterungen, Stillstand oder Defizite identifizieren. Es besteht bislang keine Forschung dazu, ob organisationskulturelle Aspekte als Auslöser dieser Veränderungen der Mitarbeiter*innenzufriedenheit identifiziert werden können. Um zukünftige Professionalität der Mitarbeiter*innen, Handlungssicherheit bei der Arbeit und den Erfolg des Bundesamtes zu gewährleisten und die Organisation zukunftsfähig zu halten, wurde dieses Themenfeld im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Daraus ergibt sich die Relevanz der Forschungsfrage. Ziel dieser Arbeit ist es, Aspekte der Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Kontext von Organisationskultur zu analysieren und Implikationen für die zukünftige Entwicklung abzuleiten. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

*Welche organisationskulturellen Faktoren beeinflussten die Veränderungen der Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Bundesdienst zwischen 2015 und 2023 und welche Schlüsse lassen sich aus einer Befragung*

*der Mitarbeiter*innen des Bundesamtes für Fremdenwesen und Asyl für die zukünftige Entwicklung der Organisationskultur im Bundesdienst ziehen?*

2. Methode/Vorgehensweise

Für die theoretische Betrachtung wurden verschiedene Kulturmodelle herangezogen. Diese lieferten die notwendigen Definitionen zur Organisationskultur und ermöglichten auch den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Organisationskultur zu erkennen.

Die Zusammenschau von wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie von Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport zeigt, dass zur vorliegenden Forschungsfrage vor dem Hintergrund der Veränderung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit in den Bundesmitarbeiter*innenbefragungen unter organisationskulturellen Gesichtspunkten keine aktuellen publizierten Erkenntnisse für die österreichische Verwaltung vorhanden sind. Ein wesentlicher Teil der herangezogenen Veröffentlichungen entstammt der Kulturwissenschaft, liefert jedoch relevante theoretische Grundlagen für die vorliegende Arbeit. Die qualitativen Forschungsergebnisse gründen auf einer Dokumentenanalyse der beiden Bundesmitarbeiter*innenbefragungen, auf deren Basis der Leitfaden für die Interviews erstellt wurde. Im Rahmen der empirischen Forschung wurden sechs leitfadengestützte Interviews mit Verwaltungsbediensteten des Bundesamtes durchgeführt und anschließend ausgewertet. Die gewonnenen Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse und einem schrittweisen theoriengeleiteten Kategoriensystem ausgewertet, um Zusammenhänge im Text zu identifizieren und soziale Sachverhalte zu analysieren.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass den Bediensteten des Bundesamtes die ständige Gegenwärtigkeit von Organisationskultur und ihre Wechselwirkung mit Mitarbeiter*innenzufriedenheit bewusst ist. Die Bediensteten des Bundesamtes verfügen über ein ausgeprägtes Wissen über hinderliche und förderliche Faktoren sowie über posi-

92 Organisationskultur und Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Bundesdienst: Veränderungen zwischen 2015 und 2023 und Implikationen für das Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl

tive Einflussfaktoren und negative Tendenzen. In den Interviews identifizierten und thematisierten sie Schwachstellen aus verschiedenen Blickwinkeln und nannten unterstützende und hemmende Faktoren aus der unmittelbaren Praxis.

Im Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl besteht Potenzial zur Weiterentwicklung im Hinblick auf Mitarbeiter*innenzufriedenheit im Kontext von Organisationskultur. Eine Kulturanalyse könnte zur nachhaltigen und erfolgreichen Erreichung von Organisationszielen und zu einem kulturellen Wandel beitragen, besonders angesichts der aktuellen Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung.

Kontakt: j.g.leiner@eclipso.eu

Vocational and further training of law enforcement officers

A structural comparison in Austria and the Republic of Moldova in the Context of pre- and post-employment models

Thomas Reznicek (Autor)

Dr. Mario Steyer and Mag.^a Natalia Hartmann (Betreuer*innen)

1. Einleitung und Problemstellung

The presented piece will outline and illustrate the different approaches to basic and advanced levels of training for law enforcement professionals in Austria and Moldova. To this end, two opposite systems will be examined and contrasted, one stemming from a historically, naturally grown Central European model of policing and another, which has been subjected to radical changes throughout the 20th and 21st centuries. Besides the different structures, the content of the curricula will also be examined in depth in order to ascertain the priorities within each system. In a next step, the paper will examine how the increasingly prevalent phenomenon of pre-employment training for said professionals could impact the police education system, if it were implemented. Accordingly, the thesis asks the following research question:

How do the vocational police training systems in Austria and Moldova differ in their structure and priorities, and what potential role could pre-employment training play compared to the prevailing post-employment model?

2. Methode/ Vorgehensweise

For the paper the author relied on expert interviews, as it appeared to be the most prudent course of action, because it gave the respondents the opportunity to answer the posed questions in a manner that would extract more data, particularly regarding the sub-question, due to the fact that pre-employment training is still largely unknown, and therefore proved challenging to assess. The interviews were initially expected to be conducted with the aid of a certified translator, however, admittedly to the surprise of the author, this proved unnecessary in the end as all respondents were capable of answering the posed questions in English. Overall, six experts, either directly involved in delivering police training in Moldova or conducting capacity building through bilateral projects, were interviewed. Great care was taken to ensure that both genders were equally represented. Access to the interviewees was achieved through the author's professional acquaintances and volunteers who came forward after hearing about the presented research. While a certain sense of enthusiasm and pride could be de-

tected in the chosen sample, a degree of apprehension was noticeable, predominantly revolving around the issue of confidentiality. Accordingly, the author took extra care to reassure the respondents regarding the Hochschule Campus Wien's policy on conducting ethical research.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerung

The curricula of both countries are different in the sense that basic education takes longer in Austria and that higher education is conducted outside of a police academy, providing a broader spectrum of persons the opportunity to obtain similar knowledge. In Moldova, less variety in further education could be observed, with degrees eventually solely focusing on law and being only taught within a state-run setting at a police academy. In regard to pre-employment training, the interviewees were, as expected, overwhelmingly against such a model when asked directly but showed slight positive inclinations if presented with its potential benefits. Furthermore, when asked about a person entering the police service in a managerial capacity after having completed pre-employment training, the responses became even more positive.

Contact: thomas.reznicek@stud.hcw.ac.at

Personalbindung in den Landesleitzentralen der Exekutive

*Strategien zur langfristigen Mitarbeiter*innenbindung im öffentlichen Sektor*

Isabel Strini, BA (Autorin)

Christian Stella, MA PhDr (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Organisationen stehen heute unter einem stetigen Veränderungsdruck, getrieben durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen. Auch das Personalmanagement erfährt tiefgreifende Veränderungen, insbesondere durch den Wertewandel und demografische Verschiebungen. Der Fokus verschiebt sich zunehmend hin zu einem menschenzentrierten Ansatz, bei dem Individualisierung, Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit zentrale Rollen einnehmen. Die Generationen Y und Z stellen mit ihren spezifischen Ansprüchen neue Herausforderungen an Führung, Kommunikation und die Bindung von Mitarbeiter*innen.

Besonders relevant ist diese Thematik im sicherheitsrelevanten Bereich der österreichischen Polizei – konkret in den Landesleitzentralen (LLZ). Diese bilden das Rückgrat der Notrufbearbeitung und Einsatzsteuerung und sind durch die Einführung des einheitlichen Einsatzleit- und Kommunikationssystems (ELKOS) einem grundlegenden Wandel unterzogen worden. Dieser technologische Paradigmenwechsel wirkt sich nicht nur auf Arbeitsprozesse, sondern auch auf die Mitarbeiter*innen selbst aus: Arbeitsweisen, Rollenbilder und das soziale Gefüge wurden neu geformt. Gleichzeitig verschärfen sich Herausforderungen wie Personalmangel, hohe psychische Belastung und steigende Anforderungen an die Servicequalität.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, jene organisationalen Rahmenbedingungen zu identifizieren, die zur nachhaltigen Bindung von Mitarbeiter*innen in den LLZ beitragen, sowie praxisrelevante Ansätze für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung abzuleiten.

*Zentrale Forschungsfrage: Welche organisationalen Rahmenbedingungen fördern die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen in den Landesleitzentralen der Exekutive?*

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Erhebung relevanter Daten wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews als zentrale Erhebungsmethode gewählt. Diese Methode eignet sich insbesondere zur Erfassung subjektiver Wahrnehmungen von Arbeitszufriedenheit, Führung und Arbeitsklima.

Parallel zur qualitativen Forschung fand eine organisationsweite Zufriedenheitsumfrage in allen neun Landesleitzentralen mit Fokus auf Arbeitsumfeld, Führung und die Einführung des Einsatzleit- und Kommunikationssystems ELKOS statt. Eine zusätzliche quantitative Erhebung durch die Verfasserin wurde bewusst vermieden, um die Teilnahmereitschaft nicht zu beeinträchtigen. Stattdessen wurden drei Landesleitzentralen – eine große, eine mittlere und eine kleine – gezielt für qualitative Interviews ausgewählt, um ein breites Spektrum an Perspektiven abzudecken.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass soziale Kommunikation, wertschätzende Führung und strukturelle Rahmenbedingungen zentrale Faktoren für die Mitarbeiter*innenbindung in den ausgewählten Landesleitzentralen der Exekutive sind. Insbesondere der informelle Austausch unter Kolleg*innen wird als wesentlich für das Zugehörigkeitsgefühl, die Motivation und das kollegiale Miteinander empfunden. Führungskräfte, die Raum für zwischenmenschliche Interaktion sowie eine konstruktive Fehler- und Feedbackkultur schaffen, leisten damit einen signifikanten Beitrag zur emotionalen Bindung an den Arbeitsplatz.

Strukturell wirken sich vor allem das 24-Stunden-Dienstmodell, flexible Arbeitszeitregelungen und eine funktionale technische Ausstattung positiv auf die Zufriedenheit aus. Gleichzeitig offenbaren die Ergebnisse Schwächen wie Personalengpässe, häufige Personalwechsel und eine damit verbundene Belastung für bestehende Mitarbeiter*innen, die die Leistungsfähigkeit und das Arbeitsklima beeinträchtigen können. Aufstiegschancen spielen nur eine untergeordnete Rolle – im Vordergrund stehen Sinnstiftung, gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeit sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

100 Personalbindung in den Landesleitzentralen der Exekutive

Aus diesen Befunden lassen sich Hinweise ableiten, dass eine stärkere Individualisierung im Personalmanagement, Maßnahmen zur Stabilisierung der personellen Situation sowie die Förderung sozialer Kommunikationsräume potenziell zur Mitarbeiter*innenbindung beitragen könnten.

Im Rahmen künftiger Forschung bietet es sich an, zu analysieren, inwieweit partizipative Gestaltungsansätze, zielgruppenspezifische Anreizsysteme sowie generationsübergreifende Führungsstile zur weiteren Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung beitragen können.

Kontakt: isabel.strini@gmx.at

**Der Einfluss von Führungsverhalten auf die
Mitarbeiterzufriedenheit von Bediensteten
des österreichischen Exekutivdienstes**

Am Beispiel der Modernisierung der Finanzverwaltung

Mario Wallner, BA (Autor)

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Auffassung von Führung innerhalb des Exekutivdienstes maßgeblich verändert. Während frühere Studien die Berufszufriedenheit von Polizeibediensteten als kritisch einschätzten – insbesondere im Zusammenhang mit hierarchischen Strukturen und traditionellem Führungsverhalten – etablierte sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts zunehmend das Verständnis, dass wirksame Führung weit über reine Weisungsbefugnis hinausgeht. Führung basiert nicht nur auf formaler Autorität, sondern auf der Anerkennung durch Mitarbeiter*innen sowie auf einer dynamischen Beziehung zwischen Führenden und Geführten. Angesichts veränderter Erwartungen an Arbeitsumfelder und Führungskulturen erscheint es heute wichtiger denn je, bestehende Führungsmodelle kritisch zu reflektieren und an aktuelle Anforderungen anzupassen.

Trotz der Einführung kooperativer Führungsansätze wie dem Kooperativen Führungssystem (KFS) und ihrer positiven Wirkungen auf die Zusammenarbeit in Polizeiorganisationen zeigen sich Defizite im Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche und organisationale Veränderungen. In Österreich ist das KFS nicht verpflichtend verankert, wird jedoch weiterhin als moderner Ansatz angesehen – ungeachtet dessen, dass sich die Ansprüche der Mitarbeiter*innen an Führung erheblich gewandelt haben. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen untersucht die vorliegende Arbeit, welche Führungskonzepte zur nachhaltigen Steigerung von Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -motivation im österreichischen Exekutivdienst geeignet sind. Ziel ist es, praxisrelevante Erkenntnisse für eine zukunftsorientierte Führungskultur innerhalb der Exekutive zu gewinnen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

*Wie tragen verschiedene Führungskonzepte im österreichischen Exekutivdienst zur Steigerung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Motivation bei?*

2. Methode/Vorgangsweise

Um möglichst aussagekräftige Antworten auf die Forschungsfragen liefern zu können, wurden im empirischen Teil der Arbeit Meinungen von Beschäftigten des österreichischen Exekutivdienstes erhoben. Hierbei sollen theoriegeleitete Daten gesammelt werden, die den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen und der Überprüfung der zugrunde liegenden Theorien und Hypothesen dienen. Aus diesem Grund wurde eine quantitative Erhebung mittels standardisiertem Online-Fragebogen durchgeführt. Dieser wurde mit dem Tool „Survio“ erstellt, das große Gestaltungsfreiheit in Bezug auf Fragenaufbau und Ergebnisdarstellung bietet.

Im theoretischen Teil erfolgte eine umfassende Literaturrecherche. Der Fokus lag auf Suchbegriffen wie Führungskonzepte, Mitarbeiterzufriedenheit, öffentlicher Dienst, Exekutivdienst und Führungsqualitäten/Modelle. Es wurde ausschließlich deutsch- und englischsprachige Literatur berücksichtigt. Die Quellen wurden hinsichtlich Relevanz, Aktualität und methodischer Qualität geprüft. Insgesamt wurde jene Literatur ausgewählt, die sich für das Thema dieser Arbeit als besonders relevant und aussagekräftig erwies.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskultur einen wesentlichen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Motivation von Bediensteten im österreichischen Exekutivdienst hat. Wertschätzende, faire und respektvolle Führung wird als besonders positiv wahrgenommen, während mangelnde Anerkennung, unklare Führungsstrukturen und fehlende Unterstützung negative Effekte haben.

Partizipative Führung trägt maßgeblich zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit bei, während transaktionale Führung insbesondere aufgrund extrinsischer Motivationsfaktoren geschätzt wird. Bürokratische Führung gewährleistet zwar Gleichbehandlung, kann jedoch auch demotivierend wirken. Transformationale Führung ist hingegen nur schwach ausgeprägt, was auf Defizite im Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen hinweist.

104 Der Einfluss von Führungsverhalten auf die Mitarbeiterzufriedenheit von Bediensteten des österreichischen Exekutivdienstes

Insgesamt zeigt sich, dass eine situationsangepasste Kombination verschiedener Führungsstile erforderlich ist. Zentrale Erfolgsfaktoren sind Vertrauen, Förderung von Eigeninitiative sowie die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Die Ergebnisse unterstreichen zudem den Bedarf an gezielter Führungskräfteentwicklung, um Motivation, Kommunikation und Zugehörigkeitsgefühl nachhaltig zu stärken.

Kontakt: mario.wallner@stud.hcw.ac.at

Recht, Ökonomie und Politik

Die Auflösung und Rückabwicklung der CO-VID-19 Finanzierungsagentur des Bundes GmbH (COFAG)

Rechtliche und organisatorische Herausforderungen im Kontext der Ausgliederung und Rückführung staatlicher Aufgaben

Mag. Roland Karger, LL.M. (Autor)

Prof. Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die COVID-19-Pandemie führte zu tiefgreifenden Eingriffen in das öffentliche Leben und die staatliche Organisation. Zur Abfederung der wirtschaftlichen Auswirkungen gründete die Republik Österreich im März 2020 die COVID-19 Finanzierungsagentur des Bundes GmbH (COFAG). Diese privatrechtlich organisierte, jedoch dem Bund zurechenbare Gesellschaft sollte rasch und effizient finanzielle Hilfsmaßnahmen für betroffene Unternehmen abwickeln. Die Wahl der Rechtsform einer GmbH wurde mit erhöhter Flexibilität und Handlungsfähigkeit begründet. Im Gegensatz zu klassischen Verwaltungseinheiten unterlag die COFAG allerdings nicht denselben parlamentarischen Kontrollmechanismen.

Bereits frühzeitig wurden verfassungsrechtliche Bedenken laut, insbesondere im Hinblick auf das Sachlichkeitsgebot, das Ingerenzprinzip sowie die demokratische Legitimation staatlichen Handelns. Die Arbeit thematisiert das Spannungsfeld zwischen Effizienz in Krisenzeiten und der Wahrung rechtsstaatlicher Prinzipien bei Ausgliederungen und zielt darauf ab, anhand des Fallbeispiels COFAG allgemeine Schlussfolgerungen für den Umgang mit künftigen Ausgliederungsprojekten zu ziehen.

Im Zentrum der Arbeit stehen folgende Fragestellungen: *Welche verfassungsrechtlichen Vorgaben bestehen bei der Übertragung staatlicher Aufgaben auf privatrechtlich organisierte Rechtsträger? Wie bewertete der Verfassungsgerichtshof die Konstruktion der COFAG? Und welche rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen ergaben sich aus der Rückabwicklung dieser Struktur?*

2. Methode/Vorgehensweise

Die Arbeit folgt einem rechtsdogmatischen Ansatz, der sich der systematischen Auslegung verfassungsrechtlicher Normen widmet. Grundlage der Analyse sind das Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), das Bundesgesetz über die Neuordnung der Aufgaben der COVID-19-Finanzierungsagentur des Bundes (COFAG-Neuordnungs- und Abwick-

lungsgesetz – COFAG-NoAG) sowie das Bundesgesetz über die Einrichtung und den Betrieb einer Abbaumanagementgesellschaft des Bundes (AB-BAG-Gesetz).

Im ersten Schritt wurde die Judikatur des Verfassungsgerichtshofs, insbesondere das Erkenntnis G265/2022 vom 5. Oktober 2023, umfassend erörtert. Dabei wurden die verfassungsrechtlichen Defizite der COFAG-Konstruktion unter besonderer Berücksichtigung des Sachlichkeitsgebots, des Effizienzgebots und des Ingerenzprinzips analysiert. Auf dieser Basis erfolgte eine normativ-dogmatische Bewertung der gesetzlichen Regelungen zur Rückabwicklung. Der Fokus lag auf der Auslegung der Rechtsnormen und ihrem zugrundeliegenden Zweck.

Das methodische Vorgehen ermöglicht es, aus der Fallstudie COFAG übergreifende normative Schlüsse für zukünftige Ausgliederungen und deren Rückführung abzuleiten. Die Arbeit verknüpft maßgebliche Rechtsnormen mit der herrschenden Lehre und sichert so eine konsistente, fundierte Analyse. Darüber hinaus wird erörtert, wie künftige Ausgliederungen durch gezielte gesetzliche Vorgaben und optimierte Verfahren effektiver umgesetzt werden können.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse zeigt, dass die COFAG-Konstruktion in wesentlichen Punkten verfassungsrechtliche Defizite aufweist. Insbesondere führte das Fehlen einer ausreichenden Weisungs- und Aufsichtsbefugnis des zuständigen Ministers zu erheblichen Unsicherheiten. Das Sachlichkeitsgebot wurde verletzt, da die Wahl einer privatrechtlichen Gesellschaft zur Wahrnehmung staatlicher Aufgaben nicht durch hinreichend sachliche Gründe gerechtfertigt war. Die Rückabwicklung – die Überführung der verbliebenen Aufgaben in die öffentliche Verwaltung – bringt zusätzliche Herausforderungen mit sich. Die rechtliche Umwandlung von privatrechtlich ausgestalteten Rückforderungsansprüchen in öffentlich-rechtliche Rückerstattungsansprüche führt zu komplexen Fragestellungen, insbesondere hinsichtlich des Vertrauensgrundsatzes.

110 Die Auflösung und Rückabwicklung der COVID-19 Finanzierungsagentur des Bundes GmbH (COFAG)

Die Ergebnisse legen nahe, dass Ausgliederungen kurzfristig Effizienzgewinne ermöglichen, langfristig jedoch erhebliche Risiken bergen, wenn verfassungsrechtliche Kontrollmechanismen nicht adäquat ausgestaltet sind. Die Fallstudie COFAG verdeutlicht, dass klare gesetzliche Vorgaben und effektive Aufsichtsmechanismen bereits im Vorfeld essenziell sind, um problematische Rückabwicklungen zu vermeiden. Die Unsicherheiten in der Umstellung der Rechtsformen und in der Neuordnung der Haftungsfragen bei der Rückabwicklung unterstreichen die Notwendigkeit konsistenter normativer Lösungen.

Zusammenfassend zeigt die Arbeit, dass die erfolgreiche Rückführung ausgelagerter Aufgaben nur in einer verfassungskonformen und transparenten Struktur möglich ist. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten eine Grundlage, um zukünftige Ausgliederungen durch präzisere gesetzliche Regelungen und optimierte Rückabwicklungsprozesse effektiver zu gestalten.

Kontakt: roland.karger@stud.hcw.ac.at

Qualitäts- und qualifikationsorientierte Migration in Österreich

Chancen und Hürden im Kontext des Fachkräftemangels

Denise Kitenge, BA (Autorin)

FH-Prof.in Mag.a Dr.in Julia Dahlvik, MA (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Die Diskussion rund um die Personalrekrutierung im Themenfeld „Mangelberufe in Österreich“ verdeutlicht die zunehmende Relevanz gesteuerter Arbeitsmigration. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit die Weiterentwicklung der Rot-Weiß-Rot-Karte und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmigration nach Österreich. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Gesetzesnovelle 2022, die den Zugang für qualifizierte Drittstaatsangehörige zum österreichischen Arbeitsmarkt erleichtern soll. Ein besonderer Fokus liegt auf den persönlichen Motiven, die Menschen dazu bewegen, in Österreich zu arbeiten und zu leben.

Die Gesetzesnovelle 2022 wird im Kontext des Fachkräftemangels sowie der migrationspolitischen Zielsetzung des Bundesministeriums für Inneres betrachtet, das im Rahmen des Bundesfinanzgesetzes 2024 das Wirkungsziel einer „bedarfsorientierten Migration“ verfolgt. Dieses umfasst die Förderung legaler, qualitäts- und bedarfsorientierter Migration sowie die Reduktion irregulärer Migration.

Während sich die öffentliche Diskussion überwiegend auf das Thema irreguläre Migration und deren Auswirkungen konzentriert, bleiben Steuerungsinstrumente der legalen Migration, wie die Rot-Weiß-Rot-Karte, häufig im medialen Hintergrund. Darüber hinaus bleiben die subjektiven Perspektiven der Karteninhaber*innen auch in der Forschung häufig nur unzureichend berücksichtigt. Demgegenüber verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, den Status quo der Umsetzung der Gesetzesnovelle 2022 aus unterschiedlichen Perspektiven darzustellen und mögliche Weiterentwicklungsoptionen aufzuzeigen. Die zentrale Forschungsfrage lautet dabei:

*Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Weiterentwicklung der Rot-Weiß-Rot-Karte in Österreich aus Perspektive von Karteninhaber*innen und Mitarbeiter*innen beteiligter Institutionen?*

2. Methode / Vorgehensweise

Die Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz, um aus verschiedenen Perspektiven praxisnahe Erkenntnisse über die Auswirkungen gesetzlicher Änderungen auf die Arbeitsmigration zu gewinnen. Im Zentrum stehen leitfadengestützte Interviews mit betroffenen Personen sowie institutionellen Akteur*innen, um tiefgreifende Einblicke sowohl in individuelle Erfahrungen als auch institutionelle Perspektiven zu ermöglichen. Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt: drei mit Inhaber*innen der Rot-Weiß-Rot-Karte bzw. Rot-Weiß-Rot-Karte plus und drei mit Mitarbeiter*innen an der Abwicklung beteiligter Institutionen. Die Auswahl eröffnet einen Zugang zu individuellen Erfahrungen vor und nach der Gesetzesnovelle sowie Informationen zu administrativen, rechtlichen und strukturellen Aspekten der Migrationssteuerung. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, die eine systematische und theoriegeleitete Analyse ermöglicht.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse zeigt, dass die Gesetzesnovelle 2022 die Attraktivität der Rot-Weiß-Rot-Karte aus Sicht der Institutionen erhöht hat, insbesondere durch vereinfachte Verfahren und eine gezieltere Steuerung des Zugangs zum Arbeitsmarkt. Karteninhaber*innen hingegen nahmen die Änderungen kaum wahr und kritisierten mangelnde Transparenz aufgrund doppelter Behördenzuständigkeit sowie die Berücksichtigung bestimmter Sprachkenntnisse im Punktesystem der Rot-Weiß-Rot-Karte. Herausforderungen beim Erlernen der deutschen Sprache, der Anerkennung ausländischer Qualifikationen, den Regelungen für Familiennachzug und der fehlenden Möglichkeit zur digitalen Abwicklung des Antragsverfahrens bleiben bestehen. Trotz erster Verbesserungen bleibt erheblicher Handlungsbedarf, um die Attraktivität der Rot-Weiß-Rot-Karte im internationalen Wettbewerb nachhaltig zu sichern.

Die digitale Transformation und eine damit einhergehende Möglichkeit der Online-Antragstellung könnten neue Potenziale für eine vereinfachte Zuwanderung eröffnen. Ob sich dadurch langfristig höhere Antragszahlen und eine bessere Positionierung Österreichs im internationalen Wettbewerb ergeben, bleibt abzuwarten.

114 Qualitäts- und qualifikationsorientierte Migration in Österreich

Langfristig kann gesteuerte Arbeitsmigration einen Beitrag zur Abfederung des demografischen Wandels und zur Sicherung des Wohlstands leisten. Neben ökonomischen Motiven wirken die hohe Lebensqualität, gute Arbeitsbedingungen und soziale Infrastruktur als bedeutende Pull-Faktoren für dauerhafte Zuwanderung.

Kontakt: denise.kitenge@stud.hcw.ac.at

Proliferationsrisiken in der Wissenschaft und Forschung

Optimierungspotenziale im gesamtstaatlichen Kontext

Mag. (FH) Klaus Kothgasser MSc (Autor)

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

1. Einleitung und Problemstellung

„Wissen ist Macht.“ Dieser Ausspruch von Francis Bacon verdeutlicht die Bedeutung von Wissen für gesellschaftlichen Fortschritt – birgt jedoch auch Risiken. Die Geschichte zeigt, dass wissenschaftliche Erkenntnisse missbraucht werden können, etwa zur Entwicklung von Massenvernichtungswaffen. Prominente Beispiele sind Abdul Qadeer Khan, der universitäres Wissen aus Europa für das pakistanische Atomprogramm nutzte, oder das österreichisch-chinesische Quantenexperiment von 2017, dessen potenzielle militärische Nutzung heute kritisch diskutiert wird.

Die Arbeit beleuchtet relevante Aspekte zur Einschätzung des Gefahrenpotenzials, Herausforderungen der Proliferationsbekämpfung im Bereich Wissenschaft und Forschung sowie Optimierungspotenziale im gesamtstaatlichen Umgang mit diesen Risiken. Sie verfolgt einen sicherheitstheoretischen Ansatz, ergänzt um verwaltungstheoretische Perspektiven. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*Wie kann das Risiko der Weitergabe sensibler Technologien und Informationen aus österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen an unerwünschte Akteur*innen verringert werden?*

2. Methode/Vorgangsweise

Die Untersuchung folgt einem qualitativen Forschungsparadigma mit explorativem Charakter. Unter Anwendung eines deduktiven Ansatzes mit induktiven Elementen wurden theoretische Erkenntnisse aus der Literatur mit Einsichten aus der Praxis verknüpft.

Die empirische Datenerhebung erfolgte anhand von neun semistrukturierten Expert*inneninterviews. Die Interviewpartner*innen wurden aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Führungsebenen ausgewählt, um eine differenzierte Betrachtung des Themas zu gewährleisten. Die Auswertung der Gesprächsinhalte erfolgte mittels Textreduktionsmethode und Codierungsverfahren. Unter Einsatz der objektiven Hermeneutik wurden schließlich Lücken zwischen Ist- und Sollzustand identifiziert sowie Verbesserungspotenziale im Umgang mit dem

Proliferationsrisiko im Bereich der Wissenschaft und Forschung herausgearbeitet.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse zeigt, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen aufgrund ihres offenen Zugangs und ihrer Strukturen potenzielle Zielobjekte für Proliferation darstellen. Ein wesentlicher Risikofaktor ist der internationale Personenaustausch, ergänzt durch konspirative HUMINT-Methoden, Zugriffe auf physische Infrastruktur und Cyberangriffe. Österreichs Rolle als Standort internationaler Organisationen begünstigt Aktivitäten ausländischer Nachrichtendienste.

Das Problembewusstsein ist auf ministerieller und operativer Ebene noch nicht ausreichend ausgeprägt. Die akademische Freiheit erschwert die Umsetzung behördlicher Exportkontrollen, und die Abgrenzung zwischen Grundlagen- und angewandter Forschung erfolgt oft erst retrospektiv. Komplexe exportrechtliche Regelungen überfordern viele Betroffene, Ethikkommissionen sind nicht immer vollständig in Forschungsaktivitäten eingebunden. Die fehlende Integration des Wissenschaftssektors in nationale Exportkontrollstrukturen stellt ein systemisches Sicherheitsrisiko dar.

Empfohlen wird ein ganzheitlicher, ressortübergreifender und risikobasierter Ansatz. Die Prinzipien des Public-Governance-Ansatzes gelten als geeignet, sind jedoch in der praktischen Umsetzung herausfordernd. Strukturelle Optionen reichen von einem zentralen Modell unter Leitung des Bundeskanzleramts über dezentrale Kompetenzverteilung bis hin zu hybriden Lösungen mit einem zentralen Beratungsgremium.

Als Ansatzpunkt für weitere Forschung wird die Ausweitung des Themas auf den Privatsektor vorgeschlagen, insbesondere auf industrielle Forschung und experimentelle Entwicklung in Unternehmen.

Kontakt: kothgasser.klaus@gmx.at

**Inwieweit ist der Zugang zum Arbeitsmarkt
für Asylwerber:innen im Ländervergleich Ös-
terreich und Deutschland nach der Theorie
von John Rawls gerecht?**

Was muss getan werden, um den Zugang gerechter zu gestalten?

Mag. Jakob Ledermüller (Autor)

DDr. Herwig W. Schneider (Betreuer)

120 Inwieweit ist der Zugang zum Arbeitsmarkt für Asylwerber:innen im Ländervergleich Österreich und Deutschland nach der Theorie von John Rawls gerecht?

1. Einleitung und Problemstellung

Der Zugang zum Arbeitsmarkt für Asylwerber:innen ist ein höchst aktuelles Thema in unserer Gesellschaft in Österreich sowie in ganz Europa. Auf der einen Seite herrschen ein großer Arbeitskräftemangel und ein Bedarf an neuen Arbeitskräften in allen bzw. sehr vielen Branchen in der österreichischen und deutschen Wirtschaft. Auf der anderen Seite gibt es in den letzten zehn Jahren, besonders seit dem Jahr 2015 mit der großen Flüchtlingsbewegung, eine hohe Zahl an asylsuchenden Personen in Europa und auch in Österreich und Deutschland. Diesen Personen wird jedoch, trotz einer sehr langen Dauer ihres Asylverfahrens, der Zugang zum Arbeitsmarkt sehr schwer gemacht. Die Asylsuchenden müssen dann eine sehr lange Zeit damit verbringen, auf ein Ergebnis in ihrem Verfahren zu warten, ohne einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu können und ihr eigenes Einkommen verdienen zu können. Diese Gegebenheiten werfen die Frage auf, wie der Staat in der Zukunft mit den Asylsuchenden in dieser Problematik gerecht verfahren kann.

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit stellt einen Versuch dar, den Arbeitsmarktzugang für Asylwerber:innen in Österreich sowie in Deutschland zu erforschen und zu vergleichen. Ziel dieser Arbeit ist es zum einen zu analysieren, welche Bestimmungen in diesem Bereich gerecht sind und zum anderen welche Maßnahmen gesetzt werden müssen, um diese gerechter zu gestalten.

Als theoretische Grundlage wird die Gerechtigkeitstheorie von John Rawls herangezogen, der in seiner Theorie ein Konzept von Gerechtigkeit für staatliche Systeme ausführt. Das österreichische sowie das deutsche System werden hinsichtlich dieser angeführten Prämissen der Gerechtigkeit analysiert, bewertet und verglichen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*Inwieweit ist der Zugang von Asylwerber*innen zum Arbeitsmarkt in Österreich und Deutschland im Lichte der Gerechtigkeitstheorie von John Rawls als gerecht zu bewerten, und welche Anpassungen wären erforderlich, um eine größere Annäherung an diese Gerechtigkeitsprinzipien zu erreichen?*

2. Methode/Vorgangsweise

Die Untersuchung folgt einem qualitativen Forschungsparadigma. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden fünf Expert*innen aus den Bereichen der Politik, des Arbeitsmarktservices, der Arbeiterkammer und einer NGO befragt und deren Einschätzungen und Forderungen zum Thema miteinander verglichen. Ziel ist es, dadurch mögliche Maßnahmen und Ideen zu formulieren, die den Arbeitsmarktzugang für Asylwerber:innen gerechter machen könnten.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Drei der fünf Interviewpartner*innen bewerten die Gesetze und Bestimmungen, die den Zugang zum Arbeitsmarkt für Asylwerber*innen regeln, in Deutschland als gerechter als in Österreich. Sie führen dafür vor allem das Wegfallen der Vorrangsprüfung, die Möglichkeit des Spurwechsels und die Wertschätzung, die den Flüchtlingen entgegengebracht wird, als Gründe an. Diese drei Expert*innen sehen es als gerecht an, wenn Asylwerber*innen durch einen Zugang zum Arbeitsmarkt eine Möglichkeit gegeben wird, sich eine Existenz in der neuen Heimat aufzubauen. Interviewpartner 3 hingegen sah die Problematik des Arbeitsmarktzugangs für Asylwerber*innen aus einem gänzlich anderen Blickwinkel. Er war der Meinung, dass man den Zugang für Asylwerber*innen erleichtern sollte, aber nicht aus einer Frage der Gerechtigkeit heraus, sondern aus der Notwendigkeit heraus, dass man, aufgrund des aktuellen Zustands des Arbeitsmarktes in Österreich, jede verfügbare Arbeitskraft verwenden und daher rasch zulassen müsse. Die Schritte, die vier der fünf Expert*innen, die interviewt wurden, empfehlen würden, unabhängig von deren Motivation, waren die Aufhebung der Arbeitsmarktprüfung, gänzlich oder zumindest nach einer gewissen Dauer des Asylverfahrens, die Ermöglichung des Spurwechsels in Österreich und ein rascheres und effizienteres Arbeiten der Behörden, um die Wartezeiten im Verfahren selbst oder für Nostifizierungen und vor allem für geeignete Sprachkurse zu verkürzen. Nur eine Interviewpartnerin war der Meinung, dass die Regelungen in Österreich gerechter wären als in Deutschland. Sie begründete dies mit der Differenzierung von Asyl und Arbeitsmigration, die gemacht werden muss, um Gerechtigkeit in diesem System herzustellen. Die

122 Inwieweit ist der Zugang zum Arbeitsmarkt für Asylwerber:innen im Ländervergleich Österreich und Deutschland nach der Theorie von John Rawls gerecht?

Arbeitsmigrant*innen werden nach ihren Qualifizierungen ausgesucht und dürfen nach Österreich einreisen, um in den Mangelberufen einen Arbeitskraftmangel auszugleichen. Dies ist bei Asylwerber*innen anders. Diese würden nach Österreich kommen, weil sie verfolgt und schutzbedürftig sind. Im Asylverfahren wird geprüft, ob diese Verfolgung tatsächlich existiert und ob Asyl gewährt werden kann. Nach der Meinung dieser Interviewpartnerin sollten Asylwerber*innen in dieser Zeit des Verfahrens kein oder nur ein sehr eingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt gewährt werden.

Kontakt: j.ledermueller@hotmail.com

Sicherheit

**Maßnahmen des österreichischen Gewalt-
schutzes im Vergleich mit dem spanischen
System der präventiven elektronischen Über-
wachung**

Philipp Guserl, BA (Autor)

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

126 Maßnahmen des österreichischen Gewaltschutzes im Vergleich mit dem spanischen System der präventiven elektronischen Überwachung

1. Einleitung und Problemstellung

Im europäischen Vergleich ist die Anzahl der Femizide in Österreich signifikant hoch. Im Februar 2024 wurden innerhalb weniger Tage sechs Frauen auf brutale Weise ermordet. Die dadurch ausgelöste öffentliche Empörung und mediale Berichterstattung erzeugten massiven politischen Druck, effektive Maßnahmen gegen Gewalt an Frauen zu ergreifen. Trotz eines umfassenden Gewaltschutzkonzeptes, das seit den 1990er Jahren Betretungsverbote und weitere Schutzmaßnahmen umfasst, bleibt die Wirksamkeit dieser Maßnahmen umstritten. Immer wieder rückt die potenzielle elektronische Überwachung von Gefährdern in den Fokus der politischen Diskussion.

In Spanien wird seit 2009 ein GPS-gestütztes elektronisches Überwachungssystem eingesetzt, das die Annäherung eines Gefährders an das Opfer technisch verhindern soll und beachtliche Erfolge bei der Prävention von Gewalt zeigt. Ziel der Arbeit ist es, zu klären, ob diese Form der präventiven Überwachung ein zusätzliches wirksames Instrument im österreichischen Bedrohungsmanagement darstellen kann oder ob die bestehenden Mechanismen ausreichen. Die Arbeit versteht sich als praxisnahe Analyse mit Fokus auf die staatliche Schutzverantwortung gegenüber von Gewalt betroffenen Frauen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Wie funktioniert der österreichische Gewaltschutz im Vergleich zum spanischen System und unter welchen rechtlichen sowie praktischen Voraussetzungen wäre eine Implementierung des spanischen Modells in Österreich möglich?

2. Methode / Vorgehensweise

Die Untersuchung verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz, um einen praxisnahen Beitrag zur Diskussion um den Ausbau des staatlichen Bedrohungsmanagements zu leisten. Kernstück der empirischen Analyse bilden drei semistrukturierte Expert*inneninterviews mit Führungskräften aus den Bereichen Polizeiarbeit, Gewaltprävention und

Opferschutz. Die Interviewpartner*innen wurden aufgrund ihrer langjährigen praktischen Erfahrung und unterschiedlichen institutionellen Einbindung ausgewählt.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Der Fokus lag auf induktiver Kategorienbildung, um neue Erkenntnisse aus dem Erfahrungswissen der Befragten abzuleiten. Ergänzend wurde eine umfassende Literatur- und Rechtsquellenrecherche durchgeführt, die sich insbesondere auf die Situation des österreichischen Gewaltschutzes sowie die technische und praktische Anwendbarkeit des spanischen Modells bezog.

Die gewählte Vorgehensweise zielte darauf ab, über eine rein akademische Analyse hinauszugehen und ein konkretes Bild über die Möglichkeit des Einsatzes präventiver elektronischer Überwachung in Österreich zu zeichnen. Die Arbeit soll einen relevanten Beitrag zur evidenzbasierten Entscheidungsfindung im staatlichen Gewaltschutz leisten und die Machbarkeit sowie Zweckmäßigkeit im etablierten polizeilichen Bedrohungsmanagement bewerten.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass das österreichische Gewaltschutzsystem im europäischen Vergleich solide und nachhaltig aufgestellt ist. Maßnahmen, auf die sich die aktuelle EU-Richtlinie zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt stützt, sind in Österreich seit Jahren etabliert. Aus den Interviews wurde deutlich, dass das spanische Modell der präventiven elektronischen Überwachung zwar funktioniert, jedoch für eine flächendeckende Umsetzung in Österreich nicht geeignet ist. Eine Anwendung wird maximal für Hochrisikofälle oder Untersuchungshäftlinge nach entsprechender rechtlicher und technischer Anpassung als sinnvoll erachtet.

Die Befragten betonten, dass viele Femizide aufgrund ihrer Spontaneität und fehlender polizeilicher Vorgeschichte selbst durch ein elektronisches Überwachungssystem nicht verhindert werden können. Das System wird daher höchstens als ergänzende Maßnahme innerhalb eines umfassenden Gewaltschutzmodells gesehen.

128 Maßnahmen des österreichischen Gewaltschutzes im
Vergleich mit dem spanischen System der präventiven
elektronischen Überwachung

Kontakt: philipp.guserl@stud.hcw.ac.at

Verbreitung rechtsextremer Ideologie in sozialen Medien

Qualitative Inhaltsanalyse der Online-Auftritte einer ausgewählten Gruppierung

Alen Kurspahic, BA (Autor)

Dr.in Karin Schönplug (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Diese Masterarbeit widmet sich der Verbreitung rechtsextremer Ideologie und deren Beitrag zur Radikalisierung von Menschen in den sozialen Medien. Rechtsextreme Akteurinnen nutzen soziale Netzwerke gezielt, um Personen anzusprechen und zur aktiven Unterstützung ihrer Ideologie zu mobilisieren. Dies kann von der Teilnahme an Demonstrationen über zivilen Ungehorsam bis hin zu gewaltsamen Handlungen reichen. Dabei stellen sich extreme rechte Gruppierungen gegen gewaltfreie Auseinandersetzungen und fördern gesellschaftliche Polarisierung.

Die Auswirkungen dieser Radikalisierungsprozesse zeigen sich unter anderem in Gewalttaten, Übergriffen gegen Minderheiten sowie Drohungen gegenüber politischen Entscheidungsträgerinnen. Mehrere rechtsextremistische Gewalttaten der vergangenen Jahre verdeutlichen, dass sich Radikalisierungsprozesse zunehmend im digitalen Raum vollziehen und soziale Medien dabei eine zentrale Rolle spielen. Auch aus diesem Grund stellen Rechtsextremismus und Rechtsterrorismus prognostisch für viele Jahre eine erhebliche Bedrohung dar.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die Arbeit mit der Frage auseinander, welche ideologischen Inhalte und strategischen Kommunikationsformen rechtsextreme Gruppierungen in sozialen Medien nutzen und inwiefern diese zur Radikalisierung potenziell Interessierter beitragen können. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welche Ideologie und welche Strategien nutzt die rechtsextreme Gruppierung Defend Austria in ihren Online-Auftritten, und inwiefern sind diese geeignet, potenziell Interessierte zu radikalisieren?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Methodenmix angewendet, der die Analyse offen zugänglicher Online-Inhalte mit Expert*inneninterviews kombiniert. Analysiert wurden Online-Auftritte der rechtsextremen Gruppierung *Defend Austria* auf den Plattformen Telegram, TikTok, Instagram und X. In einem ersten Schritt wurde ge-

prüft, anhand welcher Kriterien die Gruppierung als rechtsextrem eingeordnet werden kann. In einem weiteren Schritt wurde untersucht, inwiefern die verbreiteten Inhalte geeignet sind, zur Radikalisierung von Anhängerinnen bzw. potenziell Interessierten beizutragen.

Ergänzend wurden drei Expert*inneninterviews geführt, um fachliches Wissen und Deutungswissen aus der (Rechts-)Extremismusforschung zu erheben. Die Auswertung der Online-Beiträge sowie der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Die Analyse der Gruppierung orientierte sich an der vergleichenden Extremismustheorie, die anhand der Kriterien Ideologie, Organisation und Strategie in Verbindung mit der Kategorie Gewalt eine politikwissenschaftliche Einordnung ermöglicht.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es wurde ausgeführt, weshalb *Defend Austria* als rechtsextreme Gruppierung eingeordnet werden kann. Die rechtsextremistische Ideologie konnte in Form von Populismus, Nationalismus, einer Kritik am Staat, Freund-Feind-Denken, Absolutheitsansprüchen, Dogmatismus und in der exzessiven Verwendung rechtsextremistischer Symbolik nachgewiesen werden. Bei der Organisationsform sprechen eine ausgeprägte Sozialraumorientierung sowie die Verwendung eines eindeutigen Kleidungsstils für eine subkulturell geprägte Gruppierung, die an eine Skinhead-Gruppierung erinnert. Die strategischen Ansätze konnten als klassische rechtsextreme Strategien eingeordnet werden, die aus Angstmache, Emotionalisierungen, Diffamierungen, einer Selbstdarstellung als Verfolgte sowie eigenen politischen Aktionen bestehen. Eine Bereitschaft zur Gewaltanwendung ließ sich in Form von schriftlichen Gewaltbotschaften, häufig gezeigten Kampfstellungen mit geballten Fäusten und dem Mitführen von Waffen feststellen. Zudem erfolgte regelmäßig eine Vermummung im öffentlichen Raum. Zieht man letztlich die Ergebnisse der Untersuchung in Betracht, die aufzeigen, dass die analysierten Beiträge deutliche rechtsextreme Narrative transportieren und verbindet man dies mit der Verwendung von plattformübergreifend zumindest 81 Online-Auftritten von *Defend Austria*, die im Zuge der Recherche festgestellt wurden, kann von einer Ver-

132 Verbreitung rechtsextremer Ideologie in sozialen Medien

wendung der sozialen Medien durch die Gruppierung gesprochen werden, die durchaus geeignet ist, zur rechtsextremen Radikalisierung von Interessierten und Gruppenmitgliedern beizutragen.

Im Zuge von Präventionsprogrammen könnte Menschen verdeutlicht werden, welche Strategien von Extremist*innen in den sozialen Medien angewendet werden. Als Gegenstrategien könnte man die Funktion von Algorithmen erläutern und aufzeigen, anhand welcher Kriterien seriöse Informationsquellen erkannt werden können. Für Sicherheitsbehörden besteht die Notwendigkeit, extremistische Strukturen in der digitalen Welt so zu durchdringen, wie es in der realen Welt geschieht.

Kontakt: markusmauch89@gmail.com

**Zwischen Transparenz und Verantwortung:
Der Umgang mit Informationen im Krisen-
und Katastrophenmanagement**

Das Spannungsfeld zwischen Informationsbedürfnis der Bevölkerung und behördlicher Verantwortung

Thomas Meßner, BA (Autor)

Roman Hahslinger, MA (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Krisen und Katastrophen verlangen von Behörden schnelles Handeln und eine professionelle Koordination, um die Krise oder Katastrophe bewältigen zu können. Gleichzeitig besteht in einer derartigen Situation ein enorm hohes Informationsbedürfnis auf Seiten der betroffenen Bevölkerungsteile, zumal eine Krise oder Katastrophe oft existenzbedrohend sein kann. Die Bevölkerung benötigt Informationen und Orientierung, während Behörden zwischen Transparenz der Maßnahmen und verantwortungsvollem Umgang mit Informationen agieren. Es eröffnet sich hier ein kritisches Spannungsfeld zwischen öffentlichem Informationsbedarf auf der einen und behördlicher Verantwortung in Bezug auf das Informationsmanagement sowie auch Auswirkungen von verlautbarten Informationen auf der anderen Seite. Die vorliegende Arbeit setzt sich daher mit der behördlichen Informationsweitergabe in Krisen- und Katastrophenlagen auseinander und untersucht, welche Informationen die betroffene Bevölkerung aus Sicht von Behörden benötigt, wie Entscheidungsträger*innen mit der Weitergabe sensibler Informationen umgehen und unter welchen Kriterien Informationsvorbehalte bestehen können. In einem digitalen Zeitalter, das über einen hohen Grad an Schnellebigkeit verfügt, in dem Informationen (valide sowie nicht valide) schneller als jemals zuvor viral abgerufen und verbreitet werden können, zeigt sich, dass Informationsmanagement kein Nebenschauplatz ist, sondern elementarer Bestandteil von Sicherheitsarchitektur. Die Arbeit versteht sich als Beitrag zur Betrachtung und Entwicklungsmöglichkeit behördlicher Krisenkompetenz. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Wie gestalten Behörden ihr Informationsmanagement in Krisen- und Katastrophenlagen, um den Informationsbedarf der betroffenen Bevölkerung mit ihrer Verantwortung im Umgang mit sensiblen Informationen in Einklang zu bringen?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Masterarbeit verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz, um das behördliche Handeln im Umgang mit Informationen nachvollziehbar machen zu können. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden

insgesamt zehn Expert*inneninterviews geführt. Die Auswahl der Expert*innen erfolgte anhand der vorhandenen Erfahrungswerte sowie auch dem Grad der individuellen Verantwortung im Bereich des Krisen- und Katastrophenmanagements. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, wobei eine induktive Kategorienbildung erfolgte. Methodisch steht diese Arbeit an der Schnittstelle zwischen klassischer Inhaltsanalyse und interpretativer Sozialforschung mit dem Ziel, das Wissen erfahrener Verantwortungsträger*innen sichtbar und nutzbar zu machen.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Es konnte festgestellt werden, dass das Informationsverhalten der Bevölkerung, aus behördlicher Sicht, in Krisen- und Katastrophenlagen einem erkennbaren Muster folgt, das stark vom Ausmaß der individuellen Betroffenheit, dem Vertrauen in Behörden und der Phase des Ereignisses geprägt ist. Besonders in akuten Lagen wird vonseiten der Bevölkerung vorrangig nach Informationen über den Auslösegrund, das empfohlene Verhalten im Ereignisfall und voraussichtliche Einschränkungen des öffentlichen Lebens verlangt. Ebenso kann der Bevölkerung ein hoher Informationsgrad zugemutet werden, wobei eine starre Zumutbarkeitsgrenze weder qualitativ noch quantitativ bestimmt werden konnte. Zur Bestimmung der Zumutbarkeitsgrenze sind situative Faktoren wie die Verfügbarkeit validierter Daten, die emotionale Reaktionsfähigkeit der betroffenen Zielgruppe sowie die jeweilige Phase des Krisen- oder Katastrophenmanagements entscheidend. Herausforderungen entstehen insbesondere dann, wenn valide Informationen fehlen, jedoch ein enormer Informationsdruck von außen auf die Behörde bzw. die Verantwortungsträger*innen besteht. In solchen Situationen entsteht das bereits angeführte Spannungsfeld zwischen notwendiger Transparenz von gesetzten oder geplanten Maßnahmen und dem Risiko von Panikreaktionen oder Fehlinterpretationen auf Seiten der betroffenen Bevölkerungsteile. Richtlinien zur Definition einer Zumutbarkeitsgrenze existieren bislang nicht. Es wird hier häufig auf rechtliche, kommunikative und pragmatische Erwägungen zurückgegriffen. Informationsvorbehalte werden von Behörden dann gesetzt, wenn wesentliche Kriterien wie Informationssicherheit, Folgenabschätzung oder bedeutende rechtliche und ethische Erwägungen vorliegen.

136 Zwischen Transparenz und Verantwortung: Der Umgang mit Informationen im Krisen- und Katastrophenmanagement

Entscheidend ist jedoch stets, dass ein Informationsvorbehalt ausschließlich dem Gemeinwohl dienlich sein darf.

Ein professionelles Informationsmanagement ist daher kein „nice to have“, sondern ein integraler Bestandteil eines resilienten, ethisch verantwortungsvollen und strategisch geführten Krisen- und Katastrophenmanagements bei Behörden.

Kontakt: thomas-messner@gmx.at

Privatisierung militärischer Sicherheit in Österreich

Chancen und Gefahren für das staatliche Gewaltmonopol

Mag. (FH) Nikolaus-Erich Prantl (Autor)

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

1. Einleitung und Problemstellung

Die vorliegende Masterthesis untersucht die Auswirkungen einer möglichen Privatisierung militärischer Sicherheitsaufgaben auf das staatliche Gewaltmonopol in Österreich. Während private Militär- und Sicherheitsfirmen (PMSF) international seit den 1990er Jahren an Bedeutung gewonnen haben und der globale Markt für diese Dienstleistungen kontinuierlich wächst, steht Österreich diesem Trend bisher zurückhaltend gegenüber. Diese Forschungsarbeit analysiert die spezifische Situation in Österreich, wo verfassungsrechtliche Vorgaben das Gewaltmonopol als Kernbereich staatlicher Souveränität definieren. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen der Souveränität, des Gewaltmonopols und der Umfassenden Landesverteidigung wird untersucht, welche militärischen Aufgaben potenziell privatisierbar wären und welche Auswirkungen dies für Österreich hätte. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche Auswirkungen hat die Privatisierung militärischer Sicherheitsaufgaben für das Gewaltmonopol des österreichischen Staates? Ergänzend werden forschungsleitende Fragen zu Effizienzsteigerungen durch PMSF, zur Entlastung staatlicher Ressourcen sowie zu Maßnahmen zur Sicherstellung der Rechenschaftspflicht privater Akteure behandelt. Die Relevanz dieser Forschungsfragen ergibt sich aus der veränderten sicherheitspolitischen Lage in Europa und der damit verbundenen Neuausrichtung des Österreichischen Bundesheeres. Dies macht eine Diskussion über eine effiziente Ressourcennutzung bei gleichzeitiger Wahrung des staatlichen Gewaltmonopols erforderlich. Die Forschungsfrage lautet:

Welche Auswirkungen hat die Privatisierung militärischer Sicherheitsaufgaben für das Gewaltmonopol des österreichischen Staates?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Untersuchung folgt einem explorativen, qualitativen Forschungsdesign, das auf die Generierung neuer Forschungsergebnisse in einem bisher wenig erforschten Feld abzielt. Die theoretische Grundlage bilden Konzepte der Souveränität, des staatlichen Gewaltmonopols und der Umfassenden Landesverteidigung. Die empirische Datenerhebung erfolgte mittels sechs leitfadengestützter Expert*innen-Inter-

views mit Vertreter*innen aus vier zentralen Bereichen des Bundesministeriums für Landesverteidigung und einem externen Sicherheitsexperten. Die hierbei abgedeckten Expertisen beinhalten die militärstrategische und verteidigungspolitische Führungsebene, den Rechtsbereich und den Kontext von PMSF. Die Auswahl der Expert*innen orientierte sich an deren fachlicher Kompetenz und Entscheidungsbefugnis im relevanten Themenfeld. Die Auswertung der transkribierten Interviews wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt, wobei ein deduktiv-induktiver Prozess der Kategorienbildung zur Anwendung kam. Die methodische Limitation ergibt sich aus dem hypothetischen Charakter der Untersuchung, da in Österreich bisher noch keine umfassende Privatisierung militärischer Aufgaben stattgefunden hat.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Privatisierung militärischer Sicherheitsaufgaben in Österreich nur in begrenztem Umfang ohne negative Auswirkungen auf das staatliche Gewaltmonopol möglich erscheint. Dabei kommt der klaren Abgrenzung zwischen hoheitlichen Kernaufgaben und unterstützenden Dienstleistungen entscheidende Bedeutung zu. Die Analyse identifiziert vier wesentliche Kategorien: Auswirkungen der Privatisierung, Gewaltmonopol, Regulierung und zukünftige Entwicklung. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unterstützungsleistungen wie Logistik, Instandhaltung und Infrastruktur grundsätzlich für eine Auslagerung geeignet sind, während hoheitliche Kernaufgaben wie die unmittelbare Gewaltanwendung in staatlicher Hand verbleiben müssen. Zur Sicherstellung der Rechenschaftspflicht privater Akteure sind umfassende Maßnahmen erforderlich, darunter ein klarer rechtlicher Rahmen, parlamentarische Kontrolle, Integration in militärische Befehlsstrukturen und wirksame Sanktionsmechanismen. Die Expert*inneninterviews zeigen eine sicherheitspolitische Trendwende hin zu verstärkter Verteidigungsbereitschaft, die eine Neubetrachtung der Rollenverteilung zwischen staatlichen und privaten Akteuren erfordert. Für die Praxis ergeben sich daraus konkrete Implikationen hinsichtlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Vertragsgestaltung und der Kontrollmechanismen. Zukünftige Forschung sollte die Auswirkungen der technologischen Transformation

140 Privatisierung militärischer Sicherheit in Österreich

auf die militärische Aufgabenverteilung, die Problematik der Personalgewinnung und die Integration internationaler Standards in nationales Recht näher beleuchten.

Kontakt: n.prantl@gmx.at

Nachrichtendienst versus polizeilichen Staatsschutz

Das Trennungsprinzip im Spannungsfeld zwischen nachrichtendienstlicher Informationsgewinnung und sicherheitsbehördlichen Befugnissen bzw. strafprozessualen Verpflichtungen

Wolfgang Reichard, BA (Autor)

Christian Stella, BA MA PhDr (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Nachrichtendienste bewegen seit mehr als tausend Jahren die Politik, Regierungen und die Gesellschaft. Ihre Welt ist umwoben von Mythen, Klischees und Vorurteilen. Kein politisches Führungssystem kann jedoch auf nachrichtendienstliche Informationen verzichten. Sie sind ein essenzieller Faktor für wirtschaftsstrategische, sicherheitspolitische und militärische Fragestellungen. Nachrichtendienste sammeln und analysieren Informationen, informieren die Politik sowie Regierungen und schützen dadurch die verfassungsmäßigen Einrichtungen, ihre Handlungsfähigkeit, die Gesellschaft und das einzelne Individuum. Im internationalen Umfeld, vor allem im angloamerikanischen Raum, aber auch in Deutschland, gilt das Trennungsprinzip zwischen Nachrichtendiensten und der Polizei. In Österreich ist jedoch der zivile Inlandsnachrichtendienst in der Direktion Staatsschutz und Nachrichtendienst (DSN) aufgrund der rechtlichen und organisationalen Zuordnung zur Sicherheitspolizei Teil der Sicherheitsbehörde und mit sicherheitsbehördlichen Befugnissen sowie strafprozessualen Verpflichtungen ausgestattet. Dies entspricht nicht dem international anerkannten Trennungsprinzip.

Forschungsfragen:

Inwieweit ist bei der Direktion Staatsschutz und Nachrichtendienst – DSN aufgrund des Trennungsprinzips eine strikte Trennung zwischen Nachrichtendienst und polizeilichem Staatsschutz notwendig und zeitgemäß?

Welche Faktoren bzw. Aspekte sprechen für und gegen die Einführung eines Trennungsprinzips?

Welche Chancen und Risiken sind mit dem Trennungsprinzip verbunden?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine sozialwissenschaftliche, qualitative Untersuchungsmethode gewählt. Die empirische Vorgehensweise erfolgte durch Datenerhebung mittels systematisierender Interviews mit Fachexpert*innen. Unter Anwendung eines kriteriengeleiteten, theoretischen Samplings wurden sieben hochrangige Mitarbeiter*innen aus den Bereichen der Geschäftsführungen bzw. Abteilungsleitungen der Direktion Staatsschutz und Nachrichtendienst, der Landesämter Staatsschutz und Extremismusbekämpfung sowie des ehemaligen Bundesamtes für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung anhand eines strukturierten Leitfadens befragt. Der Versuch, zusätzlich externe Expert*innen aus Universitäten und Organisationen einzubeziehen, blieb trotz anfänglicher Zusagen ohne Erfolg. Die aus den Interviews generierten Daten wurden mittels strukturierter qualitativer Inhaltsanalyse theorie- und regelgeleitet ausgewertet, interpretiert und der Literatur gegenübergestellt. Dadurch konnten die Forschungsfragen beantwortet und das Trennungsprinzip im europäischen Kontext eingeordnet werden.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Positive Aspekte und Faktoren für die Einführung eines Trennungsprinzips konnten nur wenige eruiert werden. Eine Chance wäre eine vollständige Neuaufstellung des Nachrichtendienstes in Österreich inklusive der Schaffung eingriffsintensiver Befugnisse im Vorfeld, die derzeit weder bestehen noch politisch gefordert werden. Abschließend zeigen die Ergebnisse, dass die aktuelle Konstellation des Nachrichtendienstes in der DSN, gleichzeitig auch über sicherheitsbehördliche Befugnisse zu verfügen, große Vorteile in der Informationsgewinnung verschafft. Eine Machtkonzentration wird durch die gesetzliche Regelung der organisationalen Teilung grundsätzlich verhindert. Die durchgehende Bearbeitung von Sachverhalten vom ersten Hinweis bzw. der erweiterten Gefahrenerforschung bis hin zur Strafverfolgung zur Unterstützung der Gerichte verhindert komplexe Probleme, Informationslücken sowie Erkenntnisverluste. In Verbindung mit dem schnellen Transfer von Informationen durch das gemeinsame Informations- und Lagezentrum der DSN wird der erforderliche Vorsprung geschaffen,

um gegenüber den global und sich rasant ändernden Gesellschaften und Weltanschauungen sowie der Transformation traditioneller krimineller und terroristischer Modi Operandi hin zu hybriden Ausformungen multipler High-Tech-Kriminalität, den zahlreichen Herausforderungen im internationalen Extremismus, Terrorismus, der Spionage und Proliferation sowie internationalen Krisenherden und kriegerischen Auseinandersetzungen in Europa, Asien und dem Nahen Osten gerüstet zu sein. Die Anwendung eines strikten Trennungsprinzips in der DSN würde sich daher negativ auf die Sicherheit des Staates, der verfassungsmäßigen Einrichtungen und der Bevölkerung auswirken. Gleichzeitig würde eine vollständige Umsetzung des Trennungsprinzips, so wie es heute z.B. in Deutschland gesetzlich geregelt ist, unnötige Gefahren und Risiken erzeugen und einen erheblichen Rückschritt gegenüber dem bestehenden System des zivilen Inlandsnachrichtendienstes der DSN bedeuten. Forschungsbedarf könnte es hinsichtlich der Sichtweise der Politik auf die Schaffung eines eigenen Nachrichtendienstes mit eingriffsintensiven Befugnissen, etwa anhand des Nachrichtendienstes des Bundes (NDB) in der Schweiz, geben.

Kontakt: wolfgang.reichard@stud.hcw.ac.at

**Neue Technologien, Digitalisierung und
Innovation**

KI-gestützte Antragstellung: Chancen und Herausforderungen

*Die Rolle von Large Language Models bei der Erstellung von
Forschungsförderungsanträgen am Beispiel BMIMI & FFG*

Ing. René Albert, BSc (Autor)

Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die zunehmende Verbreitung textgenerierender KI-Anwendungen wie ChatGPT hat weitreichende Auswirkungen auf die Erstellung wissenschaftlicher und administrativer Texte – auch im Kontext staatlicher Forschungsförderung. Während KI-Tools zunächst vor allem für alltägliche Aufgaben genutzt wurden, zeigt sich inzwischen vermehrt ihr systematischer Einsatz in professionellen Bereichen, etwa beim Verfassen von Förderanträgen. Gerade in einem wettbewerbsorientierten Umfeld, in dem sprachliche Präzision und formale Kohärenz mitentscheidend für den Fördererfolg sind, stellte sich die Frage, wie der Einsatz von Large Language Models (LLM) die Qualität und Quantität von Forschungsförderungsanträgen beeinflusst.

Die Arbeit beleuchtet sowohl die Perspektive der Antragstellenden als auch jene der Förderinstitutionen, konkret im institutionellen Gefüge zwischen dem Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur (BMIMI) und der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG). Ziel ist es, Chancen, Risiken und Gestaltungsspielräume im Umgang mit LLM zu analysieren und eine fundierte Grundlage für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI in der öffentlichen Forschungsförderung zu schaffen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welche Auswirkungen hat der Einsatz von LLM auf die Erstellung von Förderanträgen und welche strategischen Antworten sind erforderlich, um Qualität, Fairness und Transparenz sicherzustellen?

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit Mixed-Methods-Ansatz gewählt, das auf dem Screening von Studien für quantitative Daten sowie auf qualitativen Expert*inneninterviews basiert. Insgesamt wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Akteur*innen aus zwei Gruppen geführt: fünf Vertreter*innen von Organisationen, die regelmäßig Anträge bei der FFG einreichen, sowie sechs Expert*innen aus der FFG, die für die Bewertung von Projekten und die Vergabe von Fördermitteln zuständig sind. Die

Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach Relevanz und institutioneller Diversität. Die erhobenen Daten wurden mithilfe deduktiv entwickelter Kategorien sowie ergänzend induktiver Codierung ausgewertet. Der Analyseprozess wurde durch die Software MaxQDA unterstützt. Ergänzend wurden strategische und regulatorische Dokumente der FFG, der Europäischen Kommission und nationale Strategien in den Bereichen Forschung, Technologie und Innovation (FTI) sowie KI untersucht.

Herausforderungen zeigten sich insbesondere im Zugang zu sensiblen Einschätzungen, etwa zur internen Anwendungspraxis von KI-Tools auf der Fördergeberseite oder zu qualitativen/quantitativen Veränderungen im Antragsaufkommen. Dennoch gelang eine systematische Erfassung institutioneller Haltungen und individueller Nutzungsmuster entlang der untersuchten Akteursgruppen.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass LLM derzeit primär von Förderwerbenden genutzt werden – vor allem zur sprachlichen Glättung, Strukturierung und für standardisierte Textpassagen. Die daraus resultierenden Effizienzgewinne sind belegt, führen jedoch zu inhaltlicher/textueller Homogenisierung und erschweren die Nachvollziehbarkeit wissenschaftlicher Tiefe. Fördergeber wie die FFG erkennen diese Entwicklungen, verlangen jedoch bislang keine Offenlegung der KI-Nutzung. Demgegenüber fordern die „Living Guidelines on the Responsible Use of Generative AI in Research“ der Europäischen Kommission eine transparente Dokumentation eingesetzter Tools, Prompts und Versionen – bei gleichzeitiger grundsätzlicher Befürwortung generativer KI im Forschungsprozess. Beide Positionen betonen die Eigenverantwortung der Antragstellenden für Qualität und Integrität.

Der rechtliche Rahmen wird künftig durch den „EU Artificial Intelligence Act“ mitgeprägt, welcher einheitliche Standards für den vertrauenswürdigen KI-Einsatz schafft. Auch wenn LLM-unterstützte Antragstellung nicht als Hochrisiko-Kategorie gilt, sind Fragen wissenschaftlicher Redlichkeit und Plagiatvermeidung dennoch zentral.

150 KI-gestützte Antragstellung: Chancen und Herausforderungen

Ein weiterer Befund betrifft die erwartbare Zunahme von Antragseinreichungen, da LLM den Aufwand für Antragstellungen spürbar senken können. Diese Entwicklung stellt Förderinstitutionen vor neue Herausforderungen: Die vorhandenen personellen Ressourcen für Evaluierungsprozesse sind begrenzt, was Risiken für Begutachtungsqualität, Durchlaufzeiten und Fairness birgt. Strategien wie Vorselektion, Digitalisierung der Bewertungsprozesse oder Kapazitätsaufbau werden notwendig.

Zudem zeigt sich ein klarer Qualifizierungsbedarf – sowohl bei Förderwerbenden im Hinblick auf Prompting, Qualitätssicherung und Ethik, als auch bei Fördergebenden in Bezug auf Bewertungskompetenz und Regelsetzung. Der Einsatz von LLM ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern erfordert strukturelle und strategische Antworten. Eine zukunftsfähige Forschungsförderung muss Transparenz, Kompetenzentwicklung und institutionelle Anpassungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen.

Kontakt: r.albert@gmx.at

Der missbräuchliche Einsatz von Künstlicher Intelligenz und deren Auswirkungen auf die Cyberkriminalität

Julia Hemm, BA (Autorin)

Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Neue Technologien werden nicht nur für positive Zwecke genutzt, sondern eröffnen auch neue Möglichkeiten für kriminelle Handlungen. In jüngster Zeit ist ein Anstieg der Nutzung von KI-Systemen zur Umsetzung rechtswidriger Aktivitäten zu beobachten. Einerseits handelt es sich um modifizierte Ausprägungen bekannter krimineller Methoden, andererseits entstehen neue, komplexere Bedrohungsformen. Dies führt zu einem stetigen Wandel in der globalen Kriminalitätsstruktur und stellt Ermittlungsarbeiten sowie die Cybersicherheit vor erhebliche Herausforderungen. KI-Applikationen ermöglichen Angriffe, die in Umfang und Reichweite über die bisherigen Möglichkeiten hinausgehen.

Cybercrime gilt als eine der größten Bedrohungen für die Gesellschaft und präsentiert sich als facettenreiches, dynamisches Forschungsgebiet. Die sich rasch verändernden Bedrohungslagen erfordern kontinuierliche Anpassungen der wissenschaftlichen und praktischen Ansätze. Die vorliegende Arbeit untersucht daher Möglichkeiten des Gebrauchs digitaler Technologien für kriminelle Zwecke unter besonderer Berücksichtigung von Deepfakes und mit einem Ausblick auf mögliche zukünftige Erscheinungsformen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Wie verändert sich die Cyberkriminalität durch den Einsatz von KI und welche Herausforderungen ergeben sich für die Kriminalitätsbekämpfung?

2. Methode und Vorgehensweise

Die Arbeit verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz. Insgesamt wurden neun Expert*inneninterviews geführt, wovon acht für die Analyse verwertet wurden. Die Befragten stammen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, um unterschiedliche Perspektiven aus dem deutschsprachigen Raum zu verbinden. Ergänzend wurde KI zur Beantwortung eines Teils der Forschungsfrage eingesetzt.

Die Interviews wurden transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, wodurch eine Theoriegenerierung sowie -überprüfung ermöglicht wurde. Die ergänzende Befragung von Chatbots lieferte weiterführende und differenziertere Erkenntnisse.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Cyberangriffe durch den Einsatz von KI effizienter und wirkungsvoller werden und die Rückverfolgbarkeit für Strafverfolgungsbehörden erschwert wird. Ein zentrales Merkmal ist die Skalierbarkeit: Automatisierte und personalisierte Angriffe können massenhaft und ressourcenschonend durchgeführt werden.

Deepfakes stellen aktuell eine der größten Bedrohungen dar. Sie werden überwiegend zur Erstellung pornografischer Inhalte genutzt, sind aber auch zentral für Desinformationskampagnen. Die Auswirkungen reichen von Erpressung und Diffamierung bis hin zu Social-Engineering-Techniken wie Betrug und Phishing. Dies kann zu finanziellen Schäden, Rufschädigung und Manipulation führen. Die Verbreitung von Falschinformationen und gezielte Manipulation, insbesondere im Rahmen politischer Wahlen, beeinträchtigt die demokratische Meinungsbildung und kann den Vertrauensverlust der Bevölkerung, gesellschaftliche Polarisierung sowie im Extremfall den Zusammenbruch demokratischer Strukturen begünstigen.

Die Forschung zeigt, dass keine neuen Deliktsformen entstehen, sondern optimierte Varianten bestehender Methoden. Es sind hyperpersonalisierte Phishing- und Social-Engineering-Angriffe, Deepfakes, adaptive Malware, Angriffe im Bereich des Internet of Things und neue Dimensionen von Desinformationskampagnen zu befürchten.

Kriminelle Akteur*innen sind den Strafverfolgungsbehörden oft voraus. Dieses Verhältnis kann nur durch den gezielten Einsatz von KI in der Gefahrenabwehr ausgeglichen werden. Da sich Cyberkriminalität durch KI weiterentwickeln wird, sind zusätzliche wissenschaftliche Untersuchungen und strategische Anpassungen erforderlich.

Kontakt: julia.hemm97@gmail.com

Künstliche Intelligenz in der österreichischen Justiz

Zwischen Innovation und Regulierung

Sandra Jung, BA (Autorin)

Dr. Marlon Possard, MSc MA (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Kontext der österreichischen Justiz. Die Digitalisierung stellt den Justizsektor, der traditionell von grundlegenden rechtsstaatlichen Prinzipien wie Transparenz, Gerechtigkeit und menschlicher Autonomie geprägt ist, vor eine komplexe Herausforderung. Während KI immense Potenziale zur Effizienzsteigerung und zur Entlastung des Personals bietet, erfordert ihre Anwendung in diesem sensiblen Umfeld eine kritische Auseinandersetzung mit den ethischen und rechtlichen Implikationen. Die Untersuchung beleuchtet dieses Spannungsfeld insbesondere vor dem Hintergrund der EU-KI-Verordnung (AI Act), die seit 2024 einen verbindlichen Rechtsrahmen schafft. Ziel ist es, Handlungsoptionen für eine rechtskonforme, ethisch vertretbare und strategisch sinnvolle Integration von KI in die österreichische Justiz aufzuzeigen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*Wie bewerten Expert*innen aus Justiz und der Technologiebranche die Chancen und Herausforderungen des KI-Einsatzes im Kontext der EU-KI-Verordnung (AI Act)?*

2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives empirisches Untersuchungsdesign gewählt. Die Perspektiven der zentralen Akteur*innen wurden mittels qualitativer Expert*inneninterviews mit Fachleuten aus der Justiz, der öffentlichen Verwaltung sowie der Technologiebranche erhoben. Die gesammelten Daten wurden anschließend mittels der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch ausgewertet, um thematische Cluster zu identifizieren, die aktuellen Herausforderungen zu differenzieren und konkrete Schlussfolgerungen abzuleiten.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Forschungsergebnisse belegen, dass KI in der österreichischen Justiz derzeit primär als unterstützendes System in administrativen Be-

reichen genutzt wird, um Personal zu entlasten und Verfahren zu beschleunigen. Ein direkter Eingriff in richterliche Entscheidungsprozesse wird dabei bewusst vermieden. Die größten Herausforderungen liegen in der rechtlichen Unsicherheit bei Fragen der Erklärbarkeit, Nachvollziehbarkeit und der Haftung im Fall von KI-gestützten Entscheidungen. Ethisch bestehen Bedenken hinsichtlich der Wahrung der Fairness und der Vermeidung von Diskriminierung durch potenzielle Verzerrungen in Trainingsdaten.

Die EU-KI-Verordnung (AI Act) wird von den Expert*innen grundsätzlich als ein notwendiger Meilenstein zur Gewährleistung von Sicherheit und Transparenz betrachtet. Obwohl die direkten Auswirkungen auf die aktuell eingesetzten Justizanwendungen noch überschaubar sind, da diese meist nicht unter die Hochrisiko-Klassifizierung fallen, trägt der Act bereits heute maßgeblich zur Sensibilisierung für ethische Fragen und zum Aufbau interdisziplinärer Expertise bei.

Als zentrale Schlussfolgerung hält die Masterarbeit fest, dass eine erfolgreiche KI-Implementierung zwingend die gleichzeitige Berücksichtigung von ethischen Grundwerten, praktischer Kompetenz und institutioneller Anpassungsfähigkeit erfordert. Daraus abgeleitet werden drei essenzielle Handlungsempfehlungen zur Gewährleistung einer transparenten und rechtskonformen Digitalisierung der Justiz: Erstens, die Etablierung klarer institutioneller Schutzmaßnahmen und Kontrollmechanismen zur Sicherung rechtsstaatlicher Prinzipien. Zweitens, die gezielte Kompetenzbildung und Förderung der ethischen Expertise bei den Mitarbeiter*innen. Und drittens, die Verstärkung der internationalen Zusammenarbeit zum Austausch von Erfahrungen und zur Etablierung gemeinsamer europäischer Standards.

Kontakt: jung.sandra@gmx.at

Telearbeit im Bundesministerium für Landes- verteidigung

*Ein Blick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen im
neuen hybriden Arbeitsalltag*

Patrick Koch, BA (Autor)

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

1. Einleitung und Problemstellung

Die Digitalisierung und zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV) stellt die Implementierung moderner Arbeitsmodelle wie Telearbeit eine besondere Herausforderung dar, da diese mit hohen Anforderungen an Sicherheit, Vertraulichkeit und organisatorische Effizienz vereinbar sein muss. Die COVID-19-Pandemie beschleunigte die Einführung von Home-Office und führte dazu, dass Telearbeit nicht nur als Notfalllösung, sondern als fester Bestandteil des Arbeitsalltags im öffentlichen Dienst etabliert wurde. Während Telearbeit bereits in vielen Bereichen als praktikables Modell gilt, fehlt es an wissenschaftlichen Untersuchungen zu deren langfristigen Auswirkungen im öffentlichen Sektor, insbesondere im sicherheitsrelevanten Bereich der Landesverteidigung.

Die vorliegende Arbeit analysiert das Potenzial von Telearbeit im Hinblick auf technische, organisatorische und soziale Aspekte in einer nachgeordneten Direktion des BMLV, etwa hinsichtlich Work-Life-Balance, räumlicher Herausforderungen sowie Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und die langfristige Mitarbeiterbindung. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen eine bestehende Forschungslücke schließen und eine fundierte Grundlage für zukünftige Entscheidungen zur Weiterentwicklung moderner Arbeitsmodelle im öffentlichen Dienst bieten.

Die zentralen Forschungsfragen lauten:

*Wie beeinflusst Telearbeit die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen und Führungskräften im BMLV und welche Faktoren begünstigen oder hemmen ihre erfolgreiche Nutzung? Kann Telearbeit als nachhaltige und effiziente Arbeitsform genutzt werden und welche Anpassungen sind für ihre Nutzung im Bereich des BMLV notwendig?*

2. Methode/Vorgehensweise

Die Untersuchung folgt einem qualitativen Forschungsdesign, das deduktive und induktive Ansätze kombiniert. Die Interviewfragen wurden auf Basis theoretischer Grundlagen entwickelt, durch die Analyse der

Interviews konnten aber auch darüber hinausgehende neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Das Datenmaterial besteht aus acht semistrukturierten Leitfadeninterviews mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften des BMLV. Diese Methode ermöglicht eine flexible Gesprächsführung, die sowohl auf organisatorische als auch auf persönliche Aspekte eingeht. Die Datenanalyse erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Textpassagen wurden nach einem systematischen Kategorienschema kodiert, um wiederkehrende Themen und Muster zu identifizieren.

Die Interviewpartner*innen waren Bedienstete einer Direktion des BMLV mit mindestens zehn Jahren Berufserfahrung, um Vergleiche zwischen der Arbeit vor und nach der Einführung der Telearbeit zu ermöglichen. Die offene Interviewform erlaubte tiefgehende Einblicke in die Erfahrungen der Befragten und eine flexible Anpassung des Forschungsprozesses.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter*innen und Führungskräfte im BMLV überwiegend zufrieden mit der Telearbeit sind und sie als festen Bestandteil des Arbeitsalltags sehen. Besonders geschätzt werden die höhere Flexibilität, die Autonomie bei der Arbeitsgestaltung und der Wegfall von Pendelzeiten, was sich positiv auf die Work-Life-Balance auswirkt. Die Arbeitsleistung wird als konstant oder gesteigert wahrgenommen, Führungskräfte stellen ein hohes gegenseitiges Vertrauen fest und sehen keinen zusätzlichen Kontrollbedarf. Dennoch bestehen Herausforderungen: mangelnde Anerkennung durch die Führungsebene, uneinheitliche Regelungen zur Nutzung von Telearbeit, Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben sowie Bedenken hinsichtlich eines möglichen Missbrauchs.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Telearbeit als effektives und geschätztes Modell im BMLV etabliert ist. Um sie weiter zu optimieren, sind klare Regelungen, stärkere Anerkennung durch die Führungsebene und verbesserte Kommunikationsstrukturen notwendig. Langfristig kann eine strategische Weiterentwicklung der Telearbeit dazu

162 Telearbeit im Bundesministerium für Landesverteidigung

beitragen, Effizienz zu steigern, Kosten zu reduzieren und die Attraktivität des BMLV als Arbeitgeber zu erhöhen – insbesondere im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung.

Kontakt: patrick.j.koch@gmx.at

Digitale Transformation im öffentlichen Sektor: Veränderungen für Führungskräfte im Finanzamt Österreich

Die Rolle von Blended Learning in der polizeilichen Fortbildung in Österreich

Amin Kraied Mathlouthi, BA (Autor)

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

1. Einleitung und Problemstellung

Die digitale Transformation hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und ist zu einem wesentlichen Faktor für organisatorische Veränderungen im öffentlichen Sektor geworden. Neben der Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wirkt sie insbesondere auf Arbeitsabläufe, Organisationsformen und Formen der Zusammenarbeit. Dadurch kommt es zu einem Wandel der Rollenbilder, der Erwartungen an Führungskräfte sowie der Gestaltung der Beziehung zwischen Führungsebene und Mitarbeiter*innen.

Im Finanzamt Österreich zeigt sich dies unter anderem in digitalisierten Fachverfahren, einer verstärkten Nutzung von Homeoffice und virtueller Kommunikation sowie einem zunehmenden Einsatz neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI). Diese Entwicklungen stellen die bestehende Führungskultur in einem Verwaltungsumfeld, das von Hierarchie, Rechtsbindung und Stabilitätsorientierung geprägt ist, vor besondere Herausforderungen. Effizienzgewinne und Flexibilisierung gehen dabei mit steigender Komplexität, neuen Kompetenzanforderungen sowie der Notwendigkeit eines bewussten Umgangs mit Widerständen und Unsicherheiten bei Mitarbeiter*innen einher.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie sich Führungsverständnis, Führungsverhalten und Führungsaufgaben im Kontext der digitalen Transformation verändern und wie Führungskräfte im öffentlichen Dienst diese Entwicklungen wahrnehmen und gestalten. Aus diesem Problemfeld ergibt sich die zentrale Forschungsfrage der Masterarbeit:

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Führungskultur im Finanzamt Österreich?

Zur Strukturierung der Analyse wird diese Forschungsfrage durch drei Subforschungsfragen präzisiert:

Wie wirken sich digitale Prozesse und Technologien auf die Arbeitsweise und Entscheidungsfindung von Führungskräften aus?

Braucht es einen neuen Führungsstil?

Welche Unterstützung brauchen Führungskräfte durch die Digitalisierung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Masterarbeit folgt einem qualitativen Forschungsdesign, um ein vertieftes Verständnis der subjektiven Wahrnehmungen und Deutungsmuster von Führungskräften im Kontext der Digitalisierung zu gewinnen. Die Datenerhebung stützt sich auf sechs leitfadengestützte Interviews mit Teamleiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen des Finanzamts Österreich. Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zwischen strategischen Vorgaben und operativer Umsetzung verfügen sie über spezifisches Erfahrungs- und Kontextwissen.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierbei wurde ein Kategoriensystem verwendet, das überwiegend deduktiv aus dem theoretischen Bezugsrahmen (Digitalisierung, Führungskultur, Digital Leadership, öffentlicher Sektor) abgeleitet und im Analyseprozess bei Bedarf induktiv ergänzt wurde.

Herausforderungen ergaben sich insbesondere aus der begrenzten zeitlichen Verfügbarkeit der Führungskräfte im laufenden Verwaltungsbetrieb. Zudem stellte die Doppelrolle des Autors als Mitarbeiter und Forscher besondere Anforderungen an die sorgfältige Beachtung von Anonymisierung, Rollenreflexion und Transparenz im Forschungsprozess.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung verdeutlichen, dass die Digitalisierung einen maßgeblichen Einfluss auf die Führungskultur im Finanzamt Österreich hat. Führungskräfte nehmen eine deutliche Veränderung ihrer Führungsrolle wahr, die zunehmend von digitalen Arbeitsprozessen, virtueller Kommunikation und neuen Arbeitsformen wie Homeoffice geprägt ist. Vor allem Vertrauen, offene Kommunikation und Ergebnisorientierung gewinnen im Führungsalltag an Bedeutung.

166 Digitale Transformation im öffentlichen Sektor: Veränderungen für Führungskräfte im Finanzamt Österreich

Die Interviewaussagen machen zugleich deutlich, dass stark hierarchisch-autoritäre Führungsmodelle im digitalen Kontext an Wirksamkeit verlieren. Stattdessen werden partizipative, situative und menschenorientierte Führungsansätze als besser geeignet erlebt, um Motivation, Zusammenarbeit und Akzeptanz digitaler Veränderungen zu fördern. Führung wird dabei weniger als reine Kontrollfunktion, sondern verstärkt als unterstützende und koordinierende Aufgabe verstanden.

Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich konkrete praktische Implikationen ableiten: Für eine erfolgreiche digitale Transformation im Finanzamt Österreich sind neben technischen Lösungen insbesondere die gezielte Unterstützung von Führungskräften durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen, eine klare strategische Ausrichtung sowie organisatorische Rahmenbedingungen erforderlich, die moderne Führungsarbeit ermöglichen. Die Führungskultur erweist sich damit als entscheidender Erfolgsfaktor für nachhaltige Umsetzung digitaler Veränderungen.

Für zukünftige Forschung erscheint es sinnvoll, ergänzend die Sichtweise der Mitarbeiter*innen systematisch einzubeziehen. Darüber hinaus könnten weitere Ressorts und Verwaltungsebenen untersucht werden, um die Ergebnisse zu vertiefen, zu kontextualisieren sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der digitalen Führungskultur des öffentlichen Sektors zu identifizieren.

Kontakt: amin.mathlouthi@hotmail.com

Datenqualität in der Steuer- und Zollverwaltung

Analyse, Bewertung und Anwendung in der Praxis

Thomas Schandl, BA (Autor)

Dr. Martin Waitz (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die fortschreitende Digitalisierung verändert nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch die öffentliche Verwaltung grundlegend. Mit der steigenden Verfügbarkeit und Komplexität von Daten entstehen neue Chancen, aber auch Herausforderungen für staatliche Organisationen. Besonders in der Finanzverwaltung – bestehend aus Steuer- und Zollverwaltung – gewinnt die datenbasierte Entscheidungsfindung zunehmend an Bedeutung. Innovative Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) können Verwaltungsprozesse automatisieren, effizienter gestalten und die Servicequalität verbessern. Voraussetzung für diesen digitalen Wandel ist jedoch eine hohe Qualität der zugrunde liegenden Daten, da fehlerhafte oder unvollständige Informationen zu ineffizienten oder rechtlich problematischen Entscheidungen führen können.

Die österreichische Finanzverwaltung steht damit vor der Aufgabe, die Qualität ihrer Daten sicherzustellen, um neue datengetriebene Systeme verlässlich nutzen zu können. Nur korrekte, aktuelle und vollständige Daten garantieren rechtssichere und nachvollziehbare Entscheidungen. Das Thema Datenqualität ist seit den 1990er Jahren intensiv erforscht. Modelle von Wang und Strong (1996), Redman (1998) sowie der Data Management Association (DAMA, 2017) definieren zentrale Qualitätsdimensionen wie Genauigkeit, Vollständigkeit, Konsistenz und Aktualität.

Trotz dieser theoretischen Grundlagen fehlt bislang eine fundierte Untersuchung, die sich mit der konkreten Anwendung bestehender Modelle auf die österreichische Steuer- und Zollverwaltung befasst. Diese Forschungslücke greift die vorliegende Masterarbeit auf, indem sie analysiert, wie sich etablierte Datenqualitätsansätze auf den Verwaltungsbereich übertragen lassen. Aufbauend auf den theoretischen Konzepten von Wang, Strong und Redman wurden qualitative Interviews mit Expert*innen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten des Bundesministeriums für Finanzen (BMF) durchgeführt und durch standardisierte Fragebögen ergänzt. Ziel ist es, die Relevanz einzelner Qualitätsdimensionen für die Praxis zu ermitteln und die Anwendbarkeit der Modelle im Verwaltungsumfeld zu bewerten.

Die zentrale Forschungsfrage lautet daher:

Wie können Datenqualitätskriterien auf die Analyse und Verbesserung von Zoll- und Steuerdaten angewendet werden?

Daraus leiten sich folgende Subfragen ab:

Wie unterscheiden sich theoretische Modelle in ihrer Anwendbarkeit auf Verwaltungsdaten?

Welche Qualitätsdimensionen sind im Kontext von Prüfungen und Betrugsbekämpfung besonders relevant?

Welche Verbesserungsmaßnahmen lassen sich für den künftigen Einsatz von KI-Systemen ableiten?

2. Methode/Vorgehensweise

Die Masterarbeit basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert, um ein umfassendes Bild der Datenqualität in der österreichischen Steuer- und Zollverwaltung zu erhalten. Im qualitativen Teil wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit neun Vertreter*innen unterschiedlicher Organisationseinheiten des Bundesministeriums für Finanzen (BMF) – darunter die Zentrale, die regionalen Ämter und das Predictive Analytics Competence Center (PACC) – durchgeführt. Ziel dieser Interviews war es, zentrale Herausforderungen, Praxisbeispiele und Einschätzungen zur Anwendbarkeit bestehender Datenqualitätsmodelle zu erfassen. Im quantitativen Teil wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, in welchem die theoretisch ermittelten Dimensionen – wie Genauigkeit, Vollständigkeit, Aktualität, Konsistenz und Zugänglichkeit – von 15 Mitarbeitenden auf einer Likert-Skala bewertet wurden. Die Ergebnisse beider Methoden wurden anschließend analysiert, um theoretische Modelle mit der Verwaltungspraxis zu vergleichen, Zusammenhänge zu identifizieren und Optimierungspotenziale für Datenqualitätsmanagement und den künftigen Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Finanzverwaltung abzuleiten.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass in der österreichischen Finanzverwaltung bereits ein hoher Standard an Datenqualität besteht, die vorhandenen Modelle von Wang & Strong (1996), Redman (1998) und DAMA (2017) jedoch an rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen der Verwaltung angepasst werden müssen. Besonders wichtig sind die Dimensionen Genauigkeit, Aktualität, Vollständigkeit und Konsistenz, da sie die Grundlage für rechtssichere und effiziente Entscheidungen bilden. Die Untersuchung belegt zudem, dass Data Governance und die Rolle von Data Stewards entscheidend für eine nachhaltige Sicherung der Datenqualität sind. Als Handlungsempfehlungen werden die Einführung einer einheitlichen Datenqualitätsstrategie, die Standardisierung von Datenstrukturen, ein kontinuierliches Monitoring sowie Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende vorgeschlagen. Diese Maßnahmen sollen die Verwaltung auf den Einsatz von KI-Systemen vorbereiten und die Grundlage für eine moderne, vertrauenswürdige und datenbasierte Verwaltung schaffen.

Kontakt: thomas.schandl@stud.hcw.ac.at

Herausforderung Desinformation

Wie Österreichs staatliche institutionelle Maßnahmen optimiert werden können

Mag. (FH) Robert Schiller (Autor)

Mag. (FH) Dr. Gerhard Brenner, MA (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Die aktuelle sicherheitspolitische Analyse des Verteidigungsministeriums „Risikobild 2025“ unterstreicht die Relevanz des Themas und führt den Begriff Desinformation auf seinen 310 Seiten insgesamt 78 Mal an. Der „Global Risk Report 2025“ des World Economic Forum listet in der Wahrnehmungsumfrage zur aktuellen globalen Risikolandschaft mit der Frage nach dem Ereignis, welches 2025 am ehesten zu einer globalen Krise führen könnte, Misinformation und Desinformation auf Platz vier. Die Prognosen für 2027 heben die Thematik auf Platz eins der größten Bedrohungen. Besondere Relevanz erhält dieses Problem, wenn man sich dazu die Gewohnheiten der heutigen Jugend im Hinblick auf den Medienkonsum ansieht.

Neben weiteren Erwähnungen in Analysen und Studien hat auch das aktuelle Regierungsprogramm Desinformation auf seine Agenda gesetzt. Vom Bundeskanzleramt, welches die supraministerielle Koordinierungsstelle im Umgang mit Desinformation betreibt, wird diese als gezielte Verbreitung von Unwahrheiten mit der Absicht, einzelne Menschen oder Gruppen zu täuschen oder zu beeinflussen, definiert. Die zentrale Zuschreibung der Täuschungs-, Beeinflussungs- oder auch Schädigungsabsicht greift die tragenden Säulen unserer liberalen Gesellschaft an und hat das Potenzial zur Demokratiegefährdung.

Dabei stellt sich die Frage der Koordination und Synergie zwischen den staatlichen Institutionen als Teilantwort auf diese Bedrohung. Diese Arbeit hat die Evaluierung der Wirksamkeit staatlicher institutioneller Maßnahmen mit eindeutigem Fokus auf das innerstaatliche Zusammenwirken zum Ziel. Die Forschungsfrage dazu lautet:

Wie können Österreichs staatliche institutionelle Maßnahmen im Umgang mit Desinformation optimiert werden?

2. Methode/Vorgehensweise

Mit der Erarbeitung des Kontextes, der Begriffsverortung und der Definition im Theorieteil wurde das Fundament der Arbeit gelegt. Um die

Forschungsfrage zu beantworten, wurden darauf basierend im Rahmen der qualitativen Forschungsmethode fünf semistrukturierte Expert*inneninterviews anhand eines Leitfadens durchgeführt.

Das vergleichsweise kleine Expert*innenfeld und der begrenzte Wille, sich aufgrund der aktuellen sicherheitspolitischen Konstellation detailliert zu äußern, führten zu einem relativ frühen Sättigungsgrad. Diese fünf stellen dennoch den aktuellen Praxisbezug her und liefern exklusive Einblicke und Sichtweisen. Nach der Transkription wurden die Datensätze mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden die Oberkategorien deduktiv und in einem Folgeschritt die Subkategorien teils deduktiv, teils induktiv am Material gebildet.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ziel der Arbeit war es, an die aktuelle wissenschaftliche Debatte anzuknüpfen und dadurch einen Beitrag zur Lückenschließung in Bezug auf das innerstaatliche Zusammenwirken im Umgang mit Desinformation zu leisten. Das gesteckte Ziel wurde aus Sicht des Verfassers in unterschiedlicher Graduierung und Detailtiefe, jedoch aufgrund des stark eingeschränkten Zugangs und der Sicherheitsbedenken, nicht vollständig erreicht.

Die analysierten Kernpunkte und Entwicklungsfelder werfen schließlich ein Licht auf die Schnittstellen der staatlichen institutionellen Maßnahmen. Dabei zeigt sich, dass viele Abläufe bereits gut funktionieren und geäußerte Kritik überwiegend konstruktiv ist. Hervorzuheben ist zudem, dass sich manche Aspekte nicht unmittelbar in konkrete Handlungsempfehlungen überführen lassen.

Die interministerielle und gesamtstaatliche Arbeitsgruppe zu Desinformation, geführt vom Bundeskanzleramt, versammelt alle relevanten staatlichen und staatsnahen Akteur*innen, die mit der Materie befasst sind. Der intensive fachliche Austausch sowie regelmäßige Treffen ermöglichen eine koordinierte Aufgabenwahrnehmung, die von der Erkennung über die Einordnung bis zur Kommunikation reicht. Dennoch zeigen sich Verbesserungspotenziale, insbesondere im Bereich der Abstimmung und des institutionellen Zusammenwirkens.

174 Herausforderung Desinformation

Um besser gegen künftige Herausforderungen gewappnet zu sein und der Thematik Desinformation staatlich institutionell wirksam begegnen zu können, wurde diese Arbeit verfasst.

Kontakt: robert.schiller@stud.hcw.ac.at

Künstliche Intelligenz in der kommunalen Verwaltung

*Eine qualitative Analyse der Potenziale, Herausforderungen
und Handlungsfelder von Large Language Models (LLM) auf
kommunaler Ebene*

Alina Sulek, BA (Autorin)

Dr. Susanne Kirchner (Betreuer)

1. Einleitung und Problemstellung

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Anwendung von Künstlicher Intelligenz in Form von Large Language Models (LLMs) auf kommunaler Ebene der öffentlichen Verwaltung. Gerade Kommunen agieren auf jener Verwaltungsebene, die am nächsten an den Bürger*innen angesiedelt ist. Sie müssen von der Kinderbetreuung und dem Wohnungsbau bis hin zur Abfallentsorgung alles selbstständig organisieren.

Der Einsatz von KI in Form von Large Language Models (LLMs) verspricht, diese Prozesse durch datengetriebene Analysen zu unterstützen. Diese Möglichkeit kann besonders für Gemeinden mit begrenzten Ressourcen von Vorteil sein. Gleichzeitig müssen sich alle Beteiligten dessen bewusst sein, wie diese Technologie in der Praxis eingesetzt werden kann und welche Grenzen LLMs aufweisen. Daher zielt diese Masterarbeit darauf ab, die folgenden Fragen im Kontext der Anwendung von Künstlicher Intelligenz in Form von Large Language Models auf kommunaler Ebene zu beantworten:

Wie können Large Language Models genutzt werden, um Verwaltungsprozesse in Kommunen zu verbessern?

Um eine detaillierte Untersuchung gewährleisten zu können, werden folgende Unterfragen ergänzt:

*Wie realistisch sehen KI-Expert*innen den Einsatz von LLMs in der öffentlichen Verwaltung auf kommunaler Ebene?*

Welche Potenziale und Herausforderungen können Gemeinden erwarten, wenn sie Künstliche Intelligenz einsetzen möchten?

2. Methode/Vorgehensweise

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde in dieser Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dazu wurden sechs leitfadengestützte Expert*inneninterviews durchgeführt. Die Auswahl der Expert*innen umfasste Personen aus den Bereichen des öffentlichen

Dienstes, der kommunalen Verwaltung und der Privatwirtschaft, die sich mit dem Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung auseinandersetzen.

Die Transkription der sechs leitfadengestützten Expert*inneninterviews erfolgte direkt im Transkriptionsmodus des Softwareanbieters MAXQDA. Die Datenanalyse wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse vorgenommen. Hierfür wurden ausgehend von den Forschungsfragen und in Anlehnung an den Interviewleitfaden deduktiv drei Hauptkategorien gebildet. Im ersten Schritt wurde das Material entlang dieser Kategorien codiert. Anschließend wurden ebenfalls deduktiv Subkategorien aus den codierten Hauptkategorien abgeleitet. Die Datenanalyse erfolgte durch eine komprimierte deskriptive Darstellung der Aussagen der Expert*innen, welche anschließend mit den theoretischen Grundlagen der Arbeit diskutiert wurden.

3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass LLMs in den Bereichen Prozessautomatisierung, Wissensmanagement und Bürger*inneninteraktion spürbare Effizienzgewinne ermöglichen. Sie können Routineaufgaben beschleunigen, große Datenmengen analysieren und Verwaltungsbedienstete bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützen. Damit können sie bei einem flächendeckenden Einsatz zur Entlastung knapper Personalressourcen beitragen und Freiräume für komplexere Verwaltungsaufgaben schaffen. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass diese Potenziale nur dann ausgeschöpft werden können, wenn sowohl die nötigen Voraussetzungen wie eine leistungsstarke Dateninfrastruktur und einheitliche Standards als auch rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Für die kommunale Praxis ergeben sich dadurch verschiedene Handlungsfelder. Dazu zählen der Aufbau von kommunalen und überkommunalen Gemeinschaften für eine effizientere Ressourcenaufteilung, die Einführung und Testung von Large Language Models in risikoärmeren Bereichen wie z.B. im Rahmen der Bürger*inneninteraktion mittels Chatbots oder bei internen Wissensdatenbanken sowie der Einsatz von sicheren RAG-Systemen oder „on-premises“-Lösungen und die Entwicklung von standardisierten Richtlinien für den Einsatz von Large Language

Models auf kommunaler Ebene. Dafür muss die Integration von Schulungen in bestehende Personalentwicklungsstrategien gesichert werden. Schlussendlich muss durch die kommunale Verwaltung der Druck erhöht werden, ganzheitliche staatliche KI-Systeme zu entwickeln.

Für zukünftige Forschungen könnten sowohl qualitative Studien zur Messung der konkreten Effizienz- und Servicegewinne durch LLMs in der kommunalen Verwaltung als auch die Bürger*innenakzeptanz gegenüber KI-gestützten Verwaltungsdienstleistungen untersucht werden. Interessant wären auch Vergleichsstudien zu den erfolgreichen Implementierungsprozessen, wie jene in Estland und Finnland, die bereits weiter fortgeschrittene Digitalisierungsstrategien umgesetzt haben, als es bislang in Österreich der Fall ist.

Kontakt: alina.sulek@gmx.at

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.

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

Medieninhaberin und Verlegerin:

Hochschule Campus Wien, Favoritenstraße 226, 1100 Wien, Austria
www.hcw.ac.at

Herausgegeben von: Alfred Hödl und Günter Horniak
publicmanagement@hcw.ac.at

Druck: VSG Direkt GmbH
Wien, im Juni 2026

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.

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

Medieninhaberin und Verlegerin: Hochschule Campus Wien, Favoritenstraße 232,
1100 Wien, Austria, www.hcw.ac.at

Herausgegeben von: Alfred Hödl, Günter Horniak
publicmanagement@hcw.ac.at

Druck: VSG Direkt GmbH

DOI-Link: <https://doi.org/10.34895/hcw.0032>

Wien, im Juni 2026



HOCHSCHULE
CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Die Hochschule Campus Wien (HCW)

9.000

Studierende

68

Studienprogramme

7

Departments

4

Standorte, davon
2 Kooperationsstandorte

120.000 m²

moderne Infrastruktur am
Campus Altes Landgut

128

Weiterbildungsangebote

9

Forschungszentren

5

Forschungsbereiche

26.545

Absolvent*innen

Hochschule Campus Wien | Department Verwaltung, Wirtschaft, Sicherheit, Politik
Favoritenstraße 226, 1100 Wien |  Altes Landgut
+43 1 606 68 77-3800 | publicmanagement@hcw.ac.at | hcw.ac.at

DOI: 10.34895/hcw.0032

Fotos: HCW/Schedl