

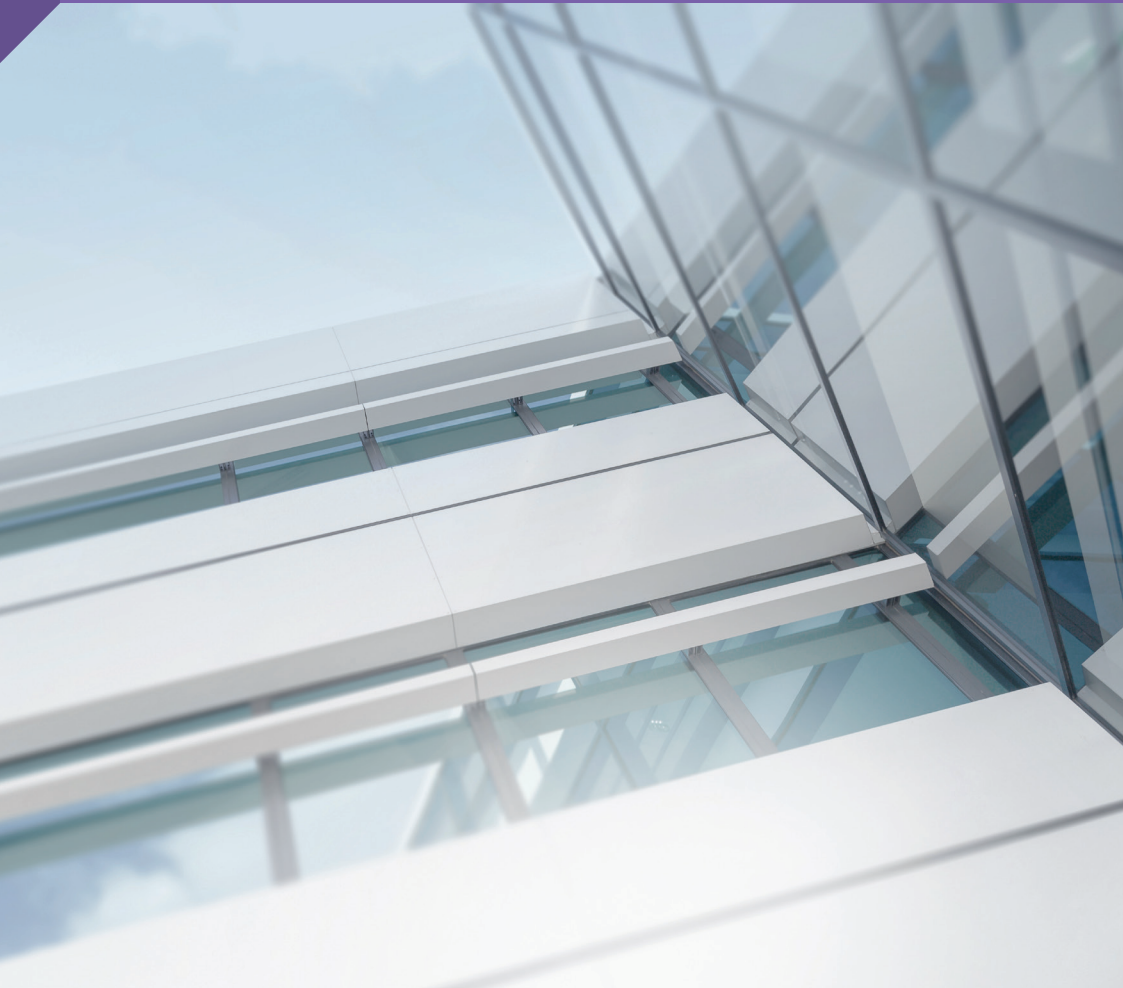
# Masterarbeitensammlung 2024

Alfred Hödl, Günter Horniak, Theresa Weinöhrl (Hg.)

**Public Management**  
Masterstudium

Schriftenreihe | Public Management | Band 10

VERWALTUNG, WIRTSCHAFT, SICHERHEIT, POLITIK



Alfred Hödl, Günter Horniak, Theresa Weinöhrl (Hg.)

## **Masterarbeitensammlung 2024**

**Public Management**  
Masterstudium

**SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 10**



## Vorwort

Die öffentliche Verwaltung sorgt als Fundament einer demokratischen Gesellschaft auch in Krisenzeiten für Stabilität und Beständigkeit im Alltag ihrer Bürger\*innen, zumeist jedoch abseits medialer Berichterstattung. Die nun mittlerweile seit mehreren Jahren präsente Vielfachkrise – Covid-19-Pandemie, Energiekrise, frühzeitige Regierungswechsel, Klimawandel oder Inflation – hat eindrücklich aufgezeigt, wie wichtig ein stabiler und funktionierender Verwaltungsapparat für die staatliche Krisenbearbeitung ist. Während der ersten Jahre der Pandemie übernahm die öffentliche Verwaltung die Planung, Koordination und Umsetzung von Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung unter hoher politischer Volatilität und schwer prognostizierbaren (Krisen-)Bedingungen. Hinzu kam die Abwicklung von Maßnahmen zur Abmilderung der akuten Energie- und Teuerungskrise, welche oft unter immensem Zeitdruck aufgrund kurzfristig verabschiedeter Gesetze durchgeführt werden 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 beispielsweise einem bedeutenden Generationenwechsel in den kommenden Jahren gegenüber. 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 Fachhochschule 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, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind Schwerpunktsetzungen im Studium. Ziele der interdisziplinären Ausbildungen sind, entsprechende Expertise und Kompetenzen zu vermitteln, damit Absolvent\*innen bei Lösungsformulierungen und Maßnahmenentwicklungen unter Einbeziehung der zahlreichen politikfeldübergreifenden Variablen evidenzbasiert federführend mitwirken können. Viele unserer Absolvent\*innen sind bereits während ihres Studiums im öffentlichen Sektor tätig und setzen bereits in ihrer täglichen Berufspraxis die im Studium erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen um, schlagen neue Wege ein und können komplexe Veränderungsprozesse nachhaltig und proaktiv gestalten, steuern und begleiten. Damit ermöglichen wir es unseren Absolvent\*innen auch, eine politikvorbereitende Rolle für die benötigten gesellschaftlichen Innovations- bzw. Transformationsprozesse und Veränderungen zu übernehmen. Dass Public Manager\*innen immer gefragter werden, zeigt auch wieder die hohe Zahl an Studienbewerber\*innen im Jahr 2024.

### *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 im Zentrum die Kooperation und die Zusammenarbeit zur aktiven Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft.

41 Masterarbeiten von 42 erfolgreichen Absolvent\*innen des Masterstudiums Public Management aus dem Studienjahr 2023/2024 werden in diesem Sammelband veröffentlicht. Eine Masterarbeit wurde dabei als Gruppenarbeit verfasst. Drei Masterarbeiten aus dem Studienjahr 2022/2023 werden ebenfalls abgebildet. Während

ihres Studiums haben die Absolvent\*innen umfangreiches Wissen und Werkzeuge erworben und können damit relevante Beiträge zur Bewältigung der Herausforderungen im öffentlichen Sektor leisten. Wie umfangreich, vielfältig und interdisziplinär die aktuellen Themen sind, zeigt dieser Sammelband der Masterarbeiten mit Themenbereichen wie *Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement, Organisation und Organisationsentwicklung, Mitarbeiter\*innen und Führung, Recht, Ökonomie und Politik, Sicherheit, 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 Diversität der Fragestellungen spiegelt daher die vielen gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen wider, für die der Studiengang Public Management in enger Zusammenarbeit mit dem eigenen „Forschungszentrum für Verwaltungswissenschaften“ seinen Beitrag dazu leistet, weitblickende Strategien zu entwerfen und innovative Lösungsansätze anzubieten.

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

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

Alfred Hödl und Günter Horniak (Studiengangsleitung),

Wien, im Dezember 2024



## **Einleitung**

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

### **Aufbau des Sammelbandes**

Die vorliegenden Executive Summaries wurden von den Absolvent\*innen selbst verfasst und sollen einen Überblick über die jeweilige Arbeit geben. Die Verantwortung für die Inhalte liegt ausschließlich bei den Absolvent\*innen selbst, die Herausgeber\*innen gestalten nur die einheitliche Darstellung und Form der Abstracts sowie das Clustering der diversen Themenfelder zu sieben Schwerpunkten bzw. nehmen wenige sprachliche Abänderung 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

## 8 Einleitung

### 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
- Bildung

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar. Die Reihung der Kurzfassungen pro Themenblock erfolgt alphabetisch nach Nachnamen der Verfasser\*innen, bei mehreren Autor\*innen einer gemeinsamen Arbeit nach Nachnamen der alphabetisch erstgereihten Person. Die sechs erstgenannten Themen entsprechen den Themen der Sammlung des Vorjahres und unterscheiden sich geringfügig von den Sammlungen früherer Jahre. Das Thema *Bildung* wurde 2024 erstmals aufgenommen. Etwaige Änderungen können jährlich notwendig sein, da sich nicht nur das Interesse der Studierenden und damit ihre gewählten Forschungsvorhaben verändern, sondern auch der Gegenstand selbst. Die Verwaltung ist ein dynamischer Zusammenhang, der permanenten Veränderungen unterliegt, und insbesondere in Krisenjahren ist nicht zuletzt unter Studierenden des Studiums Public Management ein stärkerer Fokus auf diese Krisenphänomene zu beobachten. Weitgehend sind die Themenblöcke über die Jahre hinweg jedoch konstant und somit ist eine Vergleichbarkeit der Themenauswahl zwischen unterschiedlichen Studierendengruppen gegeben. Alle Executive Summaries sind in deutscher Sprache verfasst.

### **Betreuer\*innen**

Ebenso wie unsere Studierenden hat auch der Großteil der wissenschaftlichen Betreuer\*innen der Masterarbeiten einen starken Praxisbezug zum öffentlichen Sektor. Damit soll nicht nur die optimale Betreuung der Studierenden und

ihrer Themen gewährleistet, sondern auch sichergestellt werden, dass wissenschaftliche und fachliche Expertise den Entstehungsprozess der Masterarbeiten 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 Abstracts finden Sie jeweils die Kontaktdaten der Autor\*innen. Wenn Sie Interesse an der Arbeit, Fragen zu den Ergebnissen oder zu anderen Inhalten haben, können Sie unmittelbar mit den Verfasser\*innen in Kontakt treten.



# Inhalt

## **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**

<b>Die Zukunft der häuslichen Pflege in Österreich am Beispiel des Modells zur Anstellung betreuender Angehöriger im Burgenland</b> Sina Hohn, BSc (Autorin) .....	21
---	----

## **Nachhaltige Beschaffung als Beitrag zur Verbesserung der strategischen Versorgungssicherheit**

Eine Betrachtung rechtlicher, strategischer und praktischer Aspekte anhand der öffentlichen Beschaffung von Textilien für das Österreichische Bundesheer Mag. (FH) Markus Lameraner (Autor) .....	25
--	----

## **Das Spannungsfeld zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung ausgegliederter Einheiten des Bundes**

Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis am Beispiel der Bundestheater Holding Edina Sadikovic, BA (Autorin).....	29
---	----

## **Attraktivität im Wandel: Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z im Justizwachdienst**

Mag. <sup>a</sup> Eva Traindt (Autorin) .....	33
---	----

## **Frühfluktuation innerhalb des Kernmagistrats der Wiener Stadtverwaltung**

Eine empirische Untersuchung über die Beweggründe für einen frühzeitigen Austritt von Mitarbeiter*innen Bernd Unteregger, BA (Autor) .....	37
---	----

## **Organisation und Organisationsentwicklung**

### **Auswirkungen ausgewählter**

### **Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf die**

### **Organisationskultur im Bundesministerium für Klimaschutz**

Markus Gumprecht, BA (Autor) .....	43
------------------------------------	----

<b>Experiential Learning im technischen Public Safety Bereich</b> Analyse von Motiven, Bedürfnissen, Abläufen und Einflussfaktoren sowie Handlungsempfehlungen für die Arbeitsumfeld- und Ausbildungsgestaltung am Beispiel der Direktion für Digitale Services im Bundesministerium für Inneres Ing. Hannes Haindl, BA (Autor) .....	47
<b>Konfliktdynamiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs</b> Wahrnehmungen, Stile und Strategien Jessica Jonack, BA (Autorin).....	51
<b>Bürokratie in der Finanzverwaltung</b> Michael Klauninger, BA (Autor) .....	55
<b>Die Auswirkung der Generation Z auf die Mitarbeiter*innenbindung im öffentlichen Dienst am Beispiel der Stadt Wien</b> Janis Neururer, BEd (Autor) .....	59
<b>Das Vermächtnis der Personalabteilung B.</b> Eine Analyse über den Einfluss von Erinnerungen und Vorstellungen der Vergangenheit auf Organisationskulturen Matthias Olensky, BA (Autor) .....	63
<b>Der Zollsport als Element eines modernen Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung</b> Eine Untersuchung zu Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung des Konzepts Zollsport innerhalb des Ressorts sowie die Entwicklung von Empfehlungen zu entsprechenden Maßnahmen Roman Rabl, BA (Autor).....	67
<b>Kompetenzprofil für nebenamtlich Vortragende in der berufsbegleitenden Fortbildung des Bundesministeriums für Inneres</b> Arthur Reis, BA (Autor).....	71
<b>Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?</b> Am Beispiel der österreichischen Zollverwaltung Gerhard Reiter, BA (Autor).....	75

### **Erwartungen angehender Verwaltungsmitarbeiter\*innen an ihre\*n zukünftige\*n Arbeitgeber\*in**

Eine empirische Untersuchung der Anforderungen von Verwaltungspraktikant\*innen aus der öffentlichen Verwaltung  
Kerstin Schaden, BA (Autorin)..... 79

### **Selbstmanagement und Selbstführung im öffentlichen Dienst am Beispiel des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl**

Mag. (FH) Christian Stürzer (Autor)..... 83

### **Organisationskultur und Wissensmanagement**

Eine Analyse zu wertebedingten Barrieren und Potenzialen im Hinblick auf (intergenerationelles) Wissensmanagement in der Volksanwaltschaft Österreich  
Franz Xaver Thun-Hohenstein, BA (Autor)..... 87

### **Mitarbeiter\*innen und Führung**

#### **Das Onboarding System aus der Sicht von Mitarbeiter\*innen in einer ausgewählten Abteilung der Stadt Wien**

Mit besonderer Betrachtung der Generation X und Z  
Mine Albayrak, BA (Autorin) ..... 93

#### **Kreativität im Öffentlichen Dienst**

Förderung von Kreativität und Innovation im Bundesministerium für Landesverteidigung  
Ahmed El Badry, BA (Autor)..... 97

#### **Die Gründe für die Fluktuation im Kontext der Arbeitszufriedenheit in einer ausgewählten Organisationseinheit der Bundesverwaltung auf Basis einer qualitativen Erhebung**

Mario Führer, BA (Autor) ..... 101

#### **Die Arbeitszufriedenheit von Bediensteten der Landespolizeidirektion Wien auf dem Prüfstand**

Alexandra Hubmann-Hufnagel, BA (Autorin)..... 105

### **Teilzeitarbeit im öffentlichen Dienst**

Spannungsfeld zwischen privaten und beruflichen Interessen im polizeilichen Streifendienst am Beispiel der Landespolizeidirektion Wien

Christoph Maidl, BA (Autor)..... 109

### **Personalbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung**

Der Status Quo und die Rolle von Performance Management und KI als potenzielle Zukunftsperspektive

Jakob Marothy, BSc (Autor) ..... 113

### **Die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz während der Teuerungswelle der Jahre 2022 und 2023 in der Verwaltung des BMI**

Rudolf Obex, BA MA (Autor)..... 117

### **Herausforderungen für Führungskräfte verschiedener Ebenen und deren Verantwortungspunkte bei einem Change Prozess**

Am Beispiel der Modernisierung der Finanzverwaltung

Marlene Paßecker, BA (Autorin)..... 121

### **Fehlerkultur im öffentlichen Dienst**

Auswirkungen von Führungskräftelehrgängen auf den Umgang mit Fehlern am Beispiel des BMBWF

Mag.iur. Tanja Reales-Feiler (Autorin)..... 125

### **Arbeitgeber öffentlicher Dienst**

Wie kann die österreichische Finanzverwaltung ein attraktiver Arbeitgeber für Quereinsteiger\*innen sein?

Stefan Schmiderer, BA (Autor) ..... 129

## **Recht, Ökonomie und Politik**

### **Staatsbürgerliche Bildungsarbeit in Wien aus dem Blickwinkel politischer Parteien**

Rollenverständnis und Aufgabe parteipolitischer Akademien auf Wiener Landesebene unter besonderer Berücksichtigung der Wiener Bildungsakademie

Dieter Hammer, BA (Autor)..... 135

**Der Weg zur EU-Klimaneutralität 2050 und die Akzeptanz in der österreichischen Bevölkerung in Zeiten von Teuerung und Inflation**

Analyse aus Sicht von Politiker\*innen der ÖVP und SPÖ  
David Majcen, BA (Autor) ..... 139

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

Was muss getan werden, um den Zugang gerechter zu gestalten?  
Mag. Jakob Ledermüller (Autor) ..... 143

**Zivile Deliberationsprozesse im Vergleich**

Entwicklung eines Modells für den empirischen Vergleich und die Gegenüberstellung deliberativer Verfahren  
Julian Ritt, BA (Autor) ..... 147

**Sicherheit**

**Bürgernahe Polizeiarbeit: Strategien zur Stärkung des Vertrauens angesichts der Kriminalitätsentwicklung**

Eine empirische Analyse betreffend die Vertrauensbildung zwischen der Bevölkerung und der österreichischen Polizei  
Peter Leskosek, BA (Autor) ..... 153

**Einsatz und Relevanz der taktischen Kommunikation im GSOD**

Eine empirische Untersuchung zur Implementierung von Kommunikationsteams im Kontext der Versammlungsfreiheit  
Markus Mauch, BA (Autor) ..... 157

**Bevölkerung und Bundesheer: Erwartungen, Zufriedenheit, Vertrauen**

Maximilian Walenta, BA (Autor) ..... 161

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

### **Faktoren für die Erhöhung für Offenheit gegenüber Veränderung von Mitarbeiter\*innen im Rahmen digitaler Transformation**

Eine Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen aus der Erfahrung von Mitarbeiter\*innen des Bundesministeriums für Finanzen

Sandra Eckl, BA (Autorin)..... 167

### **Künstliche Intelligenz in Obersten Rechnungskontrollbehörden: Einflussfaktoren für den Einsatz bei Gebarungsprüfungen**

Gerald Gartner, BA (Autor)..... 171

### **Analyse der Herausforderungen virtueller (Team)Arbeit am Beispiel des Zollamtes Österreich**

Martina Pucher, BA (Autorin)..... 175

### **Chancen, Risiken und Anwendungsmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung**

Eine Fallstudie zur Nutzung in der österreichischen Bundespolizei

Lisa Scheinast, BA (Autorin)..... 179

### **Digitale Möglichkeiten in der Ausbildung der Kriminalprävention – und deren Grenzen**

Die Rolle von Blended Learning in der polizeilichen Fortbildung in Österreich

Daniela Summer, BA (Autorin) ..... 183

### **Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen bei der Implementierung von KI in den Dienstbetrieb der öffentlichen Verwaltung**

Gegenüberstellung der Erwartungshaltungen von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen am Beispiel einer Fachabteilung im

Bundesministerium für Finanzen

Kevin Zraunig, BA (Autor)..... 187

## **Bildung**

**Die Rolle von Hebammen in der Ernährungsberatung. Erhebung zu Ernährungskennntnissen, -einstellung und (Selbst-)Sicherheit**  
Mag.<sup>a</sup> Melanie Ulrike Bruckmüller (Autorin)..... 193

**Die Entwicklung von Bildungs- und Erziehungszielen an österreichischen Schulen ab 1869 bis 1962 - eine Längsschnittanalyse**  
Stefan Fend, BA und Martina Hosch, BA (Autor\*innen) ..... 197

**Herausforderung Heterogenität im Schulwesen**  
Eine Untersuchung zu den Auswirkungen gesellschaftlicher Erwartungen auf die Motivation von Lehrkräften  
Singer Julia, BA (Autorin) .....201

**Zentrale Anforderungen an die Führungsaufgaben von Departmentleitungen in Schulen aus Sicht der Direktion und der Lehrer\*innen**  
Am Beispiel der Bildungsanstalt für Elementarpädagogik der Stadt Wien  
Philip Zwölfer, BSc (Autor).....205



# **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**



## **Die Zukunft der häuslichen Pflege in Österreich am Beispiel des Modells zur Anstellung betreuender Angehöriger im Burgenland**

***Sina Hohn, BSc (Autorin)***

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Karin Schönflug (Betreuerin)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Der Pflegesektor steht in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen. So wirken sich diverse Faktoren, wie etwa der demografische Wandel, mit einer immer älter werdenden Bevölkerung, negativ auf die Versorgungslage im Pflegebereich aus. Hinzu kommt, dass die informelle Pflege in Österreich, die traditionell einen großen Teil der Pflegeleistung erbringt, ebenfalls stark unter Druck steht.

Ein relativ neues Pflegemodell aus dem Burgenland zielt darauf ab, sowohl dabei zu unterstützen die Versorgung im Pflegebereich langfristig zu sichern, als auch den oftmals bestehenden Bedarf an bzw. den Wunsch nach häuslicher Pflege zu decken. Bei diesem Modell besteht für Angehörige und Personen mit Naheverhältnis zu einer pflegebedürftigen Person die Möglichkeit, ein direktes Anstellungsverhältnis mit dem Land Burgenland einzugehen und so die Pflege Tätigkeit vergütet zu bekommen. Der Vorstoß des Burgenlands, die informelle Pflege durch dieses Anstellungsverhältnis von Angehörigen zu entlasten, könnte als eine innovative Maßnahme und möglicherweise auch als Lösungsansatz betrachtet werden.

Im Zuge der Masterarbeit wurde daher versucht, durch die zwei nachstehenden Forschungsfragen herauszufinden, ob das burgenländische Modell der Anstellung betreuender Angehöriger eine Stütze zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen in der österreichischen Pflegeversorgung sein könnte. Die zugrundeliegenden Forschungsfragen lauten:

*Wie könnte ein gerechtes und nachhaltiges Pflegesystem in Österreich aussehen, welches die Aspekte der sozialen und finanziellen Absicherung pflegender Angehöriger ausreichend berücksichtigt?*

*Hat das Modell für häusliche Pflege im Burgenland zu einer Verbesserung der Verteilungsgerechtigkeit und der Pflegequalität im Burgenland geführt? Könnte eine gesamtstaatliche Einführung basierend auf diesem Vorbild, mit entsprechenden Anpassungen, zu einer Stärkung des österreichischen Pflege- und Sozialsystems beitragen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Aufgrund der gewählten Forschungsfragen und des inhaltlichen Schwerpunkts des burgenländischen Pflege-Anstellungsmodells wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit leitfadengestützten Interviews als Forschungsmethodik ausgewählt. Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich um sogenannte Expert\*inneninterviews. Insgesamt wurden fünf Expert\*inneninterviews geführt und ausgewertet. Die Gespräche haben in einem Zeitraum von sechs Wochen stattgefunden und wurden sowohl virtuell über Videokonferenz als auch persönlich durchgeführt. Die geführten Gespräche dauerten zwischen 35 und 55 Minuten.

Bei der Auswahl der Expert\*innen wurde der Fokus auf ein umfassendes Fachwissen im Bereich der Pflegevorsorge in Österreich gelegt. Dabei war es besonders wichtig, dass die Personen sowohl mit den unterschiedlichen Pflegesystemen und als auch im Speziellen mit dem burgenländischen Modell zur Anstellung betreuender Angehöriger vertraut sind. Diese Erfordernisse wurden von allen Interviewpartner\*innen zur Gänze erfüllt.

Die erhobenen Daten wurden im Anschluss anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring kategorisiert und ausgewertet. Die Auswertung erfolgte dabei in mehreren Schritten und mittels eines induktiv und deduktiv aufgebauten Kategorienschemas. Der empirische Teil der Arbeit fußt auf den aus den Transkripten der qualitativen Expert\*inneninterviews generierten Informationen.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit bestätigt, dass die aktuelle Situation im österreichischen Pflegesektor angespannt ist. Die Auswertungen der fünf Expert\*inneninterviews ergab, dass das burgenländische Modell eine durchaus vielversprechende Ergänzung der österreichischen Pflegelandschaft darstellen kann. Dabei ist das Modell zur Anstellung betreuender Angehöriger aufgrund des Aspekts der sozialrechtlichen und finanziellen Absicherung vor allem für sozioökonomisch schwächere Bürger\*innen besonders attraktiv. Zu einer tatsächlichen, ganzheitlichen Entlastung der angespannten Pflegesituation,

## 24 Die Zukunft der häuslichen Pflege in Österreich am Beispiel des Modells zur Anstellung betreuender Angehöriger im Burgenland

gerade in Bezug auf die künftigen demografischen Herausforderungen und den voraussichtlich starken Anstieg an Pflegegeldbezieher\*innen, wird es dennoch weitere Reformen und Maßnahmen benötigen. Erstrebenswert wäre ein flexibler Maßnahmenmix, um möglichst gezielt auf die Bedürfnisse der pflegebedürftigen Personen und deren Angehörigen eingehen zu können.

Ebenfalls sollte an einer Attraktivierung des Pflegeberufs gearbeitet werden. Nur so wird es möglich sein, den stetig steigenden Bedarf an Pflege abdecken zu können. Ein besonderer Fokus sollte auf den Ausbau von Entlastungsmöglichkeiten für den informellen Pflegesektor gelegt werden, der eine äußerst wichtige, aber tendenziell wenig sichtbare Rolle in der österreichischen Pflegelandschaft spielt. Eine bundesweite Ausrollung des burgenländischen Modells könnte den informellen Pflegesektor durch die sozialrechtliche und finanzielle Absicherung von betreuenden Angehörigen stärken und dabei gerade im Bereich der häuslichen Pflege eine wertvolle Ergänzung darstellen.

Kontakt: [sinac.hohn@gmail.com](mailto:sinac.hohn@gmail.com)

## **Nachhaltige Beschaffung als Beitrag zur Verbesserung der strategischen Versor- gungssicherheit**

**Eine Betrachtung rechtlicher, strategischer und prakti-  
scher Aspekte anhand der öffentlichen Beschaffung von  
Textilien für das Österreichische Bundesheer**

***Mag. (FH) Markus Lameraner (Autor)***

**Ing. Mag. Dr. Gerhard Weiner (Betreuer)**

## 1. Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der öffentlichen Beschaffung von Gütern, am Beispiel der Beschaffung von Textilien für das Österreichische Bundesheer. Es wird der Frage nachgegangen, wie Nachhaltigkeitskriterien positive Auswirkungen auf die strategische Versorgungssicherheit Österreichs generieren können. Das Vergaberecht stellt bei der Zuschlagsvergabe für einen öffentlichen Auftrag nicht nur auf den Preis ab. Vielmehr ist das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot zu wählen, unter Beachtung der unionsrechtlichen Grundsätze, wie insbesondere der Gleichbehandlung aller Bewerber\*innen und Bieter\*innen, der Nicht-Diskriminierung, der Verhältnismäßigkeit, der Transparenz sowie des freien und lautereren Wettbewerbs. Im Sinne der Berücksichtigung strategischer gesamtstaatlicher Interessen steht es öffentlichen Auftraggeber\*innen jedoch auch zu, andere als rein wirtschaftlich-ökonomische Kriterien für die Auftragsvergabe heranzuziehen, sofern sie mit dem konkreten Auftragsgegenstand zusammenhängen, die Anti-Diskriminierungsbestimmungen angewandt werden und dadurch der Auftraggeberin keine uneingeschränkte Entscheidungsfreiheit, im Sinne von Willkür, eingeräumt wird.

Es erscheint also möglich, die staatlich-strategischen Interessen Versorgungssicherheit, Förderung regionaler Anbieter\*innen, Schaffung von Arbeitsplätzen und Know-how-Erhalt mit den Nachhaltigkeitskriterien *Förderung sozialer Arbeitsbedingungen* und *Umwelt- und Klimaschutz* zu verbinden. Inwieweit dies bereits stattfindet, beziehungsweise wo sich Bereiche für Handlungsempfehlungen zu angepasstem Handeln und somit vertiefender Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien, unter Berücksichtigung der speziellen Gegebenheiten einer Einsatzorganisation, ergeben können, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*Wie können durch die verstärkte Berücksichtigung von ausgewählten Nachhaltigkeitskriterien im Bereich der Beschaffung von Textilien für das Österreichische Bundesheer, positive Effekte auf die strategische Versorgungssicherheit Österreichs generiert werden?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Methodisch wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden, im Anschluss an die theoretische Darstellung rechtlicher und strategischer Rahmenbedingungen, fünf leitfadengestützte Interviews mit Expert\*innen aus dem Bereich der öffentlichen Beschaffung durchgeführt. Durch die Expertise der Interviewpartner\*innen sollten Wege für praktische Anwendungsmöglichkeiten gefunden werden, um Synergien zwischen Nachhaltigkeitsinteressen und Interessen der Versorgungssicherheit in Vergabeverfahren zur Beschaffung von Textilien für das Österreichische Bundesheer nutzen zu können.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es zeigte sich, dass die vermehrte Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen von Beschaffungen für das Militär möglich ist, der eigentliche Zweck des Militärs – die militärische Einsatzbereitschaft – jedoch nicht konterkariert werden darf. Im Konfliktfall, zwischen Nachhaltigkeit und militärischer Zweckmäßigkeit, werden die Organe der Beschaffung im militärischen Bereich immer der Einsatzrelevanz den Vorzug geben (müssen).

Strategisch ergibt sich das Bild eingeschränkter Produktionskapazitäten in der Textilindustrie in Europa, verbunden mit einer als eher untergeordnet wahrgenommenen Wichtigkeit der Textilindustrie als Faktor der strategischen Versorgungssicherheit aus militärischer Sicht. Aus rechtlicher Sicht ergibt sich, dass bereits jetzt Raum zur vermehrten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien vorhanden ist, dieser jedoch vielfach noch nicht vollständig ausgeschöpft wird. Herausforderungen liegen in der Überprüfbarkeit und der tatsächlichen Durchführung der Überprüfungen am Produktionsort.

Einer vermehrten Berücksichtigung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, im Sinne einer nachhaltigen Vergabe, steht nach Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse nichts entgegen. Als konkrete praktische Umsetzungsmöglichkeit kristallisierte sich im Zuge der Forschung eine vermehrte Berücksichtigung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes als zusätzliches Vergabekrite-

## 28 Nachhaltige Beschaffung als Beitrag zur Verbesserung der strategischen Versorgungssicherheit

rium im Rahmen von Bestbieterverfahren heraus. Im Falle von Interessenskonflikten zwischen Nachhaltigkeitsinteressen und budgetären Verpflichtungen, wäre eine gesamtstaatliche Steuerung, im Sinne eines strategischen Monitorings, wünschenswert. Die dargestellte Methode, nachhaltige Herstellungsmethoden auch gestaffelt berücksichtigen zu können, könnte – nach Maßgabe der faktischen Verfügbarkeit europäischer Produzent\*innen – einen Beitrag zu vermehrter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei öffentlichen Beschaffungen leisten. Die Entscheidung, in welchem Umfang dies erfolgen soll, ist eine Frage der politischen Interessensabwägung.

Kontakt: [markus.lameraner@gmx.at](mailto:markus.lameraner@gmx.at)

# **Das Spannungsfeld zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung ausgegliederter Einheiten des Bundes**

**Eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis am Beispiel der Bundestheater Holding**

***Edina Sadikovic, BA (Autorin)***

Prof. Dr. Manfred Matzka (Betreuer)

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Als (Mit-)Eigentümer ausgegliederter Unternehmen hat der Bund ein wesentliches Interesse an einer sparsamen, effizienten und wirkungsorientierten Steuerung zur Leistungserbringung. Aus theoretischer Sicht wird die Wirkungsorientierung in den jeweiligen Ministerien immer stärker zum neuen Maßstab für die Überprüfung der Erfüllung des öffentlichen Auftrags. Dem gegenüber steht allerdings die Gewinnorientierung, die ebenfalls Teil des Wesens der ausgegliederten Unternehmen ist. Sie sind angehalten, wirtschaftlich zu handeln, Gewinne zu erzielen sowie konkurrenzfähig zu bleiben. All dies stellt ausgegliederte Unternehmen vor die Herausforderung, den Spagat zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung zu schaffen.

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit den Faktoren einer erfolgreichen Ausgliederung staatlicher Aufgaben vor dem Hintergrund der Modernisierung der österreichischen Verwaltung und der starken Tendenz zur Wirkungsorientierung. Konkret liegt das Augenmerk auf dem Kulturbereich und damit auf der Bundestheater Holding und ihrer Organisationsstruktur. Ein Kernelement der Untersuchung bildet die Messung und Bewertung im Bereich der Wirkungsorientierung. Die Eingrenzung hat dabei die Funktion, konkrete und zielgerichtete Fragestellungen formulieren zu können, um zu genaueren Ergebnissen zu gelangen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

*Wie wird das Spannungsfeld zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung erlebt beziehungsweise empfunden?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Im Gegensatz zu anderen Forschungsfeldern im Bereich des Public Managements, sind wissenschaftliche Veröffentlichungen rund um das Themengebiet der Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen nur eingeschränkt vorhanden. Trotz dieser Ausgangslage wurde mithilfe aktueller Gesetzestexte, diverser Literaturwerke, Veröffentlichungen des Bundes sowie wissenschaftlicher Artikel ein theoretisches Bild

der aktuellen Lage skizziert und anschließend durch die Inhalte der Expert\*innen-Interviews mit den praktischen Ansätzen verglichen.

Das Expert\*innen-Interview, das sich auf spezialisiertes Wissen und praktische Insider\*innen-Einsichten konzentriert, eignet sich besonders gut zur Untersuchung von Erfolgsfaktoren, die das Gleichgewicht zwischen Effektivität und Profitabilität in ausgegliederten Unternehmen beeinflussen. Diese Unternehmen stellen aufgrund ihres spezifischen rechtlichen und historischen Kontexts innerhalb der österreichischen Verwaltungsentwicklung einen besonderen Untersuchungsfall dar. Die Methode des leitfadengestützten Interviews bietet durch die offene Kommunikationsweise die Möglichkeit, flexibel auf Gesprächssituationen zu reagieren und ausreichend Erklärungsraum für die befragte Person einzuräumen. Somit bietet diese strukturierte Interviewführung eine effektive Möglichkeit, tiefgehende Einblicke zu gewinnen und die Forschungsfragen umfassend zu beantworten.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Das Forschungsergebnis zeigt, dass das Spannungsfeld, in dem sich Unternehmen mit einem öffentlichen Auftrag befinden, ein sehr komplexes ist. Der Balanceakt, der notwendig ist, um den staatlichen Auftrag auf der einen Seite und die Kostendeckung auf der anderen Seite zu erfüllen beziehungsweise zu erzielen, ist ein sehr schwieriger. In erster Linie wird deutlich, dass sowohl „Mutterressort“ als auch die entscheidenden Organe zu Beginn festlegen müssen, wie sie das Spannungsverhältnis zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung beurteilen. Sie müssen daher klar festlegen, wo die Prioritäten liegen, ob tatsächlich ein Gleichgewicht angestrebt wird und wie dieses im besten Fall aussehen sollte. Ausgehend von dieser Grundlage über strategische Ausrichtung und Prioritäten, können die Entscheidungsträger\*innen innerhalb der Organe versuchen mit Messgrößen ihre laufende Arbeit zu evaluieren. Fehlt eine solche Grundlage, entsteht ein Vakuum für unterschiedliche Vorstellungen der strategischen Ausrichtung und somit der Balance zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung.

### 32 Das Spannungsfeld zwischen der Gewinn- und Wirkungsorientierung ausgegliederter Einheiten des Bundes

Neben einer laufenden Evaluierung von Messgrößen im Bereich der Wirkung braucht es auch ein grundlegendes, kritisches Auge auf aktuelle Strukturen und Prozessabläufe. Im Zuge dieser Untersuchung wird ebenfalls sehr deutlich, dass die Forschung zur Wirkungsorientierung im ausgegliederten Bereich noch im Anfangsstadium steht, schließlich wurde sie erst vor etwas mehr als 10 Jahren in die Arbeit der öffentlichen Verwaltung eingeführt. Aus diesem Grund sollten in naher Zukunft auch vermehrt wissenschaftliche Studien in diesem Bereich vorgenommen werden, die sich konkret mit der Wirkung staatlichen Handelns und ihrer Messung auseinandersetzen. Dazu könnten unterschiedliche wirtschaftstheoretische Modelle empirisch überprüft werden und mathematische Methoden mit den statistischen Daten aus dem Bereich des Wirkungscontrollings zusammengeführt werden.

Bei all diesen Diskussionen zur Optimierung und Erleichterung der Steuerung öffentlicher Unternehmen wird es darauf ankommen, Personen einzustellen, die sowohl eine Expertise auf diesem Gebiet als auch die Fähigkeit, visionär über den Tellerrand hinweg zu denken, besitzen. Es wird spannend sein, diese Entwicklungen in der Zukunft zu beobachten.

Kontakt: [edina.sadik@gmail.com](mailto:edina.sadik@gmail.com)

## **Attraktivität im Wandel: Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z im Justizwachdienst**

***Mag.<sup>a</sup> Eva Traindt (Autorin)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Landschaft des öffentlichen Dienstes steht vor einem Wandel, der von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst wird. In diesem Kontext richtet sich der Fokus dieser Masterarbeit auf die Justizwache, die eine essentielle Säule des Strafvollzugs darstellt. Der zum Bundesministerium für Justiz zählende Bereich der Justizwache sieht sich mit zahlreichen altersbedingten Personalabgängen bei gleichzeitig sinkender Bewerber\*innenzahl konfrontiert. Um die Erfüllung der täglichen Aufgaben sicherzustellen, Einbußen bei der Resozialisierung zu vermeiden, sowie die Aufrechterhaltung der erforderlichen Sicherheit und Ordnung zu gewährleisten, muss das Vorhandensein einer ausreichenden Personalstärke gesichert werden. Es ist unerlässlich, die Bedürfnisse und Erwartungen (potenzieller) Bediensteter zu kennen, um von diesen als attraktive\*r Arbeitgeber\*in wahrgenommen zu werden. Hierbei lohnt es sich, den Fokus auf die Generation Z zu richten. Derzeit sind bereits mehr als 400 Angehörige dieser Generation im Justizwachdienst tätig und es ist davon auszugehen, dass künftig hauptsächlich Personen, die der Generation Z angehören, in den Justizwachdienst eintreten werden. Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

*Inwiefern entspricht die aktuelle Praxis den Bedürfnissen und Erwartungen der Generation Z?*

*Welche Maßnahmen könnten zu einer besseren Übereinstimmung zwischen der Praxis und den Bedürfnissen und Erwartungen der Generation Z führen?*

*Wie kann die Strafvollzugsverwaltung die Arbeitgeber\*innenattraktivität für Angehörige der Generation Z steigern, um den Personalstand langfristig zu sichern?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Anhand der zunächst durchgeführten Literaturrecherche erfolgten eine Untergliederung des Themas, die Erstellung des theoretischen Teils der Masterarbeit sowie die Formulierung der Forschungsfragen. Um

diese Fragen zu beantworten, gelangte neben der theoretischen Themenanalyse auch eine qualitative Befragung zur Anwendung. Die Auswahl der konkreten Interviewpartner\*innen wurde nach der Formulierung der Forschungsfragen vorgenommen. Neben Leiter\*innen von Justizanstalten bzw. forensisch-therapeutischen Zentren, Justizwachebediensteten der Generation Z und Personen, die Erfahrungen im Recruiting bzw. der Ausbildung von Justizwachebediensteten aufweisen, wurden auch externe Expert\*innen, die über Wissen betreffend Best-Practice-Modelle anderer Organisationen verfügen, interviewt. Insgesamt wurden elf Expert\*inneninterviews geführt. Diese heterogene Gruppe von Expert\*innen wurde ausgewählt, um das sich auf die verschiedenen Arten von Expert\*innen erstreckende Wissen abbilden zu können. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde auf eine geschlechtliche Ausgewogenheit sowie eine Balance zwischen den verschiedenen Arten der interviewten Expert\*innen geachtet. Um eine gewisse Bandbreite an Sichtweisen erfassen zu können, wurden die Fragen in den vorab erstellten teilstrukturierten Interviewleitfäden möglichst offen formuliert. Die Auswertung der im Rahmen dieser Expert\*inneninterviews generierten Daten erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Im Zuge dessen wurden deduktive und induktive Kategorien gebildet, eine Kodierungsrichtlinie erstellt, das Material systematisch den Kategorien zugeordnet und folglich im empirischen Teil dargestellt.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die in der Literatur angeführten Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z decken sich nur in geringem Maße mit der bestehenden Praxis. In diesem Zusammenhang dürften vor allem die Anpassung der Dienstzeitmodelle sowie die Etablierung eines wertschätzenden und kommunikationsstarken Führungsumfeldes zu einer besseren Übereinstimmung führen, da mit der Umsetzung dieser Aspekte auch weitere Vorstellungen dieser Generation – wie beispielsweise das flexible oder selbstbestimmte Arbeiten – abgedeckt werden könnten.

Die Positionierung als attraktive\*r Arbeitgeber\*in wirkt sich nicht nur auf die Gewinnung von neuem Personal aus, sondern auch auf die Bindung des bestehenden Personals. Zudem decken sich die Attraktivitätsmerkmale mehrheitlich mit den Bedürfnissen und Erwartungen,

### 36 Attraktivität im Wandel: Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z im Justizwachdienst

weshalb die Beachtung dieser wesentlich erscheint. Es wurde deutlich, dass die Justizwache von Außenstehenden oft nicht als attraktiv oder unattraktiv, sondern vielmehr gar nicht wahrgenommen wird. Das Image stellt in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Faktor dar. Eine erhöhte Präsenz in der Öffentlichkeit sowie das Öffnen der Einrichtungen des Straf- und Maßnahmenvollzugs für die Öffentlichkeit (etwa durch ein vermehrtes Angebot an Führungen), könnte zur Steigerung der Arbeitgeber\*innenattraktivität beitragen.

Tiefere Einblicke in die Materie könnten durch die Befragung einer größeren Zahl an Bediensteten bzw. eine quantitative Erhebung gewonnen werden. Darüber hinaus könnte ein internationaler Vergleich mit Einrichtungen des Straf- und Maßnahmenvollzugs spannende Ergebnisse hervorbringen.

Kontakt: [eva.traindt@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:eva.traindt@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Frühfluktuation innerhalb des Kernmagistrats der Wiener Stadtverwaltung**

**Eine empirische Untersuchung über die Beweggründe für einen frühzeitigen Austritt von Mitarbeiter\*innen**

***Bernd Unteregger, BA (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit untersucht, warum neue Bedienstete der Wiener Stadtverwaltung innerhalb der ersten 24 Monate kündigen. Dies ist relevant, da es zunehmend schwieriger wird, qualifiziertes und motiviertes Personal zu rekrutieren und langfristig zu halten. Verschärft durch den demografischen Wandel, intensiviert sich der Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um die besten Talente, während traditionelle Anreize an Bedeutung zu verlieren scheinen. Diese Problematik wird anhand der Forschungsfelder Frühfluktuation, Onboarding, Public-Service-Motivation (PSM) und Führung beleuchtet. Frühfluktuation beschreibt die Beendigung von Dienstverhältnissen innerhalb der ersten zwei Jahre, oft bedingt durch Probleme im Bewerbungs- oder Onboardingprozess. Ein strukturierter Onboardingprozess kann Frühfluktuation reduzieren, indem neue Mitarbeiter\*innen schnell integriert und unterstützt werden. Die PSM beschreibt die spezifische Motivation öffentlich Bediensteter, geprägt von altruistischen und prosozialen Motiven, die sich von rein intrinsischer oder extrinsischer Motivation unterscheidet. Eine hohe PSM führt zu höherer Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation. Transaktionale, transformationale oder respektvolle Führung beeinflussen die Arbeitsatmosphäre sowie die Motivation und Bindung der Mitarbeiter\*innen.

Der bisherige Forschungsstand bietet nur begrenzte Einblicke in die Ursachen der Frühfluktuation im öffentlichen Sektor, da er sich auf die Privatwirtschaft konzentriert, wodurch das spezifische „Beamtenethos“ und Selbstverständnis der öffentlich Bediensteten nicht berücksichtigt wird. Ziel dieser Arbeit ist es daher, spezifische Erkenntnisse für die öffentliche Verwaltung zu erlangen. Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher:

*Welche Ursachen oder Beweggründe sind für neue Bedienstete des Kernmagistrats ausschlaggebend, um innerhalb der ersten 24 Monate zu kündigen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, da die subjektiven Wahrnehmungen der neuen Mitarbeiter\*innen des Kernmagistrats im Vordergrund standen. Das Erkenntnisinteresse richtete sich dabei sowohl auf ihre Handlungsorientierungen und impliziten Entscheidungsbegründungen als auch auf ihre handlungsleitenden Wahrnehmungsmuster und Erfahrungen. Für die empirische Erhebung wurden acht problemzentrierte Interviews mit Bediensteten des Kernmagistrats geführt, die noch nicht länger als 24 Monate innerhalb der Wiener Stadtverwaltung tätig sind und eine erhöhte Wahrscheinlichkeit einer frühzeitigen Kündigung ihrerseits sehen oder mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation unzufrieden sind. Vor Beginn der Interviews wurde jeweils die individuelle Ausprägung der PSM mittels eines Fragebogens erhoben. Durch diese Interviewform wurde sowohl ein deduktives als auch ein induktives Vorgehen ermöglicht, indem erzählgenerierende und verständnisgenerierende Fragen zur Anwendung kamen, aber auch eine offene und theoriegeleitete Vorgehensweise beschritten werden konnte. Dies eröffnete zudem die Möglichkeit, einerseits an Forschungsergebnisse zur Frühfluktuation im Bereich der Privatwirtschaft anzuknüpfen und andererseits etwaige Besonderheiten im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu erfassen und zu analysieren. Die Auswertung der Interviews erfolgte im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei wurde die Codierung induktiv durchgeführt, das heißt die Codes wurden aus den Transkripten heraus entwickelt.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Analyse und Interpretation der Ergebnisse zeigt, dass die Daten der PSM-Erhebung auf Motivationsprobleme bei den einzelnen Interviewpartner\*innen hindeuten, während die Ergebnisse der Interviews erklären, welche Ursachen dazu führen. Dabei scheint die individuelle Ausprägung der PSM mit den Ursachen in Wechselwirkung zu stehen. Einerseits stärkt eine hohe PSM die Resilienz der Bediensteten gegenüber negativ empfundenen Faktoren, andererseits sind genau diese negativen Faktoren geeignet, die Ausprägung der PSM zu schwächen.

## 40 Frühfluktuation innerhalb des Kernmagistrats der Wiener Stadtverwaltung

Die Ursachen für einen frühzeitigen Austritt neuer Bediensteter innerhalb der ersten 24 Monate lassen sich in den Bereichen Bewerbung, Onboarding, Führung, Team und Arbeitsbedingungen verorten. Unrealistische Vorstellungen über die Tätigkeit können zu einem Realitätschock führen. Unzureichende fachliche Einschulung und mangelnde soziale Integration kann zur Überforderung führen, da neue Mitarbeiter\*innen sich selbst um Informationen hinsichtlich der Werte und Struktur bemühen müssen. Fehlende Kommunikation und Unterstützung durch Führungskräfte sowie eine mangelnde Feedbackkultur führen zu Unzufriedenheit und Unsicherheit. Mangelnde Vernetzung und negative Teamdynamiken erschweren die fachliche und soziale Integration und können zu einer negativ empfundenen Arbeitsatmosphäre führen. Unzureichende Kommunikation bei Entscheidungen, eingeschränkte Handlungsspielräume, eine angespannte Personalsituation und veraltete Arbeitsweisen können die Arbeitsfreude und Motivation behindern.

Die Forschungsergebnisse bieten öffentlichen Organisationen einen Einblick in die Erfahrungen und Bedürfnisse neuer Bediensteter und ermöglichen die Etablierung zielgerichteter Maßnahmen zur Reduzierung der Frühfluktuation.

**Kontakt:** [mail@unteregger.cc](mailto:mail@unteregger.cc)

# **Organisation und Organisationsentwicklung**



# **Auswirkungen ausgewählter Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf die Organisationskultur im Bundesministerium für Klimaschutz**

***Markus Gumprecht, BA (Autor)***

Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die öffentliche Verwaltung erlebt derzeit einen Wandel, bedingt durch den demografischen Wandel und Krisen, wie die COVID-19-Pandemie und internationale Konflikte. Das Bundesministerium für Klimaschutz (BMK) wurde 2022 neu organisiert, mit neuen Abteilungen, um attraktive Arbeitsweisen und Entwicklungsprojekte zu fördern und die Organisationskultur zu transformieren. Angepasstes Vorgehen soll helfen, Demotivation und Existenzängste zu vermeiden, Silos aufzubrechen, Wissen zu teilen und Synergien zu nutzen, um die Organisation effizienter und innovativer zu gestalten. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes im BMK soll dabei erhalten bleiben.

Erfolgreiche Organisationsentwicklung ist untrennbar mit der Veränderung der Organisationskultur verbunden. Dies erfordert sorgfältige Analysen und den Einsatz der richtigen Methoden. Organisationsentwicklung zielt darauf ab, die Effektivität, Anpassungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz zu verbessern, wobei der demografische Wandel und die Digitalisierung besondere Herausforderungen darstellen. Ein systematisches Vorgehen ist nötig, um die Organisationskultur so zu beeinflussen, dass sie Lernen, Kommunikation und kontinuierliche Weiterentwicklung fördert. Verschiedene Ansätze, wie Business Reengineering, Change-Management und partizipative Organisationsentwicklung, bieten unterschiedliche Wege, um Veränderungen zu erreichen. Wesentlich sind eine offene und proaktive Kommunikation sowie ein tiefes Verständnis der internen und externen Dynamiken. Formelle Strukturen und informelle Prozesse müssen gleichermaßen berücksichtigt werden. Eine integrative Sichtweise, die alle Dimensionen der Organisation umfasst, ist dabei für die erfolgreiche Organisationsentwicklung unerlässlich.

Die gegenständliche Masterarbeit untersucht Ansätze der Organisationsentwicklung innerhalb des Bundesministeriums für Klimaschutz, deren Ziel es sind, Veränderungen nachhaltig zu verankern und die Leistungsfähigkeit sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zu steigern. Im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit steht somit folgende Forschungsfrage:

*Welche Auswirkungen haben ausgewählte, ab 2022 im Bundesministerium für Klimaschutz implementierte Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf dessen Organisationskultur?*

## **2. Methode / Vorgehensweise**

Um die Auswirkungen der beschriebenen Maßnahmen sichtbar zu machen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dabei wurden insgesamt sieben leitfadengestützte Interviews mit Auftraggeber\*innen, Projektleiter\*innen und Produktempfänger\*innen geführt, um unterschiedliche Perspektiven erfassen zu können. Als Auswertungsmethode wurde das fünfstufige Auswertungsverfahren von Gläser und Laudel angewandt, das sich an der Inhaltsanalyse nach Mayring orientiert. Es umfasst die Generierung von Fragen zu den erwarteten Auswirkungen, die Erstellung von Kategorien, die Extraktion relevanter Aussagen, deren Zuordnung zu den Kategorien und die Auswertung der Ergebnisse. Zuvor definierte Analysekatogorien dieser Masterarbeit umfassen Organisationskultur und -entwicklung, Change-Management, Widerstände, Hindernisse und Barrieren, Kommunikation, Digitalisierung und demografischer Wandel. Die relevanten Aussagen aus den Interviews wurden in der Software F4-Analyse codiert und gegenübergestellt. Dieses Vorgehen ermöglichte es, Kausalbeziehungen sichtbar zu machen und die Forschungsfrage zu beantworten.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Aus Sicht der Befragten haben die eingeführten Organisationsentwicklungsmaßnahmen die Organisationskultur positiv beeinflusst. Diese Maßnahmen zielten darauf ab, Abteilungen zu vernetzen, Mitarbeiter\*innenbedürfnisse zu berücksichtigen und den Herausforderungen der Digitalisierung und des demografischen Wandels zu begegnen. Vorher stark formal und abteilungsorientiert, hat sich die Kultur zu einer dynamischeren und offeneren Struktur entwickelt, unterstützt durch neue Kommunikationsformate.

Ein neues Leitbild dient als Orientierung für die gewünschten und gelebten Werte. Die Interviewpartner\*innen sehen die Organisationskultur als Summe von Verhaltens- und Arbeitsweisen, die mit den Werten

und Normen des BMK verbunden sind. Informeller Austausch und formelle Regeln spielen dabei eine wichtige Rolle. Maßnahmen zur Steigerung von Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit fördern die Agilität und Transformationsfähigkeit der Organisation.

Als Herausforderungen gelten weiterhin die Digitalisierung und der demografische Wandel. Der demografische Wandel stellt eine große Herausforderung für die Verwaltung dar, da das Wissen älterer Mitarbeiter\*innen erhalten und an jüngere Mitarbeiter\*innen weitergegeben werden muss. Die digitale Transformation ist zwar herausfordernd, kann aber auch als Chance gesehen werden, um neue Arbeitsweisen und die Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiter\*innenzufriedenheit erfolgreich zu gestalten.

Kontakt: [mgumprecht@gmx.at](mailto:mgumprecht@gmx.at)

## **Experiential Learning im technischen Public Safety Bereich**

**Analyse von Motiven, Bedürfnissen, Abläufen und Einflussfaktoren sowie Handlungsempfehlungen für die Arbeitsumfeld- und Ausbildungsgestaltung am Beispiel der Direktion für Digitale Services im Bundesministerium für Inneres**

***Ing. Hannes Haindl, BA (Autor)***

DI Michal Sedlacko, PhD MSc (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Derzeit durchläuft der öffentliche Dienst einen demografischen Wandel. Wie dem aktuellen Personalbericht des Bundes zu entnehmen ist, werden bis 2035 rund 45 Prozent aller Bundesbediensteten altersbedingt aus dem Dienststand ausscheiden. Die Auseinandersetzung mit Schulungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter\*innen und der Weiterbildung bestehender Mitarbeiter\*innen ist daher von besonderer Relevanz zur Aufrechterhaltung der langfristigen Leistungsfähigkeit. Wissenschaftliche Arbeiten haben zudem gezeigt, dass fehlende Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innen-Bindung haben und zu einer Fluktuation führen können.

Ein spezielles Tätigkeitsfeld des öffentlichen Dienstes, in dem erfahrungsbasiertes Lernen und Weiterentwicklung von besonderer Bedeutung sind, ist der technische Public-Safety-Bereich: Die Mitarbeiter\*innen tragen mit ihrer Tätigkeit wesentlich zur Sicherstellung der öffentlichen Sicherheit bei und sind dabei laufend mit technologischen Weiterentwicklungen und sich verändernden Stakeholder\*innen-Anforderungen konfrontiert. In bisherigen Forschungsarbeiten wurde dieser Bereich jedoch kaum beleuchtet.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse über persönliche Motive, Bedürfnisse und Verhaltensweisen zum Erfahrungslernen im Tätigkeitsfeld zu erlangen, um daraus Handlungsempfehlungen zur Etablierung und Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes abzuleiten. Die übergeordnete Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit lautet:

*Welche Motive und Bedürfnisse haben Mitarbeiter\*innen im technischen Public Safety Sektor zum erfahrungsbasierten Lernen am Arbeitsplatz und welche Lernabläufe und Einflussfaktoren können im Sektor identifiziert werden?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dabei wurden zunächst in einem zyklischen Auswertungsprozess problemzentrierte Interviews mit 14 Mitarbeiter\*innen aus der Direktion für Digitale Services (DDS) im Bundesministerium für Inneres durchgeführt. Im Interesse einer möglichst breiten Perspektive kamen die Interviewten aus unterschiedlichen (Dienst-)Altersgruppen und Hierarchieebenen. Zudem wurden auch diverse Rahmenfaktoren und persönliche Aspekte – wie bspw. unterschiedliche Dienstzeitmodelle, Karenz-Rückkehrer\*innen, unterschiedliche Geschlechter sowie etwaig ausgeübte Trainer\*innen/Mentor\*innen-Tätigkeiten – berücksichtigt. Das gewonnene Datenmaterial wurde einer induktiven Zusammenfassung (Inhaltsanalyse nach Mayring) unterzogen. Anschließend wurde auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein Fragebogen ausgearbeitet. Dabei wurden wissenschaftlich bewährte Items zu den einzelnen Konstrukten verwendet und kontextspezifische Ergänzungen eingefügt. Die Befragung wurde allen 292 Mitarbeiter\*innen aus dem Forschungsfeld webbasiert zugänglich gemacht, wobei eine Netto-Rücklaufquote von rund 41 Prozent erreicht werden konnte. Dieser quantitative Datenkorpus wurde verwendet, um die Schilderungen aus den Interviews mit den Rückmeldungen einer repräsentativen Menge von Betroffenen zu überprüfen. Darüber hinaus wurden mit Hilfe von Korrelations- und Regressionsanalysen Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten identifiziert und Faktorenanalysen durchgeführt. In diesem Zusammenhang erfolgten auch Vergleiche hinsichtlich etwaiger Differenzen zwischen unterschiedlichen Mitarbeiter\*innen-Kohorten, um spezifische Informationen zu erhalten und deren Hintergründe näher beleuchten zu können.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter\*innen ein starkes Leistungs- und Anschlussmotiv zum erfahrungsbasierten Lernen zeigen. Motive und Bedürfnisse können dabei auf die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit zurückgeführt werden. Intensiv ist das Bedürfnis nach psychologischer Sicherheit: Mitarbeiter\*innen möchten in sicherer Testumgebung, in

der auch Risiken erlaubt sind und für Misserfolge keine nachtragenden Vorwürfe drohen, Lernthemen/Technologien praktisch erkunden und eigene Überlegungen/Handlungsoptionen ausprobieren. Essenziell ist dabei die Trennung von operativen Livesystemen, um keine Serviceeinschränkungen für Stakeholder\*innen zu verursachen. Daher werden entsprechende Testsystem-Zugänge an allen Dienststellen und deren Nutzung im informellen und formellen Rahmen empfohlen. Mit überwiegenden Aktivitäten im informellen Rahmen wird im Sinne von Kolbs Experiential Learning Theory eine Lernspirale aus iterativen Lernzyklen durchlaufen, wobei auch Selbstreflexion essenziell ist und selbstbestimmt über die Einbindung Anderer entschieden wird.

Als wesentliche Einflussfaktoren wurden psychologische Sicherheit, wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation und Trainer\*innen/Mentor\*innen sowie wahrgenommene Auswirkungen des eigenen Handelns identifiziert. Letztgenannter Faktor wurde in früheren Forschungen noch nicht erkannt, scheint aber kontextspezifisch von essenzieller Bedeutung zu sein. Zudem hat sich gezeigt, dass der Einflussfaktor Zeit kompensiert werden kann, da viele Mitarbeiter\*innen intrinsisch motiviert zur Weiterentwicklung die eigene Freizeit für Reflexion und den Austausch mit anderen nutzen.

Zukünftige Forschungen könnten sich tiefergehend mit einzelnen identifizierten Einflussfaktoren auseinandersetzen. Außerdem könnten Längsschnittstudien die Auswirkungen abgeleiteter Maßnahmen untersuchen.

Kontakt: [hannes.haindl@bmi.gv.at](mailto:hannes.haindl@bmi.gv.at)

# **Konfliktdynamiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs**

## **Wahrnehmungen, Stile und Strategien**

***Jessika Jonack, BA (Autorin)***

Mag. Michele Griessmair, PhD (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Konflikte sind eine allgegenwärtige Erscheinung, die in verschiedenen Kontexten beobachtet werden kann, sei es im familiären, beruflichen oder organisationalen Umfeld. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung können Konflikte aufgrund öffentlicher Beobachtung und knapper Ressourcen eine zusätzliche Herausforderung für die Bediensteten darstellen und an die Rahmenbedingungen angepasste Strategien erfordern. Trotz der Relevanz von Konflikten in der öffentlichen Verwaltung gibt es nur wenige Forschungsarbeiten, die sich speziell mit Konflikten in diesem Kontext auseinandersetzen.

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Konfliktodynamiken in der öffentlichen Verwaltung Österreichs, genauer die Konfliktwahrnehmung, -stile und -strategien von öffentlich Bediensteten. Dabei wurden verschiedene Konfliktstile und auf sie einwirkende Einflussfaktoren, wie das Maß an wahrgenommener Arbeitsbelastung und Politisierung, analysiert. Die zugrundeliegenden Forschungsfragen lauten:

*Wie wird die Stärke von Konflikten von Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen und welche Faktoren beeinflussen diese Wahrnehmung?*

*Welche Konfliktbewältigungsstile sind bei den öffentlichen Bediensteten vorherrschend?*

*Welche Konfliktlösungstypen sind in der öffentlichen Verwaltung vorherrschend?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der sowohl quantitative als auch qualitative Forschungselemente integriert. Als Erhebungstechnik wurde ein standardisierter Online-Fragebogen verwendet. Dieser wurde von insgesamt 60 im öffentlichen Dienst tätigen Studierenden des Studiengangs Public Management an der FH Campus Wien beantwortet. Die drei Konzepte „Interests, Rights, and Power“, „Conflict Frames“ und des „Dual Concern Model“ dienten als Grundlage für die Entwicklung von

Frageblöcken. Die quantitativen Ergebnisse wurden durch eine qualitative Komponente ergänzt. Hierbei haben die Befragten einen an ihrem Arbeitsplatz typischen Konflikt beschrieben und diesen entlang der „Conflict Frames“ sowie der Konfliktstärke bewertet. Die beschriebenen Konflikte wurden unter Zuhilfenahme der quantitativen Charakterisierungen inhaltsanalytisch ausgewertet.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die befragten öffentlichen Bediensteten keine übermäßig hohe Konfliktintensität am Arbeitsplatz wahrnehmen. Die wahrgenommene Konfliktintensität hängt primär mit politisierten Entscheidungen und der wahrgenommenen Arbeitsbelastung zusammen — je politisierter die Entscheidungsprozesse sind und je belastender die Arbeit empfunden wird, desto höher die wahrgenommene Konfliktintensität am Arbeitsplatz. Qualitative Analysen von typischen Konfliktsituationen zeigen zusätzlich, dass besonders stark wahrgenommene Konflikte oft in Verbindung mit Führungskräften stattfinden. Vermeidungsverhalten der Führungskräfte („avoiding“) verschärfte diese Konflikte zusätzlich, da Verhandlungen oder gemeinsame Problemlösungen damit von vornherein erschwert werden. Schwache Konflikte zeichneten sich hingegen öfter durch Unklarheiten bei Rollen- und Aufgabenverteilungen sowie Zuständigkeiten aus. Zudem spielte das Gefühl von Fairness oft eine Rolle.

Die Analyse der Konfliktstile im Kontext des „Interest, Rights & Power“-Modells offenbart signifikante Unterschiede in der Herangehensweise der Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung. Die Präferenz für eine interessenbasierte Konfliktlösung zeigt, dass die Bediensteten dazu neigen, gemeinsame Ziele und Interessen zu identifizieren und Lösungen zu suchen, die für alle beteiligten Parteien akzeptabel sind. Am zweithäufigsten verwendet wurde der auf Macht basierende Stil. Hierbei sollen Konflikte durch Durchsetzung und Dominanz gelöst werden. Dieser Ansatz kann effektiv sein, wenn schnelle und effektive Entscheidungen erforderlich sind, zum Beispiel in Fällen von Krisen. Jedoch kann er auch zu zerstörerischen Machtkämpfen führen. Die qualitativen Ergebnisse haben hier gezeigt, dass Machtentscheidungen einen Konflikt zwar oberflächlich „lösen“ konnten, die restlichen invol-

vierten Parteien jedoch mit Groll und Unmut aus dem Konflikt herausgegangen sind. Das kann auf lange Sicht das Aufkommen neuer Konflikte fördern.

Ein geeigneter Lösungsansatz wäre die Schulung von Führungskräften in Konfliktbewältigung, um konstruktive Konfliktlösung zu fördern und die Organisationskultur nachhaltig zu verbessern. Praktische Implikationen umfassen zudem die Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, um Missverständnisse zu reduzieren und eine positive Organisationskultur zu fördern. Ebenso würde die Entpolitisierung von Entscheidungen und Maßnahmen die Konfliktintensität am Arbeitsplatz reduzieren. Außerdem könnten Schulungen im Konfliktmanagement helfen, integrative Ansätze zu stärken, Mitarbeitende mit Konsequenzen von verschiedenen Konfliktlösungstypen vertraut zu machen und besser auf unterschiedliche Konflikttypen vorzubereiten.

Kontakt: [jessika.jonack@outlook.de](mailto:jessika.jonack@outlook.de)

## **Bürokratie in der Finanzverwaltung**

*Michael Klauninger, BA (Autor)*

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

# 1. Einleitung und Problemstellung

Bürokratie! Verwaltung! Effizienz! Entbürokratisierung!

Die genannten Begriffe werden in der heutigen Zeit öfter in Zusammenhang miteinander verwendet. Die Agenda Austria, ein unabhängiger Thinktank Österreichs, hat bereits 2019 einen Artikel mit der Überschrift „Die Herrschaft der Bürokratie“ verfasst, in welchem eine notwendige Deregulierung (Bürokratieabbau) sowie eine effizientere Gestaltung (Tempo) der Verwaltung in Österreich beleuchtet werden. Dieses Thema wurde speziell im Wahlkampf 2019 von der Politik aufgegriffen und das Versprechen gegeben, dass in der Verwaltung in Österreich eine Deregulierung stattfinden soll. Vor allem geht es dabei um die Steigerung der Effizienz und Qualität der österreichischen Bundesverwaltung.

Die Anzahl an neuen Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Erläsen sowie deren Umfang steigt jedoch ständig. Als Beispiel dafür lässt sich das Einkommenssteuergesetz 1988 anführen. In der Fassung vom 29.08.2013 gab es im § 124b 247 Ziffern an Übergangsbestimmungen (EStG) und in der Fassung vom 29.08.2023 fanden sich im § 124b 436 Ziffern an Übergangsbestimmungen (EStG). In Anbetracht der Masse an Vorschriften, der damit einhergehenden Bürokratie und der langjährigen vorherrschenden Tendenz, eher weniger Personalstellen im allgemeinen Verwaltungsdienst zu schaffen, könnte es zwangsläufig zu einer Überforderung der Mitarbeiter\*innen in der Finanzverwaltung kommen. Der Aufwand und das benötigte Wissen werden rasant mehr, die Ressourcen in Form von Arbeitskraft steigen jedoch nicht im gleichen Ausmaß. Aus diesem Grund ist im operativen Verwaltungsbereich des Finanzamts Österreich eine Untersuchung notwendig, auf welche Weise sich die Bürokratie auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen im Arbeitsalltag auswirkt. Diesem Thema widmet sich die vorliegende Masterarbeit. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

*Auf welche Weise hat im Finanzamt Österreich die derzeitige Bürokratie in Form von Selbstverwaltung Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen der operativen Ebene im beruflichen Alltag bei der Umsetzung ihrer Aufgaben?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Als Methode wurde ein qualitativ-empirisches Forschungsmodell gewählt, in dessen Zentrum leitfadengestützte Expert\*inneninterviews stehen. Interviewt wurden acht Expert\*innen aus dem operativen Bereich des Finanzamts Österreich. Zu Untersuchungsbeginn wurden mehrere Mitarbeiter\*innen im Finanzamt Österreich angefragt, ob sie bereit wären, im Rahmen eines semistrukturierten Interviews ihre subjektiven Erfahrungen hinsichtlich Bürokratie in Verbindung mit Motivation zu schildern. Die potentiellen Interviewpartner\*innen sollten eine mindestens fünfjährige durchgehende Tätigkeit ohne längere Unterbrechungen im operativen Bereich aufweisen. Die Auswertung des Datenmaterials der Interviews erfolgte mittels deduktiver Logik und es wurde eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Bezogen auf die allgemeine Motivation der Mitarbeiter\*innen wurde anhand zweier Modelle (Motivationstheorie nach Herzberg und Public Service Motivation (PSM)) der aktuelle Motivationsstand festgestellt. Die Mitarbeiter\*innen im Finanzamt Österreich befinden sich, gemäß dem Modell nach Herzberg, in einer optimalen Umgebung und sind grundsätzlich zufrieden. Gemäß dem PSM nach Jopp und Rölle wird ein Großteil der Motivationsfaktoren definitiv als erfüllt angesehen. Bringt man die Auswertungen nach dem Modell Herzberg und dem PSM zusammen, ergibt sich durchwegs das Bild, dass die Mitarbeiter\*innen im Finanzamt Österreich motiviert sind bzw. dass der Motivationsgrad über dem Durchschnitt liegt.

In Bezug auf die Forschungsfrage wurde dem Motivationsaspekt in einem weiteren Schritt der Faktor Bürokratie zugeführt. Die Thesen von Jopp und Rölle finden grundsätzlich Bestätigung in den Interviews, es gibt tatsächlich einen Einfluss der bürokratischen Vorgaben auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen im Finanzamt Österreich. Demotivierend wirken sich mehrere Faktoren aus, wie z.B. die Kommunikation im Rahmen der Bürokratie zur Erreichung der Organisationsziele, die wesentliche Hemmung bei der Erreichung der subjektiven Erfolge durch die Bürokratie, die derzeit vorgegebenen Zielwerte und, bzgl. der

## 58 Bürokratie in der Finanzverwaltung

Umsetzung der bürokratischen Vorgaben, die zur Verfügung gestellte EDV und die damit einhergehenden mehrmaligen gleichen Dokumentationspflichten. Motivierend hingegen sind die Faktoren der freien Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Bürokratie, die durch Bürokratie gesicherte Steuergerechtigkeit und damit einhergehend, die Sicherung des Gemeinwohls.

Anhand der Untersuchungsergebnisse wird deutlich, dass die Bürokratie auf vielfältige Art und Weise Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen im Finanzamt Österreich hat. Je nach Ausgestaltung sind diese entweder positiver oder negativer Natur. Aus diesem Grund wird eine tiefergehende quantitative Untersuchung empfohlen.

Kontakt: [michael.klauninger@gmx.at](mailto:michael.klauninger@gmx.at)

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

*Janis Neururer, BEd (Autor)*

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter\*innen im Öffentlichen Dienst liegt knapp fünf Jahre über dem der Privatwirtschaft. Bis 2034 werden voraussichtlich rund 45 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Pension gehen. Der größte Teil der Pensionierungen betrifft vor allem Lehrer\*innen, das Gesundheitswesen (Ärzt\*innen, Pfleger\*innen), den technischen Bereich sowie die allgemeine Verwaltung. Diese aktuellen Entwicklungen stellen gerade für öffentliche Organisationen enorme Herausforderungen dar. Eine negative Auswirkung auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit wäre verheerend. Denn die Mitarbeiter\*innen des öffentlichen Sektors und ihre Tätigkeitsbereiche spielen eine essenzielle Rolle bei der Erfüllung von Grundbedürfnissen unserer Gesellschaft.

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. Die vorliegende Masterarbeit thematisiert diese komplexen Herausforderungen, mit denen sich das Personalmanagement der Stadt Wien konfrontiert sieht, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und die Bedürfnisse der Generation Z, um eine Mitarbeiter\*innenbindung zu gewährleisten. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

*Welche zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen stehen dem Personalmanagement der Stadt Wien im Hinblick auf die Generationen 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. Die Literaturrecherche umfasst eine breite Palette an wissenschaftlichen Quellen, die sich mit den Themen demografischer Wandel, Generationenwechsel im Arbeitsumfeld, Mitarbeiter\*innenbindung und Personalmanagement befassen.

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 durchgeführt, um 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 bot 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 Organisations- 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, weshalb ein integratives Generationenmanagement zur Bewältigung dieser Herausforderungen notwendig wird. Die Arbeit zeigt, dass es bei fehlender Kommunikation zu einem Generationenkonflikt kommen kann, aber auch, dass durch gezielten

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

Austausch Stereotype abgebaut werden können. Allerdings überschneiden sich die Bedürfnisse der Generationen in ihrem Kern und es lassen sich wesentliche Gemeinsamkeiten beobachten.

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

Kontakt: [janis.neururer@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:janis.neururer@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Das Vermächtnis der Personalabteilung B.**

**Eine Analyse über den Einfluss von Erinnerungen und Vorstellungen der Vergangenheit auf Organisationskulturen**

***Matthias Olensky, BA (Autor)***

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

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Es ist inzwischen unbestritten, dass Organisationen eigene Formen von Kulturen besitzen und dass diese einen direkten Einfluss auf die Leistung, die eine Organisation erbringt, haben. In der Vergangenheit wurde eine Vielzahl von Studien durchgeführt, die belegen, dass Organisationen mit einer positiv ausgeprägten Kultur höhere Umsätze erzielen und für neue Mitarbeiter\*innen attraktiver sind. Diese Studien legen nahe, dass es im Sinne von Organisationen notwendig ist, die eigene Kultur zu kennen und zu wissen, welche Faktoren einen Einfluss auf diese haben bzw. wie diese gepflegt oder entwickelt werden können. Hierzu gibt es bereits eine Vielzahl von Studien, die sich mit diesem Themenfeld auseinandergesetzt haben. Ziel der gegenständlichen Arbeit ist es, anhand des Beispiels der Dienstbehörde des Bundesministeriums für Landesverteidigung darzulegen, wie eine derartige Kulturanalyse auf der Grundlage der Analyse eines organisationalen Gedächtnisses und der in diesem eingebetteten Narrative erfolgen kann.

Die Dienstbehörde des Bundesministeriums für Landesverteidigung war bis ins Jahr 2021 die Personalabteilung B. Im Zuge eines umfassenden strukturellen Change-Prozesses, der Reorganisation des Bundesministeriums für Landesverteidigung, ist diese in die Abteilung Konkrete Personaladministration transformiert worden. Im Rahmen der Arbeit wurde eine Analyse der gegenwärtigen Organisationskultur der Dienstbehörde durchgeführt und dabei herausgearbeitet, welchen Einfluss Erinnerungen und Vorstellungen an die Personalabteilung B und ihre Kultur auf die Konkrete Personaladministration und ihre Mitarbeiter\*innen haben.

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Für die Beantwortung der gegenständlichen Forschungsfrage wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Da der Schwerpunkt der Arbeit auf der Analyse von subjektiven Erinnerungen und Vorstellung

liegt, wird der methodische Ansatz einer semiotisch-narrativen Analyse genutzt, um Narrative der Mitarbeiter\*innen zu erfassen und zu analysieren, die Erinnerungen über die Vergangenheit der Dienstbehörde enthalten. Dabei wurden in einem ersten Schritt acht narrative Interviews mit Mitarbeiter\*innen der Konkreten Personaladministration geführt. Diese Interviews wurden im Anschluss nach semantischen Feldern und Mikroerzählungen ausgewertet und in weiterer Folge vier Meta-Narrative abgeleitet. Auf der Grundlage dieser Meta-Narrative wurde in weiterer Folge eine semantische Raumstruktur abgeleitet, indem acht semantische Räume, die vier Raumpaare bilden, aus den Erzählungen der interviewten Personen herausgearbeitet wurden. Anhand dieser Raumordnung lassen sich Ereignisse darstellen, die in der Wahrnehmung der interviewten Personen eine Veränderung der Organisation und ihrer Kultur hervorgerufen haben. Diese Ereignisse werden in weiterer Folge zu einer Zeitstruktur zusammengefasst, wobei hervorgehoben werden muss, dass es sich bei dieser um keine Geschichte der Organisation handelt, sondern um ein subjektives Erklärungsmodell der interviewten Personen, das den gegenwärtigen Zustand der Dienstbehörde und ihrer Kultur begründen soll.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Aus der Analyse der narrativen Interviews konnten vier Meta-Narrative abgeleitet werden, die in der gegenständlichen Masterarbeit als Arbeit, Außenwahrnehmung, Generationenkonflikt und Abteilungsstruktur bezeichnet werden. Diese Meta-Narrative folgen grundsätzlich alle derselben Struktur, nämlich jener, dass die gegenwärtige Situation der Abteilung mit jener einer glorreichen und besseren Vergangenheit verglichen wird. Noch deutlicher tritt diese Struktur in der aus den Meta-Narrativen abgeleiteten Raum-, Ereignis- und Zeitstrukturen hervor. Diese heben die Wahrnehmung der interviewten Personen hervor, dass es Mitte der 2010er Jahre zu einem Kontinuitätsbruch kam, der von den Interviewpartner\*innen als Ursache für aktuelle Probleme und Missstände identifiziert wird.

Diese Darstellungen verdeutlichen, dass es in der Dienstbehörde tief verwurzelte Wertvorstellungen und Grundannahmen gibt, die auf Erinnerungen und Vorstellungen dieser glorreichen Vergangenheit basieren. Diese sind so tief in die Kultur der Dienstbehörde eingebettet, dass

## 66 Das Vermächtnis der Personalabteilung B.

ein struktureller Veränderungsprozess, der 2023 abgeschlossen wurde, kaum einen Einfluss auf die Kultur der Dienstbehörde zeigt. Diese Entwicklungen sind jedoch problematisch, weil diese Wertvorstellungen und Grundannahmen eng mit der Art des Arbeitens in der Abteilung verbunden sind und diese aufgrund von Phänomenen der Arbeitsverdichtung und einer gesteigerten Komplexität angepasst werden müsste. Die Ursachen für diese Dynamik werden in den Interviews in einer Diskontinuität der Führung der Abteilung und einem damit verbundenen Fehlen von Entscheidungen gesehen.

Es muss festgestellt werden, dass das Ziel dieser Arbeit, einen kulturellen Ist-Zustand der Abteilung zu skizzieren, nur teilweise erreicht wurde. So hat die gegenständliche Arbeit einen Beitrag zur Erreichung dieses Ziels geleistet, allerdings benötigt es weitere Untersuchungen, um dieses Bild zu vervollständigen.

Kontakt: [matthias.olensky@gmx.at](mailto:matthias.olensky@gmx.at)

## **Der Zollsport als Element eines modernen Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung**

**Eine Untersuchung zu Möglichkeiten der strategischen  
Ausrichtung des Konzepts Zollsport innerhalb des Res-  
sorts sowie die Entwicklung von Empfehlungen zu ent-  
sprechenden Maßnahmen**

***Roman Rabl, BA (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt ist geprägt durch einen spürbaren Mangel an Arbeitskräften, das Eintreten neuer Generationen in den Arbeitsmarkt und eine laufende Pensionierungswelle der Baby-Boomer-Generation. Diese Entwicklungen führen zu einem zunehmenden Fachkräftemangel und einem daraus resultierenden "War for Talents", was wiederum ein neues Verständnis für die Werte und Bedürfnisse der jungen Generationen erfordert. Unternehmen müssen sich an diese Veränderungen anpassen, um als attraktive Arbeitgeber\*innen zu gelten.

In Österreich gehört der Personalmangel zu den größten Herausforderungen, auch im öffentlichen Sektor. Das Bundesministerium für Finanzen (BMF) muss sich als attraktive\*r Arbeitgeber\*in positionieren, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen und langfristig zu binden. Hier gewinnt das Konzept des Employer Branding an Bedeutung. Es beschreibt den Prozess, durch den eine Organisation seine\*ihre Identität als Arbeitgeber\*in definiert und kommuniziert, um sich von anderen abzuheben. Ein effektives Employer Branding zielt darauf ab, die Organisation sowohl für aktuelle als auch für zukünftige Mitarbeiter\*innen attraktiv zu gestalten.

Für das BMF ist es entscheidend, diese Aspekte in die eigene Employer-Branding-Strategie zu integrieren, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Generationen anspricht und motiviert. In diesem Kontext kann das Konzept Zollsport, ein Förderprogramm des BMF für Spitzensportler\*innen, als ein Teil der Employer-Branding-Strategie der österreichischen Finanzverwaltung betrachtet werden. Obwohl der Zollsport nur ein Aspekt unter vielen ist, kann er zur Schaffung eines positiven und dynamischen Arbeitsumfeldes beitragen, das die Mitarbeiter\*innenbindung fördert und die Attraktivität der Finanzverwaltung als Arbeitgeber\*in steigert. Die Präsenz prominenter Spitzensportler\*innen im Zollsport, die oft als Held\*innen und Vorbilder wahrgenommen werden, bietet eine wertvolle Chance, die das BMF strategisch nutzen kann. Dies könnte dem BMF einen Wettbewerbsvorteil auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt verschaffen.

Die beiden Forschungsfragen dieser Untersuchung lauten:

*Wie kann das Konzept des Zollsports als ein Element eines modernen Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung implementiert werden?*

*Welche strategischen Handlungsfelder und darauf abgestimmte Maßnahmen ergeben sich daraus, um das Konzept Zollsport für ein modernes Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung bestmöglich zu nutzen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Diese wissenschaftliche Untersuchung basiert auf einem qualitativen Forschungsansatz, der acht Expert\*inneninterviews umfasst. Die ausgewählten Expert\*innen sind in verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen der Finanzverwaltung tätig und größtenteils eng mit dem Zollsport verbunden. Die Interviewpartner\*innen verfügen zum Großteil über jahrelange Verbindungen zum Zollsport und bringen tiefgreifendes, oft implizites Wissen durch direkte Erfahrungen und aktives Mitwirken im Zollsport mit, was die Basis ihres praktischen Verständnisses bildet. Die Expert\*innen können unterschiedliche Sichtweisen zusammenführen, um ein umfassendes Bild der organisationalen Dynamiken und Strukturen zu entwickeln. Die Expert\*inneninterviews wurden durch die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Dafür wurden relevante inhaltstragende Textstellen paraphrasiert und bedeutungsgleiche Paraphrasen gebündelt.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Analysen zeigten, dass der Grundansatz des Zollsports bereits gut geeignet ist, um ein effektives internes und externes Employer Branding zu fördern. Es zeigte sich, dass dieser Ansatz verstärkt und effektiver sowohl innerhalb als auch außerhalb des BMF vermarktet werden sollte. Der Zollsport kann bereits heute im Bereich Employer Branding dazu beitragen, das BMF als offene\*n und innovative\*n Arbeitgeber\*in darzustellen, der\*die vielfältige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Aus den Kategorien der Inhaltsanalyse wurden Handlungsfelder abgeleitet, die nach Ansicht der befragten Expert\*innen für ein erfolgreiches

## 70 Der Zollsport als Element eines modernen Employer Branding in der österreichischen Finanzverwaltung

Employer Branding von entscheidender Bedeutung sind. Als Schlussfolgerung ergibt sich daraus ein BMF-Employer-Branding-Zollsport-Tool, das elf strategische Handlungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen umfasst, die nicht nur die Bindung und Motivation der bereits tätigen Mitarbeiter\*innen stärken, sondern auch die Attraktivität des\*der Arbeitgeber\*in für potenzielle zukünftige Mitarbeiter\*innen erhöhen soll.

Der Grundansatz des Zollsports besteht aus einem Kreislauf, der junge Athlet\*innen auf ihrem Weg zur Weltspitze begleitet und sie beim Aufbau einer beruflichen Zukunft im BMF unterstützt. Der\*die Arbeitgeber\*in BMF steht den Sportler\*innen bei sportlichen Höhepunkten und persönlichen Krisen zur Seite. Dieser gemeinsame Weg bildet die Grundlage für ein effektives BMF-Employer-Branding-Zollsport-Tool. Nach ihrer Karriere treten viele Athlet\*innen ihren regulären Dienst im BMF an, was die Glaubwürdigkeit und den Nutzen des Zollsports bestätigt und dessen Bedeutung an die nächste Generation Zollsportler\*innen weiterträgt. Erfolgreiche Beispiele fördern intern das Verständnis für die Sportförderung des BMF und begeistern die Öffentlichkeit für das BMF als potenzielle\*r Arbeitgeber\*in, aufgrund der Darstellung vielfältiger Möglichkeiten, die ehemalige Spitzensportler\*innen genutzt haben.

Kontakt: [roman.rabl@bmf.gv.at](mailto:roman.rabl@bmf.gv.at)

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

*Arthur Reis, BA (Autor)*

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

72 Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Sicherheitsakademie (SIAK) 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. Das Zentrum für Fortbildung (ZFB) ist eine Organisationseinheit der SIAK. Sie organisiert und administriert Bildungsveranstaltungen (hauptsächlich Seminare) für Bedienstete des BMI. Von zwölf aktuell hier tätigen Referent\*innen gehen fünf Personen bis 2025 in Ruhestand, was einen großen Verlust an Erfahrungswissen mit sich bringt. Die Identifizierung geeigneter nebenamtlicher Lehrpersonen könnte somit erschwert werden und in weiterer Folge negative Auswirkungen auf die Qualität der Bildungslandschaft des BMI haben. So hängt gemäß der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) die Effizienz einer Bildungsveranstaltung entscheidend von der Lehrperson ab.

Die Forschungsarbeit soll zur Qualitätssicherung der Bildungsveranstaltungen beitragen, indem sie Wissen erfahrener Referent\*innen konserviert. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

*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

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Zugang gewählt und das Erfahrungswissen von sechs Expert\*innen als Datengrundlage festgelegt, um das gesuchte Kompetenzprofil zu generieren. Die Auswahl der Expert\*innen erfolgte nach der Überlegung, wer über die benötigten Informationen verfügt und bereit ist, diese in möglichst präziser Form wiederzugeben. Zur Wahrung der Anonymität wurden diese Interviewpartner\*innen lediglich als IP1 – IP6 bezeichnet, auf soziodemografische Beschreibungen

wurde verzichtet. Es wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der als roter Faden diente, gleichzeitig aber ausreichend Freiraum und Flexibilität gewährte, um die Relevanzsetzungen der Interviewpartner\*innen zuzulassen. Diese Offenheit diente dazu, Forschungserkenntnisse zu ermöglichen, die durch die strikte Befolgung der Fragen nicht gewonnen werden können.

Zur Auswertung des Datenmaterials kam die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zur Anwendung. Nachdem die gegenständliche Forschungsarbeit einem induktiven Weg folgt („vom Speziellen zum Allgemeinen“), ist es sinnvoll, aus dem Datenmaterial inhaltsanalytische Einheiten zu bilden. Diese sollten in ihrer Art sehr offen gehalten werden, während das Datenmaterial immer weiter zergliedert und kategorisiert wird.

Als Ergebnis liegen fünf Kategorien vor, die aus insgesamt 176 Codestellen entstanden sind:

- Sozial-kommunikative Kompetenz
- Rhetorische Kompetenz
- Digitale Kompetenz
- Pädagogisch-didaktische Kompetenz
- Fachkompetenz

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es besteht Einigkeit zwischen den Expert\*innen, dass die Fachkompetenz einer Lehrperson unerlässlich für den Erfolg der Bildungsveranstaltung ist. Ebenfalls erforderlich ist jedoch auch, dass die Person Freude am Umgang mit Menschen verspürt und über ein hohes Maß an Empathie verfügt. Aus Sicht der Interviewpartner\*innen kann eine Kompetenz die andere keinesfalls 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, die nicht genug Abwechslung einbaut, verliert hingegen rasch die Aufmerksamkeit der Gruppe. Einer rhetorisch schwachen Lehrperson

## 74 Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?

wiederrum fehlt die Authentizität, um als fachkompetent wahrgenommen zu werden. Kompetente Vortragende verfügen demnach über ein solides Fundament an sozial-kommunikativer Kompetenz, die rhetorische und pädagogisch-didaktische Kompetenz gleichwertig vereint. Der erste Eindruck der Lehrperson auf die Teilnehmenden ist dabei 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. beeinflusst. In 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. Ein gewisses Maß an digitaler Kompetenz rundet jedoch das Bild ab, das für das gesuchte Kompetenzprofil nebenamtlich Vortragender in der berufsbegleitenden Fortbildung des BMI steht.

Kontakt: [arthur.reis@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:arthur.reis@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?**

**Am Beispiel der österreichischen Zollverwaltung**

***Gerhard Reiter, BA (Autor)***

Dr. Walter Emberger (Betreuer)

76 Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?

## 1. Einleitung und Problemstellung

Durch den demographischen Wandel hat sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmer\*innenmarkt entwickelt. Junge Menschen können sich heute ihren Arbeitsplatz aussuchen, sie werden überall gebraucht. Der öffentliche Dienst konkurriert daher mit der Privatwirtschaft um die besten Arbeitskräfte. Die Relevanz des Themas zeigt sich in der zunehmenden Notwendigkeit für die öffentliche Verwaltung, junges, qualifiziertes und engagiertes Personal zu rekrutieren und zu binden. Gleichzeitig stellt der demographische Wandel die öffentliche Verwaltung vor große Herausforderungen, da viele ältere Mitarbeiter\*innen in Pension gehen und die Nachbesetzung von freiwerdenden Stellen zunehmend schwieriger wird.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, herauszufinden, wie der öffentliche Dienst, insbesondere die österreichische Zollverwaltung, für junge Menschen attraktiver gestaltet werden kann, um deren Zufriedenheit zu erhöhen und ihren Verbleib im öffentlichen Dienst zu sichern.

Die Forschungsfrage lautet:

*Wie sehen junge Mitarbeiter\*innen den öffentlichen Dienst, welche spezifischen Maßnahmen und Anreize können den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber für junge Menschen noch attraktiver machen und die Zufriedenheit der jungen Mitarbeiter\*innen steigern?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Zur Bearbeitung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Ziel war es, Einblicke in die Erfahrungen und Meinungen junger Mitarbeiter\*innen der österreichischen Zollverwaltung zu gewinnen. Der theoretische Teil der Arbeit umfasst eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Arbeitgeber\*innenattraktivität, New Work und Work-Life-Balance sowie eine detaillierte Darstellung des öffentlichen Dienstes in Österreich und speziell der Zollverwaltung. Im empirischen Teil wurden acht leitfadengestützte Einzelinterviews durchgeführt, um die Sichtweisen von jungen Mitarbeiter\*innen der Generationen Y und Z sowie von erfahrenen Bediensteten

ten im Personalwesen zu erfassen. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde darauf geachtet, geschlechtsspezifisch abzuwägen vorzugehen. Für jede Gruppe wurde ein möglichst offener Interviewleitfaden erstellt. Der jeweilige Interviewleitfaden ist in Themenbereiche und Fragen gegliedert, die sich an den zuvor deduktiv gebildeten Kategorien und Subkategorien orientieren. Die Interviews wurden transkribiert und in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Diese methodische Vorgehensweise erlaubt die Analyse der Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen junger Mitarbeiter\*innen an eine\*n ideale\*n Arbeitgeber\*in sowie die Ableitung praxisrelevanter Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeber\*innenattraktivität in der öffentlichen Verwaltung.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Arbeitgeber\*innenattraktivität einer Organisation zeigt sich in der Wirkung auf ihre Mitarbeiter\*innen. Sie beschreibt die als positiv wahrgenommenen Eigenschaften von Organisationen, die potenzielle Mitarbeiter\*innen an Arbeitgeber\*innen bindet. Zu den Merkmalen, welche eine\*n Arbeitgeber\*in attraktiv machen, gehören beispielsweise die Entlohnung, die Arbeitsaufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten, die angebotenen Arbeitszeitmodelle, die Work-Life-Balance, das Betriebsklima, die Arbeitsplatzsicherheit, potenzielle Karrierechancen, das Unternehmensimage und der Führungsstil in der Organisation.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass aus Sicht der Befragten, die österreichische Zollverwaltung eine attraktive Arbeitgeberin ist. Das Arbeitsklima ist gut, die Zufriedenheit der jungen Mitarbeiter\*innen ist hoch. Die jungen Mitarbeiter\*innen schätzen die Arbeitsplatzsicherheit sowie das flexible, selbstbestimmte und eigenständige Arbeiten. Dennoch wird in einigen Bereichen noch Verbesserungspotenzial gesehen. Das Aufnahmeverfahren im Allgemeinen wird als zu langwierig und kompliziert empfunden. Es fehlen Ausbildungsarbeitsplätze und die theoretische Ausbildung sollte vermehrt in Präsenzphasen erfolgen. Vordienstzeiten müssen großzügiger angerechnet werden, um auch für potenzielle Mitarbeiter\*innen mit Berufserfahrung interessant zu werden. Um junge Mitarbeiter\*innen zu mehr Führungsverantwortung zu bewegen, wird es als notwendig angesehen, die Funktionszulagen der Vertragsbediensteten jenen der Beamt\*innen anzugleichen.

78 Arbeitgeber öffentlicher Dienst – Wie kann der öffentliche Dienst ein noch attraktiverer Arbeitgeber für junge Menschen werden?

Die Interviews haben gezeigt, dass im öffentlichen Dienst motivierte und engagierte Mitarbeiter\*innen arbeiten. Um diese jungen Menschen in der öffentlichen Verwaltung zu halten, müssen auch ihre Karrierechancen in Zukunft gewahrt bleiben.

Kontakt: [gerhard.reiter@bmf.gv.at](mailto:gerhard.reiter@bmf.gv.at)

# **Erwartungen angehender Verwaltungsmitarbeiter\*innen an ihre\*n zukünftige\*n Arbeitgeber\*in**

**Eine empirische Untersuchung der Anforderungen von Verwaltungspraktikant\*innen aus der öffentlichen Verwaltung**

***Kerstin Schaden, BA (Autorin)***

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

80 Erwartungen angehender Verwaltungsmitarbeiter\*innen an ihre\*n zukünftige\*n Arbeitgeber\*in

## 1. Einleitung und Problemstellung

Aktuell kommt es global zu einem Bevölkerungswachstum. Dieser findet allerdings fast ausschließlich in den Entwicklungsländern statt, während viele europäische Staaten eine niedrige Geburtenrate bei einer immer höheren Lebenserwartung aufweisen. Dementsprechend ist in den europäischen Ländern der Anteil der Menschen über 65 Jahren größer als der Anteil der Menschen unter 20 Jahren. Als Konsequenz daraus hat die Pensionierung der älteren Generationen auch einen starken Einfluss auf die bevölkerungsökonomische Struktur, da mehr Personen aus geburtenstarken Jahrgängen in Pension gehen, als junge Personen aus geburtenarmen Jahrgängen in den Arbeitsmarkt eintreten. Im Jahr 1950 kamen noch sechs Personen im erwerbsfähigen Alter auf eine Person im Pensionsalter, während im Jahr 2023 nur mehr drei Personen im erwerbsfähigen Alter auf eine Person im Pensionsalter kommen. Eine Herausforderung dieser Entwicklung ist, wie sichergestellt werden kann, dass sowohl die Privatwirtschaft als auch die öffentliche Verwaltung über das notwendige Personal verfügen.

Die Generation Z ist ein wichtiger Bestandteil auf dem Arbeitsmarkt, weil sie die Arbeitnehmer\*innen der Zukunft sind. Somit ist es strategisch bedeutsam, die Merkmale der Generation Z und ihre Erwartungen an die Arbeitswelt näher zu beleuchten. Aus diesem Grund hat diese Masterarbeit zum Ziel, die konkreten Erwartungen von Verwaltungspraktikant\*innen der öffentlichen Verwaltung, die der Generation Z zugeordnet werden können, an ihre künftigen Arbeitgeber\*innen zu erforschen. Dies soll dazu beitragen, Möglichkeiten für die öffentliche Verwaltung aufzuzeigen, die Personalbeschaffung und -entwicklung so anzupassen, dass sie den Bedürfnissen der Generation Z entsprechen. Folglich lautet die Forschungsfrage:

*Welche Ansprüche haben Verwaltungspraktikant\*innen der öffentlichen Verwaltung, die der Generation Z zugeordnet werden können, an ihre zukünftigen Arbeitgeber\*innen?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Es wurden vier problemzentrierte Interviews mit Verwaltungspraktikant\*innen aus der Stadt Wien und vier Interviews mit Verwaltungspraktikant\*innen aus der Bundesverwaltung geführt. Bei problemzentrierten Interviews wird vor der Durchführung der Interviews themenspezifisches Vorwissen angeeignet. Dabei konnten aus der Literatur sechs Erwartungskategorien präzisiert werden: Bewerbungsprozess, Arbeitsbedingungen und -umgebung, Karriere, Führung, Sozialleistungen sowie Unternehmenskultur. Diese sechs Kategorien wurden auch in der weiteren Forschung beibehalten.

Ergänzend zu den problemzentrierten Interviews wurde die Methode des Mappings angewendet. Die befragten Personen erhielten dafür einige Tage vor dem Interviewtermin die Aufforderung, eine Map zu erstellen. Dabei sollte grafisch dargestellt werden, was sie sich von ihrem\*ihrer Arbeitgeber\*in erwarten. Die erstellte Map diente dann im Interview als Gesprächseinstieg, der es den Interviewpartner\*innen ermöglichte, ihre eigenen Relevanzsetzungen in das Interview einzubringen. Der Grund für die gewählte Methode ist, dass die interviewten Personen frei nach dem Erzählprinzip erzählen sollten, was ihre Erwartungen an ihre\*n Arbeitgeber\*in sind. Das Mapping diente hierbei als Visualisierungstool. Die Auswertung der Interviews erfolgte anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring.

## 3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Forschungsergebnisse wurden in die oben angesprochenen, aus der Literatur bekannten, sechs Kategorien eingeteilt. Es konnte festgestellt werden, dass den Interviewpartner\*innen beim *Bewerbungsprozess* wichtig ist, dass sie sich online bewerben können und dass es einen guten Onboardingprozess gibt. In der Kategorie *Arbeitsbedingungen und -umgebung* wurde erkannt, dass die Interviewpartner\*innen einer sinnstiftenden und freudebringenden Arbeit nachgehen wollen. Auch erwarten sie sich, dass es einen guten Zusammenhalt im Team und ein offenes Arbeitsklima gibt. Überdies wollen sie ihre Arbeitszeit möglichst flexibel einteilen können. In der Kategorie *Karriere*

82 Erwartungen angehender Verwaltungsmitarbeiter\*innen an ihre\*n zukünftige\*n Arbeitgeber\*in

wurde festgestellt, dass den Interviewpartner\*innen Fort- und Weiterbildungen sehr wichtig sind. Ebenfalls wollen sie eine angemessene Bezahlung. Bei den Anforderungen an die *Führung* erwarten sich die Interviewpartner\*innen eine gute Führungskraft, die die Richtung vorgibt, wertschätzend ist und eine gute Kommunikationsfähigkeit besitzt. Bei der Kategorie *Sozialleistungen* erwartet sich die Interviewpartner\*innen, dass ihr\*ihre Arbeitgeber\*in ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement und Vergünstigungen für Essen und für die öffentlichen Verkehrsmittel anbietet. In der Kategorie *Unternehmenskultur* ist den Interviewpartner\*innen wichtig, dass Arbeitgeber\*innen die gleichen Werte haben wie sie selbst. Sie legen zudem Wert auf eine Arbeitsumgebung, die auf Vertrauen, Vielfalt, Nachhaltigkeit und gegenseitigem Respekt basiert. Außerdem wollen sie eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Mit diesen Forschungsergebnissen erhält die öffentliche Verwaltung einen Überblick über die Erwartungen der Generation Z. Zugleich bietet ihr diese Arbeit die Möglichkeit, die Erkenntnisse in die Personalbeschaffung und -entwicklung einfließen zu lassen.

Kontakt: [kerstin.schaden@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:kerstin.schaden@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Selbstmanagement und Selbstführung im öffentlichen Dienst am Beispiel des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl**

*Mag. (FH) Christian Stürzer (Autor)*

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die immer komplexeren täglichen Arbeitstätigkeiten und neuen Arbeitsformen (z.B. Homeoffice) erfordern von allen arbeitenden Personen ein hohes Maß an Organisation. Die Arbeitsbelastung im öffentlichen Dienst wird durch die zukünftig zu erwartenden und nicht auf-schiebbaren Pensionierungen und die derzeit generell schwierige Situation in Bezug auf die Rekrutierung von neuem Personal am Arbeitsmarkt immer weiter ansteigen. Aus diesem Grund wird das Thema Selbstmanagement und Selbstführung für den täglichen Arbeitsablauf auch im öffentlichen Dienst immer relevanter. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Selbstmanagement und Selbstführung im Kontext des österreichischen öffentlichen Dienstes anhand des Beispiels des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl. Das Bundesamt für Fremdenwesen und Asyl, als nachgeordnete Behörde des Bundesministeriums für Inneres, ist eine Bundesbehörde, die durchschnittlich in den letzten Jahren mehr als 1.000 Mitarbeiter\*innen beschäftigt. Es wurde als Untersuchungsgegenstand gewählt, da aus der Entwicklung und Struktur des Amtes (entsprechende Größe sowie viele Neuaufnahmen von Personal in den letzten Jahren) gute Ableitungen für den gesamten öffentlichen Dienst getroffen werden können.

Das Ziel der Arbeit ist es, einerseits zu erörtern, ob das Thema Selbstmanagement und Selbstführung in der österreichischen Verwaltung angekommen ist und andererseits, ob die Mitarbeiter\*innen der Verwaltung bereit sind, sich in diesem Bereich weiterzubilden.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten:

*Welche nach derzeitigem Forschungsstand ausgewählten modernen Formen des Selbstmanagements und der Selbstführung werden im österreichischen öffentlichen Dienst am Beispiel der definierten Mitarbeiter\*innengruppe des österreichischen Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl praktiziert und in welchem Ausmaß?*

*Besteht bei den Bediensteten im österreichischen öffentlichen Dienst am Beispiel der definierten Mitarbeiter\*innengruppe des österreichischen Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl ein Interesse für Selbstmanagement- bzw. Selbstführungsausbildungen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde zunächst eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass keine wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse in Bezug auf Selbstmanagement und Selbstführung und deren Verwendung im öffentlichen Dienst vorliegen. Daher wurde im nächsten Schritt eine quantitative empirische Erhebung in Form einer Online-Befragung durchgeführt, an der insgesamt 299 Teilnehmer\*innen einer vordefinierten Gruppe von Bediensteten des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl teilnahmen. Für das Thema Selbstführung wurden valide und überprüfte Items des bestehenden Revised Self-Leadership Questionnaire (Deutsche Version) verwendet, für das Thema Selbstmanagement und Schulungsbereitschaft wurden Items selbst entworfen. Die gewonnenen Daten wurden anschließend deskriptiv dargestellt und diskutiert.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass Selbstmanagement und Selbstführung im öffentlichen Dienst zu einem großen Teil bekannte Themen sind und auch von den Bediensteten des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl angewendet werden. Die Ausprägungsgrade der Anwendung lassen jedoch darauf schließen, dass noch großes Weiterentwicklungspotenzial in diesem Bereich besteht. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet und der dazugehörigen Literatur hat eindeutig gezeigt, dass Zeit- und Selbstmanagement sowie Selbstführung in der Anwendung sehr positive Resultate erzielen können, wobei hier mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung besteht. Weiters wurde klar aufgezeigt, dass eine ausgeprägte Schulungsbereitschaft zu diesem Thema bei der befragten Gruppe besteht.

Weitere empirische Forschung zu diesem Thema, die auch tiefgründigere Zusammenhänge, wie beispielsweise die Resilienzfähigkeit der Bediensteten miteinbezieht, wäre aufgrund der angesprochenen und durch die Literatur bekannten positiven Wirkung von Selbstmanagement und Selbstführung generell zweckmäßig, insbesondere vor dem Hintergrund der derzeitigen Herausforderungen im Personalbereich

## 86 Selbstmanagement und Selbstführung im öffentlichen Dienst am Beispiel des Bundesamts für Fremdenwesen und Asyl

des öffentlichen Dienstes. Da vor allem der Bereich der Selbstführung jede\*n Mitarbeiter\*in betrifft, wäre hier weitere Forschungsarbeit im gesamten Bereich des österreichischen öffentlichen Dienstes notwendig. Der Dienstgeber sollte nach den Erkenntnissen dieser Arbeit das Thema weiter forcieren, um für die Durchhaltefähigkeit der Bediensteten wesentliche Fördermaßnahmen ergreifen zu können; dies gerade unter dem Aspekt, dass aktuell eine angespannte Personalsituation vorherrscht, die sich vermutlich auch in den nächsten Jahren nicht wesentlich verbessern wird. Mitarbeiter\*innen und Arbeitgeber\*innen, unabhängig davon, ob es sich um solche des öffentlichen Dienstes oder der Privatwirtschaft handelt, haben klare, belegbare Vorteile, wenn sie Zeit- und Selbstmanagement sowie Selbstführung beherrschen und täglich in der Organisation anwenden.

Kontakt: [christian.stuerzer@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:christian.stuerzer@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Organisationskultur und Wissensmanagement**

**Eine Analyse zu wertebedingten Barrieren und Potenzialen im Hinblick auf (intergenerationelles) Wissensmanagement in der Volksanwaltschaft Österreich**

***Franz Xaver Thun-Hohenstein, BA (Autor)***

DI Michal Sedlacko, PhD Msc (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Beziehung zwischen Organisationskultur und Wissensmanagement innerhalb der Volksanwaltschaft Österreich untersucht. Im Mittelpunkt steht die Identifikation organisationskultureller, wertebedingter Barrieren und Potenziale, die den Erfolg des intergenerationellen Wissensmanagements beeinflussen. Dieses Forschungsinteresse ist durch die aktuelle demografische Entwicklung im öffentlichen Dienst motiviert, insbesondere durch den massiven Pensionsabgang von ca. 50% in den nächsten Jahren, der zu einem signifikanten Wissensverlust und einer veränderten Altersstruktur im Bundesdienst führen kann.

Die Arbeit strebt an, das Problemfeld des intergenerationellen Wissensmanagements in einer öffentlichen Organisation zu beleuchten und spezifische Barrieren und Potenziale zu identifizieren, die durch die Organisationskultur bedingt sind. Dabei zielt die Untersuchung darauf ab, die Rolle von Werten und Normen in der Organisationskultur zu untersuchen und deren Einfluss auf den Wissensaustausch zu verstehen.

Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

*Welche wertebedingten organisationskulturellen Barrieren und Potenziale bestehen in der untersuchten Organisation (Volksanwaltschaft) hinsichtlich erfolgreichem (intergenerationellem) Wissensmanagement?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Die Methodik dieser Arbeit basiert auf einem qualitativen Forschungsansatz, der semistrukturierte Leitfadenterviews umfasst. Die theoretische Perspektivierung basiert auf dem Kulturebenen-Modell nach Schein, welches Kultur in drei Ebenen unterteilt: Artefakte, Werte und Grundannahmen. Dieses Modell dient als Rahmen zur Analyse der gesammelten Daten und zur Interpretation der Ergebnisse.

Insgesamt wurden acht Expert\*innen-Interviews mit Mitarbeitenden der Volksanwaltschaft durchgeführt, die verschiedene Hierarchieebenen und Abteilungen repräsentieren. Diese Auswahl gewährleistet eine umfassende Perspektive auf die organisationskulturellen Dynamiken und Wissensmanagementpraktiken. Die semistrukturierten Leitfadenterviews waren so konzipiert, dass sie einerseits eine strukturierte Erfassung relevanter Themen ermöglichten und andererseits genügend Raum für offene Antworten und situative Fragen boten. Dies ermöglichte es, grundlegende Annahmen und Werte der Interviewpartner\*innen zu ermitteln und ein breites, valides Bild der Organisationskultur zu zeichnen. Besondere Berücksichtigung fand die Herausforderung, unterschiedliche Hierarchieebenen zu involvieren, um so die Vielfalt der Perspektiven innerhalb der Organisation einzufangen. Die strukturierende Codierung und Auswertung erfolgte mittels computergestützter Software MAXQDA.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass in der Volksanwaltschaft eine Kultur der „gezielten Wissensverwaltung“ und Wissensautorität besteht. Diese Kultur führt dazu, dass insbesondere neue Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, Zugang zu Informationen zu erhalten und von erfahrenen Kolleg\*innen zu lernen. Die selektive Wissensweitergabe und generationelle Barrieren tragen dazu bei, dass eine Exklusivität entsteht, die die Integration neuer Mitarbeitender erschwert und ihre Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung begrenzt.

Ein weiteres zentrales Ergebnis ist der wahrgenommene Mangel an Empathie und menschlicher Wertschätzung. Die Untersuchung zeigt, dass Mitarbeitende sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt oder verstanden fühlen. Dies führt zu einer Kultur der Isolation und Unterbewertung, die die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinträchtigt und sie daran hindert, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Konzentration auf quantifizierbare Ergebnisse wird oft über die Berücksichtigung menschlicher Aspekte gestellt, was das Arbeitsklima negativ beeinflusst.

Die praktischen Implikationen dieser Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit gezielter Maßnahmen zur Förderung einer offenen und

kooperativen Organisationskultur. Trainingsprogramme zur Sensibilisierung für intergenerationelle Unterschiede, zur Förderung offener Kommunikation und zur Stärkung eines wertschätzenden Umgangs könnten wesentlich dazu beitragen, die identifizierten kulturellen Barrieren (hinsichtlich Wissensmanagement) abzubauen.

In Anbetracht der aktuellen Forschungsergebnisse und der aufgedeckten kulturellen Dynamiken in der Volksanwaltschaft wird deutlich, dass es erhebliches Potenzial für zukünftige Forschungen im Bereich der Intergenerationalität und Manifestationen der Organisationskultur gibt, insbesondere in Bezug auf die demographische Gesamtlage im öffentlichen Dienst. Es ist notwendig, weiterführende Studien sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Methoden durchzuführen, um tiefere Einblicke in die Praktiken und Herausforderungen des Wissensmanagements zu gewinnen und effektivere Strategien zur Förderung einer inklusiven und lernorientierten Organisationskultur zu entwickeln.

Kontakt: [f.hohenstein@gmx.at](mailto:f.hohenstein@gmx.at)

## **Mitarbeiter\*innen und Führung**



# **Das Onboarding System aus der Sicht von Mitarbeiter\*innen in einer ausgewählten Ab- teilung der Stadt Wien**

**Mit besonderer Betrachtung der Generation X und Z**

***Mine Albayrak, BA (Autorin)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

In der heutigen, sich stetig verändernden Arbeitswelt, spielt das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung eine unverzichtbare Rolle für den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Es formt den ersten Eindruck, den ein\*e Mitarbeiter\*in von seinem bzw. ihrem neuen Arbeitsumfeld gewinnt, und beeinflusst maßgeblich die Integration in das Team sowie die langfristige Produktivität im Unternehmen bzw. in der Organisation. Angesichts der zunehmenden Verbreitung mobiler Arbeit und den damit verbundenen Herausforderungen, ist es von entscheidender Bedeutung, den Onboarding-Prozess zu optimieren, um den veränderten Bedürfnissen und Ansprüchen moderner Mitarbeiter\*innen gerecht zu werden.

Diese Masterarbeit untersucht den Onboarding-Prozess in einer neu gegründeten Abteilung der Stadt Wien, mit besonderem Fokus auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Generationen X und Z. Die Generation Z (ab ca. 1995), auch Generation Internet genannt, steht an der Schwelle zum Berufseintritt, wohingegen sich die Generation X (1965-1980) bereits länger im Arbeitsleben befindet. Diese Untersuchung identifiziert Herausforderungen im Onboarding-Prozess und beleuchtet, wie Best-Practice-Beispiele dazu beitragen können, die Zufriedenheit der neuen Mitarbeiter\*innen zu gewährleisten und deren langfristige Bindung an die Organisation fördern. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Empfehlungen zur Optimierung des Onboarding-Prozesses in der öffentlichen Verwaltung abgeleitet, die sowohl die Bedürfnisse der Generation X als auch der Generation Z berücksichtigen. Ziel ist es, einen effektiven und zeitgemäßen Onboarding-Prozess zu gestalten, der die Integration neuer Mitarbeiter\*innen fördert und die Arbeitgeber\*innenattraktivität steigert.

Basierend auf der vorgestellten Problemstellung ergeben sich die folgenden übergeordneten Forschungsfragen:

*Wie ist das Onboarding in einer ausgewählten Abteilung der Stadt Wien aufgebaut?*

*Welche Ansprüche haben Angehörigen der Generation X und Z an das Onboarding in der ausgewählten Abteilung?*

## **2. Methode/ Vorgehensweise**

Die methodische Herangehensweise dieser Arbeit basiert auf vier etablierten Ansätzen zur Erhebung und Auswertung qualitativer Daten: traditionelle Literaturrecherche, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, leitfadengestützte Interviews und hermeneutische Inhaltsanalyse. Die traditionelle Literaturrecherche diente der Identifikation von Forschungslücken, der Erarbeitung des aktuellen Forschungsstandes und der Begriffsdefinitionen. Mayrings qualitative Inhaltsanalyse fokussiert auf das subjektive Verständnis der gewonnenen Daten und bietet eine systematische Struktur für die Analyse.

Die Interviewleitfäden wurden auf Basis der Forschungsfragen entwickelt. Der Leitfaden gewährleistet eine systematische Erhebung der Daten, während die offene Struktur Raum für spontane Fragen zulässt. Die Interviews wurden mit sieben Mitarbeiter\*innen der neu gegründeten Abteilung der Stadt Wien durchgeführt. Der Auswertungsprozess umfasste die Paraphrasierung der Interviews und eine hermeneutische Analyse, um verborgene Bedeutungen aufzudecken. Es wurden induktiv Kategorien aus den geführten Interviews gebildet, um Best-Practice-Beispiele zu generieren.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Das Onboarding umfasst mehrere Phasen: Bewerbungsphase, organisatorische Vorbereitung, Einarbeitung und Mentoring, Bereitstellung von Arbeitsmaterialien und Feedback. Die Ergebnisse zeigen, dass die Generationen X und Z unterschiedliche Ansprüche an den Onboarding-Prozess haben. Für die Generation X sind strukturierte Einarbeitungspläne, klare Kommunikation und eine persönliche Begleitung von besonderer Bedeutung. Sie schätzt eine umfassende Einführung in die Unternehmenskultur und die Möglichkeit, sich mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten intensiv auszutauschen. Die Generation Z hingegen

erwartet ein schnelles, digitales Onboarding, mit viel Interaktion und regelmäßigem Feedback. Sie legen Wert auf den Einsatz moderner digitaler Tools und eine schnelle Integration in das Team. Die Literatur bestätigt diese Bedürfnisse und zeigt, dass Unternehmen, die solche Maßnahmen implementieren, die Reduktion der Frühfluktuation halbieren können.

Zukünftige Forschungen sollten spezifische Strukturen von Magistratsabteilungen genauer untersuchen, um die Onboarding-Prozesse weiter zu optimieren. Limitationen der Arbeit waren begrenzte Zeit, fehlende spezifische Literatur zu österreichischen Magistraten und die geringe Anzahl an Interviewpartner\*innen.

Kontakt: [mine.54@hotmail.com](mailto:mine.54@hotmail.com)

## **Kreativität im Öffentlichen Dienst**

**Förderung von Kreativität und Innovation im Bundesministerium für Landesverteidigung**

***Ahmed El Badry, BA (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Kreative Ideen und Innovationen sind gefragter denn je und für Organisationen ein entscheidender Faktor, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Die Sammlung und Entwicklung neuer Ideen sollten dabei nicht dem Zufall überlassen werden, sondern durch die Organisationen gezielt gefördert werden. Mit der Implementierung von kreativitätsfördernden Maßnahmen können nicht nur effizientere Abläufe und Strukturen geschaffen werden, sondern es kommt dabei auch zu einer nicht unwesentlichen Begleiterscheinung – einer steigenden Motivation der Belegschaft durch Beteiligung (SMBB).

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Rolle von Kreativität und Innovation im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV) untersucht. Dabei wird analysiert, wie kreative Denkprozesse und innovative Ansätze dazu beitragen können, die Arbeitszufriedenheit, aber auch die Effizienz und Effektivität speziell in dieser öffentlichen Organisation zu verbessern. Durch die Betrachtung theoretischer kreativitätsfördernder Maßnahmen wird, nach Einbindung von Interviewpartner\*innen ein tieferes Verständnis dafür entwickelt, wie Kreativität in den verschiedenen Bereichen des Bundesministeriums für Landesverteidigung gefördert werden kann und welche organisatorischen Strukturen und Prozesse dazu beitragen, Innovationen zu ermöglichen. Die Ergebnisse dieser Arbeit tragen dazu bei, die Bedeutung von Kreativität und Innovation im militärischen Kontext zu verdeutlichen und bieten Impulse für die Entwicklung zukünftiger Strategien und Richtlinien für das gewählte Ressort. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

*Welche Maßnahmen können in der öffentlichen Verwaltung, am Beispiel des BMLV, die Kreativität der Mitarbeiter\*innen steigern und innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen ermöglichen?*

## 2. Methode/ Vorgehensweise

In der Masterarbeit wird eine qualitative Forschungsmethodik verwendet, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dafür werden Interviews mit Personen aus verschiedenen Abteilungen des BMLV geführt. Die

Befragten bringen spezifische Kenntnisse aus den Bereichen strategisches Projektmanagement, Personalführung und Heerespsychologie ein, was eine vielfältige Sichtweise auf die relevanten Faktoren ermöglicht. Die Interviews werden auf Grundlage eines Interviewleitfadens durchgeführt, um umfassende und kontextreiche Informationen zu erhalten. Die Analyse folgt der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die durch ein strukturiertes Vorgehen Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Kodier- und Kontexteinheiten werden klar definiert, um den Bezug zwischen erhobenen Daten und theoretischen Kategorien sicherzustellen. Durch Maßnahmen zur Wahrung der Anonymität und offenen Kommunikation wird die Vertrauensbasis für eine freie Meinungsäußerung gestärkt. Ziel ist es, aus den gewonnenen Erkenntnissen und nach Gegenüberstellung der Theorie, praxisnahe Handlungsempfehlungen für das BMLV abzuleiten, die Kreativität und Innovation fördern und langfristig die Motivation der Mitarbeiter\*innen stärken.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Ergebnisse der Forschung bieten eine detaillierte Grundlage zur Förderung von Kreativität im Bundesministerium für Landesverteidigung. Besonders betont wird die Bereitstellung von Freiräumen, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglichen, unabhängig und innovativ zu arbeiten und alternative Lösungswege zu erkunden. Flexiblere Organisationsstrukturen und der Abbau bürokratischer Hürden sind unerlässlich, um kreatives Denken zu begünstigen und den Handlungsspielraum der Mitarbeiter\*innen zu erweitern. Eine diversitätsfördernde Teamkultur, die sowohl militärisches als auch ziviles Personal integriert, erweist sich als besonders effektiv, da unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse die Kreativität anregen. Hierbei ist interdisziplinäre Zusammenarbeit ein Schlüsselfaktor, der gezielt gefördert werden sollte.

Die Wertschätzung und systematische Anerkennung kreativer Leistungen sind weitere zentrale Motivationsquellen. Belohnungen, sowohl in Form von Auszeichnungen als auch durch Entwicklungsmöglichkeiten, ermutigen die Mitarbeiter\*innen, ihre Ideen aktiv einzubringen. Füh-

## 100 Kreativität im öffentlichen Dienst

rungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie ein förderliches Arbeitsumfeld schaffen, das Kreativität begünstigt und zur Entwicklung eigenständiger Lösungsansätze anregt.

Ebenso sollte die Ausbildung angepasst werden, um moderne Kreativitätstechniken zu integrieren und damit die Innovationsfähigkeit langfristig zu stärken. Lebenslanges Lernen und der Austausch über Networking-Plattformen erweitern zudem das kreative Potenzial und sorgen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation.

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass eine Kombination aus strukturellen, kulturellen und individuellen Maßnahmen eine kreative und innovationsfördernde Organisationskultur im öffentlichen Dienst ermöglicht und das kreative Potenzial im BMLV gezielt gestärkt werden kann.

Kontakt: [ahmednabil@gmx.at](mailto:ahmednabil@gmx.at)

**Die Gründe für die Fluktuation im Kontext  
der Arbeitszufriedenheit in einer ausgewähl-  
ten Organisationseinheit der Bundesverwal-  
tung auf Basis einer qualitativen Erhebung**

*Mario Führer, BA (Autor)*

Dr. Christian Wimmer (Betreuer)

102 Die Gründe für die Fluktuation im Kontext der Arbeitszufriedenheit in einer ausgewählten Organisationseinheit der Bundesverwaltung auf Basis einer qualitativen Erhebung

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Die öffentliche Verwaltung ist stark von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen, da in den nächsten zehn Jahren rund jede\*r zweite Bedienstete in den Ruhestand treten wird. Daher stehen die verschiedenen Organisationen der öffentlichen Verwaltung vor der Herausforderung, der zunehmenden Fluktuation entgegenzutreten, um die Personalabgänge einzudämmen und die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs nicht zu gefährden. Die Risiken, die aufgrund erhöhter Personalbewegungen entstehen, können sowohl ökonomischer als auch sozialer Natur sein und verschiedene Bereiche betreffen, angefangen vom Wissensverlust des Personals bis hin zu einer sinkenden Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und einer verminderten Effektivität des Behördenhandelns.

Die Forschungsarbeit stellt eine ausgewählte Organisationseinheit der Bundesverwaltung als Untersuchungsgegenstand in den Mittelpunkt und geht der Frage nach, welche Motive die dort ehemals beschäftigten Mitarbeiter\*innen dazu bewogen haben, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, und versucht, die Gründe darzulegen, die für einen Arbeitsplatzverbleib sprechen. Aufgrund der obigen Problemstellung zielt die Arbeit darauf ab, Erkenntnisse im Bereich der Arbeitszufriedenheit in der untersuchten Organisationseinheit zu erlangen, um zukünftig Maßnahmen zu schaffen, die die Mitarbeiter\*innen langfristig an ihre Arbeitsplätze binden und vermeidbare Personalabgänge reduzieren. Zudem wird untersucht, ob das in der untersuchten Organisationseinheit betriebene Onboarding sowie das vorhandene Leistungsanreizsystem Auswirkungen auf den Beschäftigungszeitraum der dort bediensteten Mitarbeiter\*innen haben, um in diesen Bereichen zukünftige Anpassungen zu erwägen.

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Da in der untersuchten Organisationseinheit noch keine ähnlichen Studien durchgeführt wurden und beabsichtigt war, tiefergehende Einblicke in die dortige Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen sowie die Motive der Wechselabsichten zu erlangen, wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt, die eine Offenheit des Forschungsprozesses

erlaubt. Im Rahmen der vorliegenden Forschung war es von Bedeutung, die subjektive Wahrnehmung der ausgewählten Personen zu erfassen und die Gründe für die Wechselabsichten zu erheben. Daher wurde die Erhebungsmethode des qualitativen Interviews herangezogen und sechs teilstrukturierte Leitfadeninterviews geführt. Dabei wurden drei Interviews mit ehemaligen und drei derzeitig beschäftigten Mitarbeiter\*innen der Organisationseinheit geführt. Vor der Durchführung der Interviews wurde für jede Personengruppe jeweils ein teilstrukturierter Leitfaden erstellt, der in sechs Themenblöcke unterteilt war. Im Anschluss an die Transkription der Interviews erfolgte die Kodierung mittels deduktiver Logik, gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, um die gewonnenen Erkenntnisse gut miteinander vergleichen zu können. Durch die deduktive Kategorienanwendung ergab sich somit eine hilfreiche Struktur für die Datenanalyse.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass in der untersuchten Organisationseinheit verschiedene Motive zu einem Arbeitsplatzwechsel führen können, die vorwiegend auf eine fehlende Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, mangelnde Aufstiegsmöglichkeit sowie fehlendes Expert\*innenwissen zurückzuführen sind. Darüber hinaus bemängeln die dort Beschäftigten die unorganisierten Strukturen ihres Arbeitgebers, fehlende Fairness in der Aufgabenverteilung sowie mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung.

Konträr dazu zeigte sich, dass sich die dort beschäftigten Mitarbeiter\*innen insbesondere mit der flexiblen Dienstverrichtung sowie der Work-Life-Balance zufrieden zeigen, die durch eine eigen- und eigenständige Arbeitsweise, dem Vorhandensein von zwei variablen Homeoffice-Tagen sowie dem, von Mitarbeitenden geschätzten, Gleitzeit-system gekennzeichnet sind.

Im Bereich des Onboardings konnte erkannt werden, dass sich alle befragten Personen, darunter auch jene, die die Organisationseinheit bereits verlassen haben, besonders gut und schnell integriert fühlten, da sie von ihren Kolleg\*innen positiv aufgenommen wurden und ausreichend Unterstützung von diesen erhielten. Das betriebene Leis-

104 Die Gründe für die Fluktuation im Kontext der Arbeitszufriedenheit in einer ausgewählten Organisationseinheit der Bundesverwaltung auf Basis einer qualitativen Erhebung  
tungsanreizsystem hingegen konnte weder zur Bindung der Mitarbeiter\*innen noch zur Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit beitragen, da die Bediensteten das angewandte Belohnungssystem weder als fair noch transparent betrachteten.

Zusammenfassend kann der Schluss gezogen werden, dass in der untersuchten Organisationseinheit wenig Anlass zur Sorge besteht, dass der betroffene Arbeitgeber vor großen Hindernissen steht, den Herausforderungen der Fluktuation geeignet entgegenzutreten, da die positiven Argumente die negativen überwiegen und die Arbeitszufriedenheit durch bewältigbare Maßnahmen weiter erhöht werden kann.

Die betriebene Forschung kann als Grundstein für weitere Forschungen betrachtet werden, die sich auf die Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit innerhalb der untersuchten Organisationseinheit konzentrieren.

Kontakt: [mario.fuhrer@outlook.at](mailto:mario.fuhrer@outlook.at)

## **Die Arbeitszufriedenheit von Bediensteten der Landespolizeidirektion Wien auf dem Prüfstand**

*Alexandra Hubmann-Hufnagel, BA (Autorin)*

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Privatwirtschaft beklagt einen hohen Fachkräftemangel, ausgelöst durch Pensionierungswellen der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation und der Überalterung der Bevölkerung. Der Fachkräftemangel ist jedoch nicht nur in der Privatwirtschaft erkennbar, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung angekommen. Auch die Landespolizeidirektion Wien ist mit fehlendem Personal konfrontiert, wodurch die Überstunden der Beamt\*innen stark ansteigen und die Arbeitsbelastung zunimmt. Eine weitere Verschärfung der Situation zeigt sich aufgrund freiwilliger Abgänge innerhalb der Beamt\*innenschaft und den Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu rekrutieren. Eine Umfrage des Bundesministeriums für Inneres zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aller Landespolizeidirektionen aus dem Jahre 2022 zeigt, dass die Exekutivbediensteten in Wien alles andere als zufrieden sind.

Im Jahr 2022 gab es österreichweit 31.000 Polizist\*innen, wovon 7.400 ihren Dienst in der Landeshauptstadt Wien versahen. Diese Zahl kann allerdings nur gehalten werden, wenn weiterhin Personal rekrutiert wird. Ohne massive Aufnahme von Personal sind die Aufgaben auf den polizeilichen Gebieten nicht zu bewältigen. Denn nicht nur ein allgemeiner Fachkräftemangel in ganz Österreich, sondern eben auch eine massive Pensionierungswelle kommen als Herausforderung auf die Wiener Polizei zu. Aufgrund dieses Personalmangels stellt sich die Frage, wie die derzeit beschäftigten Bediensteten die Zufriedenheit im Dienst wahrnehmen, welche Aktionen in diese Richtung von der Organisation bereits unternommen wurden und ob diese auch bei den Mitarbeiter\*innen ankommen. Die daraus entwickelten Forschungsfragen lauten:

*Welche Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit setzt die Landespolizeidirektion Wien?*

*Wie geeignet sind diese Maßnahmen, um die Arbeitsplatzzufriedenheit zu erhöhen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Um die Hintergründe der Arbeitszufriedenheit sichtbar zu machen, wurde die vorliegende Forschungsarbeit im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns umgesetzt. Die Datenerhebung erfolgte dabei durch Leitfadeninterviews. In einer ersten Erhebung wurden fünf Polizeibeamt\*innen rund um das Thema Arbeitszufriedenheit befragt. Zentral waren persönliche Empfindungen, Erfahrungen und die daraus resultierenden Verhaltensweisen. Die Befragung der Exekutivbediensteten diente dazu, Wahrnehmungen auf der Mikroebene zu untersuchen. Im Anschluss daran war es erforderlich, ebenso die Makroebene zu beleuchten, um die Maßnahmen, welche durch die Landespolizeidirektion Wien gesetzt werden, abgleichen zu können. Dafür wurden die Polizeivizepräsidenten General Dr. Michael Lepuschitz und Hofrat Mag. Franz Eigner interviewt. Im Mittelpunkt der Befragungen standen die Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die zukünftig geplant sind oder aber auch schon umgesetzt wurden. Die Interviews wurden anschließend durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Das kategoriengeleitete Vorgehen erfolgte dabei sowohl deduktiv als auch induktiv.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Maßnahmen, die die Landespolizeidirektion Wien setzt, um Mitarbeiter\*innenzufriedenheit zu steigern, sind Personalrekrutierung, Leistungsreduzierung, Reduktion der Nachtöffnungen von Polizeiinspektionen, Anerkennung dienstlicher Tätigkeiten, finanzielle Abgeltung sowie Ausrüstung, Ausstattung und Verpflegung. Diese, von den Polizeivizepräsidenten genannten Maßnahmen, mussten mit den Aussagen der Außendienstmitarbeiter\*innen abgeglichen werden, um feststellen zu können, wie geeignet diese Maßnahmen sind, die Arbeitsplatzzufriedenheit zu erhöhen.

Daraus bildeten sich zwei markante Ergebnisse ab, welche stark zu einer Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit der Bediensteten beitragen. Einerseits wurde die aktuelle Überstundenproblematik von den Mitarbeiter\*innen als besonders belastend empfunden. Vor allem spontane Kommandierungen beeinträchtigen die Personen nachhallig, da sie nicht mehr selbst über ihre Zeit verfügen können und es zu

## 108 Die Arbeitszufriedenheit von Bediensteten der Landespolizeidirektion Wien auf dem Prüfstand

einer intensiven Fremdbestimmtheit kommt. Auf der anderen Seite zeigten sich Probleme im Bereich der Vorgesetztenkompetenzen. Wenn es den Vorgesetzten an sozialen Fertigkeiten fehlt, führt dies bei den Polizeibediensteten häufig zu Fluktuation. Im Umkehrschluss sind gerade gute soziale Beziehungen mit Vorgesetzten und auch Kolleg\*innen der Auslöser dafür, dass die Beschäftigten in der Arbeit zufrieden und leistungsfähig sind, sich wohl fühlen und ihren Arbeitsplatz nicht wechseln möchten.

Kontakt: [alexandra.hubmann-hufnagel@polizei.gv.at](mailto:alexandra.hubmann-hufnagel@polizei.gv.at)

## **Teilzeitarbeit im öffentlichen Dienst**

**Spannungsfeld zwischen privaten und beruflichen Interessen im polizeilichen Streifendienst am Beispiel der Landespolizeidirektion Wien**

***Christoph Maidl, BA (Autor)***

Stefan Eisner, BA MA MA PhDr (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Teilzeitarbeit gewinnt in der heutigen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. So zeigt sich, dass 50,7% aller beschäftigten Frauen in Teilzeit arbeiten, während die Quote bei Männern bei 13,0% liegt. Dies entspricht einem geschlechterunspezifischen Durchschnitt von 30,9% der Beschäftigten in Österreich. Österreich ist mit dieser Quote auf Platz 2 aller 27 EU-Mitgliedstaaten.

Diese Forschungsarbeit widmet sich der Teilzeitarbeit in der Wiener Polizei. Die Wiener Polizei bringt mit ihrem besonderen Dienstsysteem und den Anforderungen einer Großstadt eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich. Wie der gesamte Arbeitsmarkt steht auch die Wiener Polizei vor der Herausforderung, ausreichend geeignete Bedienstete für ihre Aufgaben zu finden. Daher ist die Untersuchung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in für Teilzeitkräfte und der zunehmend wichtiger werdenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie erforderlich. Die Motivation in der Erforschung des Themas liegt darin, einerseits die Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden an Führungskräfte und die Organisation zu identifizieren und andererseits der Organisation eine fundierte Grundlage zur Verbesserung der Mitarbeiter\*innenzufriedenheit von Teilzeitarbeitenden zu schaffen. Darüber hinaus soll das Verständnis von Führungskräften in der Organisation für die Teilzeitarbeit verstärkt werden. Die Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: *Wie lässt sich Teilzeitarbeit mit den Anforderungen des polizeilichen Streifendienstes in Wien vereinbaren?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Zunächst erfolgte eine umfassende Literaturrecherche zum Forschungsthema. Da die Perspektive der Betroffenen im Vordergrund steht wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Es wurden fünf leitfadengestützte Expert\*inneninterviews durchgeführt, wobei Personen ausgewählt wurden, die aktuell oder kurz vor den Interviews teilzeitbeschäftigt in einer Wiener Polizeiinspektion waren. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Sichtweise der Interviewten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelegt. Die Interviews wurden aufgenommen und wörtlich transkribiert. Zur Auswertung der ge-

sammelten Daten wurde die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Dabei wurden acht induktive Kategorien gebildet, denen die relevanten Textstellen aus den Transkripten zugeordnet wurden.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Auswertung der empirischen Untersuchung zeigte eine hohe Übereinstimmung mit der gängigen Literatur. Es zeigte sich, dass sich die Interviewten stark mit dem Polizeiberuf identifizieren und die Zufriedenheit mit der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit groß ist. Alle fünf interviewten Personen nahmen oder nehmen die Teilzeit aufgrund von Betreuungspflichten von Kindern wahr. Die Polizei in Wien wird als attraktive Arbeitgeberin für Teilzeitarbeit angesehen, obwohl Herausforderungen, wie fehlende Kollegialität und Nachteile in der Karriereentwicklung genannt wurden. Der Rechtsanspruch zur Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit wurde als sehr positiv erachtet, wobei auch hier der Wunsch nach einer Erweiterung genannt wurde. Generell wurde Teilzeit als einzig probates Mittel angesehen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Die Interviewten nannten jedoch auch negative Aspekte der Teilzeit. Dabei wurden abfällige Bemerkungen aus dem Kreis der Kolleg\*innen, keine Möglichkeit zur freiwilligen Verrichtung von Überstunden und Benachteiligungen im Hinblick auf die Karriereentwicklung genannt. Auch fühlten sich die Interviewten selbst unter Druck gesetzt, da sie versuchten, ihre Kolleg\*innen zu entlasten und in der Dienstzeit mehr zu leisten als Vollzeitkräfte.

Als Verbesserungen wurde der Wunsch zur freiwilligen Verrichtung von Überstunden, eine Ausweitung des Rechtsanspruchs auf Teilzeit bis zum 16. Lebensjahr des Kindes und die Möglichkeit zur Absolvierung der Grundausbildung und des dienstführenden Kurses in Teilzeit genannt. Trotz der genannten Herausforderungen wurde die Wiener Polizei als sehr attraktive Arbeitgeberin für Teilzeitkräfte angesehen. Die empirische Untersuchung zeigte, dass sich Teilzeitarbeit und der Polizeiberuf in Wien aus Sicht der Befragten sehr gut vereinbaren lassen.

Kontakt: [christophmaidl@hotmail.com](mailto:christophmaidl@hotmail.com)



## **Personalbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung**

**Der Status Quo und die Rolle von Performance Management und KI als potenzielle Zukunftsperspektive**

***Jakob Marothy, BSc (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Der Erfolg und die Entwicklung einer Organisation sind maßgeblich von der Leistung der Mitarbeitenden abhängig. Die Personalbeurteilung als Querschnittsthematik in den Bereichen der Personalgewinnung, -entwicklung, -freisetzung, -vergütung sowie der Personalführung trägt innerhalb eines systemischen Managementansatzes als wesentliches Führungsinstrument zur Steuerung der Mitarbeitendenleistung und damit zum Erfolg der Organisation bei.

Vor diesem Hintergrund untersucht die gegenständliche Masterarbeit, welche Personalbeurteilungsverfahren in einer ausgewählten Organisation der öffentlichen Verwaltung auf Landesebene zur Anwendung kommen, auf welche Weise diese in den organisationalen Strukturen verortet sind und wie ein möglicher Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in diesem Bereich beurteilt wird. Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, im Rahmen der empirischen Untersuchung mögliche Stärken und Schwächen der derzeitigen Personalbeurteilungsverfahren herauszuarbeiten, um daraus Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Die zugrundeliegende Forschungsfrage lautet:

*Welche Verfahren der Personalbeurteilung werden in ausgewählten Organisationen der öffentlichen Verwaltung angewandt und wie wird ein möglicher Einsatz von KI basierten Systemen beurteilt?*

## 2. Methode/ Vorgehensweise

Die vorliegende Masterarbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz. Für die Erhebung der empirischen Daten wurden teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Bei den insgesamt sechs interviewten Personen handelt es sich um Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, respektive Spezialist\*innen im Personalmanagement, welche sowohl aktive als auch passive Personalbeurteilungserfahrungen aufweisen und somit maßgeblich zur Beantwortung der Fragestellungen beitragen konnten.

Die Datenauswertung der transkribierten und anonymisierten Interviews erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Im ersten Schritt

wurde eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, einschließlich einer theoriegeleiteten Entwicklung des Interviewleitfadens, sowie eine deduktive Bildung der Hauptkategorien durchgeführt. In einem weiteren Schritt wurden entsprechend der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse noch nicht berücksichtigte Kategorien induktiv aus dem Grundmaterial gebildet. Durch diese Vorgehensweise war es möglich, den theoretischen Rahmen der Auswertung zu erweitern und neue Erkenntnisse einfließen zu lassen.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Untersuchung zeigt, dass in der betrachteten Organisation der öffentlichen Verwaltung zwei Personalbeurteilungsverfahren zur Anwendung kommen. Während die Mitarbeitendenbeurteilung eine vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise einnimmt und primär der Entscheidung hinsichtlich einer Eignung der Mitarbeitenden dient, zielt das Mitarbeitendengespräch auf eine zukünftige Potenzialentwicklung sowie auf das Vereinbaren und Überprüfen von Zielen ab. Beide Verfahren beruhen auf der subjektiven Einschätzung der Führungskräfte und sind hinsichtlich ihrer Durchführungs- und Feedbackqualität stark von deren Engagement abhängig. Diesbezüglich legen die Ergebnisse nahe, dass weiterführende Schulungen, Supervisionen und Mentoringssysteme für Führungskräfte angeboten werden sollten. Ergänzend zeigt sich eine mögliche Erhöhung des Qualitätsniveaus durch das Hinzuziehen von unabhängigen, prozessbegleitenden Personen.

Als zentral erweist sich das Optimierungspotenzial in der systemischen Betrachtungsweise der Personalbeurteilungsinstrumente. Die aktuell verwendeten Verfahren weisen einerseits Schwächen bei der Ableitung der übergeordneten Organisationsziele in Bezug auf die individuellen Zielvereinbarungen auf, andererseits bestehen Lücken in der Rückkopplung der Bottom-up-Perspektive an die übergeordneten Verantwortlichen der Organisation. Dadurch steht die Zielvereinbarungssystematik teilweise nicht vollends in Einklang mit den Organisationszielen und die im Rahmen der Personalbeurteilung gewonnenen Informationen können nur begrenzt in der Organisation genutzt werden. Durch eine klare Definition und Kommunikation der Organisationsziele sowie der Implementierung eines umfassenden Rückmeldesystems

können die Voraussetzungen für effektives, systemisches Personalbeurteilungsverfahren geschaffen werden.

Der potenzielle Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bereich der Personalbeurteilung wird übereinstimmend kritisch betrachtet, insbesondere wird eine vollautomatisierte Beurteilung abgelehnt. Allerdings werden dem ausschließlich unterstützenden Einsatz von KI-Systemen, im Sinne von „Augmented Intelligence“, Chancen zur Verbesserung der Objektivität, Transparenz und Effizienz zugeschrieben und überwiegend akzeptiert.

Kontakt: [jakob.marothy@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:jakob.marothy@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz während der Teuerungswelle der Jahre 2022 und 2023 in der Verwaltung des BMI**

*Rudolf Obex, BA MA (Autor)*

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

118 Die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz während der Teuerungswelle der Jahre 2022 und 2023 in der Verwaltung des BMI

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz steht im Zentrum gesellschaftlicher und politischer Diskurse über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Trotz vielfältiger Bemühungen, Väter zur vermehrten Nutzung dieser Zeit mit ihren Kindern im Sinne der Gleichstellung zu ermutigen, zeigt die Praxis eine zögerliche Entwicklung. Parallel wurden 2022 und 2023 die mit Abstand höchsten Inflationsraten der letzten 20 Jahre in Österreich gemessen. Der Höchstwert lag bei 11,2% im Jänner 2023.

Am 1. August 2023 traten in Österreich, aufgrund der „Work-Life-Balance-Richtlinie“ der Europäischen Union, verschiedene neue Regelungen in Kraft, die darauf abzielen, die Balance zwischen Berufs- und Familienleben für Arbeitnehmer\*innen zu verbessern. Diese Änderungen beinhalten vorwiegend eine Verdoppelung des Familienzeitbonus, eine Erhöhung des Kinderbetreuungsgeldes, eine Erweiterung der Elternteilzeit und Pflegefreistellung sowie eine Reduzierung der Karenzdauer.

In einer Zeit, in der die Bedeutung flexibler Arbeitsarrangements und unterstützender Organisationskulturen zunehmend anerkannt werden, liefert die Einbindung von Bedingungen des Arbeitsumfeldes, wie Arbeitszeitmodelle, das Führungsverhalten von Vorgesetzten, relevante Vertretungsregelungen und die Möglichkeit der Kinderbetreuung wichtige Erkenntnisse darüber, wie diese Faktoren die Bereitschaft zur Inanspruchnahme von familiären Auszeiten für Väter begünstigen können.

Vor dem Hintergrund der Teuerungswelle und der damit einhergehenden besonderen finanziellen Belastung für Familien, setzt diese Masterarbeit an der Schnittstelle von sozioökonomischen Entwicklungen und familienpolitischen Entscheidungen an, um ein Verständnis für die Faktoren zu entwickeln, die die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz bei Vätern im Verwaltungsdienst des Bundesministeriums für Inneres (BMI) beeinflussten. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher:

*Wie gestaltete sich die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz vor dem Hintergrund der Teuerungswelle in den Jahren 2022 und 2023?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Im Vorfeld wurde eine Anfrage beim BMI gestellt, um Daten über die Zielgruppe zu erhalten. Für die Jahre 2022 und 2023 konnten dadurch 95 Väter als Zielgruppe dieser Forschung identifiziert werden. Da die jeweiligen Faktoren für oder gegen die Inanspruchnahme einer familiären Auszeit bei allen ergründet werden sollten, bildeten diese 95 Väter die Grundgesamtheit. Als Methode wurde eine standardisierte Erhebung mittels Online-Fragebogen angewendet, um verschiedene Muster innerhalb der Zielgruppe festzustellen und deduktiv abzugleichen. Es wurden bis zu 70 Fragen bereitgestellt, jedoch nur, wenn bestimmte Parameter, wie etwa ein zweites Kind, oder Kinderbetreuungen erfüllt waren. Zusätzlich zu den geschlossenen Fragen wurden auch offene Fragen gestellt, um den Befragten die Möglichkeit zur individuellen Beantwortung, jenseits vordefinierter Antwortkategorien, zu ermöglichen. Diese offenen Fragen lieferten einen bedeutenden Teil der Ergebnisse, da ihr explorativer Charakter ein umfassenderes Verständnis der Einflussfaktoren ermöglichte. Die Rücklaufquote des Fragebogens betrug 52%, jedoch vorwiegend bei den Verwendungsgruppen v1/A1 und v2/A2. Der Großteil der Ergebnisse wurde mittels deskriptiver Statistik ausgewertet. Bei den offenen Fragen wurde zur Clusterung der von den Befragten angesprochenen Themen jeweils ein eigenes Kategoriensystem entwickelt.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Den Papamonat konsumierten rund 60 % der Befragten trotz der Teuerungswelle und in vielen Fällen mit dem Bewusstsein eines damit einhergehenden finanziellen Verlustes. Rund die Hälfte der Väter wusste über die sie betreffenden gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht in vollem Ausmaß Bescheid. Dies betraf etwa den Familienzeitbonus, da bis zur Novellierung 2023 der Betrag des Familienzeitbonus im Falle

120 Die Inanspruchnahme von Papamonat und Väterkarenz während der Teuerungswelle der Jahre 2022 und 2023 in der Verwaltung des BMI

der Inanspruchnahme von Väterkarenz beim selben Kind gegengerechnet und in Abzug gebracht wurde. Generell wurde während der Teuerungswelle keine Hemmung der Inanspruchnahme vom Papamonat festgestellt.

In 45% der Fälle wurde die Väterkarenz konsumiert, die in der Dauer von einem und zwei Monaten besonders beliebt ist. Für diese Zeiträume der familiären Unterstützung bieten sich die modernen Arbeitszeitmodelle an, da vermehrt Homeoffice beantragt oder auf Gleitzeitguthaben zurückgegriffen wurde. Moderne Arbeitszeitmodelle hemmen somit eine Inanspruchnahme zur familiären Auszeit. Sie eröffnen jedoch die Möglichkeit, bei gleichbleibender Entlohnung, Zeit für die Familie bereitzustellen.

Die Organisationskultur erfährt insofern eine Prägung und Weiterentwicklung, als dass ebenso Führungskräfte die familiäre Auszeit als Verantwortungsübernahme vorleben wodurch eine legitimierende Wirkung gegenüber anderen Mitarbeiter\*innen entsteht. Dennoch befinden sich Väter im Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis der Fürsorge für Kind und Familie, der Aufgabe des Familienernährers und den beruflichen Anforderungen der Anwesenheit.

Kontakt: [rudiobex@gmail.com](mailto:rudiobex@gmail.com)

## **Herausforderungen für Führungskräfte verschiedener Ebenen und deren Verantwortungspunkte bei einem Change Prozess**

**Am Beispiel der Modernisierung der Finanzverwaltung**

***Marlene Paßecker, BA (Autorin)***

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

122 Herausforderungen für Führungskräfte verschiedener Ebenen und deren Verantwortungspunkte bei einem Change Prozess

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Die Welt wird schnelllebiger und komplexer, wovon auch die öffentliche Verwaltung betroffen ist. Um als kundenorientierte Organisation der zunehmenden Komplexität standzuhalten und eine nachhaltige Zukunftssicherung zu garantieren, steigt die Notwendigkeit von Change Prozessen in Organisationen. Die österreichische Finanzverwaltung ist sich des raschen Wandels bewusst und setzte im Jahr 2021 den für sie größten Change Prozess der letzten 20 Jahre um. Ziel des Prozesses war es, mit einfachen, effizienten und digitalen Prozessen, den Anforderungen und Erwartungen der Bürger\*innen stärker zu entsprechen. Bei der Umsetzung solcher Veränderungsprozesse nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein und sind gleichzeitig auch selbst von den Veränderungsprozessen betroffen. Sie sind gefordert, den Wandel zu unterstützen und ihrer Vorbildrolle gerecht zu werden, dabei befinden sie sich allerdings als leitende Kraft und Mitarbeitende in einer Doppelrolle.

Diese wechselseitigen Anforderungen an Führungskräfte stehen im Zentrum dieser Masterarbeit. Es wird beleuchtet, welche Herausforderung sie im Rahmen der an sie gestellten Anforderungen im Zuge des Change Prozesses wahrnehmen und welches Verständnis sie darüber haben. Die übergeordneten forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit lauten daher:

*Welche Herausforderungen und Verantwortungen bestehen für Führungskräfte bei umfassenden Strukturänderungen am Beispiel der Modernisierung der Finanzverwaltung mit Fokus auf das Finanzamt Österreich?*

*In welchem Umfang haben Führungskräfte ein Verständnis über ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse bei der Arbeit bzw. welches Rollenverständnis greift in diesem Fall?*

## **2. Methode/Vorgangsweise**

Die Forschungsfragen wurde mithilfe eines qualitativen Studiendesigns bearbeitet. Mithilfe des gesprächsanalytischen Verfahrens, in Form von qualitativen Interviews, war es möglich, Ursachenforschung

zu betreiben und einen hohen Erkenntnisgewinn, bezogen auf bisher unbekannte Herausforderungen und Verantwortungspunkte, zu erreichen. Dafür wurden Interviews mit fünf Personen geführt, die während des Change Prozesses in der Finanzverwaltung in leitenden Funktionen tätig waren. Um einen Vergleich darlegen zu können, inwiefern sich die Herausforderungen nach Hierarchieebene überschneiden bzw. unterscheiden, wurden Führungskräfte verschiedener Ebenen befragt. Dafür wurden folgende Führungspositionen miteinbezogen: Teamleitung, Fachdienststellenleitung, Dienststellenleitung, Projektleitung sowie Programmleitung. Um auch die Metaebene abzubilden, wurde zudem eine Person befragt, die in der Vergangenheit bereits etwa zwanzig Change Prozesse begleitet bzw. geleitet hat. Ihre Erfahrung liegt sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Privatwirtschaft, sodass auch hier ein Vergleich möglich war. Diesem interviewten Experten war die untersuchte Organisation gut bekannt, weshalb auch auf die Struktur und Besonderheiten der Organisation eingegangen werden konnte. Aufgrund der theoriegeleiteten Forschung wurde ein problemzentriertes Interviewformat mit halbstrukturiertem Fragebogen gewählt. Die Standardisierung ermöglichte die Vergleichbarkeit der Interviews. Die Kategorien entstanden zum Großteil deduktiv, jedoch wurden auch induktiv Kategorien hinzugefügt. Abschließend wurde eine inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Forschungsarbeit kommt zum Ergebnis, dass sämtlichen befragten Personen die Wichtigkeit und Tragweite des Change Prozesses bewusst sind. Widersprüchliche Erwartungen und Anforderungen haben auf alle Führungskräfte Einfluss, wobei die Auslöser dafür je nach Führungsebene differieren. Spezielle Rollenbilder müssen zukünftig geschärft bzw. noch vor einem Change Prozess festgelegt werden. Das Zusammentreffen prozessualer Veränderungen und Fusionierungen führt zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen und zu einer Doppelbelastung der Führungskräfte an den Dienststellen. Die Schaffung einer gemeinsamen Organisationskultur erfordert Ressourcen und reduziert den Willen zur Mitwirkung am Prozess. Die Kommunikation, wie beispielsweise die Beantwortung von offenen Fragen, muss rasch erfolgen, um der Entstehung von Frustration bei den Mitarbeitenden

## 124 Herausforderungen für Führungskräfte verschiedener Ebenen und deren Verantwortungspunkte bei einem Change Prozess

vorzugreifen. Praktiker\*innen muss bei der Mitwirkung in Projekten bereits zu Beginn von der Projektleitung bewusstgemacht werden, dass ihre Mitarbeit wesentlich ist, ihre Ideen dabei jedoch nicht immer umgesetzt werden können. Um Führungskräfte auf anstehende Change Prozesse vorzubereiten, sollten im Rahmen von Schulungen Soft-Skills ausgebaut werden. Im Gegensatz zur Literatur haben Ängste in den Ergebnissen der empirischen Studie kaum Relevanz. Dieser Umstand ist auf die öffentlich-rechtliche Struktur der Organisationseinheit zurückzuführen.

Die Erkenntnisse zeigen, dass sich die Herausforderungen, abhängig von den Hierarchieebenen, stark unterscheiden. Künftige Forschungen könnten sich daher mit der Frage befassen, weshalb Führungskräfte auf Dienststellenebene mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind als Führungskräfte auf höheren Ebenen. Dafür eignet sich eine quantitative Studie auf Basis der Erkenntnisse dieser qualitativen Studie. Davon ausgehend bestünde die Möglichkeit, unterstützende Maßnahmen für die Führungskräfte zu entwickeln.

Kontakt: [marlene.passecker@gmx.at](mailto:marlene.passecker@gmx.at)

## **Fehlerkultur im öffentlichen Dienst**

**Auswirkungen von Führungskräftelehrgängen auf den  
Umgang mit Fehlern am Beispiel des BMBWF**

***Mag.iur. Tanja Reales-Feiler (Autorin)***

Ursula Palle-Futschik, MSc (Betreuerin)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Irren ist menschlich. Dennoch stellt der konstruktive Umgang mit Fehlern viele Menschen noch immer vor eine große Herausforderung. Ein solcher wäre jedoch vor allem durch Führungskräfte besonders wichtig, da das Vorhandensein einer konstruktiven Fehlerkultur einen positiven Einfluss auf die Organisationskultur, die Leistungsfähigkeit der Organisation, auf den Umgang miteinander und die Möglichkeit des Lernens aus Fehlern hat. Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) bietet einen umfangreichen Führungskräftelehrgang an, in welchem, neben anderen führungsrelevanten Kompetenzen, auch der „richtige“ Umgang mit Fehlern thematisiert wird. Dieser Lehrgang wird seit einigen Jahren durchgeführt, sodass es bereits einige Führungskräfte im BMBWF gibt, die diesen abgeschlossen haben.

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde das allgemeine Verständnis von Fehlern und Fehlerkultur durch Führungskräfte im BMBWF beleuchtet und untersucht, ob und welche Auswirkungen der ressortinterne Führungskräftelehrgang auf den Umgang mit Fehlern hat. Außerdem wurde überprüft, ob aus Sicht der Befragten die organisatorischen Voraussetzungen für ein Lernen aus Fehlern und eines Fehlermanagements bestehen.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten daher wie folgt:

*Was wird von Führungskräften im BMBWF als Fehler im beruflichen Kontext wahrgenommen?*

*Was verstehen Führungskräfte im BMBWF unter dem Begriff „Fehlerkultur“ und was sind aus ihrer Sicht Bestandteile einer positiven Fehlerkultur?*

*Sind in den Organisationseinheiten des BMBWF die organisationalen Voraussetzungen für ein Lernen aus Fehlern gegeben?*

*Wurde nach Absolvierung des Führungskräftelehrgangs eine Art „Fehlermanagement“ in der eigenen Organisationseinheit eingeführt bzw. bestand davor bereits ein solches?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Form von Leitfadeninterviews mit Führungskräften im BMBWF, sowie der inhaltsanalytischen Auswertungsmethode nach Mayring gewählt. Es wurden insgesamt sechs Führungskräfte im BMBWF im Rahmen eines Leitfadeninterviews befragt, um Daten direkt von jenen Personen sammeln zu können, die den oben angeführten Führungskräftelehrgang absolviert haben. Dabei wurden Führungskräfte interviewt, die sich zumindest auf Ebene der (interimistischen) Abteilungsleitung befinden. Die Fragen wurden einerseits deduktiv aus der Literatur abgeleitet und andererseits induktiv entwickelt.

Die Informationen aus den einzelnen Leitfadeninterviews sollten generell dazu dienen, unterschiedliche Erfahrungen und Meinungen miteinander zu vergleichen und daraus neue Informationen zu gewinnen. Um diese Vergleichbarkeit erreichen zu können, wurde zur Auswertung die kategoriegeleitete qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring angewandt. Bei der Festlegung der Kategorien wurde einerseits fragestellungs- und theoriebezogen und damit deduktiv gearbeitet, andererseits wurden Kategorien induktiv aus dem erhobenen Textmaterial entwickelt.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Haupterkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass es unter den Befragten keine einheitliche Definition der Begriffe Fehler und Fehlerkultur gibt und daher von einem differenzierten Verständnis ausgegangen werden muss. Grundsätzlich besteht Einigkeit darüber, dass das Vorhandensein eines offenen, wertschätzenden und kollegialen Organisationsklimas wichtig ist, um einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu ermöglichen. In den untersuchten Organisationseinheiten herrscht aus Sicht der Befragten ein sehr gutes Organisationsklima und Fehler werden direkt angesprochen. Jeder interviewten Führungskraft ist bewusst, dass sie selbst den größten Einfluss auf das Klima in der Organisationseinheit hat und dafür sorgen muss, dass ein positives Klima und eine konstruktive Fehlerkultur vorherrschen. Unter anderem trägt dazu die in vielen Organisationseinheiten praktizierte, sogenannte „Politik der offenen Tür“ bei, wobei die Bürotür der Führungskraft

grundsätzlich immer geöffnet ist und Bedienstete jederzeit mit Fragen und Anliegen zur Führungskraft kommen können. Hinsichtlich des Bereichs des Fehlermanagements gibt es bereits gute Ansätze in einzelnen Organisationseinheiten, ein systematisiertes Fehlermanagement besteht jedoch nicht. Die fehlende Analyse und Dokumentation von Fehlern sind auch ausschlaggebend dafür, dass nicht alle organisatorischen Voraussetzungen für ein Lernen aus Fehlern vollständig vorliegen.

Den Führungskräftelehrgang haben alle Führungskräfte als positiv und sehr bereichernd beschrieben, auch wenn die Themen Fehler und Fehlerkultur aus ihrer Sicht nicht sehr ausführlich behandelt wurden. Aufgrund des großen Einflusses, den Führungskräfte auf den Umgang mit Fehlern haben, werden als Handlungsempfehlungen die Aufnahme eines eigenen Moduls zum Thema Fehlerkultur und Fehlermanagement in den Führungskräftelehrgang sowie die Erstellung eines ressortweiten Leitfadens zum Thema Fehlerkultur und Fehlermanagement angeregt.

Kontakt: [tanja.feiler@gmx.at](mailto:tanja.feiler@gmx.at)

## **Arbeitgeber öffentlicher Dienst**

**Wie kann die österreichische Finanzverwaltung ein attraktiver Arbeitgeber für Quereinsteiger\*innen sein?**

***Stefan Schmiderer, BA (Autor)***

Dr. Walter Emberger (Betreuer)

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Wie viele Arbeitgeber\*innen steht auch die österreichische Finanzverwaltung vor der Herausforderung, abgehendes Personal zu ersetzen. Die demographische Entwicklung brachte am Arbeitsmarkt einen Wettbewerb um geeignetes Personal mit sich. Viele Arbeitsplätze im Bundesministerium für Finanzen (BMF) werden mit Personen der Generation Z besetzt. Diese Personengruppe zeichnet sich durch eigene Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen aus. Wenn die Erwartungen an den neuen Arbeitsplatz nicht entsprechen, führt dies aufgrund der geringen Bindung der Generation Z an die jeweilige Arbeitgeber\*in oftmals zur Beendigung des Dienstverhältnisses. Im Gegensatz zu privaten Unternehmen ist der Arbeitgeber BMF aufgrund gesetzlicher Vorgaben in vielerlei Hinsicht nicht in der Lage, auf die besonderen Wünsche der Generation Z einzugehen. Die Folge ist eine erhöhte Fluktuation bei den Neuaufnahmen. Eine geringe Verweildauer von Mitarbeiter\*innen in der Organisation bedeutet einen hohen Ressourceneinsatz für Recruiting, Onboarding und Ausbildung. Durch einen frühen Abgang von Bediensteten bringt dieser Einsatz letztendlich nur geringen oder gar keinen Nutzen.

Diese Forschung beschäftigt sich daher mit der Personengruppe der Quereinsteiger\*innen als möglicher Rekrutierungsquelle. Quereinsteiger\*innen zeichnen sich bei einer neuen Tätigkeit durch großes Interesse und hohe Motivation aus. Im Zuge dieser Arbeit werden die erforderlichen Rahmenbedingungen herausgearbeitet, um das BMF über das Employer Branding am Arbeitsmarkt für Quereinsteiger\*innen zu positionieren. Eine vermehrte Aufnahme von Quereinsteiger\*innen könnte die Frühfluktuation vermindern. Ein weiterer Effekt wäre die Stärkung des altersmäßigen Mittelbaus im BMF, welcher durch immer wieder verordnete Aufnahmebeschränkungen in den letzten Jahrzehnten ausgedünnt ist.

## **2. Methode/Vorgangsweise**

Als Methode wurde ein qualitatives Forschungsmodell, auf Basis von leitfadengestützten Interviews gewählt, welche mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.

Es wurden zwei unterschiedliche Gruppen von Interviewpartner\*innen befragt. Zum einen wurden sechs Bedienstete des BMF interviewt. Diese wurden 1986 oder früher geboren und haben nach mehrjährigen beruflichen Erfahrungen in der Privatwirtschaft zwischen 2020 und 2022 als Quereinsteiger\*innen den Dienst im BMF angetreten. Die Dienstorte der Bediensteten sind auf vier verschiedene Bundesländer verteilt. Sie haben als persönlich Betroffene ihre Wahrnehmungen über den Arbeitgeber BMF wiedergegeben.

Weiters wurden zwei Expert\*innen interviewt, welche in Organisationen arbeiten, die bei der Personalgewinnung unter anderem einen starken Fokus auf die Rekrutierung von Quereinsteiger\*innen richten. Eines der Unternehmen ist im öffentlichen Bereich eines österreichischen Bundeslandes tätig, das zweite im Bildungswesen. Durch die jahrelange berufliche Tätigkeit auf dem Gebiet des Employer Branding wurden durch die Interviewpartner\*innen umfassende Erfahrungen gesammelt. Diese Personen gaben einen Einblick in die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen, damit Unternehmen attraktive Arbeitgeber\*innen für Quereinsteiger\*innen sind.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die österreichische Finanzverwaltung erfüllt bereits viele Anforderungen, um sich gegenüber Quereinsteiger\*innen als attraktive Arbeitgeber\*in zu positionieren.

Wichtige Motivationsfaktoren, wie Sicherheit, Stabilität, Vielfältigkeit der Tätigkeit, flexible Arbeitszeiten, ein positives Arbeitsklima und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind in der Organisation etabliert. Die Förderung von schulischer Ausbildung und die Möglichkeit zu Fortbildungen werden von den Mitarbeiter\*innen geschätzt. Durch den internen Arbeitsmarkt innerhalb des BMF sind berufliche Veränderungen möglich, sodass ein den persönlichen Präferenzen entsprechender Arbeitsplatz gefunden werden kann. Ebenso werden durch das im BMF etablierte Talent Management berufliche Aufstiege ermöglicht.

Es gibt aber auch Optimierungspotentiale. Verbessert werden kann die Bekanntheit der unterschiedlichen Aufgabenbereiche im BMF. Durch

das Sichtbarmachen der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten werden unterschiedlichste Personengruppen angesprochen. Anpassungsbedarf ist vor allem in der Entlohnung vorhanden, da Quereinsteiger\*innen bei einem Wechsel in den Bundesdienst häufig mit finanziellen Einbußen konfrontiert sind. Dem könnte mit einer großzügigeren Regelung bei der Anrechnungsmöglichkeit von Vordienstzeiten und dadurch höheren Einstiegsgehältern entsprochen werden. Aufholbedarf besteht auch bei der bewussten Wahrnehmung der Werte des BMF durch die Mitarbeiter\*innen. Diese werden in der Praxis gelebt, aber wurden in den Interviews nicht direkt benannt.

Durch konsequente Weiterentwicklung des Employer Branding kann das BMF am Arbeitsmarkt Quereinsteiger\*innen als potentielle Arbeitnehmer\*innen ansprechen und die bereits im Unternehmen beschäftigten Personen an sich binden.

Kontakt: [stefan.schmiderer@gmail.com](mailto:stefan.schmiderer@gmail.com)

**Recht, Ökonomie und Politik**



## **Staatsbürgerliche Bildungsarbeit in Wien aus dem Blickwinkel politischer Parteien**

**Rollenverständnis und Aufgabe parteipolitischer Akademien auf Wiener Landesebene unter besonderer Berücksichtigung der Wiener Bildungsakademie**

*Dieter Hammer, BA (Autor)*

Prof. Mag. Dr. Gerhard Schmid (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Wer sich mit dem (partei-)politischen System in Zusammenhang mit Demokratie, politischer Bildung und Erwachsenenbildung in Österreich näher auseinandersetzt, wird alsbald auf das Thema „Staatsbürgerliche Bildungsarbeit“ stoßen. Politischen Parteien in Österreich wird vor allem seit Gründung der Zweiten Republik eine tragende Rolle in diesem Bereich zugesprochen. Dabei stehen Schlagworte, wie Stärkung der Demokratie, politische Partizipationsprozesse, zivilgesellschaftliches Engagement und mündige Bürger\*innen im Fokus, während zeitgleich von Bildungspolitik aber auch von Politikverdrossenheit die Rede ist. In Anlehnung an das Publizistikförderungsgesetz zur Förderung von Akademien wurde in der Sitzung des Wiener Gemeinderats am 16.12.2015 ein Beschluss-(Resolutions-)Antrag eingebracht, welcher im Jahr 2023 in ein Gesetz umgewandelt wurde. Dieser Beschluss hatte zum Ziel, die Parteienförderung in Wien zu reformieren und auf diesem Wege die staatsbürgerliche Bildungsarbeit nicht mehr in deren Rahmen zu behandeln, sondern getrennt davon und transparent durch parteipolitische Akademien auf Wiener Landesebene, um damit die Wichtigkeit der staatsbürgerlichen Bildungsarbeit für das Funktionieren der Demokratie zu verdeutlichen.

Die vorliegende Masterarbeit zielte darauf ab, die staatsbürgerliche Bildungsarbeit und deren Stellenwert aus dem Blickwinkel politischer Parteien und dabei die eng damit verbundenen parteipolitischen Akademien auf Bundesebene und speziell auf Wiener Landesebene zu untersuchen, um deren Rollenverständnis und inhaltliche Bildungsarbeit zu beleuchten. Im Fokus stand die Frage nach der praktischen Arbeit dieser parteipolitischen Bildungsakademien, vor allem auch die Frage nach den spezifischen Herausforderungen und Potenzialen der Wiener Landesparteiakademien. Weiters untersuchte diese Arbeit die Notwendigkeit, den Umfang, die Ausrichtung und die Effektivität der Bildungsangebote dieser parteipolitischen Bildungseinrichtungen in Wien im Zusammenhang mit den formulierten Zielen des Wiener Gemeinderatsbeschlusses vom 16.12.2015.

Zur Untersuchung dieser Aspekte wurden daher folgende Forschungsfragen formuliert:

*Welchen Stellenwert hat staatsbürgerliche Bildungsarbeit in Wien für die im Wiener Gemeinderat vertretenen Parteien?*

*Welche Intention stand hinter dem Beschluss-(Resolutions-)Antrag vom 16.12.2015 hinsichtlich der Gründung parteipolitischer Akademien auf Wiener Landesebene?*

*Inwiefern setzen die auf Grundlage dieses Beschlusses gegründeten Parteiakademien in Wien diesen Beschluss hinsichtlich des Stellenwertes und des Rollenverständnisses staatsbürgerlicher Bildungsarbeit um?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zunächst wurden die Themenkomplexe staatsbürgerliche bzw. politische (Erwachsenen-)Bildung theoretisch beschrieben und Theorieansätze der Erwachsenenbildung dargestellt. Anschließend erfolgte die Beschreibung des Beschluss-(Resolutions-)Antrags aus dem Wiener Gemeinderat im Dezember 2015. Weiters wurde im theoretischen Teil speziell auf die Parteiakademien in Wien eingegangen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit standen zwei Fragenblöcke im Vordergrund, die aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und mittels elf leitfadengestützter und teilstrukturierter Expert\*inneninterviews erforscht wurden. Dafür wurden Verantwortliche aus dem Bereich des Wiener Gemeinderats, die an dem erwähnten Gemeinderatsbeschluss aus dem Jahr 2015 mitgewirkt hatten oder an dessen Vorarbeit beteiligt waren, sowie die zuständigen Abteilungs- und Programmverantwortlichen, unter anderem aus den Geschäftsführungen und Vorständen der jeweiligen parteipolitischen Akademien auf Wiener Landesebene, befragt. Die Interviews wurden anschließend im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring kodiert und induktiv kategorisiert.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Untersuchung zeigt, dass die politischen Parteien in Wien der staatsbürgerlichen Bildung eine hohe Bedeutung beimessen. Dieser Stellenwert spiegelt sich in der Gründung der Parteiakademien auf

## 138 Staatsbürgerliche Bildungsarbeit in Wien aus dem Blickwinkel politischer Parteien

Wiener Landesebene wider, die in ihrer inhaltlichen Bildungsarbeit einerseits als Plattform für politische (Erwachsenen-)Bildung und andererseits als Instrument zur Förderung politischer Partizipation und demokratischer Kultur verstanden werden können. Ebenso zeigte sich, dass sich die Parteiakademien in Wien trotz ihrer erfolgreichen Arbeit – belegt durch qualitative und quantitative Feedbackschleifen – der eingeschränkten Reichweite, unter anderem aus budgetären Gründen, durchaus bewusst sind.

Die praktische Bildungsarbeit der Parteiakademien birgt sowohl Herausforderungen als auch Potenziale. Diese bestehen einerseits darin, die Zugänglichkeit und Relevanz der Angebote für eine breite Bevölkerungsschicht zu etablieren, und andererseits darin, Trends und Innovationen im Bereich Digitalisierung und Kommunikationsmöglichkeiten zu berücksichtigen – bei gleichzeitiger Einhaltung aller formellen und gesetzlichen Anforderungen sowie des Budgets. Die Heterogenität der Nutzer\*innen des Bildungsangebots kann als Herausforderung, aber zugleich auch als Chance gesehen werden, den politischen Diskurs zu fördern und der erwähnten Politikverdrossenheit entgegenzutreten.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen das Verständnis für die Bedeutung staatsbürgerlicher Bildungsarbeit in Wien erhöhen. Ebenso können die Erkenntnisse für die weitere politische Bildungsarbeit der Parteien bzw. der Parteiakademien nützlich sein, insbesondere hinsichtlich der Förderung des politischen Engagements von Bürger\*innen. Mögliche weitere Forschungen auf diesem Gebiet könnten die Politik dazu anregen, aus den gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten, um beispielsweise vorhandene Vorurteile abzubauen, dass politische Bildung missbräuchlich für parteipolitische Ideologien und Wertevorstellungen verwendet werden könnte.

Kontakt: [dieter.hammer@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:dieter.hammer@alumni.fh-campuswien.ac.at)

# **Der Weg zur EU-Klimaneutralität 2050 und die Akzeptanz in der österreichischen Bevölkerung in Zeiten von Teuerung und Inflation**

**Analyse aus Sicht von Politiker\*innen der ÖVP und SPÖ**

***David Majcen, BA (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Der Klimawandel ist eine der größten aktuellen Herausforderungen. Um diesem zu begegnen, werden auf verschiedenen Ebenen Maßnahmen getroffen, welche auf übergeordneten gemeinsamen Zielen basieren. Zu den wichtigsten globalen Initiativen gehören das Sustainable Development Goal (SDG) 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ der Agenda 2030 und das Pariser Klimaübereinkommen, welches eine Begrenzung der Erderwärmung auf maximal 1,5 °C vorsieht. Darauf baut der europäische „Green Deal“ auf, welcher in der EU bis 2050 Klimaneutralität herbeiführen soll. Österreich hat sich im Regierungsprogramm „Aus Verantwortung für Österreich“ das Ziel gesetzt, bereits bis 2040 klimaneutral zu sein, was verschiedene Maßnahmen nach sich zieht.

Der Beginn des Ukraine-Krieges am 24. Februar 2022 hatte weitreichende Folgen und verschärfte die geopolitischen Spannungen. Im Energiesektor wurden Schwachstellen sichtbar, die neue Perspektiven auf Abhängigkeiten eröffneten. Gleichzeitig stiegen die Preise, was zu hohen Inflationsraten und negativen Auswirkungen auf das Leben vieler Menschen führte. Dies verursachte Realeinkommensverluste und brachte viele Menschen in existenzielle Not. Aufgrund dieser Unsicherheiten haben sich die Prioritäten und Sorgen der Menschen verändert.

Ausgehend von dieser Problemstellung, war das Ziel der vorliegenden Masterarbeit zu analysieren, wie sich die Auswirkungen des Ukraine-Krieges sowie insbesondere die damit zusammenhängende Teuerung und Inflation auf die Erreichung der Klimaneutralität und deren Akzeptanz in der österreichischen Bevölkerung auswirkte. Im Zentrum der Studie stand somit folgende Forschungsfrage:

*Wie beeinflussen die seit 2022 anhaltende Teuerung und Inflation die Erreichung der EU-Klimaneutralität 2050 und welche Auswirkungen hat dies auf die Akzeptanz der Klimapolitik innerhalb der österreichischen Bevölkerung?*

## 2. Methode / Vorgehensweise

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine qualitative Datenerhebung durchgeführt. Diese Methode stellte sich für den definierten Untersuchungsgegenstand als die geeignete heraus, da sie eine tiefgehende Analyse des Phänomens ermöglicht. Die empirische Datenerhebung erfolgte mittels sechs leitfadengestützten Expert\*inneninterviews. Potenzielle Interviewpartner\*innen für Expert\*inneninterviews stellen Personen dar, deren breites Wissen sowie umfangreiche Erfahrung auf einem Fachgebiet für das Forschungsinteresse signifikant sind. Die Interviewpartner\*innen werden bei dieser Interviewform als Vertreter\*innen einer bestimmten Gruppierung, Initiative etc. gesehen, wodurch diese unter anderem in der Lage sind, verschiedene Aspekte und Zusammenhänge zu analysieren. Für die gegenständliche Thesis wurden Expert\*inneninterviews mit Politiker\*innen der ÖVP und SPÖ durchgeführt. Bei den ausgewählten Politiker\*innen handelt es sich um Vertreter\*innen jener Parteien, welche im Zeitraum der Datenerhebung die größte Regierungspartei als auch die stimmenstärkste Oppositionspartei im Österreichischen Parlament waren. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mithilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse. Das Datenmaterial wurde dabei einem Kategorienraster zugeordnet und strukturiert dargestellt. Danach wurden die Ergebnisse mit dem Literaturteil in Beziehung gesetzt und entlang der Forschungsfrage diskutiert.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews verdeutlicht, dass aus Sicht der Politiker\*innen der Ukraine-Krieg eine beschleunigende Wirkung auf die Erreichung der Klimaneutralität hat, insbesondere im Bereich der Energieunabhängigkeit, welche sich unmittelbar darauf auswirkt. Der zunehmende Diskurs und die Vielzahl von Teilmaßnahmen in Zusammenhang mit der Energieunabhängigkeit haben generell einen positiven Einfluss auf die Erreichung der Klimaziele. Jedoch haben die anhaltende Teuerungskrise und Inflationswelle das Verständnis der österreichischen Bevölkerung für die Klimaziele beeinträchtigt, da die sozialen Krisenfolgen mit Fortdauer des Krieges in den Vordergrund gerückt sind. Diese Entwicklungen unterstreichen zudem die Verwobenheit zweier globaler Herausforderungen, nämlich jene der Klimakrise sowie jene der Krisenfolgen, bedingt durch den Ukraine-Krieg. Auch wenn die Klimathematik vor dem Ukraine-Konflikt, wie Studien

## 142 Der Weg zur EU-Klimaneutralität 2050 und die Akzeptanz in der österreichischen Bevölkerung in Zeiten von Teuerung und Inflation

belegen, stärker präsent war, haben sich die Sorgen und Herausforderungen der Menschen im Verlauf des Krieges verschoben. Trotzdem zeigt die Analyse, dass die Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Förderung der Energieunabhängigkeit und schlussendlich der Klimaneutralität zugenommen hat, wobei im Kontext der Akzeptanz die Wechselwirkungen zwischen den Handlungsfeldern der Klima- und objektiv betrachteter Sozialpolitik als elementar hervorgehen. Demnach ist die Ausrichtung der Klima- und Energiewende unmittelbar mit der Akzeptanz in der Bevölkerung verwoben.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die Bewältigung der sozialen Krisenfolgen des Ukraine-Krieges eng mit der Ausgestaltung der Klima- und Energiewende verknüpft sind. Eine ganzheitliche und langfristige Strategie, die soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt, ist erforderlich, um die Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und eine nachhaltige Zukunft zu gestalten.

Kontakt: [davidmajcen@live.at](mailto:davidmajcen@live.at)

**Inwieweit ist der Zugang zum Arbeitsmarkt  
für Asylwerber:innen im Ländervergleich  
Österreich und Deutschland nach der Theo-  
rie von John Rawls gerecht?**

**Was muss getan werden, um den Zugang gerechter zu ge-  
stalten?**

***Mag. Jakob Ledermüller (Autor)***

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

144 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 Österreich und Europa. Auf der einen Seite herrschen ein großer Arbeitskräftemangel und ein Bedarf an neuen Arbeitskräften in allen bzw. sehr vielen Branchen der österreichischen und deutschen Wirtschaft. Auf der anderen Seite gibt es in den letzten zehn Jahren, besonders seit dem Jahr 2015, eine hohe Zahl an asylsuchenden Personen in Europa. Diese Personen stehen jedoch, trotz einer sehr langen Dauer ihres Asylverfahrens, vor Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt. Die Asylsuchenden müssen häufig eine sehr lange Zeit damit verbringen, auf ein Ergebnis in ihrem Verfahren zu warten, ohne einer Erwerbstätigkeit nachgehen und ihr eigenes Einkommen verdienen zu können. Diese Gegebenheiten werfen die Frage auf, wie der Staat in Zukunft mit den Asylsuchenden in dieser Problematik gerecht verfahren kann. Es gibt zwischen den Parteien in Österreich und Deutschland, abhängig von der politischen Ausrichtung, der Wirtschaft und der Gesellschaft verschiedene Zugänge zu dieser Problemstellung.

In der vorliegenden Masterarbeit wird untersucht, inwieweit die aktuellen Einschränkungen des Arbeitsmarktzugangs, die es für Asylwerber\*innen in Österreich und Deutschland gibt, nach der Theorie von John Rawls, gerecht sind. John Rawls betrachtet eine Gesellschaft als gerecht, wenn alle die gleichen Grundfreiheiten besitzen und Chancengleichheit herrscht. Das österreichische und das deutsche System werden hinsichtlich dieser angeführten Prämissen der Gerechtigkeit analysiert, bewertet und verglichen. Die Untersuchung dreht sich um folgende Fragen:

*Sind die Einschränkungen und Hindernisse, auf die Asylwerber\*innen beim Zugang zum Arbeitsmarkt in Österreich und Deutschland treffen, nach der Theorie von John Rawls gerecht?*

*In welchem Staat ist der Zugang gerechter gestaltet?*

*Welche Maßnahmen müsste man treffen, um den Zugang zum Arbeitsmarkt gerechter zu gestalten?*

## **2. Methode/Vorgangsweise**

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden fünf halbstrukturierte Interviews mit Expert\*innen aus Österreich, aus den Bereichen der Politik, des Arbeitsmarktservices, der Arbeiterkammer und einer NGO geführt und deren Einschätzungen und Forderungen zum Thema miteinander verglichen. Die Interviews waren fokussiert auf den Vergleich der Gesetze in Österreich und Deutschland, die den Arbeitsmarktzugang für Asylwerber\*innen regeln. Die Datenauswertung erfolgte im Rahmen einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Ziel dieses Vorgehens war es, 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 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 Experten\*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. Ein Interviewpartner 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 aufgrund der Notwendigkeit, dass man, wegen des aktuellen Zustands des Arbeitsmarktes in Österreich, jede verfügbare Arbeitskraft verwenden und daher rasch zulassen müsse. Die Schritte, die vier der fünf Expert\*innen 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 Nostrifizierungen und vor allem für geeignete Sprachkurse zu verkürzen. Eine andere Interviewpartnerin

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

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 Arbeitsmigrant\*innen werden nach ihren Qualifizierungen ausgesucht, und dürfen deswegen 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 der Interviewpartnerin sollten den Asylwerber\*innen in dieser Zeit des Verfahrens kein oder nur ein sehr eingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt gewährt werden.

Kontakt: [j.ledermueller@hotmail.com](mailto:j.ledermueller@hotmail.com)

## **Zivile Deliberationsprozesse im Vergleich**

**Entwicklung eines Modells für den empirischen Vergleich  
und die Gegenüberstellung deliberativer Verfahren**

***Julian Ritt, BA (Autor)***

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

148 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**

Die Gesellschaftsform der Demokratie und deren praktische Umsetzung kann auf unterschiedliche Arten ausgelegt und interpretiert werden. Vor allem in von Krisen geprägten Zeiten werden die unterschiedlichen Lesarten, die von verschiedenen Akteur\*innen eingebracht werden, deutlich. Klar zu sein scheint, dass Demokratien sich weiterentwickeln und anpassen müssen, um Herausforderungen, wie den demografischen Wandel, Migration und wirtschaftliche Krisen zu bewältigen und auch in Zukunft die Grundlage für eine florierende Gesellschaft darstellen zu können. Das Besondere am demokratischen System im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen ist, dass sich die Bürger\*innen selbst die Regeln und Gesetze geben, die ihr Zusammenleben ordnen sollen. Der Akt, an diesem Prozess der politischen Willensbildung teilzunehmen, kann als Partizipation bezeichnet werden. Der formellste und bekannteste Akt der politischen Partizipation ist die demokratische Wahl. Die dabei gewählten Personen und/ oder Parteien haben die Aufgabe als Repräsentant\*innen der Interessen bestimmter Bevölkerungsgruppen zu fungieren und diese im Rahmen der Gesetzgebung einzubringen.

Allerdings wird die Wirksamkeit der politischen Repräsentation auf nationaler Ebene durch verschiedene Faktoren beeinträchtigt. So ist das Wahlrecht auf Teile der Bevölkerung beschränkt, demokratische Institutionen wie politische Parteien oder Medien sind oft dem Druck wirtschaftlicher Interessen ausgesetzt, und manche gesellschaftlichen Probleme sind nationalstaatlich nicht bewältigbar und daher dem Einfluss demokratisch gewählter Repräsentant\*innen entzogen. Faktoren wie diese führen zu Entfremdung zwischen der Bevölkerung und den sie repräsentierenden demokratischen Institutionen.

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, wird heute intensiv nach neuen Formen der politischen Partizipation gesucht. Resolutionen der Vereinten Nationen und Veröffentlichungen der OECD pochen auf eine direktere Einbindung der Bevölkerung bei großen Entscheidungsprozessen. Deshalb hat sich diese Arbeit mit verschiedenen Formen der politischen Partizipation, insbesondere aber mit repräsentativen, deliberativen Formen der Partizipation auseinandergesetzt. Ziel war es

dabei, die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher repräsentativer, deliberativer Partizipationsprozesse auf Basis einschlägiger wissenschaftlicher Literatur zu identifizieren und ein Modell zu entwickeln, mit dem spezifische – konkret umgesetzte – Partizipationsprojekte evaluiert und miteinander verglichen werden können, und es somit zu ermöglichen, plausibel nachvollziehbare Grundlagen für die Planung und Implementierung gelungener Partizipationsprozesse zu entwickeln.

## **2. Methode/Vorgangsweise**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die wichtigsten Kriterien, die erfolgreiche und gehaltvolle Deliberation ausmachen, aus sozialwissenschaftlicher Literatur herausgearbeitet. Die Grundlage dafür bildeten einerseits die geschichtlich basierten Herleitungen von Jürgen Habermas, andererseits aber auch rezentere Veröffentlichungen aus dem Bereich der Partizipationsforschung. In Analogie zu Vorgangsweisen aus der industriellen Produktentwicklung wurden Modelle zum Vergleich unterschiedlicher Lösungsalternativen mit den aus der Literatur extrahierten Kriterien gefüttert, und so ein Raster für die Bewertung, den Vergleich und die qualitative Einschätzung unterschiedlicher repräsentativer, deliberativer Partizipationsprozesse entwickelt. Auf dieser Basis wurden die einzelnen Kriterien des Beurteilungsrasters gewichtet, um verschiedene Aspekte der zu evaluierenden Prozesse in eine übersichtliche Gesamtwertung und Reihung einfließen zu lassen.

In weiterer Folge wurde das entwickelte Modell beispielhaft auf vier gut dokumentierte Fälle angewandt. Aus den einsehbaren Dokumentationen und wissenschaftlichen Evaluationen konnten die Struktur der Prozesse und andere wichtige Informationen für den vorliegenden Vergleich entnommen werden. Durchgeführt wurde eine beispielhafte (und notwendigerweise subjektive) Bewertung der ausgewählten Fälle aus Perspektive des Autors dieser Arbeit.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Anhand der beispielhaft durchgeführten Anwendung des Vergleichsmodells konnte seine Funktionsweise demonstriert werden, die in einer tentativen (weil subjektiven) vergleichenden Einschätzung der untersuchten Fälle resultierte. Es wurde versucht zu zeigen, dass Modelle,

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

wie das in der Arbeit vorgeschlagene, das Potential haben, nachvollziehbare und systematische Analysen und so den Vergleich unterschiedlicher repräsentativer, deliberativer Partizipationsprozesse zu ermöglichen.

In weiterführender Forschung könnte der Versuch unternommen werden, die Anwendbarkeit des Modells in einer größeren Population von Rater\*innen zu überprüfen, es gegebenenfalls zu adaptieren, und dadurch eine Basis für die Quantifizierung der relevanten Beurteilungskriterien zu legen. Somit könnte das in der Arbeit vorgeschlagene Modell einen Beitrag zur Entwicklung systematischer, intersubjektiver Bewertungs- und Vergleichsparameter leisten.

Kontakt: [julian.ritt@outlook.com](mailto:julian.ritt@outlook.com)

**Sicherheit**



## **Bürgernahe Polizeiarbeit: Strategien zur Stärkung des Vertrauens angesichts der Kri- minalitätsentwicklung**

**Eine empirische Analyse betreffend die Vertrauensbil-  
dung zwischen der Bevölkerung und der österreichischen  
Polizei**

***Peter Leskosek, BA (Autor)***

Mag. Dr. Michael Fischer, MSc (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Das Vertrauen der Bevölkerung in die staatlichen Organe stellt eine wichtige Säule in der effektiven Strafverfolgung dar. Das Verhältnis zwischen Polizei und Bürger\*innen kann große Auswirkungen auf die Sicherheit in einem Staat haben. Dabei spielen viele Aspekte eine Rolle, wie das allgemeine Vertrauen der Bevölkerung in die Berufsgruppe, die Wahrnehmung von Korruption im Land, Anknüpfungspunkte und gemeinsame Projekte im Rahmen von Community Policing, aber auch, wie effektiv die Kriminalitätsbekämpfung durchgeführt wird und wie mit veränderten Kriminalitätsentwicklungen und Bedrohungslagen umgegangen wird. Gerade im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen in der Kriminalitätsentwicklung der letzten Jahre, sollten aktuelle Problemstellungen erläutert und neue Kriminalitätsentwicklungen in Österreich näher betrachtet werden. Dabei sollten erfolgreiche Beispiele von Community Policing diskutiert und Strategien identifiziert werden, welche die Verbindung zwischen der Bevölkerung und der Polizei stärken können.

Community Policing wird als neue Form der Polizeiarbeit gesehen und stellt einen Wechsel in der Polizeikultur und der Verbindung zur Bevölkerung dar. Als zentrale Punkte sind Bürgerbeteiligung und ein persönlicherer und vielfältigerer Service an der Bevölkerung zu nennen. Der Service wird breiter aufgestellt, indem er sich nicht nur auf die Strafverfolgung beschränkt, sondern zusätzlich auch andere Aufgabenbereiche wahrgenommen werden, wie die Präventionsarbeit, Opferhilfe, Konfliktlösung und die Bekämpfung von so genannten „Angstgegenden“.

In dieser Masterarbeit werden mögliche Strategien identifiziert, welche die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung verbessern und auf eine effektive Kriminalitätsbekämpfung hinwirken können. Dazu werden die Kriminalitätsentwicklung in Österreich, erfolgreiche Projekte von Community Policing und die praktischen Erfahrungen von Expert\*innen näher betrachtet. Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse zu gewinnen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, die für die Praxis relevant und umsetzbar sind. Die theoretische Einbettung findet sich in den Berei-

chen der Polizeiwissenschaft, Sicherheitsforschung und Public Management. Ausgehend von dieser Problemstellung, lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit:

*Welche Strategien gibt es, um das Vertrauen der Bevölkerung angesichts der aktuellen Herausforderungen in der Kriminalitätsentwicklung zu stärken?*

## **2. Methode / Vorgehensweise**

Als Methode wurde die qualitative Erhebungsmethode der leitfadengestützten Expert\*inneninterviews ausgewählt. Dadurch können tiefere Einblicke in die praktischen Erfahrungen im Bereich Community Policing sowie der Kriminalitätsentwicklung durch die Befragung von Persönlichkeiten mit besonderer Fachexpertise gewonnen werden. Dafür wurden Expert\*innen von drei politischen Parteien ausgewählt. Diese brachten entweder berufliches Wissen in der Polizeiarbeit, besondere Expertise im Bereich der Präventionsarbeit oder der Kriminalanalyse, beziehungsweise Erfahrungen als Sicherheitssprecher\*in oder Sicherheitsreferent\*in mit. Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Dabei wurden die Aussagen zuerst gesammelt, anschließend paraphrasiert und generalisiert, sowie abschließend auf die wesentlichen Inhalte reduziert.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Als wesentliche Strategie zur weiteren Stärkung des Vertrauens wird aus Sicht der Interviewpartner\*innen die vermehrte Einbindung der Bevölkerung in präventive Programme genannt. Diese umfassen persönliche Gespräche, Sicherheitssprechstunden und die aktive Einbindung in die Erarbeitung von Sicherheitsstrategien. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Kooperation sowohl mit privaten als auch mit öffentlichen Organisationen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht ausschließlich die Verbrechensbekämpfung, sondern auch die umfassende Verbesserung der Lebensqualität in der Gemeinschaft. Ein weiterer Aspekt besteht in der Erweiterung des Servicebereichs der Polizei. Dazu zählen unter anderem die Lösung von Konflikten, die Bekämpfung von

## 156 Bürgernahe Polizeiarbeit: Strategien zur Stärkung des Vertrauens angesichts der Kriminalitätsentwicklung

Hot-Spots und Unsicherheitszonen und eine bessere persönliche Erreichbarkeit für die Bevölkerung in Form von Fuß- und Fahrradstreifen. Durch diese Erweiterungen kann die Bevölkerung noch persönlicher mit der Polizei interagieren und zusammenarbeiten.

Die Untersuchung dieser Masterarbeit zeigt, dass eine umfassende Strategie zur weiteren Vertrauensstärkung notwendig ist, welche eine Erweiterung der Serviceleistung, operative Veränderungen und eine transparentere Kommunikation und Entscheidungsfindung beinhaltet. Dadurch kann eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit gewährleistet werden.

Kontakt: [peter.leskosek@skymail.de](mailto:peter.leskosek@skymail.de)

## **Einsatz und Relevanz der taktischen Kommunikation im GSOD**

**Eine empirische Untersuchung zur Implementierung von Kommunikationsteams im Kontext der Versammlungsfreiheit**

***Markus Mauch, BA (Autor)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die österreichische Bundespolizei steht bei der Bewältigung von Menschenansammlungen, wie Versammlungen oder Fanmärschen, vor besonderen Herausforderungen. Taktische Kommunikation wurde als modernes Mittel eingeführt, um diese Einsatzlagen durch direkte und differenzierte Kommunikation zu unterstützen und ein transparentes sowie verhältnismäßiges polizeiliches Handeln zu fördern. Mit der Einführung von „Taktischen Kommunikationsfahrzeugen“ (TKF) startete 2018 ein einjähriger Probetrieb, um die Einsatzkommandant\*innen bei deren Maßnahmenumsetzungen zu unterstützen und die Kommunikation mit Sammlungsteilnehmer\*innen zu gewährleisten. Neben den TKF, die mittlerweile ein fixer Bestandteil im „Großen Sicherheitspolizeilichen Ordnungsdienst“ (GSOD) darstellen, wären vorschriftsmäßig Kommunikationsteams als weitere Säule der „Taktischen Kommunikation“ (TAKKOM) vorgesehen. Trotz internationaler positiver Erfahrungen und vergleichbarer Einsatzlagen in Österreich, bleibt die operative Einbindung von Kommunikationsteams als Teil dieser Strategie sowie die Stärkung der 3-D Einsatzphilosophie (Dialog – Deeskalation – Durchsetzen), insbesondere im 1-D Segment (Dialog), aus. Anhand dieser Problemstellung wurde folgende übergeordnete Forschungsfrage erarbeitet:

*Welche Auswirkungen kann die Implementierung von Kommunikationsteams auf die Beziehung zwischen Polizei und Bürger\*innen in Bezug auf die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit während einer Versammlung haben?*

Ziel der Untersuchung ist es, zu verstehen, wie TAKKOM im GSOD die Interaktion zwischen Polizei und Sammlungsteilnehmer\*innen beeinflussen kann und welche Auswirkungen zu erwarten sind.

## 2. Methode/Vorgehensweise

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dies ermöglicht es, tiefgehende Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der beteiligten Akteur\*innen zu gewinnen und die komplexen sozialen Interaktionen zu verstehen. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen erfolgte gezielt, um

ein breites Spektrum an Erfahrungen und Perspektiven zu erfassen. Die Expert\*innen wurden anhand der beruflichen Erfahrungen im GSOD und TAKKOM, der Teilnahme oder Führung bei GSOD-Einsätzen, dem strategischen und taktischen Wissen bezüglich der operativen Einbindung von Kommunikationsteams sowie ihrer Einblicke in die Effektivität und Auswirkungen der TAKKOM auf die Beziehung zwischen Polizei und Bürger\*innen ausgewählt. Basierend auf diesen Kriterien wurden sechs Expert\*innen aus verschiedenen Bereichen der Polizei interviewt, darunter strategische Führungskräfte, operative Einsatzkommandant\*innen und TAKKOM-Beamt\*innen. Die Interviews wurden anhand eines semistrukturierten Leitfadens geführt, der es den Interviewpartner\*innen ermöglichte, ihre Erfahrungen und Perspektiven detailliert darzustellen. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Zur Auswertung der transkribierten Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring gewählt. Dieses Verfahren ermöglicht es, systematisch und theoriegeleitet die Inhalte der Interviews zu kategorisieren und zu interpretieren. Dabei wurden sowohl deduktive Kategorien, basierend auf dem Vorwissen und der Literatur, als auch induktive Kategorien, die während der Analyse entstanden, verwendet. Durch die qualitative Inhaltsanalyse konnten tiefgehende Einblicke in die Wirkung und Effektivität der Kommunikationsteams gewonnen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfragen entscheidend sind.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Untersuchung zeigt, dass die Implementierung von Kommunikationsteams im GSOD aus Sicht der Interviewpartner\*innen überwiegend positive Auswirkungen hat. Diese Teams fördern den Dialog zwischen der Polizei und den Versammlungsteilnehmer\*innen, was zu einer verbesserten Vertrauensbasis führt. Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass die Kommunikationsteams durch ihre Präsenz und proaktive Kommunikation Missverständnisse klären können, wodurch Spannungen reduziert werden. Dies trägt maßgeblich zur Deeskalation von Konfliktsituationen bei. Die Effektivität der Kommunikationsteams zeigt sich besonders in ihrer Fähigkeit, gezielte Informationen über polizeiliche Maßnahmen und deren Hintergründe zu vermitteln. Dies fördert ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz der Maßnahmen seitens der Versammlungsteilnehmer\*innen. Darüber hinaus stärkt die

## 160 Einsatz und Relevanz der taktischen Kommunikation im GSOD

Transparenz des polizeilichen Handelns das Vertrauen in die Polizei und unterstützt die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit. Die Schlussfolgerungen der Arbeit unterstreichen die Notwendigkeit, die organisatorischen Strukturen zu verbessern und die Schulung der Einsatzkräfte in taktischer Kommunikation zu intensivieren. Eine bessere Integration der Kommunikationsteams und eine systematische Einsatzplanung sind entscheidend, um die positiven Effekte dieser Teams vollständig nutzen zu können.

Kontakt: [markusmauch89@gmail.com](mailto:markusmauch89@gmail.com)

## **Bevölkerung und Bundesheer: Erwartungen, Zufriedenheit, Vertrauen**

*Maximilian Walenta, BA (Autor)*

Mag. (FH) Günther Eisenschirr, MBA (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem Österreichischen Bundesheer (ÖBH) und der Bevölkerung in Bezug auf Erwartungen, Zufriedenheit und Vertrauen ist durch globale Krisen immer mehr in den Fokus der Gesellschaft gerückt. Spätestens seit Ausbruch des Ukrainekrieges im Jahre 2022 und den technischen Gebrechen der Hercules-Maschine im Oktober 2023 wird die Handlungsfähigkeit des ÖBHs, die äußeren Grenzen Österreichs zu schützen, hinterfragt. Die Landesverteidigung ist wieder von Interesse für die Gesellschaft und Umfragen haben gezeigt, dass die Bevölkerung dafür ist, dem ÖBH mehr finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren wiegen sich die Österreicher\*innen aufgrund der immerwährenden Neutralität in Sicherheit. Die nicht gegebenen äußerlichen Bedrohungen und der lange Friedenszeitraum in West- und Mitteleuropa führten in den letzten Jahrzehnten seitens der Politik zu großen Sparmaßnahmen. Dadurch wurde die Wehrhaftigkeit des österreichischen Staates sowie die Infrastruktur des ÖBHs massiv beeinträchtigt. Es stellt sich die Frage, wie sehr die Bevölkerung davon überzeugt ist, dass das ÖBH eine verlässliche Organisation zum Schutze der Republik Österreich ist. Das ÖBH ist gemäß Art. 79 Abs 1 B-VG die militärische Kraft der Republik und hat laut Verfassung den Auftrag, diese zu verteidigen.

Im Rahmen der Recherche wurde festgestellt, dass eine wissenschaftliche Gegenüberstellung von Bevölkerung und Bundesheer noch nicht erfolgt ist. Diese Forschungslücke bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Bundesheer und Bevölkerung, unter dem Gesichtspunkt der sich veränderten geopolitischen Bedrohungslage. Die forschungsleitende Frage der vorliegenden Arbeit lautet daher wie folgt:

*Ist die österreichische Bevölkerung davon überzeugt, dass das Bundesheer im derzeitigen IST-Zustand bei aktueller Bedrohung – siehe Ukrainekrieg – die äußere Sicherheit gewährleisten kann?*

## 2. Methode/Vorgehensweise

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, bei dem quantitative und qualitative Methoden zum

Einsatz kommen. Dieser Ansatz ermöglicht es, ein breites, repräsentatives Meinungsbild der Bevölkerung mittels eines quantitativen Fragebogens zu erheben, sowie die Sichtweise von Angehörigen des ÖBHs aller Organisationsstufen (inkl. Miliz) qualitativ zu erforschen. Es konnten in Summe 564 Personen für die Teilnahme an der Umfrage erreicht werden, welche anschließend mithilfe deskriptiver Statistik ausgewertet wurde. Parallel dazu wurde ein Schlüsselinformant\*innen-Interview durchgeführt, welches einen Zugang zu fachlichem und internem Wissen aus verschiedenen Ebenen gewährleistet. Es wurden zehn Interviewpartner\*innen ausgewählt, wodurch eine Sichtweise aus verschiedenen Positionen gegeben ist. Die Datenanalyse der Interviews wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Die Forschungsergebnisse wurden am Ende der Masterarbeit gegenübergestellt. Dadurch lassen sich die Meinung der Bevölkerung und die Sichtweise der Militarist\*innen bezüglich Erwartungen, Zufriedenheit und Vertrauen in das ÖBH gut analysieren und integrieren.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte festgestellt werden, dass das Vertrauen in das ÖBH seitens der Bevölkerung insbesondere bei Katastrophenhilfen sowie bei Unterstützungseinstellungen für die Polizei gegeben ist. Diese Aufgaben werden als besonders wichtig empfunden und auch in Zukunft weiterhin vom ÖBH erwartet. Hinsichtlich der Wehrfähigkeit ergibt sich ein eindeutiges Bild: Aus Sicht der Bevölkerung ist das ÖBH derzeit nicht in der Lage, den Staat Österreich zu verteidigen. Es wurden Maßnahmen durch die Politik gefordert, angefangen von einer Budgeterhöhung für das ÖBH, Steigerung der Attraktivität nach außen, bis hin zu mehr Rückhalt durch die Politik. All diese Punkte wurden auch von den militaristischen Personen in den qualitativen Interviews bestätigt, jedoch wurde durch diese angemerkt, dass die ursprüngliche Kernaufgabe des ÖBHs die militärische Landesverteidigung ist.

In der Umfrage wurde außerdem der Wehrwille der Bevölkerung erhoben und es zeigte sich, dass nur 14 % bereit sind, ihr Land zu verteidigen. Die Interviewpartner\*innen des ÖBHs führen dies darauf zurück, dass der Bevölkerung der Begriff „Umfassende Landesverteidigung“ nicht bekannt ist und dadurch der Verteidigungswille bei den Bürger\*innen sehr niedrig ist. Diese Annahme wird durch die Umfrage

der Arbeit bestätigt, da 70 % der Proband\*innen diesen Begriff nicht kennen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bevölkerung mit dem ÖBH zufrieden ist. Sie hat Vertrauen und sieht ihre Erwartungen an das ÖBH weitestgehend erfüllt. Es ist jedoch auch festzuhalten, dass die Umfrage aufgezeigt hat, dass die Bevölkerung nicht der Meinung ist, dass das ÖBHs mit dem derzeitigen IST-Zustand die äußere Sicherheit Österreichs gewährleisten kann. Die Umfrageergebnisse sind von den interviewten Personen des ÖBHs bestätigt worden, denn sie haben das Vertrauen und die Zufriedenheit der Bevölkerung persönlich bei ihren Inlandseinsätzen zu spüren bekommen. Es wurde gefordert, dass sich die Bevölkerung mit dem Thema Landesverteidigung mehr auseinandersetzt und somit die Pflichten, die sich daraus ergeben, auch wahrnehmen sollte.

Die Sicherheit ist eine lebende Materie, abhängig von äußeren Gegebenheiten und kann sich dementsprechend schnell ändern. Dadurch kann sich die Meinung der Gesellschaft in Bezug auf Erwartungen, Zufriedenheit sowie Vertrauen in das ÖBH laufend verändern.

Kontakt: [max.walenta@gmail.com](mailto:max.walenta@gmail.com)

# **Neue Technologien, Digitalisierung und Innovation**



## **Faktoren für die Erhöhung für Offenheit gegenüber Veränderung von Mitarbeiter\*innen im Rahmen digitaler Transformation**

**Eine Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen aus der Erfahrung von Mitarbeiter\*innen des Bundesministeriums für Finanzen**

***Sandra Eckl, BA (Autorin)***

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

168 Faktoren für die Erhöhung für Offenheit gegenüber Veränderung von Mitarbeiter\*innen im Rahmen digitaler Transformation

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Durch die digitale Transformation sind Mitarbeiter\*innen fortwährend mit Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld und -alltag konfrontiert. Auch der öffentliche Sektor ist von tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen betroffen. Nicht selten resultieren daraus Widerstände seitens der Mitarbeiter\*innen, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten erheblich schmälern. Aktuell liegt die Erfolgsquote von Change-Prozessen bei lediglich 30%. Die Problematik digitaler Transformationsprozesse kann gut durch das Zitat Henry Alfred Kissingers beschrieben werden, wonach die einzige Furcht des Menschen das Unbekannte sei.

Diese Problematik steht im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit. Es wurde erforscht, welche Faktoren dazu beitragen, dass Mitarbeiter\*innen offener mit Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation umgehen. Die Untersuchung erfolgte innerhalb des Bundesministeriums für Finanzen. Konkret standen dabei die Wahrnehmungen zum Projekt „digitale Prüfung“ im Zentrum, bei dem es sich um ein digitales Transformationsprojekt handelt, das eine Neugestaltung der gesamten Arbeitslogik für Betriebsprüfer\*innen sowie eine Neugestaltung der Art und Weise, wie die Finanzverwaltung neue Werte für ihre Kund\*innen, also die geprüften Unternehmen, schafft. Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit sollen dazu beitragen, Transformationsprojekte erfolgreicher umzusetzen und die Erfolgsquote zu steigern. Die übergeordnete Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

*Was sind förderliche Faktoren für die Offenheit gegenüber Veränderung von Mitarbeiter\*innen im Zuge der digitalen Transformation?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Der Forschungszugang erfolgte qualitativ, um den Interviewpartner\*innen die Möglichkeit zu bieten, ihre Bedenken und Ängste sowie ihre Denk- und Sichtweisen betreffend Veränderungsprozessen gemäß ihren Erfahrungen frei darzustellen. Dafür wurden qualitative Interviews mit sechs Mitarbeiter\*innen der Finanzverwaltung geführt, wobei ein halbstandardisierter Interviewleitfaden verwendet wurde. Um die For-

schungsfragen zu beantworten und einen Bezug zum Projekt der „digitalen Prüfung“ herzustellen, wurden gezielt Projektmitglieder aus dem genannten Projekt und vom Projekt betroffenen Betriebsprüfer\*innen ausgewählt. Dies diente dazu, die verschiedenen Sichtweisen der Mitarbeiter\*innen zu analysieren und Unterschiede zwischen den beiden Befragungsgruppen zu identifizieren. Es wurde darauf geachtet, dass ein Gleichgewicht der Geschlechter sowie eine ausgeglichene Altersspanne in Korrelation mit der Arbeitserfahrung besteht. Durch die gute Vernetzung der Autorin konnte die beschriebene Auswahl der Proband\*innen sichergestellt werden. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei wurde zunächst das Datenmaterial analysiert, um herauszufinden, welche Inhalte interpretiert werden können. Anschließend wurde die Fragestellung festgelegt, anhand derer das Datenmaterial interpretiert wurde.

### **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die durchgeführte Untersuchung hat ergeben, dass die befragten Personen unterschiedliche Sichtweisen auf die in einem Projekt förderlichen Faktoren aufweisen. In diesem Zusammenhang konnten Parallelen zu den in der Literatur beschriebenen Einflussfaktoren erkannt werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass sowohl persönliche Einstellungen zur Veränderung als auch individuelle Erfahrungen erhebliche Einflussfaktoren bei der Offenheit gegenüber Transformationsprozessen darstellen. Außerdem zeigte sich, dass individuelle und organisationale Faktoren, wie die Kommunikation, Informationsweitergabe und der Führungsstil bei Veränderungsprojekten wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen. Die Wechselwirkung der genannten Einflussfaktoren kann die Offenheit der Mitarbeiter\*innen gegenüber Veränderungen erheblich beeinflussen und erhöhen. Unterschiede zwischen Projektmitarbeiter\*innen und Nicht-Projektmitarbeiter\*innen konnten hingegen nicht festgestellt werden.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, um Change-Prozesse, insbesondere für das Projekt „digitale Prüfung“, erfolgreich umsetzen zu können. Die Empfehlungen legen den Fokus auf klare Kommunikation, praxisorientierte Schulungen sowie auf die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter\*innen in den

## 170 Faktoren für die Erhöhung für Offenheit gegenüber Veränderung von Mitarbeiter\*innen im Rahmen digitaler Transformation

Veränderungsprozess. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen nur auf das spezifische Projekt „digitale Prüfung“ ausgelegt sind, da das Forschungsfeld und die gewählte Stichprobe nicht für allgemeingültige, bereichsübergreifende Empfehlungen ausreichen. Dennoch ist zu überlegen, ob die gewonnenen Erkenntnisse einen Vorschlag für zukünftige Projekte darstellen können, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen weiterzuentwickeln.

Kontakt: [s.eckl@hotmail.com](mailto:s.eckl@hotmail.com)

## **Künstliche Intelligenz in Obersten Rechnungskontrollbehörden: Einflussfaktoren für den Einsatz bei Gebarungsprüfungen**

***Gerald Gartner, BA (Autor)***

Dr. Martin Hanzl, MSc (WU) LL.M. (IT Law) (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Einsatzmöglichkeiten für Künstliche Intelligenz (KI) haben sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt. Insbesondere die Fortschritte im Bereich generativer KI – mit Chatbots, wie ChatGPT – haben zu einem verstärkten Diskurs über Technologie geführt. Für Oberste Rechnungskontrollbehörden (ORKB) hat KI aus zwei Perspektiven an Bedeutung gewonnen. Erstens ist die Kontrolle von KI-Anwendungen, die in der öffentlichen Verwaltung zum Einsatz kommen, Teil ihres Prüfobligos. Zweitens könnten ORKB die Chancen von KI selbst nutzen.

Für die Branche der Wirtschaftsprüfung wird angenommen, dass das Potenzial von Technologie, die die Urteilsfähigkeit der Prüfer\*innen verbessert oder automatisiert, hoch sei. In der öffentlichen externen Finanzkontrolle bekannten sich die ORKB 2019 zur Förderung von KI innerhalb ihrer Institutionen. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit innerhalb des Staatsgefüges, haben ORKB besondere Rahmenbedingungen bei der Einführung von KI, im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen. Auch auf internationaler Ebene ist der stärkere Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung ein Trend. Behörden und staatliche Stellen haben bereits mit der Entwicklung und Umsetzung von KI-Anwendungen und des maschinellen Lernens (ML) begonnen, um öffentliche Dienstleistungen zu verbessern und Kosten zu senken.

Der Einsatz von KI im öffentlichen Sektor ist im wissenschaftlichen Diskurs angekommen, jedoch sind ORKB als Untersuchungsgegenstand die Ausnahme. In dieser Masterarbeit werden einerseits die potenziellen Prüfmethode der ORKB und andererseits die Möglichkeiten und Einschränkungen des Einsatzes von KI in der Verwaltung untersucht. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher wie folgt:

*Welche technologischen, organisatorischen und umweltbezogenen Faktoren beeinflussen den Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei Gebarungsprüfungen durch Oberste Rechnungskontrollbehörden?*

## 2. Methode und Vorgehensweise

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Expert\*innen durchgeführt. Die befragten Personen arbeiten bei sieben europäischen ORKB: Deutschland (1), Dänemark (2), Niederlande (2), Norwegen (1), Österreich (2), Schweden (2) und dem Europäischen Rechnungshof (1) in Luxemburg. Europa wurde als geografische Einschränkung gewählt, weil mit dem „Artificial Intelligence Act“ und der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ein gemeinsamer regulatorischer Rahmen vorliegt. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring deduktiv ausgewertet. Das Kategoriensystem zieht das Technologie-Organisation-Umwelt-Modell (TOE) von Tornatzky und Fleischer als Basis heran und erweitert es um KI-spezifische Faktoren von Pumplun et al. sowie Neumann et al. Ein Merkmal des TOE-Modells ist, dass dem organisationalen und umwelttechnischem Kontext eine gleichrangige Bedeutung wie dem technologischen beigemessen wird. Andere Theorien zur Akzeptanz und Verbreitung von Innovationen – wie etwa „Diffusion of Innovation“ oder „Technology Acceptance Modell“ – rücken das Individuum mehr ins Zentrum als das TOE-Modell. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist der ganzheitliche Ansatz des TOE-Modells zielführender.

## 3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aus den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse kann abgeleitet werden, dass die sieben untersuchten europäischen ORKB einen tendenziell geringen KI-Reifegrad aufweisen. Zwei ORKB wären nach dem Modell von Alsheiabni et al. dem dritten von fünf Level zuzuordnen. Die Erkenntnisse verdeutlichen eine kritische Rolle des Top-Managements und die Notwendigkeit einer offenen Organisationskultur für Innovationen und proaktives Change-Management in der Organisation. Darüber hinaus ist der Aufbau von Knowhow im Bereich KI unerlässlich für die Einführung von KI bei Gebarungsprüfungen. Die Expert\*innen legten Wert darauf, dass bei der Entwicklung von KI-Lösungen die potenziellen Nutzer\*innen ein Teil des Projektteams sind. Bei

## 174 Künstliche Intelligenz in Obersten Rechnungskontrollbehörden: Einflussfaktoren für den Einsatz bei Gebarungsprüfungen

den ersten KI-Prototypen sollte die Projektgröße tendenziell klein gehalten werden. Die Expert\*innen erwarten sich große Steigerungen der Effizienz und Produktivität.

Als zentraler wahrgenommener Nachteil wird der Black-Box-Charakter von KI gesehen. Vor dem Hintergrund, dass die Prüfergebnisse der ORKB nachvollziehbar sein müssen, ist das kritisch. Innerhalb der öffentlichen Verwaltung können sich ORKB zwar durch ihre Unabhängigkeit selbst Richtlinien schaffen. Es könnte aber sein, dass diese Stellung wenig Anreiz für Innovation schafft. Die Organisationskultur der untersuchten ORKB wurde von den Expert\*innen als risikoavers beschrieben. Das sei mitunter darauf zurückzuführen, dass sich ORKB selbst höchste Standards auferlegen, vor allem im Bereich der Datensicherheit. Die Expert\*innen schilderten, dass dieser Faktor einschränkend für den Einsatz von KI wirke. Zusammenfassend zeigte sich, dass der Einsatz von KI bei Gebarungsprüfungen ein komplexes Zusammenspiel von technologischen, organisatorischen und umweltbezogenen Faktoren erfordert.

Kontakt: [gerald.gartner@gmail.com](mailto:gerald.gartner@gmail.com)

## **Analyse der Herausforderungen virtueller (Team)Arbeit am Beispiel des Zollamtes Ös- terreich**

***Martina Pucher, BA (Autorin)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Globale Veränderungsprozesse, der demografische Wandel und die voranschreitende Digitalisierung stellen mittlerweile auch die Organisationen des öffentlichen Sektors vor neue Herausforderungen. Trotz Personalmangels bleibt der Anspruch, die vielfältigen staatliche Aufgaben weiterhin in hoher Qualität zu erfüllen, bestehen. Dies begründet die Notwendigkeit struktureller Änderungen. Das Zollamt Österreich, eine nachgeordnete Organisationseinheit des Bundesministeriums für Finanzen, hat sich im Zuge der Modernisierung im Jahr 2021 im Bereich des mittleren Managements für die Einführung von hochgradig virtuellen Teams entschieden – einerseits um besser auf das bereits vorhandene, aber über Österreich verteilte Wissen der zollamtsinternen Expert\*innen zugreifen zu können, andererseits um den Mitarbeiter\*innen eine moderne und flexible Arbeitsform zu bieten. Erwähnenswert ist, dass die Entscheidung dazu bereits vor dem Auftreten der Covid-19-Pandemie getroffen wurde und diese lediglich der Grund für die Verschiebung des Umsetzungszeitpunktes war. Rückblickend könnte man die Maßnahmen zum verpflichtenden Homeoffice als Testphase für den verstärkten Einsatz digitaler Kommunikationsmittel sehen.

Im Zuge der Recherchen zu themenbezogener wissenschaftlicher Literatur wurde festgestellt, dass sich empirische Studien nur vereinzelt auf Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung beziehen. Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sollen die bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse um jene aus der österreichischen Zollverwaltung ergänzen und dem Management Informationen über einen eventuell noch bestehenden Handlungsbedarf liefern. Die zugrundeliegende Forschungsfrage lautet:

*Welchen Herausforderungen stehen die Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte im Management des Zollamtes Österreich im Zusammenhang mit virtueller (Team)Arbeit gegenüber?*

## **1. Methode/Vorgehensweise**

Ziel der Arbeit war es, die Wahrnehmungen und Erfahrungen der betroffenen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte zur veränderten Arbeitsweise, die virtuelle Teamarbeit mit sich bringt, zu erforschen. Hierfür erwies sich ein qualitativer Forschungsansatz am besten geeignet, wobei die Datenerhebung mittels leitfadengestützter Expert\*innen-Interviews erfolgte. Dafür haben sich die drei Führungskräfte und insgesamt sechs Mitarbeiter\*innen der Bereichsebene des Zollamtes Österreich zur Verfügung gestellt. Die Auswertung des umfangreichen Datenmaterials erfolgte unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die anfangs deduktiv gebildeten Kategorien wurden während des zirkulären Auswertungsprozesses um induktive Kategorien erweitert.

## **2. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Für die virtuelle Teamarbeit im Zollamt Österreich wurden die digitale Kommunikation, die Aufgabenvielfalt und der Personalmangel, die reduzierten sozialen Kontakte und das selbständige Arbeiten als Herausforderungen identifiziert. Im Bereich der digitalen Kommunikation werden vor allem die hohe Anzahl von kurz hintereinander stattfindenden Skype-Besprechungen, in dieser Arbeit als Online-Meeting-Marathons bezeichnet, als besonders herausfordernd und anstrengend empfunden. Die fehlenden Vor- und Nachbereitungszeiten für Online-Besprechungen, die große Aufgabenvielfalt und die Informationsflut, mit der die Bereichsmitarbeiter\*innen in ihrer täglichen Aufgabenerfüllung konfrontiert sind, der Personalmangel, aber auch der Wegfall der Möglichkeit zum spontanen Austausch mit den Kolleg\*innen und das damit verbundene Nichteinhalten von Pausenzeiten, tragen wesentlich zur Arbeitsverdichtung bei. Daraus resultieren Stressphasen, die bei einigen Personen bereits zu ersten negativen Auswirkungen auf die Gesundheit (z.B. Vergesslichkeit und Schlafstörungen) geführt haben. Nur ein Teil der Befragten wendet individuelle Coping-Strategien zur Stressreduktion an.

Soziale Isolation, die in der vorherrschenden Literatur als eine der Herausforderungen virtueller Teamarbeit genannt wird, wurde nur punktuell im Zusammenhang mit fehlenden gemeinsamen Aktivitäten, wie

## 178 Analyse der Herausforderungen virtueller (Team)Arbeit am Beispiel des Zollamtes Österreich

Weihnachtsfeiern und Betriebsausflügen, angesprochen. In einem Fall wurde festgestellt, dass soziale Isolation auch in Präsenzteams auftreten kann. Aufgrund der stark divergierenden und voneinander unabhängigen Aufgaben innerhalb der Management-Teams ist eine individuelle Zusammenarbeit weitgehend nicht notwendig, weshalb sich viele Teammitglieder nur oberflächlich kennen. Obwohl in der wissenschaftlichen Literatur der Vertrauensaufbau in virtuellen Teams als eine der größten Herausforderungen beschrieben wird, fühlen sich alle Befragten ihrem Team zugehörig und es besteht eine Art Grundvertrauen untereinander. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die organisatorischen Herausforderungen der Aufgabenvielfalt und des Personalmangels nicht in direktem Zusammenhang mit der virtuellen Arbeitsform stehen. Das Arbeiten in virtuellen Teams wird sowohl auf Mitarbeiter\*innen- als auch auf Führungskräfteebene überwiegend positiv bewertet, da die Vorteile, wie z. B. Erhalt der Arbeitsplatzbewertung, geringere Pendelzeiten oder flexiblere Arbeitsgestaltung, geschätzt werden, auch wenn in einigen Bereichen noch Entwicklungspotenzial besteht.

Kontakt: [martina.pucher@gmx.at](mailto:martina.pucher@gmx.at)

# **Chancen, Risiken und Anwendungsmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung**

**Eine Fallstudie zur Nutzung in der österreichischen Bundespolizei**

***Lisa Scheinast, BA (Autorin)***

Mag. Dr. Mario Steyer (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die rasanten Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, die öffentliche Verwaltung zu transformieren, indem sie Verfahren unterstützt und automatisiert. Dies entlastet Personal bei Routinearbeiten und beschleunigt Entscheidungsprozesse, was zu schnelleren und gleichmäßigeren Ergebnissen für Bürger\*innen führt. Dennoch birgt die Nutzung von KI auch Risiken, besonders hinsichtlich ethischer Bedenken und Datenschutz, da Systeme zunehmend autonom agieren. Ein zentrales Problem besteht in der Abwägung zwischen den technischen Möglichkeiten und den notwendigen ethischen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Es bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Transparenz, Sicherheit und Datenschutzstandards bei der Nutzung von KI in sensiblen Bereichen. Besonders in der öffentlichen Verwaltung und bei der Bundespolizei müssen diese Aspekte sorgfältig geprüft werden, um Vertrauen und Akzeptanz zu gewährleisten.

Die öffentliche Verwaltung hinkt in der digitalen Anpassung noch hinterher. Generative KI-Technologien, wie ChatGPT, haben großes Interesse geweckt und bieten potenziell neue Wege für den Einsatz in Verwaltungsprozessen. Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Chancen und Risiken des Einsatzes generativer Künstlicher Intelligenz wie ChatGPT und anderer Chatbot-Technologien in der öffentlichen Verwaltung und bei der Bundespolizei. Durch die Untersuchung bestehender Anwendungsmodelle und deren Übertragbarkeit soll ein Beitrag zur Gestaltung zukünftiger digitaler Strategien im öffentlichen Sektor geleistet werden.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher:

*Wie wird generative KI, insbesondere Chatbots und speziell ChatGPT, derzeit in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt, welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus und inwiefern lassen sich diese Anwendungsbereiche auch auf die Bundespolizei übertragen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Diese Studie basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign. Die Datenerhebung erfolgte durch halbstandardisierte Expert\*innen-Interviews, die detaillierte Einblicke in subjektive Erfahrungen und Perspektiven der Interviewpartner\*innen bieten. Insgesamt wurden acht Interviews mit Expert\*innen aus zwei Gruppen durchgeführt: Die Implementierer\*innen (fünf Personen) arbeiten aktiv mit KI-Technologien in der öffentlichen Verwaltung und die Analytiker\*innen (drei Personen) beschäftigen sich mit theoretischen, forschungsbezogenen und rechtlichen Aspekten der Thematik.

Für die Auswahl der Teilnehmer\*innen wurde das Purposive Sampling verwendet, das gezielt Expert\*innen mit spezifischem Wissen und relevanten Erfahrungen identifiziert. Für jede der beiden Gruppen wurde ein eigener Leitfaden erstellt, auf dessen Grundlage die Interviews durchgeführt wurden. Der Leitfaden für die Implementierer\*innen fokussierte auf praktische Erfahrungen und Anwendungen von generativer KI in der Verwaltung. Der Leitfaden für die Analytiker\*innen konzentrierte sich auf theoretische und rechtliche Aspekte sowie Sicherheits- und Datenschutzfragen. Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode erlaubt eine systematische und regelbasierte Reduktion des Materials auf wesentliche Inhalte.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Interviews zeigen, dass generative Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung vielfältig eingesetzt wird. Anwendungen umfassen die Automatisierung von Routineaufgaben, Verbesserung des Kund\*innen-Services und Unterstützung bei der Datenanalyse. Dies führt zu beschleunigten Verwaltungsprozessen und höherer Effizienz, indem Chatbots z.B. Bürger\*innen-Anfragen bearbeiten und den Service verbessern.

Die Chancen des KI-Einsatzes liegen in Effizienzsteigerungen, verbesserten Datenanalysen und der Entlastung des Personals. KI-Systeme ermöglichen präzisere Analysen und fundierte Entscheidungsprozesse, was die strategische Planung unterstützt. Besonders in der

## 182 Chancen, Risiken und Anwendungsmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung

Bundespolizei können KI-Technologien bei der Optimierung von Datenanalysen und der Verbesserung der Entscheidungsfindung in der Kriminalitätsbekämpfung vorteilhaft sein. Beispielsweise könnten KI-Systeme Überwachungsdaten analysieren und verdächtige Muster erkennen.

Risiken wurden ebenfalls identifiziert, genannt wurden hier Datenschutzprobleme, algorithmische Biases und die Gefahr des "Halluzinierens", bei dem KI falsche oder irreführende Informationen generiert. Diese Risiken erfordern strenge rechtliche und ethische Standards sowie kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der KI-Modelle.

Zukünftige Forschungen sollten sich auf die Entwicklung spezifischer ethischer Leitlinien und die Analyse der Langzeiteffekte der KI-Integration konzentrieren. Ländervergleichende Studien könnten die Generalisierbarkeit der Ergebnisse überprüfen und Best Practices identifizieren.

Kontakt: [lisa.scheinast@gmx.at](mailto:lisa.scheinast@gmx.at)

## **Digitale Möglichkeiten in der Ausbildung der Kriminalprävention – und deren Grenzen**

**Die Rolle von Blended Learning in der polizeilichen Fort-  
bildung in Österreich**

***Daniela Summer, BA (Autorin)***

Mag. Michele Griessmair, PhD (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

Online-Lernen als Ergänzung zum traditionellen Präsenzunterricht hat zugenommen, seit der Zugang für den Großteil der Bevölkerung gegeben ist. Die COVID-19-Pandemie hat zur Verbreitung und Entwicklung von E-Learning, Online-Schulungen und Blended Learning als erweiterter Lernmethode entschieden beigetragen. In einer zunehmend digitalisierten Welt stehen wir vor der Herausforderung, aber auch vor der Möglichkeit, die Aus- und Fortbildung der Polizei mit der Online-Lehre zu verbinden. Die Verwendung von digitalen Tools ermöglicht die Inhalte vielseitiger zu vermitteln und die Aneignung von neuem Wissen zu erleichtern. Das Lernen gemäß traditionellem Unterricht im Klassenzimmer, bei dem der persönliche Kontakt im Vordergrund steht, weist allerdings differente Faktoren von Lernen in Bezug zum Online Learning auf.

Aber wie findet effektives Lernen statt und welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, um konstruktives Lernen zu ermöglichen? Studien im internationalen Vergleich haben die Ausbildungsmodalitäten verglichen und festgestellt, dass bestimmte Mechanismen eingesetzt werden müssen, um erfolgreiches Lernen zu gewährleisten. Dahingehend entwickelten Wissenschaftler\*innen anhand mehrerer Dimensionen des Lernens, die sich grundsätzlich auf die Theorie des Lernens von Vermunt stützen, einen Fragebogen, um die drei Kategorien von Lernen zu prüfen: kognitive, affektive und regulative bzw. metakognitive Lernaktivitäten.

Diese Masterarbeit hat zum Ziel, die Forschungslücke der unterschiedlichen Aspekte des Blended Learning in der Polizeiausbildung zu schließen und den Vergleich zwischen Online Learning und Präsenzschulungen der Kriminalprävention zu beleuchten. Darüber hinaus sollen förderliche und hinderliche Faktoren in der Ausbildung identifiziert werden, die einen Einfluss auf den Lernerfolg haben. Dabei wird anhand der oben genannten drei Kategorien des Lernens geprüft, wie diese im Vergleich zur Präsenzlehre bewertet werden. Die Forschungsfragen lauten daher:

*Wie und welche Dimensionen von effektivem Lernen wirken sich auf die Ausbildung der Kriminalprävention aus?*

*Welche Faktoren sind für ein förderliches bzw. hinderliches Blended Learning in der Ausbildung verantwortlich?*

*Welche Unterschiede können zwischen den Lernmethoden Online Learning und Präsenzausbildung im Zusammenhang der Dimensionen festgestellt werden?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Als Methode wurde ein experimentelles Forschungsdesign gewählt und quantitativ mittels Fragebogen erhoben, inwieweit die Polizist\*innen die Online-Einheiten entlang kognitiver, affektiver und regulativer Qualitätsdimensionen der Lehre im Vergleich zu Präsenzeinheiten bewerten. Offene Fragestellungen erweitern die Forschungsmethode und sollten ergänzend beleuchten, welche Faktoren als förderlich bzw. hemmend für die Ausbildung von den Schulungsteilnehmer\*innen wahrgenommen werden. Die ausgewählten Proband\*innen absolvierten bereits eine Ausbildung in der Blended-Learning-Methode und der gleiche Fragebogen wurde an zwei verschiedene Gruppen gesandt, die zwei unterschiedlichen Ausbildungen absolvierten. Die erste Gruppe absolvierte eine Ausbildung im Bereich Computer- und Internetkriminalität und die andere im Bereich UNDER18.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass rund 90 % der Schulungsteilnehmer\*innen den Präsenzunterricht gegenüber dem Online-Unterricht eindeutig bevorzugen. Im Bereich der Ausbildung Computer- und Internetkriminalität war die Zufriedenheit höher als im Bereich UNDER18. Es konnten positive Korrelationen zwischen wahrgenommener Qualität der Präsenzschulungen und der Gesamtbewertung, sowie eine generelle Präferenz für Präsenz- gegenüber Online-Schulungen festgestellt werden. Die fehlende Kommunikation mit anderen Kolleg\*innen bei den Webinaren wurde als negativ bewertet, da nicht auf deren Erfahrungen zurückgegriffen werden konnte. Weitere Angaben der Schulungsteilnehmer\*innen lassen den Schluss zu, dass die selbstständige Erarbeitung von Inhalten, interaktiver Unterricht und Gruppenarbeit positiv zum Lernerlebnis beitragen.

## 186 Digitale Möglichkeiten in der Ausbildung der Kriminalprävention – und deren Grenzen

Bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Um die unterschiedlichen Lerntypen - kognitiv, affektiv und regulativ - besser anzusprechen, ist eine längerfristige und durchdachte Planung mit vielseitigen Methoden in der Ausbildung erforderlich. Im Sinne eines effektiven Lernens ist für die Lernenden eine Mischung aus allen drei Lernmethoden von Vorteil, da auf diese Weise jedem Lerntyp Rechnung getragen werden kann. Dies gilt in gleichem Maße für die Online-Lehre wie für die Präsenzlehre. Dadurch ist jedoch auch eine entsprechende Ausbildung der Lehrenden gefordert und, insbesondere für den Online-Bereich, Investitionen in qualifiziertes Personal und technisches Know-how. Ebenso kann gezieltes Einholen von Feedback und das Reflektieren dieser Rückmeldungen, die Kompetenzen der Ausbilder\*innen steigern.

Online-Schulungen sollen Präsenzveranstaltungen nicht ersetzen, sondern können die Fort- und Weiterbildung durch kurze Wissensinputs, in Form von kurzen Webinaren zu spezifischen Fachthemen, ergänzen. Durch die mehrdimensionale Ausbildung der Polizist\*innen ist eine Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen und damit eine bessere Bewältigung der polizeilichen Aufgaben möglich. Dadurch wird die Qualität der polizeilichen Arbeit und in weiterer Folge die Sicherheit und Stabilität in der Gesellschaft gefördert.

Kontakt: [daumen17@gmail.com](mailto:daumen17@gmail.com)

# **Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen bei der Implementierung von KI in den Dienstbetrieb der öffentlichen Verwaltung**

**Gegenüberstellung der Erwartungshaltungen von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen am Beispiel einer Fachabteilung im Bundesministerium für Finanzen**

***Kevin Zraunig, BA (Autor)***

FH-Prof. Mag. Günter Horniak (Betreuer)

188 Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen bei der Implementierung von KI in den Dienstbetrieb der öffentlichen Verwaltung

## 1. Einleitung und Problemstellung

Technologien, die auf künstlicher Intelligenz basieren, haben seit dem öffentlichen Zugang zu Chatbots, wie „ChatGPT“ oder „BARD“, stark an Aufmerksamkeit und Interesse gewonnen. Mögliche Einsatzgebiete und die Vor- und Nachteile von KI-unterstützten Technologien werden in der Literatur bereits näher beleuchtet. Jedoch weist die Forschung in Bezug auf die Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen innerhalb der öffentlichen Verwaltung, die mit der Implementierung von KI in den Dienstbetrieb einhergehen, noch Defizite auf. Insbesondere wurden die Erwartungshaltungen der Bediensteten in der Literatur bisher nur unzureichend berücksichtigt und es gibt nur wenige Vergleiche zwischen den Perspektiven von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Jedoch ist das gegenseitige Verständnis und die Kenntnis von Vorbehalten und persönlichen Ängsten eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Da in der Wissenschaft Einigkeit darüber besteht, dass es sich bei KI um eine langfristige Technologie handelt, die in allen Bereichen der Arbeitswelt Einzug halten wird, sollte die hier in aller Kürze vorgestellte Arbeit dazu beitragen, ein genaueres Stimmungsbild über mögliche Erwartungen und Ängste der betroffenen Mitarbeiter\*innen zu zeichnen und spezifische Einsatzmöglichkeiten von KI aufzuzeigen. Dadurch sollen Führungskräfte bei zukünftigen Transformationsprozessen besser unterstützt und sensibilisiert werden. Mit dem gewonnenen Wissen soll somit die Basis für eine effektive, zielgerichtete und sozial verträgliche Implementierung von KI-Anwendungen im Dienstbetrieb der öffentlichen Verwaltung geschaffen werden. Die Forschungsfragen der Masterarbeit lauten daher wie folgt:

*Wo erwarten Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte die größten Chancen bei der Nutzung von KI-Anwendungen innerhalb der untersuchten Abteilungen?*

*Wo verorten Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte die größten Herausforderungen bei der Implementierung von KI-Anwendungen?*

*Was sind die zentralen Sorgen und Ängste der Mitarbeiter\*innen bei einer Einführung von KI-Anwendungen?*

*Wo divergieren die Erwartungshaltungen von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Als Methode wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Form von Interviews gewählt. Im Vorfeld wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um auf Basis des aktuellen Forschungsstandes Forschungslücken zu identifizieren und die Leitfäden für die Interviews erstellen zu können. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zwei explorative, theoriegenerierende Interviews mit Führungskräften durchgeführt und sechs Mitarbeiter\*innen der untersuchten Fachabteilung befragt. Zusätzlich wurde die Führungskraft der übergeordneten Hierarchieebene interviewt. Das Datenmaterial wurde induktiv, mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, ausgewertet.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Auswertung des Interviewmaterials zeigte eine weitgehende Übereinstimmung der Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen hinsichtlich der Chancen und Herausforderungen beim Einsatz von KI. Bei den erwarteten Chancen wurden vor allem Entlastung, Effizienz- und Qualitätssteigerung angeführt. Neben der Zeitersparnis erhofften sich vor allem die interviewten Mitarbeiter\*innen durch automatisierte, KI-gestützte Prozesse eine Entlastung durch den Wegfall repetitiver Tätigkeiten und eine Erhöhung der eigenen Motivation. Auch die Gegenüberstellung der Erwartungshaltungen bezüglich der Herausforderungen zeigte größtenteils Einigkeit. Herausforderungen wurden in den Bereichen der Rahmenbedingungen in Form der Festlegung von Einsatzbereichen und der Akzeptanz von KI verortet. Die Bereitstellung einer geeigneten Hard- und Software wurde ebenfalls genannt. Die Herausforderung im Bereich der Technik bezog sich zum einen auf die Anpassung der bestehenden Struktur und zum anderen auf die zu beachtende Anwender\*innenfreundlichkeit. Die Analysen zeigten außerdem, dass Mitarbeiter\*innen besorgt sind, dass die durch KI-Anwendungen freiwerdenden zeitlichen Ressourcen durch zusätzliche Aufgaben gefüllt werden und somit eher zu einer Belastung als zu einer Entlastung führen könnten. Außerdem wurde angeführt, dass

190 Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen bei der Implementierung von KI in den Dienstbetrieb der öffentlichen Verwaltung

KI nicht die sozialen Bedürfnisse von Menschen befriedigen kann und eine Überbewertung der KI-Systeme sich negativ auf die Arbeitgeber\*innenattraktivität auswirken kann. Laut Interviewpartner\*innen kann die Überbewertung von KI-Anwendungen außerdem zu einer mangelnden Qualitätssicherung führen und durch die fehlende menschliche Aufsicht die Gefahr des Qualitätsverlustes oder auch Fehlentscheidungen bergen.

Im Zuge der Forschungsarbeit wurde festgestellt, dass das Bewusstsein für KI in der untersuchten Abteilung noch nicht sehr stark ausgeprägt war. Auch die unterschiedlichen bei den Interviewpartner\*innen vorherrschenden Auslegungen und Definitionen von KI beeinträchtigten die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten. Angesichts der festgestellten Vorbehalte innerhalb der untersuchten Abteilung sollte die neue Technologie mit Bedacht und in kleinen Schritten eingeführt werden, um mit schnellen Gewinnen eine offene Haltung zu generieren.

Kontakt: [kevin.zraunig@icloud.com](mailto:kevin.zraunig@icloud.com)

**Bildung**



## **Die Rolle von Hebammen in der Ernährungsberatung. Erhebung zu Ernährungskennntnissen, -einstellung und (Selbst-)Sicherheit**

***Mag.<sup>a</sup> Melanie Ulrike Bruckmüller (Autorin)***

***Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Karin Schönflug (Betreuerin)***

## 1. Einleitung und Problemstellung

Die Schwangerschaft ist eine vulnerable Phase, in der rasches Wachstum und Entwicklung des Kindes stattfindet. Während eine Fehlernährung sowohl kurz- als auch langfristig negative gesundheitliche Auswirkungen erwarten lässt, können durch eine bedarfsgerechte Ernährung vor und während der Schwangerschaft die Weichen für zukünftige Gesundheit und Wohlbefinden von Mutter und Kind gestellt werden. Im Allgemeinen entspricht die Ernährung in Österreich allerdings nicht den Ernährungsempfehlungen. So ist die Gesamtenergieaufnahme, die Zufuhr von Fett, insbesondere die Zufuhr von gesättigten Fettsäuren und die Zufuhr von Zucker zu hoch und der Verzehr von nährstoffreichen und energiearmen Lebensmitteln wie Gemüse und Obst zu niedrig. Der Unterstützung von Schwangeren bei der Auswahl gesunder Lebensmittel, die ihren Bedürfnissen und denen des heranwachsenden Fötus gerecht wird, kommt daher eine große Bedeutung in der Gesundheitsförderung zu. Hebammen sind in einer idealen Position, Schwangere über deren Ernährung zu beraten. Sie stehen in engem Kontakt und in einem Vertrauensverhältnis zu werdenden und jungen Familien und können so Ernährungsinformationen gut in die Familie weitertragen. Daher ist es für Hebammen besonders wichtig, dass sie die spezifischen Ernährungsbedürfnisse von Schwangeren sowie die Einschränkungen, auf die Schwangere achten sollen, ausreichend kennen. Es besteht jedoch noch Forschungsbedarf über die Rolle von Hebammen in der Ernährungsberatung von Schwangeren. Bislang ist nicht bekannt, wie es Hebammen in Österreich als Anbieter\*innen von Ernährungsberatung geht und wie gut sie in der Lage sind, die Ernährungskompetenz ihrer Klient\*innen zu fördern.

Angesichts der geplanten Erweiterung des Hebammenleistungsangebots im Rahmen des Eltern-Kind-Passes, ist es dringend erforderlich, die Beratungssituation von Hebammen besser zu verstehen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie ein künftiges Unterstützungsangebot für Hebammen gestaltet werden muss, um sie in ihrer wichtigen Rolle in der Ernährungsberatung von Schwangeren zu unterstützen. Die forschungsleitenden Fragen dieser Masterarbeit lauten dementsprechend:

*Welche persönliche Einstellung haben Hebammen zur Ernährung in der Schwangerschaft?*

*Wie oft beraten Hebammen Schwangere zu Ernährungsthemen?*

*Wie (selbst-)sicher fühlen sich Hebammen bei allgemeiner und spezifischer Ernährungsberatung?*

*Wo informieren sich Hebammen über Ernährung?*

*Was wissen Hebammen über die nationalen Ernährungsempfehlungen für Schwangere und Stillende (österreichische Ernährungspyramide für Schwangere und Stillende)?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Frage wurde eine quantitative Querschnittserhebung unter Hebammen aus Österreich durchgeführt. Für den Fragebogen wurden auf Basis der bisherigen Literatur relevante Items zu fünf Schlüsselbereichen in Zusammenhang mit der Ernährungsberatung durch Hebammen entwickelt: (1) die persönliche Einstellung von Hebammen zur Bedeutung der Ernährung (2) die Ernährungsschulung während der Hebammenausbildung (3) Informationsquellen zum Thema Ernährung (4) das (Selbst-)Sicherheitsgefühl bei der Beratung über bestimmte Ernährungsthemen und (5) die Kenntnisse über die nationale Ernährungsempfehlung „Österreichische Ernährungspyramide für Schwangere und Stillende“. Der Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen. Im Anschluss an die Validierung erfolgte die Erhebung mittels eines Online-Fragebogens. Die E-Mail-Einladung zum Online-Fragebogen wurde von den Landesstellen des Österreichischen Hebammengremiums an die registrierten Hebammen in Österreich (2.477) versandt. Insgesamt nahmen 106 Hebammen an der Umfrage teil. Das entsprach einer Rücklaufquote von 4 %. Die gewonnenen Daten wurden anschließend mithilfe deskriptiver Statistik dargestellt und besprochen.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

## 196 Die Rolle von Hebammen in der Ernährungsberatung. Erhebung zu Ernährungskenntnissen, -einstellung und (Selbst-)Sicherheit

Hebammen müssen sowohl präventive als auch symptombezogene Ernährungsberatung anbieten können, um den Fragen von Schwangeren gerecht zu werden. Das benötigt ein breites Fachwissen. Von den befragten Hebammen gaben jedoch 20 % an, dass sie während ihrer Hebammenausbildung keine Schulung zum Thema Ernährung in der Schwangerschaft, Stillzeit und im Säuglingsalter erhalten haben. Bei den 80 % mit Ernährungsschulung zeigte sich, dass diese nicht für die Ernährungsberatung von Schwangeren ausreichend ist.

Hebammen beziehen ihr Ernährungswissen nicht primär aus der Ausbildung, sondern durch das Lesen von Forschungsartikeln, die Teilnahme an Fortbildungen und Kongressen sowie aus Leitlinien und Standards. Diese Informationsquellen tragen allerdings nicht dazu bei, dass Hebammen die österreichische Ernährungspyramide für Schwangere und Stillende ausreichend kennen. Neun von vierzehn Wissensfragen wurden von mehr als 50 % der Befragten falsch beantwortet. Des Weiteren ging aus der Umfrage hervor, dass Hebammen sich unsicher fühlen, wenn es um die Ernährungsberatung über spezielle Ernährungsformen geht, wie vegetarische oder vegane Ernährung sowie die Ernährung von Frauen, die ethnischen Gruppen oder Minderheiten angehören oder adipös sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Verbesserungsbedarf sowohl bei den Kenntnissen der Hebammen über die nationalen Ernährungsempfehlungen für Schwangere und Stillende als auch hinsichtlich des (Selbst-)Sicherheitsgefühls besteht. Um diesen Bedarf an Wissen in der Ernährungsberatung gerecht zu werden, ist es notwendig, ein Unterstützungsangebot für Hebammen zu entwickeln, welches ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Kompetenzen in der Ernährungsberatung fortlaufend zu erweitern. Zusätzlich sind Fortbildungen unumgänglich, um eine evidenzbasierte Ernährungsberatung nach aktuellem wissenschaftlichen Stand sicherzustellen.

Kontakt: [melanie.bruckmueller@gmail.com](mailto:melanie.bruckmueller@gmail.com)

# **Die Entwicklung von Bildungs- und Erziehungszielen an österreichischen Schulen ab 1869 bis 1962 - eine Längsschnittanalyse**

***Stefan Fend, BA und Martina Hosch, BA (Autor\*innen)***

Univ. Doz. Dr. Johann Dvorak (Betreuer)

## 1. Einleitung und Problemstellung

In gegenständlicher Masterarbeit werden die Bildungs- bzw. Erziehungsziele der Jahre 1869 bis 1962 im österreichischen Schulwesen beschrieben. Es wird untersucht, welche zentrale Rolle diese einnahmen, wie sie die folgende Generation beeinflussten und welche sozialen, moralischen sowie ethischen Entwicklungen daraus resultierten. Unter Beachtung diverser Ziele im Schul- und Unterrichtswesen sowie der Orientierung an Gleichheit, Gleichberechtigung, Verfassung, Freiheit etc., war die Politik in Bezug auf die Bildungs- bzw. Erziehungsziele immer wieder mit einer Neuausrichtung und damit verbundenen Herausforderungen konfrontiert.

In dieser Arbeit werden Faktoren, wie Staatsform, Einfluss der Kirche, geopolitische sowie wirtschaftliche Lagen und politische Strömungen analysiert, welche Auswirkungen auf die Einführung neuer Gesetze bzw. Novellierungen bestehender Gesetze und somit Einfluss auf das Schulwesen und die vorherrschenden Bildungs- und Erziehungsziele hatten. Ebenso werden die Schwierigkeiten der schulischen Belange vor und nach der Entstehung der Zweiten Republik aufgezeigt. Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht in der Erforschung der Hintergründe zu den Entwicklungen des jeweils vorliegenden historischen Bildungssystems und der damit verbundenen Bildungs- und Erziehungsziele, um die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Gesellschaft, im Besonderen auf diverse soziale Schichten und Minderheiten in Österreich sowie auf Frauen, zu durchleuchten.

Die Forschungsfragen der vorliegenden Masterarbeit lauten:

*Was waren die Ursachen für die Einführung des Reichsvolksschulgesetzes 1869?*

*Welche Ursachen und Auswirkungen hatte das Reichsvolksschulgesetzes für das Schulwesen und deren Bildungsziele bis 1918?*

*Welche Faktoren und Effekte gab es im Schulwesen ab 1918?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine qualitative Längsschnittanalyse durchgeführt. Dadurch soll der soziale und individuelle Wandlungsprozess untersucht werden. Ebenso können die zeitlichen Entwicklungen und Veränderungen im maßgeblichen Zeitraum der Arbeit festgestellt werden, da diese Methode im Unterschied zur Querschnittsstudie das Themenfeld „Bildungsziele und Erziehungsziele“ zu mehreren Zeitpunkten analysiert, damit die daraus gewonnenen Ergebnisse in mehreren Reflexionen zu den verschiedenen historischen Zeitpunkten zueinander verglichen werden können. Für diese Methode wurden zahlreiche unterschiedliche Quellen, wie Gesetze (historisch), Verordnungen, Dissertationen, Journale, Dokumentationen, Zeitschriftenartikel aus alten Chroniken, Jahresberichte, Forschungen, Lexika, Protokolle ausgewählt, um diese diachronisch zu vergleichen und gegenüberzustellen. Die Zeitspanne beginnt mit der Bürgerrevolution 1848, als Vorschau der damals gegebenen Situation, bis zum Eintritt des Wirkens des Reichsschulvolksgesetz 1869 und endet mit Ende des 20. Jahrhunderts. Das Instrument der qualitativen Längsschnittanalyse dient primär dazu, Veränderungen zu den jeweiligen untersuchten Themen aussagekräftig darzulegen. Diese Methode beinhaltet ein zweigeteiltes Vorgehen, welches einerseits einen systematischen Abriss der Geschichte darstellt und andererseits eine vergleichende Analyse bietet. Die angewendete Dokumenten- und Sekundärdatenanalyse sollte einer Verzerrung des Untersuchungsbildes entgegenwirken.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Im beleuchteten Zeitfenster der gegenständlichen Masterarbeit ist zu erkennen, dass seit den Anfängen des Bildungswesens und seinen Einrichtungen ein markanter Fortschritt feststellbar ist. Im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts gab es ein geringeres und nicht gleichmäßig über das Gebiet von Österreich vorhandenes Angebot an Schulen. Dieses Bild änderte sich ab der Zweiten Republik und mit der Einführung des SchOG 1962. Mit dem SchOG 1962 entstanden mehr Bildungsoptionen bzw. Schullaufbahnen. Die einfachen Strukturen der Schuleinrichtungen, welche eine allgemeine „Grundbildung“ vorsahen,

## 200 Die Entwicklung von Bildungs- und Erziehungszielen an österreichischen Schulen ab 1869 bis 1962 - eine Längsschnittanalyse

wurden in ihrem Profil verstärkt ausgedehnt und haben in ihren Unterscheidungen zugenommen. Die allgemeinbildenden Unterrichtsinhalte bekamen mehr Raum und das Bildungssystem wurde an die Bedarfe der Zeit so angepasst, dass es zu keinen Bildungssackgassen mehr kam. Vielmehr ermöglichten fließende Übergänge zwischen den verschiedenen Schulsystemen den Schüler\*innen weiterzukommen bzw. leichter einen Schulabschluss zu erlangen. Bildungs- und Erziehungsziele wurden immer wieder stark von der Katholischen Kirche mitbestimmt. Mit dem SchOG 1962 endete dieser Einfluss, sodass die Bildungs- und Erziehungsziele nun ausschließlich als Kompetenz des Staates gelten. Klar erkennbar ist auch, dass die schulische Bildung ursprünglich nur einem geringen Anteil der Bevölkerung möglich war und nun allen im Umfang von neun Schuljahren verpflichtend zugänglich ist. Eine weitere Errungenschaft ist ein kostenloser Schulbesuch an den öffentlichen Pflichtschulen in Österreich.

Kontakt: [stefan.fend@gmx.at](mailto:stefan.fend@gmx.at) und [martina.hosch@outlook.de](mailto:martina.hosch@outlook.de)

# **Herausforderung Heterogenität im Schulwesen**

**Eine Untersuchung zu den Auswirkungen gesellschaftlicher  
Erwartungen auf die Motivation von Lehrkräften**

***Singer Julia, BA (Autorin)***

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

## 1. Einleitung und Problemstellung

Im Bundesgesetz über die Schulorganisation werden seit 1962 die Aufgaben des österreichischen Schulwesens beschrieben und es obliegt unter anderem den Lehrkräften, diese zu erfüllen. Dabei reichen die zu erfüllenden Aufgabengebiete schon lange über die reine Wissensvermittlung hinaus. Bei einer Schule handelt es sich um einen gesellschaftlichen Ort des Lernens, welcher die Schüler\*innen bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen soll. Die zu unterrichtenden Schüler\*innen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht und diese Heterogenität spielt für Lehrkräfte eine wesentliche Rolle im Arbeitsalltag. Lehrkräfte der Sekundarstufe I müssen sich auf die verschiedenen Persönlichkeiten der Schüler\*innen einstellen. Es wird erwartet, dass Lehrkräfte während der Unterrichtsstunden individuell auf jede\*n einzelne\*n Schüler\*in eingehen. Dies bringt für Lehrkräfte eine hohe Verantwortung mit sich, welche sie vor eine große Herausforderung stellen kann. Eine Lehrkraft soll schließlich zum einen die Einzelperson bestmöglich unterstützen, andererseits aber zeitgleich die erbrachte Leistung anhand eines einheitlichen Maßstabes vergleichen. Lehrkräfte dürfen dabei etwaige festgestellte Unterschiede zwischen den Schüler\*innen weder diskriminierend noch privilegierend behandeln. Dies bedeutet, dass sich für Lehrkräfte hier eine Art Gratwanderung zwischen der homogenen Erwartungshaltung und der heterogenen Schüler\*innenschaft ergibt. Zusätzlich kommt es von verschiedenen Seiten zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen gegenüber den Lehrkräften, wodurch sich insgesamt eine herausfordernde berufliche Situation ergeben kann.

Diese beschriebene Ausgangssituation steht im Zentrum dieser Masterarbeit und es wird beleuchtet, ob der Druck zur Erfüllung der verschiedenen Aufgaben und die gleichzeitig bestehenden hohen gesellschaftlichen Erwartungen Auswirkungen auf die Lehrkräfte haben.

Die zwei übergeordneten Forschungsfragen lauten:

*Was sind die von Lehrkräften wahrgenommenen gesellschaftlichen Erwartungen in Zusammenhang mit der Heterogenität der Schüler\*innen?*

*Welche Auswirkungen haben gesellschaftliche Erwartungen im Zusammenhang mit der Heterogenität der Schüler\*innen auf den beruflichen Alltag der Lehrkräfte der Sekundarstufe I?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dabei wurden insgesamt sieben teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews mit derzeit angestellten Lehrkräften der Sekundarstufe I durchgeführt. Um einheitliche Bedingungen zwischen den einzelnen Interviews zu gewährleisten, wurden diese mit einer Videoplattform für Onlinekonferenzen („Zoom“) durchgeführt. Im Zuge dieser Interviews wurden die Lehrkräfte im Vorfeld gebeten, eine Mind-Map zur Entwicklung ihrer Motivation während der bisherigen beruflichen Laufbahn als Lehrkraft zu zeichnen. Diese Mind-Maps wurden während der Interviews von den Interviewten beschrieben und diskutiert. Zur Auswertung der Daten wurde auf die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen und das Kategoriensystem nach einem deduktiven Ansatz gebildet.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es konnte festgestellt werden, dass an Lehrkräfte der Sekundarstufe I eine Vielzahl an gesellschaftlichen Erwartungen herangetragen werden. Eine wesentliche Erkenntnis der durchgeführten Forschung ist, dass vor allem grundlegende Erziehungsaufgaben an Lehrkräfte übertragen werden und Erziehungsberechtigte erwarten, dass sie diese Kenntnisse auch individuell passend vermitteln. Die Schüler\*innen befinden sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien und es wird von den Lehrkräften gefordert, dass sie sich nicht nur mit den unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Schüler\*innen beschäftigen, sondern auch, dass sie sich auf das ungleiche Leistungsniveau der Schüler\*innen einstellen und die Unterrichtsplanung dementsprechend gestalten.

Die Heterogenität der Schüler\*innen führt im beruflichen Alltag der Lehrkräfte dazu, dass sich der berufliche Kontext auf das private Umfeld ausdehnt und sich die Lehrer\*innen auch nach der Unterrichtszeit

## 204 Herausforderung Heterogenität im Schulwesen

mit den Bedürfnissen der Schüler\*innen auseinandersetzen. Auch die Erreichbarkeit für die erziehungsberechtigten Personen außerhalb der Arbeitszeit spielt dabei eine sehr große Rolle. Dies führt dazu, dass Lehrkräfte einem permanenten Druck unterliegen und oftmals die nötige professionelle Distanz zur beruflichen Tätigkeit – welche die emotionale Neutralität sicherstellt – nicht mehr gewährleisten werden kann.

Es konnte festgestellt werden, dass die Heterogenität der Schüler\*innen auf den beruflichen Alltag sowohl hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben, des Arbeitsaufwandes und der Motivation der Lehrkräfte Einfluss nimmt. Hinsichtlich des bestehenden Lehrkräftemangels ist vor allem die Auswirkung auf die Motivation der Lehrkräfte relevant, da diese aufgrund der vielfältigen Herausforderungen bei vielen Lehrkräften abgenommen hat und dies zukünftige Auswirkungen auf das Schulwesen haben kann.

Kontakt: [julia-singer1@hotmail.com](mailto:julia-singer1@hotmail.com)

## **Zentrale Anforderungen an die Führungsaufgaben von Departmentleitungen in Schulen aus Sicht der Direktion und der Lehrer\*innen**

**Am Beispiel der Bildungsanstalt für Elementarpädagogik der Stadt Wien**

***Philip Zwölfer, BSc (Autor)***

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

206 Zentrale Anforderungen an die Führungsaufgaben von Departmentleitungen in Schulen aus Sicht der Direktion und der Lehrer\*innen

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und dem steigenden Flächenmangel bedürfen kreativer und bedarfsorientierter Lösungen im Bereich Schulbau und -organisation. Ebenso sind es neue Lehr- und Lernmethoden, welche andere Ansprüche sowohl an Raumkonzepte und organisatorische Gestaltung sowie die darin agierenden Akteur\*innen stellen.

Die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit bildet eine Veränderung im Schulwesen, von welcher bauliche wie pädagogische Aspekte betroffen sind. Während sich in den angloamerikanischen und skandinavischen Ländern das sogenannte Departmentsystem im Bildungsbau bereits vor längerer Zeit durchgesetzt hat, findet in Österreich in vielen Fällen noch das Stammklassenprinzip Anwendung. Ein Umdenken in Österreich weg vom Altbewährten hin zu neuen pädagogischen Ansätzen hat erst vor wenigen Jahren begonnen. Verantwortungsträger\*innen aus der Politik oder Architektur haben ein neues Verständnis für Raum und die Möglichkeit und Notwendigkeit von Synergien bekommen. Wird eine bestehende Schule vom Stammklassen auf das Departmentsystem umgestellt und eine zusätzliche Führungsschiene integriert, ist dies mit neuen Anforderungen und Erwartungshaltungen verbunden.

Die Untersuchung dieser Masterarbeit wurde in der Bildungsanstalt für Elementarpädagogik der Stadt Wien (bafep21) durchgeführt, welche 2026 im Zuge eines Neubaus des Schulgebäudes auf ein Departmentsystem umgestellt wird. Da damit auch dort die Einführung einer zusätzlichen Führungsebene – den sogenannten Departmentleitungen – einhergeht, liegt das Ziel der vorliegenden Arbeit im Verstehen von Anforderungen an Führungsaufgaben, um den Implementierungsprozess der Führungsebene zu unterstützen und positiv auf die Wirksamkeit der Führungskräfte Einfluss nehmen zu können. Die Forschungsfrage lautet daher:

*Was sind die zentralen Anforderungen an die Führungsaufgaben von Departmentleitungen in Schulen aus Sicht der Direktion und der Lehrer\*innen am Beispiel der bafep21?*

## **2. Methode/Vorgehensweise**

Für die empirische Untersuchung wurden neun persönliche, halbstrukturierte Einzelinterviews mit unterschiedlichen Typen von Expert\*innen geführt. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen orientierte sich an ihren unterschiedlichen Wissensbeständen über das zu erforschende Feld. Die Interviewfragen wurden offen gestaltet und wiesen Bezug zur Organisation auf. Zusätzlich sollten Aspekte aus Sicht der Abteilungs- vorständin und der Administratorin berücksichtigt werden. Mit Hilfe dieser gezielten Auswahl bestimmter Interviewpartner\*innen konnte der Fokus auf konkrete Zielgruppen gelegt und damit divergente Perspektiven und Erwartungshaltungen beleuchtet werden.

Eine Herausforderung beim Sampling bestand darin, dass es in der bafep21 aktuell noch keine etablierte Form des Departmentsystems gibt. Daher wurden für die Interviews unter anderem Lehrer\*innen ausgewählt, die bereits eine Fachgruppe leiten, anderweitige Führungserfahrung aufweisen oder sich die Rolle als Departmentleitungen vorstellen können. Die Analyse und Auswertung der Daten erfolgte kategorienbasiert, mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Zur Unterstützung wurde dazu das Programm MAXQDA verwendet. Zur Anwendung kamen die deduktive und induktive Kategorienbildung sowie das Zusammenfassen des Datenmaterials.

## **3. Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Analyse der Interviews zeigte, dass die angehenden Departmentleitungen aus Sicht der befragten Stakeholder\*innen eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen sollten. In der Folge galt es zu überprüfen, ob diese Anforderungen mit dem Bild der Departmentleitung vereinbar sind und wie daraus eine geeignete Stellenbeschreibung entworfen werden kann. Von den etwa 17 Anforderungen konnten acht als zentral identifiziert werden. Mitunter die größte Unsicherheit und somit Unstimmigkeiten in den Aussagen waren im Bereich der Personalautonomie zu erkennen. Hier muss klar festgelegt werden, was Departmentleitungen (mit-)entscheiden sollen und / oder dürfen. Des Weiteren bedarf das Thema „Kolleg\*in wird Vorgesetzte\*r“ eines sehr sensiblen Umgangs im Zuge der Implementierung.

208 Zentrale Anforderungen an die Führungsaufgaben von Departmentleitungen in Schulen aus Sicht der Direktion und der Lehrer\*innen

Es zeigte sich außerdem, dass sich alle fünf von Fredmund Malik definierten Aspekte wirksamer Führung im Gesamtergebnis der Interviews wiederfanden. Darunter fällt für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren und Andere zu fördern und zu entwickeln. Auch wurden die Auswertungen der Aufgaben von Schulleitungen an Departmentleitungen gemäß Literatur mit jener Auswertung der offen gestellten Fragen verglichen. Unabhängig davon, wie diese beiden Erkenntnisse zusammengeführt und in ein Anforderungsprofil verpackt werden können, lassen sich aus Sicht der Interviewten zwei Hauptaufgaben in beiden Auswertungen identifizieren. Demzufolge stellen die Unterstützung bzw. Förderung und Entwicklung von Mitarbeiter\*innen/Lehrpersonen sowie die kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung zentrale Anforderungen an Führungsaufgaben von Departmentleitungen dar.

Kontakt: [philip.zwoelfer@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:philip.zwoelfer@alumni.fh-campuswien.ac.at)



## **Impressum**

Alle Rechte vorbehalten.

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

Medieninhaberin und Verlegerin:

FH Campus Wien, Favoritenstraße 226, 1100 Wien, Austria  
[www.fh-campuswien.ac.at](http://www.fh-campuswien.ac.at)

Herausgegeben von: Alfred Hödl, Günter Horniak, Theresa Weinöhrl  
[publicmanagement@fh-campuswien.ac.at](mailto:publicmanagement@fh-campuswien.ac.at)

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH  
Wien, im Juni 2025

Mit rund 8.500 Studierenden an zwei Standorten und zwei Kooperationsstandorten ist die FH Campus Wien die größte Fachhochschule Österreichs. In den Departments Angewandte Pflegewissenschaft, Applied Life Sciences, Bauen und Gestalten, Gesundheitswissenschaften, Soziales, Technik sowie Verwaltung, Wirtschaft, Sicherheit, Politik steht ein Angebot von nahezu 70 Studiengängen und Hochschullehrgängen in berufsbegleitender und Vollzeit-Form zur Auswahl. Anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung wird in zehn fachspezifischen Forschungszentren gebündelt. Fort- und Weiterbildung in Form von Seminaren, Modulen und Zertifikatsprogrammen deckt die Fachhochschule über die Campus Wien Academy ab. Die FH Campus Wien ist Gründungsmitglied im Bündnis Nachhaltige Hochschulen.

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

FH Campus Wien

**Public Management**

Masterstudium

Favoritenstraße 226

1100 Wien

T: +43 1 606 68 77-3800

F: +43 1 606 68 77-3809

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

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