



› PUBLIC SECTOR

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Masterarbeitensammlung 2016

Alfred Hödl, Günter Horniak, Julia Dahlvik (Hg.)

**Public Management**

Masterstudiengang

SCHRIFTENREIHE › PUBLIC MANAGEMENT › BAND 2



Alfred Hödl, Günter Horniak, Julia Dahlvik (Hg).

# **Masterarbeitensammlung 2016**

Public Management  
Masterstudiengang

**SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 2**



## Vorwort

Aktuelle Entwicklungen auf Gesellschafts- und Wirtschaftsebene stellen nicht nur die Politik, sondern auch den gesamten öffentlichen Sektor immer wieder vor neue Herausforderungen. Bei aller Dringlichkeit sind die Verwaltungen von Bund, Ländern und Gemeinden sowie die Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft dennoch gefordert, langfristig orientierte und praktikable Lösungsansätze zu erarbeiten. Gleichzeitig wird der Anspruch an die Verwaltung gestellt, sich immer schneller anzupassen, zu verändern und weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite muss Verwaltung aber auch Verlässlichkeit und Beständigkeit bieten, als wichtiger Garant für die innere Sicherheit Österreichs. Diese unterschiedlichen Anforderungen an den öffentlichen Sektor spiegeln sich auch in den Anforderungen wider, die an die MitarbeiterInnen gestellt werden. Nur gut ausgebildete ExpertInnen in wichtigen Positionen machen den öffentlichen Sektor zu einem, der mit Professionalität und Innovation diesen Herausforderungen begegnen kann.

Der Studiengang Public Management an der Fachhochschule Campus Wien bietet eine praxisorientierte Ausbildung für hochqualifizierte Tätigkeiten im öffentlichen Sektor. Ziel unserer Ausbildung ist es, die entsprechende Expertise zu vermitteln, damit unsere AbsolventInnen auch bei Lösungsformulierungen mitwirken können. Viele unserer AbsolventInnen sind bereits in Entscheidungsfunktionen tätig und setzen in ihrer täglichen Berufspraxis die im Studium erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen ein: Ökonomisches und Managementwissen sowie Handlungsinstrumente für Veränderungs- und Innovationsprozesse. Damit ermöglichen wir es unseren AbsolventInnen, nicht nur die Ausführung von politischen Vorgaben sichern zu können, sondern auch eine politikvorbereitende Rolle für die benötigten gesellschaftlichen Innovations- und Transformationsprozesse zu übernehmen. Dass die Qualität in der Lehre anerkannt wird, zeigt auch die Höchstzahl an StudienbewerberInnen in diesem Jahr. Mehr als doppelt so viele BewerberInnen standen den möglichen Studienplätzen gegenüber.

**Gelebte Diversität für eine vielfältige Zukunft**

Wir im Studiengang sind zudem davon überzeugt, dass Diversität eine Chance und Möglichkeit ist, den Herausforderungen der Zukunft mit vielfältigen Sicht- und Lösungsweisen begegnen zu können.

## 4 Vorwort

nen. Daher legen wir bei der Zusammensetzung unserer Studiengänge auch Wert darauf, die wachsende gesellschaftliche Vielfalt abzubilden. Studierende aus nahezu jedem Sektor der öffentlichen Verwaltung, in der gesamten Altersbandbreite und mit unterschiedlichsten Hintergründen bieten die Möglichkeit voneinander zu lernen. Mit annähernd gleicher Verteilung bei weiblichen und männlichen Studierenden möchten wir auch hier einen Beitrag für eine faire Gesellschaft leisten.

### Public Management – Studium für InnovatorInnen der Gesellschaft

Im Sommersemester 2016 konnten 41 Studierende ihr Masterstudium Public Management erfolgreich abschließen. In ihrem Studium haben Sie umfangreiches Wissen und Werkzeuge erworben und können damit einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen im öffentlichen Sektor leisten. Wie umfangreich und vielfältig die relevanten Themen im öffentlichen Sektor sind, zeigt dieser Sammelband der Masterarbeiten – sie spiegeln die vielen Entwicklungen wider, auf die Antworten gefunden werden sollten.

An dieser Stelle wollen wir auch allen BetreuerInnen danken, die unsere Studierenden am nicht immer einfachen Weg zur Masterarbeit unterstützt und begleitet haben. Unser Dank gilt auch der Kooperation mit dem Bundeskanzleramt, deren laufende Unterstützung ein wesentlicher Bestandteil für die Ausbildung unserer zukunftsfähigen Public ManagerInnen – den „InnovatorInnen der Zukunft“ – darstellt.

Wir wünschen all unseren AbsolventInnen viel Erfolg für ihre Zukunft!

Alfred Hödl, Günter Horniak (Studiengansleitung), Julia Dahlvik (wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Wien, im Oktober 2016

# Einleitung

Unser berufsbegleitendes Masterstudium Public Management bringt mit sich, dass nahezu alle unsere Studierenden in vielen Bereichen des öffentlichen Sektors – zum Teil auch bereits in Führungsfunktionen – tätig sind und gelebte „Verwaltungspraxis“ für sie Alltag ist. Die Studierenden werden dort mit der gesamten Vielfalt der Herausforderungen, die die Praxis mit sich bringt, konfrontiert. Im Studium kommen sie dann mit vielfältigen Theorien zur gelebten Praxis in Berührung. Zumeist ist dies der Punkt, wo ein Praxisfall zum Thema der Masterarbeit wird. Das erworbene Wissen im Studium und die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld fließen in diesen Abschlussarbeiten zusammen. Sehr oft erfolgt daraus eine Ableitung von Praxisempfehlungen, die Theorie und Praxis verknüpft und schließlich auch am Arbeitsplatz direkt umgesetzt werden kann. Der vorliegende zweite Sammelband zeigt den LeserInnen die Vielfalt der Themen, mit denen sich die moderne Verwaltung in Österreich auseinandersetzt bzw. auseinandersetzen muss.

## Aufbau des Sammelbandes

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

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

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

- Recht
- Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement
- Organisation und Organisationsentwicklung
- MitarbeiterInnen und Führung
- Politikfelder

Die Reihenfolge stellt dabei keine Gewichtung der Themen dar.

### **BetreuerInnen**

Ebenso wie unsere Studierenden kommt auch der Großteil der wissenschaftlichen BetreuerInnen der Masterarbeiten aus der Praxis oder hat einen sehr starken Praxisbezug. Damit soll nicht nur die optimale Betreuung der Studierenden und ihrer Themen gewährleistet werden, sondern auch sichergestellt werden, dass wissenschaftliche und fachliche Expertise den Entstehungsprozess der Masterarbeiten begleitet. Der Austausch zwischen Studierenden und BetreuerInnen erfolgt somit in der „gleichen Sprache“. Bei jeder Masterarbeit in diesem Band finden Sie daher auch den Namen der Betreuerin bzw. des Betreuers.

### **Kriterien für eine „gute“ Masterarbeit**

Für unsere Masterarbeiten und die BetreuerInnen, 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
  - Arbeit mit der Literatur
  - Arbeit mit dem Datenmaterial
  - Verschriftlichung
  
- 3) Formale Gestaltung der Arbeit

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

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

# Inhalt

## Recht

### **Mobbing in der Bundesverwaltung**

Das Dienstrecht des öffentlichen Bundesdienstes auf dem Prüfstand  
Andreas Göbl, BA (Autor).....15

### **Auf dem Weg zu einem einheitlichen Haushalt**

Die Harmonisierung des Haushaltsrechts auf Gemeindeebene  
Teresa Holzapfel, BA (Autorin).....19

### **Die Haushaltsrechtsreform auf Bundes- und Länderebene**

Fördern die geplanten Änderungen eine Vereinheitlichung des öffentlichen Rechnungswesens und des öffentlichen Steuersystems?  
Bianca Geyer, BA (Autorin) .....23

### **Die Vollziehung des Glücksspielgesetzes am Beispiel der Finanzpolizei in Niederösterreich**

Michael Aigner, BA (Autor).....27

### **Elf Jahre Österreich-Konvent. Was blieb davon und wohin liegen die Ursachen für nach wie vor nicht realisierte Reformvorschläge?**

Martin Krämer, BA, MA, M.E.S (Autor).....31

### **Öffentlichkeitsarbeit von Behörden**

Eine kritische Betrachtung der praktischen Umsetzung des Medientransparenzgesetzes  
Ing. Mag. (FH) Johannes Wallner (Autor) .....35

### **Auftragnehmerin/Auftragnehmer oder Arbeitskraft?**

Die Problematik der Scheinselbstständigkeit in Österreich aus rechtlicher Sicht  
Daniela Barbara Wagner, BA (Autorin) .....39

## **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**

### **Trinkwasserkontrolle Niederösterreich**

Änderung des Verwaltungshandels (1994-2014), im Licht der strategischen Ausrichtung von New Public Management und der Grundsätze des EU-Weißbuches „Europäisches Regieren“

Ing. Christian Hollensteiner, BA (Autor)..... 45

### **Ausgewählte Aspekte von Public Management und Change Management im Rahmen der Bezirkszusammenlegungen in der Steiermark**

Gerhard Matzer BA, Alfred Wutte BA (Autoren) ..... 49

### **Corporate Compliance im Öffentlichen Dienst**

Auswirkungen von implementierten CMS im Öffentlichen Dienst

Brigitte Slepicka BA, MA (Autorin) ..... 53

### **Notrufbearbeitung in Österreich**

Potenzial von Kooperation im „Dschungel“ von Kompetenzen und Zuständigkeiten

Jürgen Schwanzer, BA (Autor) ..... 59

### **Vom „Evidence-Based Policy-Making“ zur „Policy-Based Evidence“**

Zur Bedeutung eines Kennzahlensystems im Performance Management

Noemi B. Haselbach, BA (Autorin) ..... 63

## **Organisation und Organisationsentwicklung**

### **Die Neuerfindung des Arbeitens**

Zentrale Elemente von „New Work“ und Implikationen für die Öffentliche Verwaltung

Maximilian Biwald, BA (Autor) ..... 69

### **E-Learning als Chance für die Ausbildung in der Finanzverwaltung**

Neue Lehr- und Lernmethoden im Lichte des Generationenwechsels im BMF

Franz Haumer, BA und Bianca Kopfer, BA (Autor und Autorin)....73

### **Qualitätsmanagement im Krankenhaus**

Eine Analyse der Einflussfaktoren auf die PatientInnenzufriedenheit am Beispiel eines österreichischen Klinikums

Lukas Wallner, BA (Autor).....77

### **Individuelle und organisationale Resilienz in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport (BMLVS)**

Mag. (FH) Adolf Traußnig, Wolfgang Kronberger, BA (Autoren)...81

### **„Das hat sich nicht durchgesetzt“ – Der Beruf des Wissensmanagements als Hürde für Organisationen**

Eine theoretische und empirische Analyse

Mag. Katharina Riha, MBA (Autorin).....87

### **Netzwerkanalyse in Organisationen als Ansatz zur Gestaltung und Evaluierung formaler Strukturen**

Franz Kary, BA (Autor) .....91

### **Bezirksverwaltungsbehörden im Burgenland: Aus sieben mach drei?**

Ein Reformansatz für das Burgenland

Thomas Joszt, BA (Autor) .....95

## **MitarbeiterInnen und Führung**

### **Public Managerinnen und Manager im Bundesdienst**

Herausforderungen an den Öffentlichen Dienst und erforderliche Kompetenzen der zukünftigen Public Managerinnen und Manager

Roland Kaimbacher, BA (Autor) .....103

<b>Führen im Strafvollzug – Fehlzeiten und Arbeitszufriedenheit in der Justizanstalt Wien Josefstadt: Eine Analyse</b>	
Andrea Obruca, BSc (Autorin) .....	109
<b>Transformation des Personalmanagements in Reorganisationsprozessen am Beispiel der Finanzämterreform 2001 bis 2005</b>	
Mag. Simon Felbar (Autor) .....	113
<b>Herausforderungen und Gestaltungsoptionen einer wertebasierten und mitarbeiterInnenorientierten Führungskultur („Gesundes Führen“) am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen</b>	
Andrea Wendl, MBA (Autorin) .....	119
<b>Die unsichtbare Vielfalt? „Sexuelle Orientierung“ im beruflichen Umfeld</b>	
Diversität als Herausforderung im Unternehmen am Beispiel von Austrian Airlines	
Günther Reiner, BA (Autor) .....	123
<b>Personalmanagement im Umbruch</b>	
Shared Services in der öffentlichen Verwaltung anhand von ausgewählten Beispielen	
Iris Brandauer, BA (Autorin) .....	129
<b>Talent Management im Bundesministerium für Finanzen (BMF)</b>	
Der Einsatz von Talent Management Maßnahmen unter dem Aspekt der Herausforderungen des demographischen Wandels	
Johanna Kreuz, BA (Autorin) .....	135
<b>Einstellungen und Reaktionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kontext organisationaler Veränderungen</b>	
Elke Traunmüller, BA (Autorin) .....	139
<b>Führungskompetenz-Check</b>	
Evaluierung von Führungskompetenzen am Beispiel zweier nachgeordneter Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung	
Ing. Martin Hans Wallner, BA, Markus Tisch, BA (Autoren) .....	143

## Politikfelder

<b>Die Nutzung von Facebook für zivilgesellschaftliches Engagement am Beispiel von Train of Hope</b> Martina Penzenauer, MA, Teresa Pflügl, BA (Autorinnen).....	149
<b>Hilfsorganisationen 2.0 – Der Einsatz von sozialen Medien bei ausgewählten humanitären Hilfsorganisationen in Österreich</b> Ing. Alexander Allraun, BA (Autor), Natascha Walter, BA (Autorin) .....	153
<b>Sozialstaaten am Scheideweg? Eine Analyse anhand der Beispiele Hartz IV und Bedarfsorientierte Mindestsicherung</b> Matthias Meller, BA (Autor) .....	159
<b>Steuermoral und ökonomische Rationalität</b> Auswirkungen und Grenzen eines rationalen Erklärungsmodells Mag. Stefanie Judmaier (Autorin).....	163
<b>Asyl – Chance oder Risiko: Wie sieht es die Bevölkerung?</b> Christoph Hangelmann, BSc (Autor) .....	167



**Recht**



# **Mobbing in der Bundesverwaltung**

## **Das Dienstrecht des öffentlichen Bundesdienstes auf dem Prüfstand**

Andreas Göbl, BA (Autor)

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

## Einleitung und Problemstellung

Im Rahmen einer Studie in öffentlichen Institutionen gaben viele der befragten Personen an, Mobbingfälle in der eigenen Organisation zu kennen. Außerdem wurde von den Befragten festgestellt, dass in diesen Fällen gemobbte Personen viel häufiger den Arbeitsplatz durch Versetzung oder Kündigung verlassen als die VerursacherInnen. Es gibt kein eigenes Mobbinggesetz, sondern nur eine spezielle Bestimmung im Dienstrecht des öffentlichen Bundesdienstes, die auf Mobbing Bezug nimmt (Mobbingverbot § 43a BDG).

Die gegenständliche Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, inwieweit die vorhandenen dienstrechtlichen Bestimmungen ausreichen, um Mobbing in der Bundesverwaltung zu verhindern bzw. zu bekämpfen. Weiters soll ermittelt werden, ob bestimmte Änderungen oder Ergänzungen dieses Dienstrechts speziell für Mobbing sinnvoll wären.

## Methode/Vorgangsweise

Die Forschungsfrage lautete: „Inwieweit reichen die vorhandenen dienstrechtlichen Bestimmungen aus, um wirksam Mobbing in der Bundesverwaltung zu verhindern bzw. zu bekämpfen und wären Änderungen bzw. Weiterentwicklungen hinsichtlich der derzeit geltenden Rechtslage sinnvoll?“

Mittels Literaturrecherche wurde zunächst vorhandenes Material zum Thema Mobbing aufbereitet. Zur Darstellung der derzeitigen rechtlichen Bestimmungen wurden Gesetzestexte und juristische Literatur sowie Kommentare zu den Gesetzestexten.

Zur Beantwortung der Frage, ob mit dem derzeitigen Dienstrecht Mobbing wirksam verhindert und bekämpft werden kann und Änderungen bzw. Ergänzungen hinsichtlich Mobbing sinnvoll wären, war die Anwendung einer qualitativen Forschungsmethode erforderlich. Mittels leitfadengestützter ExpertInnen-Interviews wurde anhand des Wissens der ExpertInnen dieser Frage nachgegangen. Um unterschiedliche Sichtweisen zu erhalten, wurden sowohl

mit VertreterInnen der DienstnehmerInnen als auch mit Vorgesetzten Interviews geführt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerung

Das Dienstrecht der Bundesbediensteten ist geeignet, Mobbing wirksam zu verhindern bzw. zu bekämpfen. Unter Mobbing versteht man systematische, längere Zeit andauernde Angriffe unterschiedlichster Art am Arbeitsplatz gegen eine bestimmte, unterlegene Person mit dem Ziel des Ausstoßes der angegriffenen Person von deren Arbeitsplatz. Mobbing-Handlungen durch Vorgesetzte bezeichnet man als „Bossing“.

Wesentlich für die Mobbingprävention und -bekämpfung ist das Dienstrecht der Bundesbediensteten, wobei zwischen den in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis stehenden BeamtInnen und den mittels privatrechtlicher Verträge beschäftigten Vertragsbediensteten zu unterscheiden ist.

Mit der Einfügung des § 43a Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 wurde eine Verpflichtung zum achtungsvollen Umgang untereinander eingeführt, die die menschliche Würde verletzende oder ansonsten diskriminierende Verhaltensweisen untersagt. Damit stellte der Gesetzgeber auch klar, dass es sich bei Mobbinghandlungen um zu ahndende Dienstpflichtverletzungen handelt. Vorgesetzte haben bei Kenntnis von Mobbing daher die Verpflichtung zu handeln. Es gibt dazu Maßnahmen, die noch nicht zu einer Beendigung von Dienstverhältnissen führen (z.B. Weisungen, Ermahnungen, Versetzungen, Disziplinarstrafen bei BeamtInnen) und andere, die zu einer Beendigung von Dienstverhältnissen führen (einvernehmliche Auflösung, Kündigung und Entlassung bei Vertragsbediensteten sowie Kündigung provisorischer BeamtInnen und Disziplinarstrafe der Entlassung bei BeamtInnen).

Lediglich in der Schaffung einer Möglichkeit, um Dienstzuteilungen als (im Vergleich zur Versetzung weniger drastische) dienstrechtliche Sanktion im Falle von Verfehlungen einzusetzen, konnte eine sinnvolle Ergänzungsoption ermittelt werden. Die Einführung von Beweislast erleichterungen wurde als problematisch beurteilt, da dann die Denunziation von KollegInnen drohen würde.

Das Hauptproblem für die mangelhafte Ahndung von Mobbingfällen liegt in erster Linie darin, dass Vorgesetzte, sofern sie nicht sogar selbst die VerursacherInnen dieser Problematik durch Bosung sind, häufig trotz Kenntnis davon zu spät oder gar nicht darauf reagieren. Vorgesetzte müssten aber wissen, dass sie zur Abstellung von Missständen jedenfalls verpflichtet sind und bei Untätigkeit trotz Kenntnis selbst belangt werden könnten.

Ein rechtzeitiges Aufgreifen von Problemen und eine zügige Bereinigung von ausufernden Konflikten durch Vorgesetzte würden viele Probleme mit Mobbing verhindern und oftmals weitergehende Maßnahmen nicht mehr erforderlich machen. Insofern ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte diese Probleme frühzeitig erkennen und rechtzeitig dagegen Maßnahmen setzen. Die Einbindung neutraler dritter Personen kann in solchen Situationen hilfreich sein.

### **Kontakt**

andreas.goebel@aon.at

# **Auf dem Weg zu einem einheitlichen Haushalt**

## **Die Harmonisierung des Haushaltsrechts auf Gemeindeebene**

Teresa Holzapfel, BA (Autorin)

Mag. Peter Biwald (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die im Oktober 2015 erlassene Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung (VRV) für Gemeinden und Bundesländer stellt für den kommunalen Haushalt eine Zäsur dar. Durch die Verordnung wird eine Umstellung des bis dato nach kameralistischen Grundsätzen geführten kommunalen Haushaltswesens auf eine Drei-Komponenten-Rechnung mit einem integrierten Ergebnis-, Finanzierungs- und Vermögenshaushalt bewirkt.

Es stellt sich in weiterer Folge die Frage, inwiefern diese Reform zu einer Vereinheitlichung des öffentlichen Gesamthaushalts (Bund, Länder und Gemeinden) beiträgt. Die Harmonisierung des Rechnungswesens von Bund, Länder und Gemeinden ist aufgrund der EU-Fiskalrahmenrichtlinie verpflichtend umzusetzen und wird auch durch verfassungsrechtliche Regelungen sowie von diversen nationalen Akteuren wie dem Rechnungshof intensiv gefordert. Das Ziel der Masterarbeit ist daher die Untersuchung dieser Verordnung bezüglich ihrer Übereinstimmung mit den verfassungsrechtlichen Grundsätzen der Haushaltsführung (Transparenz, Wirkungsorientierung, Effizienz und möglichst getreue Darstellung der finanziellen Lage) und der dadurch bewirkten Harmonisierung der Haushaltsführung auf allen staatlichen Ebenen.

Folgende Forschungsfragen werden im Rahmen der Masterarbeit bearbeitet und beantwortet:

- Wie wirkt sich die Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 auf die Steuerung der Haushalte von Gemeinden in Österreich in Anbetracht des Grundsatzes der Wirkungsorientierung aus?
- Wie wirkt sich die Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 auf die Effizienz der kommunalen Haushalte in Österreich aus?
- Welche Auswirkungen hat die Haushaltsrechtsreform auf die Transparenz der kommunalen Haushalte und die möglichst getreue Darstellung der finanziellen Lage von Gemeinden?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden zwei Methoden verwendet. Einerseits erfolgt eine Analyse der Bestimmungen der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 durch deren Einbettung in einen analytisch-evaluativen Rahmen. Diese Analyse orientiert sich im Ansatz an der evaluativ-qualitativen Inhaltsanalyse. Andererseits wurden insgesamt 11 qualitative ExpertInneninterviews mit VertreterInnen von Gemeinden und der Gemeindeaufsicht durchgeführt. Zur Auswertung der ExpertInneninterviews wird eine Themenanalyse auf Grundlage des Textreduktionsverfahrens angewandt. Diese Form der Auswertung scheint für die Beantwortung der Forschungsfragen besonders angemessen, da entlang der Grundsätze der Haushaltsführung die Auswirkungen der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 auf vier Themenblöcke (Effizienz, Transparenz, Wirkungsorientierung und möglichst getreue Darstellung) untersucht werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die zentralsten Erkenntnisse dieser Arbeit liegen darin, dass die Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung eine hohe Auswirkung auf die Transparenz sowie die möglichst getreue Darstellung der finanziellen Lage der Gemeindehaushalte ausübt, während der Einfluss auf Effizienz und Wirkungsorientierung als gering positiv einzuschätzen ist. Die Transparenzsteigerung ergibt sich zum Großteil aus der verpflichtenden vollständigen Erfassung und Darstellung des Vermögenshaushaltes der Gemeinden. Die starke Orientierung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 an der Bundeshaushaltsreform und damit an den IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) lässt weiters auf eine verbesserte Darstellung der tatsächlichen finanziellen Lage schließen. Diesem Grundsatz widersprechen lediglich der von den ExpertInnen und in der Analyse identifizierte Bewertungsspielraum beim Ansatz der Vermögenswerte und die wenig umfassenden Bestimmungen zur Konsolidierung. Nach Analyse der VRV 2015 kann konstatiert werden, dass die Verordnung selbst keine Neuausrichtung der kommunalen Haushaltssteuerung anhand betriebswirtschaftlicher Modelle vorsieht, allerdings wird durch den verpflichtend umzusetzenden ressourcenorientierten

Ansatz die Integration von betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodellen einfacher möglich. Die Mehrheit der befragten Gemeinden wird zukünftig die fakultative Regelung zur Globalbudgetierung, welche aufgrund der Förderung einer zentralen Ressourcenverantwortung in der Literatur als effizienzsteigernd erachtet wird, einsetzen. Auch wenn in der beschlossenen Fassung der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung keine Umsetzung der Wirkungsorientierung in den Gemeinden vorgesehen ist, spricht sich die Mehrheit der großen interviewten Gemeinden für eine Anwendung dieses Ansatzes aus.

Aufgrund der Beachtung der Grundsätze der Haushaltsführung in der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung trägt diese zur Harmonisierung der Haushalte auf allen staatlichen Ebenen bei und schafft damit eine einheitliche Grundlage für die Koordinierung nachhaltig geordneter Haushalte gemäß Bundesverfassung.

Die Erkenntnisse machen weiters deutlich, dass die Umsetzung der VRV 2015 für alle österreichischen Gemeinden eine Chance darstellt, die Steuerungs- und Planungsmechanismen über die Bestimmungen der Verordnung hinaus zu reflektieren und die Implementierung als Anlass für umfassende Reformen zu nehmen.

## **Kontakt**

teresa.holzapfel@gmail.com

## **Die Haushaltsrechtsreform auf Bundes- und Länderebene**

### **Fördern die geplanten Änderungen eine Vereinheitlichung des öffentlichen Rechnungswesens und des öffentlichen Steuersystems?**

Bianca Geyer, BA (Autorin)  
Mag. Peter Biwald (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die Interpretation der Haushaltsunterlagen der Gebietskörperschaften Bund und Länder gestaltete sich insofern herausfordernd, als lückenhafte Regelwerke nicht nur das Bild der tatsächlichen finanziellen Lage unvollständig erscheinen ließen, sondern auch die Vergleichbarkeit der Finanzergebnisse öffentlicher Einheiten beeinträchtigt wurde. Darüber hinaus stellte ein Mangel an strategischen und operativen Steuerungsinstrumenten die Verwaltung vor allem im Hinblick auf den zu erbringenden Support zur Unterstützung der (politischen) Führungsebene vor Schwierigkeiten.

Mit der Umsetzung der Haushaltsrechtsreform in den Jahren 2009 und 2013 wurde zunächst auf Bundesebene eine Professionalisierung des Rechnungs- und Steuerungswesens exerziert. Die Reformbereitschaft des Zentralstaates verschärfte folglich den Druck der Bundesländer zur Modernisierung deren länderspezifischen Voranschlags- und Rechnungslegungsvorschriften und mündete im Erlass der sogenannten „Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015“ (VRV 2015). Forschungsauftrag war es - basierend auf den Inhalten der VRV 2015 bzw. dem Legistikonglomerat des Bundes - Analogien und Unterschiede zur Generierung öffentlicher Finanzdaten und Steuerungsinhalte zwischen Zentralstaat und Substaaten darzustellen.

## Methode/Vorgangsweise

Die gegenständliche Forschungsarbeit behandelt einen bis dato nur teilerforschten Themenbereich, weshalb der Prozess zur Informationsgenerierung im Wesentlichen auf zwei Datensträngen aufbaute: Neben dem Studium einschlägiger und im Rechtsinformationssystem des Bundes publizierter Rechtstexte bzw. dem Screening von Publikationen diverser Fachorganisationen, stellte die Abhaltung leitfadengestützter Expertinnen- und Experteninterviews eine essenzielle Materialquelle dar. Um eine einheitliche Verarbeitung des nach qualitativen Forschungskriterien gesammelten Gesprächsmaterials zu gewährleisten, wurde im Rahmen einer anschließenden Textinterpretation die von Mayring konzipierte Methode der strukturierten Inhaltsanalyse angewandt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ein dem Harmonisierungsgedanken entgegenstehendes Faktum beruht auf einer finanzgesetzlichen Eingrenzung der Regelungskompetenz der Bundesministerin für Finanzen bzw. des Bundesministers für Finanzen und des Rechnungshofes. Demnach reduziert sich die gemeinsame Schnittmenge der Bundes- und der Länderhaushalte auf Form- und Gliederungselemente. Die inhaltliche Ausgestaltung des subnationalen Rechnungswesens ist folglich nur bedingt vergleichbar und bedarf einer differenzierten Analyse.

Die in der VRV 2015 enthaltene legistische Ausgestaltung des Formkriteriums basiert auf der verpflichtenden Implementierung eines Ergebnis-, Finanzierungs- und Vermögenshaushaltes. Mit Ausnahme der in der Vermögensrechnung vorgesehenen Position „Investitionszuschüsse“ bzw. der im Nettovermögen enthaltenen Unterposition „Haushaltsrücklagen“ ist eine unmittelbare Übereinstimmung mit dem Bundesmodell gegeben.

Im Rahmen der Gliederung der Voranschläge wurde den Bundesländern zwecks Entlastung ein Wahlrecht eingeräumt. Neben der Möglichkeit zur grundsätzlichen Fortschreibung der bisherigen Ordnungslogik inkludiert die VRV 2015 eine Option zur Einführung einer dem Bundesmodell entsprechenden „Budgetstruktur nach Managementlogik“. Den Expertinnen- und Expertengesprächen zufolge herrschen diesbezüglich unterschiedliche Tendenzen, wiewohl dadurch keine unmittelbare Auswirkung auf die Finanzergebnisse zu erwarten ist. Nicht in der VRV 2015 enthalten, aber grundsätzlich gefordert wird die Zurverfügungstellung eines Kontierungsleitfadens bzw. eines Bilanzierungshandbuchs.

Zur inhaltlichen Ausgestaltung der VRV 2015 ist festzuhalten, dass diese zwar ein grundsätzliches Portfolio an Ansatz- und Bewertungsregeln enthält, konkrete Detailvorgaben allerdings nicht entnommen werden können. Dies bezieht sich insbesondere auf den Bereich des Sachanlagevermögens. Auslegungspotential resultiert ferner aus dem Wahlrecht zur Dotation von Pensionsrückstellungen. Im Bereich der Vermögensposition „Beteiligungen“ kann eine gänzliche Übereinstimmung der Vorgaben auf Bundes- und Länderebene festgestellt werden, wiewohl die Erstellung eines Konzernrechnungsabschlusses eine nachrangige Bedeutung einnimmt.

Bezugnehmend auf die Steuerungshinhalte ist festzuhalten, dass durch die Verankerung der wirkungsorientierten Haushaltsführung als Kann-Bestimmung ein Kompromiss erzielt werden konnte.

Abschließend festzuhalten ist, dass - trotz der Kompetenzeinschränkung auf Form- und Gliederungselemente - mit Hilfe der VRV ein wesentlicher Schritt in Richtung Vergleichbarkeit des öffentlichen Rechnungswesens gesetzt wurde. Um diesen Fortschritt nicht im Wege landesinterner Vorbereitungsprozesse zu gefährden, erscheint die Sicherstellung bundesländerübergreifender Abstimmungsprozesse essenziell.

### **Kontakt**

bianca.geyer@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Die Vollziehung des Glücksspiel- gesetzes am Beispiel der Finanzpolizei in Niederösterreich**

Michael Aigner, BA (Autor)  
Univ. Doz. Dr. Johann Dvorak (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Die Vollziehung des Glücksspielgesetzes obliegt nicht nur den Organen der Abgabenbehörde, der Finanzpolizei, sondern auch einigen anderen Behörden wie Bundespolizei, Bezirksverwaltungsbehörden, Finanzamt für Gebühren und Verkehrssteuern Glücksspiel. Diese Arbeit beschäftigt sich einerseits mit den Herausforderungen der Finanzpolizei im Zusammenwirken mit anderen zuständigen Behörden in der Vollziehung des Glücksspielgesetzes, andererseits mit den dadurch erzielten Wirkungen, unter anderem auf den Spieler- und Spielerinnenschutz. Komplexe Rechtsmaterie und krimineller Einfallsreichtum erfordern eine zielgerichtete und systematische Vorgangsweise. Die strategischen und taktischen Maßnahmen der Abgabenbehörde im Bereich der Vollziehung des Glücksspielgesetzes werden auf Tauglichkeit zur Zielerreichung der gesetzlichen Aufgaben überprüft. Die zentrale Forschungsfrage lautete: Welche Möglichkeiten und welche Probleme ergeben sich für die Finanzpolizei bei der Vollziehung des Glücksspielgesetzes in Niederösterreich und wie wirkt sich ebendiese Vollziehung auf die Suchtprävention aus?

## **Methode/Vorgangsweise**

Als wissenschaftliche Methode wurden das Quellen- bzw. Literaturstudium sowie standardisierte Interviews gewählt. Das Glücksspielgesetz sowie die verschiedensten Erlässe und Verordnungen dienten dazu als Grundlage. Des Weiteren wurden Werke der Fachliteratur insbesondere aus den Bereichen Glücksspielsucht, Prävention, Legalität/Illegalität von Glücksspiel analysiert. Die Verschmelzung der qualitativen und quantitativen Analyse zur Beantwortung der Forschungsfrage war notwendig. Es wird einerseits ein Kennzahlenvergleich anhand der quantitativen Forschung und andererseits eine Auswertung von fünf Interviews als Teil der qualitativen Forschung vorgenommen. Das Datenmaterial für die Auswertung war in den verschiedenen Systemen (z.B. FinPol Online) des Finanzressorts vorhanden, daher wird von einer Sekundäranalyse gesprochen. Ein Überblick über die rechtlichen Zuständigkeiten und damit zusammenhängenden Probleme des Verwaltungshandelns stellt die Herausforderungen für die verschiedenen Behörden bei der Vollziehung des Glücksspielgesetzes dar.

Dabei wird nicht nur Augenmerk auf fiskale Ergebnisse, sondern auch auf die Auswirkungen der finanzpolizeilichen Tätigkeit auf den Spieler- und Spielerinnenschutz gelegt.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die durch die Finanzpolizei in Niederösterreich gesetzten Maßnahmen und die enge Zusammenarbeit mit den anderen Behörden haben es ermöglicht, das illegale Glücksspiel zurückzudrängen und in einigen Bezirken gänzlich zu vertreiben.

Die Forschungsfrage kann daher somit beantwortet werden, dass die Möglichkeiten der Kontrolltätigkeiten ein erfolgreicher Teil der präventiven Maßnahmen sind und trotz aller aufgezeigten Probleme durchaus geeignet sind, um illegales Glücksspiel einzudämmen. Statistisches Material des Bundesministeriums dokumentiert dieses Ergebnis deutlich.

In Niederösterreich wurde durch die Landesregierung nur eine Lizenz zum Anbieten des kleinen Glücksspiels für Automatensalons erteilt, jedoch keine für Einzelaufstellung von Geräten in Lokalen.

Die Nachfrage und das Angebot sind in Niederösterreich ausgewogen: mit 100 Standorten von Automatensalons auf das Bundesland verteilt muss der Kunde/die Kundin nicht notwendigerweise das illegale Glücksspiel suchen. Ein weiterer Vorteil der Vergabe nur einer einzigen Lizenz ist, dass der/die Lizenznehmer/Lizenznehmerin im eigenen Interesse selbst gegen illegale Automatenaufsteller/Automatenaufstellerinnen vorgeht.

Um den Spieler- und Spielerinnenschutz ist es daher in Niederösterreich sehr gut bestellt: Der legale Glücksspielanbieter hat nicht nur einen sehr hohen Anteil in diesem Bereich, sondern arbeitet auch aktiv mit der Stabsstelle für Spielerschutz im Bundesministerium für Finanzen zusammen.

Der Spielerschutz kann aber nur beim legalen Glücksspiel funktionieren, daher ist das illegale Glücksspiel nach wie vor der Ausweg für pathologische Spieler/Spielerinnen.

### **30 > Die Vollziehung des Glücksspielgesetzes am Beispiel der Finanzpolizei in Niederösterreich**

In Niederösterreich konnte in enger Zusammenarbeit mit den für Betriebsschließungen zuständigen Bezirksverwaltungsbehörden erreicht werden, dass diese Maßnahme häufiger zur Anwendung gebracht wird. Durch gelungene Pressearbeit wurden Gastwirte informiert, dass sie selbst in Ermangelung der Haftpflichtversicherung der Eigentümer/Eigentümerinnen der Automaten (diese befinden sich meistens außerhalb Österreichs) für die Abgabenschuld und für die Verwaltungsstrafe herangezogen werden und ihnen die Betriebsschließung drohen kann. In jenen Bezirken, in denen dieses Instrument der Betriebsschließungen angewendet wurde, konnte das illegale Glücksspiel für den Moment zurückgedrängt werden.

Durch den Marktbeobachter Kreuzer Fischer & Partner konnte im Gegensatz zu anderen Bundesländern ein kontinuierlicher Rückgang der illegalen Automaten in Niederösterreich beobachtet werden. Einen wesentlichen Anteil daran hat die Finanzpolizei.

Aus Sicht der das Glücksspiel vollziehenden Behörden (für das Bundesland Niederösterreich) sind die gesetzlichen Bestimmungen für eine wirkungsvolle Vollziehung des Glücksspielgesetzes ausreichend. Es bedarf aber einer engen Zusammenarbeit der verschiedenen Behörden und die Ausschöpfung aller Möglichkeiten, die der Gesetzgeber bietet.

#### **Kontakt**

michael.aigner@stud.fh-campuswien.ac.at

# **Elf Jahre Österreich-Konvent. Was blieb davon und worin liegen die Ursachen für nach wie vor nicht realisierte Reformvorschläge?**

Martin Krämer, BA, MA, M.E.S (Autor)  
Mag. Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## **Einleitung und Problemstellung**

Gerade in einer Zeit spürbarer Stagnation Österreichs hinsichtlich relevanter Kennziffern und internationaler Rankings, die primär auf einen seit Jahren durch innenpolitische Blockaden verursachten Reformstau zurückzuführen ist, wächst insbesondere in der Zivilgesellschaft der Wunsch nach einer umfassenden und nachhaltig wirkenden Verfassungs- und Verwaltungsreform, die durch eine dadurch erzielte grundlegende Modernisierung des Landes zu mehr Demokratie, weniger Bürokratismus, gesteigerter wirtschaftlicher Attraktivität und einem nachhaltig ausgeglichenem Staatshaushalt führen soll.

Der zwischen 2003 und 2005 tagende Österreich-Konvent lieferte mit seinen damals erarbeiteten zahlreichen Vorschlägen das notwendige Rüstzeug und steht weiterhin als abrufbares „Baustein-Ersatzlager“ für anlassbedingte Vervollständigungen neuer Verfassungsreformideen zur Verfügung.

Die gegenständliche Forschungsarbeit befasst sich primär mit jenem Zeitabschnitt, der seit dem Konvent vergangen ist und untersucht elf Jahre nach Ende dieser historisch gesehen äußerst wichtigen Veranstaltung neben den damals diskutierten Eckpfeilern für eine neue Verfassung auch verbliebene Spuren und seither tatsächlich realisierte Reformen. Der Beantwortung der immer wieder gestellten Frage, ob eine neue, ähnlich gestaltete österreichische Verfassungskonferenz aufgrund damaliger beim Konvent gemachter Erfahrungen überhaupt eine Chance hätte und inwieweit und welche ungelösten Fragen am ehesten zu lösen wären, wird dabei besonderes Augenmerk gewidmet.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die angewendete Methode orientiert sich einerseits am vergleichenden Studium vorhandener Literaturquellen und andererseits an qualitativen Befragungen von Persönlichkeiten, die aktiv an den damaligen Tagungen des Konvents teilgenommen hatten und im Rahmen dieser Arbeit mit zwölf standardisierten Interviewfragen konfrontiert wurden. Für letzteren Methodenteil wurde hauptsächlich die Analyseverfahren nach Mayring zur Anwendung gebracht.

Ziel dieser Methode war es, das zur Verfügung stehende, umfangreiche Textmaterial in mehreren Schritten so zu reduzieren, dass nur die wesentlichsten Inhalte für Vergleiche und Schlussfolgerungen erhalten blieben und der Beantwortung dreier zu Beginn formulierter Forschungsfragen dienlich werden konnten. In einem weiteren Schritt wurden dann vorhandene Kernaussagen prozentual gewichtet und zur Begründung einer dementsprechend graphisch dargestellten Hypothese herangezogen.

Der dieser These zugrundeliegende Ansatz ist in der Rational Choice Theorie verankert und beleuchtet speziell das Phänomen der sogenannten individuellen und kollektiven Nutzenmaximierung, dass durch die gegenständliche Arbeit auch beim Österreich-Konvent als durchaus gegeben identifiziert werden konnte.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Neben der Beantwortung der drei Forschungsfragen stellt die fundierte Feststellung, dass der Österreich-Konvent - auch wenn dies von Kritikern immer wieder behauptet wird - keinesfalls umsonst abgehalten wurde und auch nicht als gescheitert bezeichnet werden kann, eine wesentliche Erkenntnis der Forschungsarbeit dar. Viele der damals diskutierten und erarbeiteten Vorschläge wurden mittlerweile vom österreichischen Parlament gesetzlich umgesetzt und haben zu aner kennenswerten Reformfortschritten, z.B. im Bereich der 2012 geschaffenen Verwaltungsgerichtsbarkeit oder im Bereich der Bundesverfassungsbereinigung, geführt.

Andere als wichtig angesehene Reformvorschläge wie z.B. die Lösung der Kompetenzzuständigkeit, die Durchführung einer landesweit durchgreifenden Bildungsreform oder die Erstellung einer dem Konvent-Auftrag entsprechenden neuen Verfassung, die die Basis weitgehender Reformen bilden sollte, blieben bis heute unerledigt. Daraus resultiert die in der gegenständlichen Forschungsarbeit erlangte Erkenntnis, dass zu hohe Erwartungen an einen als grundsätzlich notwendig erachteten Staatsreformprozess in Zeiten konfrontativ ausgetragener Parteipolitik in der Regel nur partiell verwirklichtbar sind und für den entscheidenden großen „Verfassungswurf“ auch das gesellschaftspolitische Umfeld und eine funktionierende Zivilgesellschaft dementsprechend vorbereitet sein müssen. Solange derartige Überlegungen in Zeiten allgemein

### **34 > Elf Jahre Österreich-Konvent. Was blieb davon und worin liegen die Ursachen für nach wie vor nicht realisierte Reformvorschläge?**

spürbarer Sättigung und ausgeprägter Parteieninteressenmaximierung stattfinden, überwiegt zumeist das Nutzenmaximierungsinteresse einzelner Individuen und Gruppen über jenes einer zumeist passiv-lethargisch agierenden und politisch desinteressierten Allgemeinheit.

Der Konvent hat bereits eine Vielzahl von fertig bearbeiteten Reformvorschlägen produziert, die es anlassbedingt einfach zu nutzen gelte, um daraus ein neues und tragfähiges Reformwerk zu schaffen.

Wenn überhaupt an die Wiederaufnahme eines konstruktiven Verfassungsdialo­gs zwischen Bundes- und LandesvertreterInnen hinsichtlich einer höchst notwendigen Lösung der Kompetenzfrage gedacht werden kann, wäre dies gemäß der Erkenntnisse und daraus resultierenden Empfehlungen dieser Forschungsarbeit nur dann möglich, wenn alle beteiligten Stakeholder tatsächlich über ihre eigenen macht- und parteipolitischen Schatten springen und ein verantwortungsvoll vorgetragenes Allgemeininteresse als *conditio sine qua non* über sämtliche andere bestehende Interessen stellen würden. Allein die grundsätzlich existierende Reformabsicht *per se* reicht in einer Mehrparteiendemokratie zumeist nicht aus, um tiefgehende, allseits akzeptable Veränderungen tatsächlich zu realisieren. Entscheidend ist auch ein diesbezüglich unbedingt notwendiges und ehrliches Wollen bei allen an diesem Prozess beteiligten Stakeholdern.

#### **Kontakt**

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

# **Öffentlichkeitsarbeit von Behörden**

## **Eine kritische Betrachtung der praktischen Umsetzung des Medientransparenzgesetzes**

Ing. Mag. (FH) Johannes Wallner (Autor)

Mag. Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Das Medientransparenzgesetz wurde 2012 mit dem Ziel der transparenten Vergabe von öffentlichen Mitteln für Werbeaufträge und Förderungen erlassen. Seit Inkrafttreten des Gesetzes haben betroffene Rechtsträger die Verpflichtung, ihre Ausgaben nach den Vorgaben des Medientransparenzgesetzes an die Kommunikationsbehörde Austria zu melden. Diese gesetzliche Verpflichtung ist der Ausgangspunkt für die gegenständliche Arbeit. Als Startpunkt wurde die Sicht einer „einfachen“ interessierten Bürgerin bzw. eines „einfachen“ interessierten Bürgers gewählt. Welche Möglichkeiten gibt es, um an spezielle Informationen zu gelangen? Sind die Kosten von Rechtsträgern tatsächlich transparent? Welche Kosten entstehen durch die Öffentlichkeitsarbeit? Untersucht wurden in dieser Arbeit die Bundesländer Niederösterreich und Steiermark im Jahr 2015.

Folgende Fragestellung dient dem wissenschaftlichen Forschungsprozess:

*Wie wird das Medientransparenzgesetz in den Bundesländern Niederösterreich und Steiermark umgesetzt und wobei ist rechtlicher Handlungsbedarf gegeben?*

Als Hypothesen dienen im Zuge der Arbeit:

- Die transparente Umsetzung des Medientransparenzgesetzes ist für Bürgerinnen und Bürger nicht nachvollziehbar.
- Das Medientransparenzgesetz bedeutet einen erheblichen Mehraufwand in der Verwaltung der jeweiligen Rechtsträger.
- Unter die Bagatellgrenze fallende Kosten betragen einen erheblichen Teil der Gesamtausgaben des jeweiligen Rechtsträgers.
- Durch die eingeführte Bagatellgrenze wird die transparente Darstellung für die Allgemeinheit verfälscht.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Arbeit wurde in zwei methodischen Teilen durchgeführt. Im ersten Teil wurde ein Feldversuch aus der Sicht interessierter Bürgerinnen und Bürger durchgeführt. Es wurden Ziele definiert und anhand unterschiedlicher Möglichkeiten überprüft. Im zweiten Teil der Arbeit wurden Experten aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit der Länder Niederösterreich und Steiermark, des Rechnungshofes und der Kommunikationsbehörde Austria über die gewonnenen Erkenntnisse befragt. Für die Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse als geeignete Methode gewählt.

Folgende Ziel wurden im Zuge des Feldversuches definiert:

- Gesamtausgaben nach dem Medientransparenzgesetz
- Gesamtausgaben der Werbeaufträge nach dem Medientransparenzgesetz
- Gesamtausgaben der Förderungen nach dem Medientransparenzgesetz
- Anzahl an Werbeaufträge im Jahr 2015
- Anzahl an Förderungen im Jahr 2015

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Aufgrund des Feldversuches und der Auswertung der Interviews konnte folgendes Ergebnis erreicht werden:

- Eine vollständige Transparenz ist für interessierte Bürgerinnen und Bürger nicht ausreichend gegeben. Vor allem die erbrachte Gegenleistung der Medieninhaber und Medieninhaberinnen lässt sich nicht feststellen. Veröffentlichte Datensätze sind öffentlich einsehbar und transparent zugänglich.
- Ein Strafverfahren gegen betroffene Rechtsträger kann innerhalb von einem Jahr durch die Kommunikationsbehörde Austria eingeleitet werden. Die Überprüfung des Rechnungshofes erstreckt sich inklusive Follow-Up-Überprüfungen über mehrere Jahre. Unterliegt ein Rechtsträger somit keiner Rechnungshof-

- prüfung, hat die Kommunikationsbehörde keine Prüfergebnisse und Rechtsträger müssen mit keinem Strafverfahren rechnen.
- Für Rechtsträger bedeutet das Medientransparenzgesetz einen erheblichen personellen und finanziellen Mehraufwand. Vor allem „kleinere“ Rechtsträger sollten von einer Kontrolle hinsichtlich des Medientransparenzgesetzes ausgenommen werden, da diese seit Einführung des Gesetzes nur Leermeldungen zu verbuchen hatten.
  - Das Verfahren über die Prüfständigkeit ist in der aktuellen Gesetzeslage nicht geregelt. Es fehlt ein rechtlich geregeltes Verfahren, welche Behörde eine Überprüfung durchzuführen hat.
  - Handlungsbedarf besteht bei der eingeführten Bagatellgrenze, wonach Rechtsträger Entgelte unterhalb von 5.000 Euro nicht melden müssen. Dadurch werden in etwa ein Drittel der Ausgaben nicht gemeldet. Für interessierte Bürgerinnen und Bürger wäre die Einführung einer Jahresmeldung, welche alle Ausgaben enthalten soll, die optimalste Lösungsvariante.

Zusammengefasst leistet das Gesetz einen wichtigen Beitrag zur transparenten Vergabe von öffentlichen Mitteln. In einigen Teilbereichen des Gesetzes besteht jedoch rechtlicher Handlungsbedarf.

### **Kontakt**

[j\\_wallner@gmx.at](mailto:j_wallner@gmx.at)

# **Auftragnehmerin/Auftragnehmer oder Arbeitskraft?**

## **Die Problematik der Scheinselbstständigkeit in Österreich aus rechtlicher Sicht**

Daniela Barbara Wagner, BA (Autorin)

Mag. Natalia Hartmann (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Seit Jahren wird in Österreich ein Fluchtversuch aus dem Arbeitsrecht und anderen Normen erkannt. Unter dem Deckmantel der Auftragsvergabe (Unteraufträge) wird aus einem abhängigen Arbeitsverhältnis eine abhängige Selbständigkeit, denn die Art der Arbeitsleistung bzw. der Einsatz als Arbeitskraft bleibt unverändert.

Ziel und Anspruch dieser Studie sind es, folgender Fragestellung nachzugehen: Welche Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich abgeleitet aus den Rechtsnormen und der Praxis der Kontrollbehörden bei der Beurteilung Selbständigkeit versus Unselbständigkeit in Österreich? Mit der Problematik der Scheinselbständigkeit steht Österreich nicht alleine da – Scheinselbständigkeit ist ein europäisches Phänomen. Die Brisanz dieses Themas zeigt sich am österreichischen Wirtschaftsmarkt besonders in der Baubranche, wo einfache manuelle Tätigkeiten oftmals auf Werkvertragsbasis bzw. von Ein-Mann-Unternehmen in Sub-Auftragsketten verrichtet werden. Das grenzüberschreitende Element in Form des „Herüberarbeitens über die Grenze“ derartiger Selbständiger bringt zusätzliche Problemstellungen in Bezug auf die Scheinselbständigkeit und deren Folgewirkungen. Dem Staat entgehen Einnahmen in Form von Lohnabgaben und Sozialversicherungsbeiträgen und der arbeitsrechtliche und soziale Schutz derer, die als Scheinselbständige ihre Arbeitsleistung erbringen, geht verloren. Der europäische Binnenmarkt bietet nicht nur echten Unternehmen mit Sitz in einem EU Mitgliedsstaat neue Erwerbsmöglichkeiten, sondern er hat auch das Tor für illegale und „steuerschonende“ Vorgangsweisen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Scheinselbständigen geöffnet.

## Methode/Vorgangsweise

Diese Studie ist gemäß der Forschungsfrage in zwei Bereiche gegliedert. Zur rechtlichen Abgrenzungsproblematik erfolgt die Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Grundlagen sowohl auf europäischer als auch nationaler Ebene unter Einbeziehung höchstgerichtlichen Entscheidungen und Auslegungen vorhandener Literatur. Dem Teilbereich der sich in der Praxis der Vollzugsorgane ergebenden Abgrenzungsprobleme wird mit qualitativen Fragestel-

lungen an ausgewählte Ansprechpartnerinnen/Ansprechpartner begegnet. Diese verfügen über einen typischen (speziellen) Wissensvorsprung, ein besonders Fachwissen, das ihnen durch die Institution zugewiesen ist. Die gewählte Auswertungsmethode richtet sich nach den Prinzipien der qualitativen zusammenfassenden Inhaltsanalyse mit Paraphrase/Generalisierung/Reduktion nach Mayring. Auch die langjährige berufliche Tätigkeit der Autorin bei der Finanzpolizei wird der Studie zu Grunde gelegt. In die Arbeit ebenso integriert sind die Befassung mit den mit der Vollziehung der nationalen Normen beauftragten Behörden und deren Vorgangsweisen und Prüfschemen sowie ein kurzer Blick über die Grenzen Österreichs zur Situation der atypischen Beschäftigung und Scheinselbständigkeit in Europa.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Als Ergebnis der Forschung werden sowohl rechtliche als auch praxisbezogene Problemstellungen bei der Abgrenzung der Erwerbstätigkeitsarten und bei der Einreihung in die Kategorien Selbständigkeit, Unselbständigkeit oder Scheinselbständigkeit erkannt. Rechtliche Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich primär aus der nicht einheitlichen Begriffsdefinition einer Arbeitnehmerin/eines Arbeitnehmers und der Einführung neuer atypischer Beschäftigungsformen wie neue Selbständige und freie Dienstverhältnisse. Unzureichend klar definierte Unterscheidungskriterien führen zu Spielräumen in der Gestaltungsmöglichkeit der Beschäftigungsform. Divergierende Einzelfalljudikate (Gewichtung der Abgrenzungskriterien) und unterschiedliche Zielsetzungen der Bezug habenden Normen (sozialer Schutzzweck versus Arbeitsmarktreglementierung) erschweren die Sachverhaltsermittlung und abschließende Beurteilung. Vorrangige Gründe für Einordnungsschwierigkeiten in der Praxis sind:

- Die Beurteilung des Gesamtbildes der Tätigkeit nach dem wahren wirtschaftlichen Gehalt, der oftmals der äußeren Erscheinungsform (Vertrag) nicht entspricht und komplexer Sachverhaltsermittlungen am Tätigkeitsort bedarf
- Die Anwendung der per Judikatur festgelegten Abgrenzungskriterien mit teilweise individuellen Beurteilungsgrundlagen (Einzelfallentscheidungen)

- Die inhomogene Vorgangspraxis der involvierten Behörden
- Fehlende und divergierende Begriffsdefinitionen
- Gleiche Abgrenzungskriterien für mehrere Beschäftigungsformen
- Normenvielfalt
- Abstimmung der Vertragsparteien zur Vortäuschung der Selbständigkeit.

Ein grundlegendes Problem wird im Anreiz für die Wahl der (oder den Zwang in die) Scheinselbständigkeit gesehen, um damit einerseits als Auftraggeberin/Auftraggeber normative Schranken, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnabgaben umgehen und andererseits als Arbeitskraft der Arbeitslosigkeit (wenngleich auch mit erheblichen sozialschutzrechtlichen und finanziellen Nachteilen) entfliehen zu können.

Eine sowohl rechtliche als auch praktisch erkannte Problematik ist die Prüfungserfordernis des Gesamtbildes der Tätigkeit, die sich – zwar rechtlich per Judikatur gefestigt – nur durch vor Ort Kontrollen umsetzen lässt. Verschwimmende Grenzen zwischen selbständiger und unselbständiger Erwerbstätigkeit, neue Beschäftigungsformen mit unzureichend klarer Definition der jeweiligen Abgrenzungskriterien sowie nicht dem tatsächlichen Tätigkeitsbild entsprechende Vertragsgestaltungen erschweren das Erkennen von Scheinselbständigkeit in Österreich.

### **Kontakt**

daniela.barbara.wagner@stud.fh-campuswien.ac.at

daniela.wagner@ipa.at

# **Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement**



# **Trinkwasserkontrolle Niederösterreich**

**Änderung des Verwaltungshandels (1994-2014), im  
Licht der strategischen Ausrichtung von New Public  
Management und der Grundsätze des EU-Weißbuches  
„Europäisches Regieren“**

Ing. Christian Hollensteiner, BA (Autor)

Univ. Doz. Dr. Johann Dvorak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Verwaltungsreformen werden oftmals aus der Kritik am Bürokratiemodell, wie Max Weber es Anfang des 20. Jahrhunderts beschrieben hat, abgeleitet. Für den Betrachtungszeitraum sind in der verwaltungswissenschaftlichen deutschsprachigen Literatur vor allem die Reformbewegungen von New Public Management und Governance angeführt. Im Rahmen dieser Arbeit wird betrachtet, wie sich das Verwaltungshandeln der Trinkwasserkontrolle Niederösterreich im Zeitraum von 1994 bis 2014 verändert hat und ob sich diese Änderungen in die strategischen Ausrichtungen von New Public Management sowie in Governance-Grundsätze einordnen lassen. Aufgrund der weiten Verwendung des Begriffes Governance wurde für die Prüfung, ob Änderungen des Verwaltungshandelns auf Governance-Grundsätze zurückzuführen sind, eine Auswahl getroffen. Es wurden die Grundsätze des EU-Weißbuches „Europäisches Regieren“ gewählt.

Die Forschungsfragen lauten zu einer Frage zusammengefasst:

Welche Änderungen des Verwaltungshandelns der Trinkwasserkontrolle Niederösterreich gab es in den Jahren 1994 bis 2014 und sind diese Änderungen auf die strategischen Ziele von New Public Management sowie auf die Grundsätze des EU-Weißbuches „Europäisches Regieren“ rückführbar?

Die strategischen Grundausrichtungen von New Public Management sind Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Leistungs- und Wirkungsorientierung sowie Wettbewerbsorientierung. Die fünf Grundsätze des EU-Weißbuches „Europäisches Regieren“ sind Offenheit, Partizipation, Effektivität, Verantwortlichkeit und Kohärenz.

Die Trinkwasserkontrolle Niederösterreich führt lebensmittelrechtliche Kontrollen bei den Betreibern von Trinkwasserversorgungsanlagen in Niederösterreich durch. Diese Kontrolltätigkeit trägt zur Sicherheit des wichtigsten Lebensmittels, nämlich Trinkwasser, im Sinne des vorbeugenden Gesundheitsschutzes bei.

In Österreich erfolgt die Lebensmittelkontrolle in mittelbarer Bundesverwaltung durch die Landeshauptfrau/den Landeshauptmann. Die Gesetzgebung erfolgt auf Bundesebene. Allerdings wird der Großteil der lebensmittelrechtlichen Regeln, insbesondere auch

der Regeln für die Lebensmittelkontrolle allgemein, durch die Europäische Union vorgegeben. Seit 2006 sind hier EU-Verordnungen, welche für alle Mitgliedsstaaten direkt anzuwenden sind, verpflichtend.

## **Methode/Vorgangsweise**

Anhand von Quellenstudium zu den lebensmittelrechtlichen Entwicklungen, zu den Entwicklungen der Lebensmittelkontrolle und zu den Entwicklungen der Trinkwasserkontrolle Niederösterreich im Zeitraum von 1994 bis 2014 werden die Änderungen des Verwaltungshandelns abgeleitet. Fragen, welche sich nach dem Quellenstudium aus dem Betrachtungsrahmen ergeben, wurden für die Befragung von ExpertInnen zusammengestellt. Als ExpertInnen dienten Führungskräfte der Abteilung Umwelthygiene des Amtes der Niederösterreichischen Landesregierung. Anschließend werden die Änderungen zusammengefasst und den Hypothesen gegenübergestellt.

## **Zusammenfassung**

Grundannahme war, dass alle strategischen Ausrichtungen von New Public Management und die Grundsätze des EU-Weißbuches „Europäisches Regieren“ zu Änderungen des Verwaltungshandelns geführt haben. Bis auf Partizipation und Wettbewerbsorientierung haben alle angeführten Grundsätze und strategischen Ausrichtungen das Verwaltungshandeln der Trinkwasserkontrolle Niederösterreich verändert.

Eine Ausnahme betrifft die Wettbewerbsorientierung – eine der strategischen Ausrichtungen von New Public Management. Hierzu äußern sich die befragten ExpertInnen übereinstimmend ablehnend. Begründet wird dies mit der Wichtigkeit des vorbeugenden Gesundheitsschutzes, der hoheitlichen Aufgabe und der eventuell möglichen Mehrkosten für das gesamte System. Zusätzlich ist anzumerken, dass im Gesamtsystem der Trinkwasserkontrolle bereits Wettbewerb herrscht. Dieser erfolgt in Form der privaten

Gutachterinnen und Gutachter, welche am Markt um Aufträge zur Untersuchung von Trinkwasserversorgungsanlagen konkurrieren.

Die zweite Ausnahme ist der Grundsatz der Partizipation. Die Einbindung der Kontrollierten bei den Kontrollen ist als Instrumentalisierung und daher als Form der Nichtpartizipation anzusehen. Auch die Information der Betroffenen, beispielsweise durch Merkblätter oder durch Schulung, ist nur eine Vorstufe der Partizipation. Für den Bereich der Trinkwasserkontrolle findet aber der Grundsatz der Partizipation auf der richtigen Ebene, nämlich der EU-Ebene, statt.

### **Kontakt**

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

# **Ausgewählte Aspekte von Public Management und Change Management im Rahmen der Bezirkszusammenlegungen in der Steiermark**

Gerhard Matzer, BA, Alfred Wutte, BA (Autoren)  
Mag. Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## **Einleitung und Problemstellung**

Im Jahr 2010 haben sich die beiden großen Regierungsparteien (SPÖ und ÖVP) in der Steiermark zu einer Reformpartnerschaft entschlossen. Diese Politik führte zu maßgeblichen Umgestaltungen in den Strukturen der steiermärkischen Verwaltung. Neben der Auflösung des Proporz, der Reduktion der Landesregierung und des Landtages Steiermark wurden auch Bezirke bzw. Bezirkshauptmannschaften sowie Baubezirksleitungen als auch Gemeinden zusammengelegt.

Die Zusammenlegung von Gemeinden und von Bezirken stieß auf heftige Kritik und teilweise auf Ablehnung sowohl seitens der Verwaltungseinheiten als auch seitens der Bevölkerung. Im Herbst 2014 waren über 40 Beschwerden beim Verfassungsgerichtshof anhängig. Um diesem Unmut bzw. dieser Ablehnung im Falle der Durchführung von weiteren Verwaltungsreformen entgegenzuwirken, empfiehlt sich eine genaue Analyse bzw. Identifikation der wirtschaftlichen und organisatorischen Auswirkungen einer solchen Strukturreform. Gegenstand dieser Arbeit ist es, die wirtschaftlichen und organisatorischen Auswirkungen der bereits erfolgten Bezirkszusammenlegungen in der Steiermark zu identifizieren.

Die Arbeit zeigt auf, welche Vor- und Nachteile mit einer Bezirkszusammenlegung verbunden sind, welche Wirkungen bzw. Synergieeffekte seit Beginn der Bezirksfusionen erkennbar waren, welche Überlegungen im Reformprozess eingeflossen sind und welche Probleme im Zuge der Bezirkszusammenlegungen aufgetreten sind. Maßgeblichen Einfluss auf die Bezirkszusammenlegungen hatten insbesondere Ansätze des New Public Managements und des Change Managements. In der Forschungsarbeit werden ausgewählte Aspekte, die in den Zusammenlegungsprozess eingeflossen sind, näher dargestellt. Aus der vorangehenden Problemstellung leitet sich folgende Forschungsfrage ab: „Welche wirtschaftlichen und organisatorischen Auswirkungen haben die Bezirkszusammenlegungen auf die öffentliche Verwaltung der Steiermark?“

## **Methode/Vorgangsweise**

Den Ausgangspunkt der Forschungsarbeit bilden einerseits die Literaturrecherche zum Thema Verwaltungsreformen, New Public Management und Change Management und andererseits Dokumente, Berichte, Statistiken und internes Datenmaterial des Landes Steiermark sowie Berichte des Bundesrechnungshofes. Parallel dazu wurden ExpertInneninterviews geführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und dem vorhandenen Datenmaterial des Landes Steiermark und des Bundesrechnungshofes in Beziehung gesetzt. Schließlich konnten Empfehlungen für weitere Projekte in der öffentlichen Verwaltung bzw. für weitere Reformvorhaben abgeleitet werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die gegenständliche Arbeit geht auf ausgewählte Aspekte des New Public Managements und des Change Managements ein. Zudem wird der Fokus auf Verwaltungsreformen im Allgemeinen sowie auf die bereits umgesetzte Bezirksverwaltungsreform in der Steiermark im Besonderen eingegangen.

Im Sinne des New Public Managements haben die Zusammenlegungen von Bezirken zu größeren Einheiten positive wirtschaftliche sowie organisatorische Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung. Die positiven Auswirkungen sind insbesondere in den Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen zu finden. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind diese Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen als Folge von Bezirkszusammenlegungen nachvollziehbar. Die Bezirksverwaltungsreform hat also positive wirtschaftliche und organisatorische Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung. Neben den zahlreichen positiven Auswirkungen konnten im Rahmen der Arbeit auch negative Effekte aus der Bezirkszusammenlegung identifiziert werden, wie z.B. mangelnde Akzeptanz seitens der betroffenen Bürgerinnen und Bürger sowie Bediensteten oder persönliche Nachteile für Bedienstete, welche im Zuge des Change-Prozesses eingetreten sind. Diese negativen Auswirkungen sind aber durch gegensteuernde Maßnahmen, wie z.B. umfassende Information und Kom-

## **52 > Ausgewählte Aspekte von Public Management und Change Management im Rahmen der Bezirkszusammenlegung in der Steiermark**

munikation, überwindbar und werden von den vielen, maßgebenden positiven Auswirkungen übertroffen.

Die Ergebnisse aus der ExpertInnenbefragung zeigen auch auf, welche Überlegungen im Vorfeld des Zusammenführungsprozesses eingeflossen sind und mit welchen Herausforderungen eine Bezirksfusion einhergeht. Die in dieser Arbeit aufgezeigten Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen können für weitere Projekte bzw. Reformvorhaben in der öffentlichen Verwaltung, auch länderübergreifend, als Grundlage herangezogen werden und proaktiv in weitere Reformprozesse eingebunden werden.

### **Kontakt**

alfred.wutte@alumni.fh-campuswien.ac.at

# **Corporate Compliance im Öffentlichen Dienst**

## **Auswirkungen von implementierten CMS im Öffentlichen Dienst**

Brigitte Slepicka BA, MA (Autorin)

Priv.-Doz. Ing. Dr. Roland Hochreiter (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Das Thema Compliance hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Was vor zehn Jahren noch als verzeihliche Sünde galt, kann sich heute schnell zum Skandal auswachsen. Ausgehend aus den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) wurde aufgrund einiger großer Korruptionfälle im privatwirtschaftlichen Sektor insbesondere für börsennotierte Unternehmen die Implementierung von Compliance-Management-Systemen (CMS) wertvoll. In Europa haben ebenso vornehmlich Vorfälle mit hochkorruptem Inhalt oder massive Verstöße gegen datenschutzrechtliche Vorschriften zu raschem Handeln und dem Aufbau von unternehmensinternen Compliance-Stellen geführt. Im Fokus stand und steht nach wie vor das rechtstreue Unternehmen, welches sich eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung zum Ziel gesetzt hat. Abseits konkreter Fehlhandlungen durch Bedienstete erkannte die öffentliche Verwaltung aufgrund der stark zunehmenden Wettbewerbssituation und mündigen Zivilgesellschaft die Notwendigkeit, sich markt- und kundenorientierter zu verhalten und sie begann Schritt für Schritt ihre Inside-out-Prozesse in Outside-in Prozesse umzuwandeln. Die ungleich höhere Erwartungshaltung betreffend Fairness, Integrität, Reaktionsfreudigkeit und Rechenschaftspflicht bei einem steuersensiblen Zielpublikum, welches der öffentliche Sektor bedient, erforderte einen Perspektivenwechsel und navigierte die Verantwortlichen zu einer wirkungs- und wertorientierten Good Corporate Governance mit dem Blick auf Public Value. Das von der Inside-out und Outside-in Theorie abgeleitete zentrale Forschungsthema vorliegender Arbeit beschäftigt sich mit der bisher vernachlässigten Frage, in welchem Maß und Unterschied sich operative Compliance-Management-Systeme (CMS) im Öffentlichen Dienst und in privatwirtschaftlichen Unternehmen auswirken und welche Bedeutung ihnen im Öffentlichen Dienst zukommt.

## Methode/Vorgangsweise

Als Grundlage für die Untersuchung wurde das Verfahren der mehrdimensionalen Inhaltsanalyse nach Dennis A. Gioia gewählt. Zur Unterstützung dieses Verfahrens kam auch die Form des qualitativen Interviews unter Bezugnahme auf einen Gesprächsleitfaden zum Einsatz.

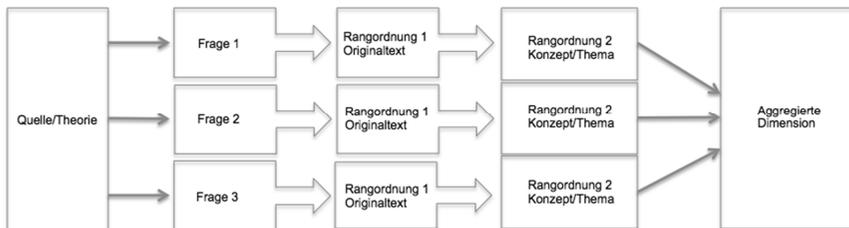


Abbildung: Datenstruktur. Reproduktion von Corley und Gioia 2004. (Quelle: eigene Darstellung)

Die für den Interviewleitfaden ausgearbeiteten Fragen entstammen einer konkreten Quelle bzw. Theorie. Im nächsten Schritt wurde der Originaltext auf seine Kernaussage in Bezug auf die gestellte Frage untersucht und in die erste Rangordnung als solche eingebettet. Im nächsten Schritt erfolgte eine konzeptionelle Ableitung der Antworten in Bezug auf die getroffenen Kernaussagen und die daraus resultierenden Themen identifiziert und dargestellt. Als dritter Schritt wurden die identifizierten Themen auf eine aggregierte Dimension gehoben und zu einer Aussage zusammengefasst. In Übereinstimmung mit den gesammelten Daten und nach den ersten Stadien der Analyse, wurden die Daten, Themen, Konzepte und Dimensionen und die relevante Literatur periodisch durchlaufen. Damit konnte festgestellt werden, ob die Ergebnisse eine Präzedenzwirkung aufwiesen oder neue Konzepte aufgedeckt werden konnten. Die Herausforderung besteht darin, gleichzeitig auf multiplen Ebenen Begriffe und Codierungen und in der zweiten, stark abstrahierten Rangordnung die theoretische Themenebene und späteren aggregierten Dimensionen nach der übergeordneten Frage zu Ursache und Wirkung zu beantworten. In den gezogenen Schlussfolgerungen wurde versucht mit Hilfe der recherchierten Literatur und den Originaltexten der Interviews Trends und zukunftsweisende Richtungen aufzuspüren und darzustellen.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ergebnis 1: CMS als Relaunch einer zeitgemäßen Corporate Identity von Rechtskonformität und Wohlverhalten

Schlussfolgerung: Compliance-Management-Systemen dienen Unternehmen bzw. Organisationen nicht mehr nur als nach einem Anlassfall gesetzlich forciertes oder freiwillig erbrachter Nachweis von Rechtskonformität.

Ergebnis 2: Erreichter Reifegrad (Maturity Model) eines Compliance-Management-Systems

Schlussfolgerung: Wurde ein Compliance-Management-System erfolgreich implementiert, liegt es nun am Unternehmen inwieweit es dieses CMS nachhaltig verankert und weiterentwickelt.

Ergebnis 3: Wandel zu einer mehrdimensional ausgestatteten und systemisch handelnden Unternehmensführung (Good Corporate Governance)

Schlussfolgerung: Beobachtbare Transformationen im privaten und öffentlichen Sektor zeigen, dass die Implementierung von interdisziplinären Compliance-Management-Systemen zu einer natürlich gelebten und starken Unternehmensführung führen kann.

Ergebnis 4: Paradigmenwechsel von Corporate Management zu Good Corporate Governance

Schlussfolgerung: Der Wandel von einem reinen Corporate Management zu einer Good Corporate Governance ist in Zukunft für den Unternehmenserfolg maßgeblich.

Ergebnis 5: Compliance + Integrität = Wertschöpfung und Public Value

Schlussfolgerung: Im privatwirtschaftlichen Sektor werden wertschöpfende Prozesse in Finanzkennzahlen ausgedrückt. Im öffentlichen Sektor kam im Zuge der Neuausrichtung zu einer Wirkungsorientierten Steuerung auch die Wirkungsorientierte Folgenabschätzung zu Bedeutung. Ihre Wertschöpfung drückt sich im Public Value aus.

## Ergebnis 6: Geschäftsmodell: Creative Compliance

Schlussfolgerung: Zur Umsetzung von Compliance-Management-Systemen ist eines deutlich geworden: der Faktor Zeit stellt alle anderen Ressourcenfragen in den Hintergrund.

## Ergebnis 7: Portfolio einer strategischen Compliance-Bilanz

Schlussfolgerungen: Ein aktives Compliance-Verständnis bindet Kunden langfristig, vermeidet Folgekosten durch Verstöße und verbessert den Ruf des Unternehmens bzw. der Organisation.

## **Kontakt**

[brigitte.slepicka@yahoo.com](mailto:brigitte.slepicka@yahoo.com)



# **Notrufbearbeitung in Österreich**

## **Potenzial von Kooperation im „Dschungel“ von Kompetenzen und Zuständigkeiten**

Jürgen Schwanzer, BA (Autor)

Priv.- Doz. Mag. Dr. Hubert Lobnig (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Ein Notruf stellt für die Bürgerin bzw. den Bürger die dringlichste Stufe eines gewünschten staatlichen Handelns dar und nimmt folglich eine zentrale, jedoch zumeist wenig wahrgenommene Stellung ein. 122, 133, 144 oder 112? In Stresssituationen fällt die richtige Wahl schwer und darüber hinaus sind vielfach mehrere Einsatzorganisationen für eine effiziente Hilfeleistung zuständig und erforderlich. Zielgerichtetes und schnelles Ergreifen staatlicher Maßnahmen stehen dabei im Fokus und nehmen eine außerordentlich hohe, mitunter sogar überlebenswichtige, Bedeutung ein.

Die Umfeldbedingungen für die Notrufannahme und deren weitere Bearbeitung sind denkbar herausfordernd. Einerseits bestehen mehrfach geteilte Zuständigkeiten aufgrund der Kompetenzteilung zwischen Bund und Ländern sowie innerhalb eines Bundeslandes durch die weitere Differenzierung in verschiedene Einsatzorganisationen und andererseits zum Teil kleinstrukturierte Zuständigkeitsbereiche, die für die Notrufannahme mitunter bis zum jeweiligen politischen Bezirk heruntergebrochen sind. Darüber hinaus existieren äußerst heterogene technische Ausstattungen und damit unterschiedliche Möglichkeiten, wobei weder verbindliche Standards, Kennzahlen noch Schnittstellen definiert sind.

Diese Arbeit untersucht nachfolgende Fragen und Unterfragen und verfolgt damit das Ziel, einen Nährboden für Innovation und Verbesserung zu schaffen sowie die Anforderungen an die organisationsübergreifende Notrufbearbeitung und den Stellenwert von Kooperation zu klären:

- Welche organisatorischen Anforderungen haben die involvierten Einsatzorganisationen respektive deren Notrufannahmestellen an die Annahme des internationalen Notrufs 112 und des eCalls?
- Inwieweit ist eine Kooperation zwischen diesen Stellen für eine qualitätsvolle Notrufannahme erforderlich?
- Welche Faktoren sind aus Sicht der Einsatzorganisationen bzw. der Notrufannahmestellen für eine Verbesserung des Gesamtprozesses in der Notrufannahme entscheidend?
- Welche Umstände behinderten in der Vergangenheit eine derartige Verbesserung?

## **Methode/Vorgangsweise**

Das Thema wird aus dem Blickwinkel und dem breiten Verständnis des „good governance“ und dem damit einhergehenden Anspruch auf Partizipation und Kooperation betrachtet. Dieser breite Ansatz wird um potenzielle besondere Aspekte und Anforderungen an die Notrufbearbeitung (wie etwa Qualität, Zeit und Sicherheit) ergänzt.

Die Arbeit umfasst insgesamt fünf Abschnitte. Der Einleitung folgen die Beschreibung des Gegenstands samt der Darstellung von Daten und Fakten zu den Notrufen 112 und 133, die Hinweise aus Wissenschaft und Forschung, die empirische Erhebung inklusive Auswertung und Analyse sowie letztlich das Resümee.

Die empirische Erhebung erfolgt durch explorative Interviews mit insgesamt acht ExpertInnen aus sechs Notruforganisationen und wird durch einen standardisierten Fragebogen sowie die Analyse eines von der European Emergency Number Association (EENA) erstellten Dokuments zur Situation der Notrufannahmestellen in 40 Staaten aus dem Jahr 2015 komplettiert. Bei den befragten Organisationen handelt es sich um die Berufsrettung und die Berufsfeuerwehr Wien, die Notruf NÖ GmbH, dem Land NÖ (Abteilung für Feuerwehr und Zivilschutz), die Leitstelle Tirol GmbH sowie die Rettungs- und Feuerwehrleitstelle des Landes Vorarlberg.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Analyse des Dokuments zur Notruforganisation in insgesamt 40 europäischen und zum Teil asiatischen Staaten zeigt, dass international sowohl im Aufbau als auch in der funktionalen Ausgestaltung sehr heterogene Lösungen bestehen. Diese Vielfalt wird in mehreren Staaten (wie etwa in Spanien, Italien und Frankreich) durch regional differierende Umsetzungsvarianten zusätzlich angereichert. Die Unterschiedlichkeit kommt letztlich auch durch die Anzahl von Notrufempfangsstellen, welche eine Spanne von 2 bis 909 Stellen aufweist, zum Ausdruck.

Die mittels standardisiertem Fragebogen erhobenen Daten sind sowohl in Umfang als auch Qualität je nach Einsatzorganisation sehr unterschiedlich und waren – insbesondere hinsichtlich der

organisationsübergreifenden Komponente – zum Teil nicht eruierbar. Dies unterstreicht die individuelle Ausgestaltung der Notrufbearbeitung in Österreich und das Fehlen von einheitlichen Standards und Kennzahlen, welche eine Vergleichbarkeit sowie einen Aufschluss über die Entwicklung bieten würden.

Die Ergebnisse der Interviews konnten in 6 Kategorien (Rahmenbedingungen/ Organisation, Notrufprozess/Arbeitsweise, Qualität/Sicherheit und Fehler, organisatorische Anforderungen, Kooperation sowie ideale Notrufbearbeitung/ Wünsche und Weiterentwicklung) zusammengefasst werden. Sie zeigen eine beinahe Übereinstimmung in der Forderung nach möglichst einheitlichen technischen Standards und Vernetzung, bringen in ihrer übrigen Diversität jedoch die unterschiedlichen Ausprägungen, Herangehensweisen und Vorstellungen, vor allem aber auch das Fehlen eines gemeinsamen Bildes sowie eines kollektiven Zieles klar zum Ausdruck.

Die Ergebnisse führen in ihrer Konsequenz zu einem mehrdimensionalen Handlungsdruck unter anderem durch Schaffung von technischen Möglichkeiten, Konkretisierung von Standards und dem Eingehen ehrlicher und zielgerichteter Kooperation, wobei die Schaffung eines Gremiums zur gemeinsamen Erarbeitung derartiger Lösungen sowie zur vielfachen Weiterentwicklung empfohlen wird.

Die Arbeit bietet eine breite Grundlage für weitere Forschungen und Betrachtungen, wie etwa die Optimierung der Aufbaustruktur der österreichischen Notruflandschaft, deren Organisation und Rechtsform sowie die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen in Verbindung mit der Einbindung neuer Medien samt deren Nutzungsmöglichkeiten und Potenzialen.

## **Kontakt**

juergen.schwanzer@bmi.gv.at

# **Vom „Evidence-Based Policy-Making“ zur „Policy-Based Evidence“**

## **Zur Bedeutung eines Kennzahlensystems im Performance Management**

Noemi B. Haselbach, BA (Autorin)

Mag. Ursula Rosenbichler (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

Der Wunsch, Verwaltung flexibel und steuerbar zu gestalten, führte in den vergangenen Jahrzehnten dazu, nach einer verlässlichen Basis für dieses Performance Management zu streben. Eine Möglichkeit ist die Etablierung eines Systems, aufbauend auf überprüften wissenschaftlichen Erkenntnissen, im speziellen durch empirisch gewonnene, politische Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen – das in Literatur und Praxis so bezeichnete „Evidence-Based Policy-Making“.

Nun treffen aber einzelne Kennzahlen, Kennzahlensysteme bzw. Indikatoren per se noch keine Aussage, sie haben nur einen Wert, der gemessen wird, und eine Dimension, also eine Maßeinheit. Es gibt jedoch einen Grund, warum sie überhaupt gemessen werden: sie sollen Aussagen über eine bestimmte Zielerreichung oder eine Wirksamkeit von Maßnahmen unmittelbar treffen können oder bei der Evaluation zur Beurteilung der Ziele und Maßnahmen beitragen. Dazu müssen sie in der Lage sein, Fragen, wie jene nach der Effizienz des Mitteleinsatzes, der Effektivität von Maßnahmen oder auch nach der Qualität des Leistungserstellungsprozesses zu beantworten.

Anhand der konkreten Beobachtung der eingesetzten Indikatoren und Kennzahlen in vier exemplarisch ausgewählten Staaten wird in der vorliegenden Arbeit versucht, einen Zusammenhang zwischen der Auswahl der Kennzahlensysteme und deren Potenzial zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung festzustellen. Die dazu formulierten forschungsleitenden Fragen lauten:

Sind die eingesetzten Indikatoren und Kennzahlen geeignet, die Erreichung eines zuvor gesetzten Ziels zu beschreiben bzw. die Wirkung eines vordefinierten Maßnahmenbündels beobachtbar zu machen und wenn ja, inwieweit sind sie das?

Was sind Voraussetzungen, damit die gewählten Indikatoren und Kennzahlen die Verwaltungssteuerung ermöglichen?

## Methode/Vorgangsweise

Auf Basis der Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in der Verwaltungssteuerung, des Performance Managements sowie der Evaluationsforschung wurde das Forschungsdesign wie folgt konzipiert:

Die Fragestellung soll im systemischen Kontext erforscht und beantwortet werden. Dazu wurden vier OECD-Staaten, in denen bereits Performance-Management-Systeme zum Einsatz kommen, als zu analysierende Fallbeispiele ausgewählt und neben den Performance-Management-Systemen selbst auch die jeweils herrschenden Kontextfaktoren - politisch-administratives System, volkswirtschaftliche Kenngrößen im internationalen Vergleich und rechtlich-normative Ausgestaltung des Performance Managements - beleuchtet. Die Analyse der Kennzahlen wurde im Detail nur für ein einzelnes exemplarisches Politikfeld vorgenommen, anhand dessen die Funktionsweise, Vorgaben und Darstellungsweisen des jeweiligen Performance-Management-Systems beschrieben werden konnten.

Die wichtigsten Auswahlkriterien für die Fallbeispiele waren:

- das Vorliegen international standardisierter Vergleichsdaten,
- die Zugänglichkeit nationaler Budget- und Performancedaten, sowie der relevanten Rechtsakte,
- die unterschiedlichen Grade wirtschaftlicher Entwicklung bei vergleichbaren politischen Systemen und
- die Beherrschung der Landessprachen durch die Autorin zum Verständnis der Originalunterlagen.

Alle diese Voraussetzungen waren bei den ausgewählten Beispielen Österreich, Australien, Mexiko und Schweiz (wobei in diesem Fall die Auswertung des Politikfeldes auf Ebene zweier beispielhaft ausgewählten Kantone, nämlich Aargau und Genf, erfolgen musste) gegeben.

Um die individuellen Analyseergebnisse einander gegenüberstellen zu können, wurde ein Katalog von Fragestellungen auf alle Fallbeispiele angewendet und die Antworten tabellarisch zusammengefasst. Aus dieser Synopse wurden die Erkenntnisse abgeleitet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Auswertung des Politikfelds „Arbeit(smarkt)“ umfasste neben den ausformulierten strategischen und operativen Zielen und Beschreibungen von Maßnahmenbündeln die Analyse von 16 Kennzahlen, wie sie in Österreich erhoben werden, 18 in Australien, 163 in Mexiko, 22 im Kanton Aargau und 10 im Kanton Genf.

Die zentralen Ergebnisse des Ländervergleichs sind stark differierende Ausgestaltungen der Performance-Management-Systeme. Und das, obwohl die Ziele und auch die gewählten Maßnahmen sich nicht wesentlich voneinander unterscheiden, da alle gewählten Staaten aktiv am Arbeitsmarkt intervenieren. Die Variationen beziehen sich neben der Quantität der in das Performance-Management-System einbezogenen Daten auch auf die Ausrichtung der Kennzahlen und Indikatoren auf Outcome, Output oder Ressourcenallokation, sowie – als nicht unwesentlichen formalen Aspekt – auf die Darstellungsform.

Zumindest im ausgewählten Politikfeld konnte in allen betrachteten Fällen festgestellt werden, dass die Performance-Management-Systeme kohärent und nachvollziehbar gestaltet sind und die Ergebnisse für die Öffentlichkeit transparent gemacht werden. Nicht nachweisbar war die spezifische Eignung der Kennzahlensysteme, da mit den vorhandenen Mitteln eine Prüfung der Validität der Zielgrößen, besonders bezüglich des Outcome, nicht möglich war.

### **Kontakt**

noemi.haselbach@wien.gv.at

# **Organisation und Organisations- entwicklung**



# **Die Neuerfindung des Arbeitens**

## **Zentrale Elemente von „New Work“ und Implikationen für die Öffentliche Verwaltung**

Maximilian Biwald, BA (Autor)

DI Michal Sedlacko, PhD. MSc (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Soziale Netzwerke, Wissensorientierung, projektorientiertes Arbeiten, Kollaboration, mobiles Arbeiten, 24/7-Erreichbarkeit, Home Office: Die Arbeitswelt verändert sich. Getrieben von gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen verspricht ein Aufbruch in diese „New World of Work“ Lösungen für die Organisation, um den neuen Anforderungen und Möglichkeiten zu begegnen. Auch die Öffentliche Verwaltung, die vor einer Vielzahl an Herausforderungen und unter einem öffentlich eingeforderten Modernisierungsdruck steht, wird zunehmend mit der „Neuen Welt des Arbeitens“ konfrontiert. Was aber nun ist „New Work“ überhaupt, was für Ideen, Methoden und Ansätze verbergen sich hinter diesem Begriff? Handelt es sich um ein altes Konzept in neuen Kleidern oder um eine echte Weiterentwicklung des Arbeitens?

## Methode/Vorgangsweise

In dieser Arbeit wird in einem theoriegeleiteten Ansatz versucht, sich einem Konzept von „New Work“ im sozialwissenschaftlichen Kontext zu nähern. Auf Basis von Quellen (speziell jene, die die Öffentliche Verwaltung beleuchten) werden theoretische Komponenten von „New Work“ skizziert und auf wechselseitige Abhängigkeiten untersucht. Daraus wird ein Modell abgeleitet, das die gefundenen Elemente und Mechanismen berücksichtigt. Die Erkenntnisse werden auf die Öffentliche Verwaltung umgelegt und Implikationen daraus abgeleitet.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Zuge der Arbeit werden die Handlungsfelder von „New Work“ auf Führung, Mobiles Arbeiten, Kollektive Büros und Wissensmanagement eingegrenzt, beschrieben und in einem systemischen Zusammenhang modelliert. Speziell der Umgang mit Arbeitsraum und Arbeitszeit im Zusammenhang mit der Nutzung des erfolgskritischen Produktionsfaktors Wissen spielt dabei eine tragende Rolle (etwa wenn durch Telework virtuelle Kollaboration notwendig wird). Zentrale Erkenntnis sind dabei die stark wirksamen Interdependenzen der einzelnen Elemente, die sich gegenseitig nicht nur

beeinflussen, sondern sogar bedingen. Das Modell stellt „New Work“ im Spannungsfeld zwischen Mensch und Organisation als die beiden wesentlichen, (teilweise) steuerbaren, Einflussfaktoren dar. Die Organisation versteht sich dabei als lernendes System, dessen Weiterentwicklung auf dem Wissen des Individuums aufgebaut ist. Der Mensch wiederum ist Träger von Wissen und Bedürfnissen, die zu verstehen und entsprechend zu berücksichtigen ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von New Work-Initiativen ist. Die einzelnen Handlungsfelder werden von der Dynamik zwischen diesen beiden Systemen bestimmt.

Für die Verwaltung lässt sich vor allem feststellen, dass sie im Zusammenhang mit „New Work“ nur unwesentlich von der Privatwirtschaft abweicht. Im Gegenteil: die Aufgeschlossenheit des Öffentlichen Dienstes gegenüber neuen Möglichkeiten scheint der Privatwirtschaft sogar überlegen. Grundsätzlich lassen sich daher Empfehlungen ableiten, die gleichermaßen für beide Bereiche gelten können. Für erfolgreiche New Work-Projekte sind zwei Ausgangsbedingungen wichtig: Die Definitionen der Ziele der Initiative und die Orientierung an den Aufgaben der Organisation. Im Prozess ist elementar, die MitarbeiterInnen bestmöglich einzubeziehen, um nicht an den Bedürfnissen vorbei zu agieren. Dann können folgende Themen bearbeitet werden: Flexibilisierung des Managements (Steuerungsprinzipien speziell bei Anwesenheitsorientierung hinterfragen, Entwicklung eines kooperativen Führungsverständnisses etc.), Flexibilisierung der Zeit (Individualisierung der Arbeitszeit und entsprechender Rahmenbedingungen und Entwicklung der einschlägigen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden etc.), Flexibilisierung des Raums (Nutzung der Raumpotenziale für kollaboratives Arbeiten und Innovation, Vermeidung von Entpersonalisierung etc.) sowie Flexibilisierung des

Wissens (Bewusstseinsbildung für den Wert von Wissen, Förderung von Austausch und Vernetzung, Nutzung der Potenziale kollektiver Intelligenz etc.).

Letztlich zeigt sich, dass „New Work“ zwar „nur“ die Weiterentwicklung der funktionalen und systemischen Gestaltung von Arbeit in Wissensorganisationen ist, eine Auseinandersetzung mit den darin enthaltenen Themen aber dennoch von Bedeutung erscheint, um den gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen unserer Zeit proaktiv zu begegnen.

### **Kontakt**

maximilian.biwald@wien.gv.at

# **E-Learning als Chance für die Ausbildung in der Finanzverwaltung**

## **Neue Lehr- und Lernmethoden im Lichte des Generationenwechsels im BMF**

Franz Haumer, BA und Bianca Kopfer, BA (Autor und Autorin)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der damit einhergehenden hohen Überalterung im öffentlichen Bereich kommt es in den nächsten Jahren zu Pensionierungswellen. Aufnahme-Stopps bzw. Nicht-Nachbesetzung von Planstellen verschärfen die Situation und machen Neuaufnahmen in nächster Zeit unumgänglich. Dies stellt die Ausbildung in allen Ressorts vor große Herausforderungen.

Die Ausbildung im Bundesministerium für Finanzen, welche hauptsächlich zentral an der Bundesfinanzakademie stattfindet, steht im Fokus des Forschungsinteresses. Durch das breite Aufgabengebiet in den verschiedensten Organisationseinheiten im BMF sowie nationale, aber auch internationale Richtlinien ist die Personalentwicklung im Ressort gefordert, um eine effiziente und effektive Ausbildung sicherzustellen. Darüber hinaus ist es erforderlich, das Bildungssystem ständig zu optimieren und nach den modernsten Standards zu gestalten. Eine große Rolle spielen dabei neue Lehr- und Lernmethoden, wie z.B. E-Learning oder Blended Learning und der verstärkte Einsatz dieser Methoden. Deren Nutzungsmöglichkeiten, die Einsetzbarkeit sowie die Vor- und Nachteile für das BMF stehen im Mittelpunkt dieser Masterthese.

Das Hauptziel ist, dass bestens qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um einen reibungslosen Verwaltungsablauf zum Wohle und zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger zu garantieren. Bildung ist somit in einem Gesamtkontext mit dem politischen Verwaltungshandeln zu sehen, welches nach außen sichtbar ist. Gleichzeitig muss sich Wissensvermittlung an den Bedürfnissen des Arbeitsgebers sowie der Auszubildenden orientieren. Da das Wissen in einer Organisation nicht verloren gehen darf, sind darüber hinaus entsprechende Maßnahmen des Wissenstransfers zu setzen.

## Methode/Vorgangsweise

Die derzeitige Wissensvermittlung bzw. der Wissenserwerb, neue Medien und Technologien, die technischen, organisatorischen und rechtlichen Aspekte und der Wissenstransfer sollen aus verschie-

denen Sichtweisen durch die qualitative Methode der Expertinnen- und Experteninterviews sowie einer quantitativen Methode der Sekundäranalyse untersucht werden.

Um eine möglichst breite Sicht zur angeführten Thematik zu bekommen, erfolgten leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten sowohl aus den verschiedensten Bereichen des Ressorts als auch extern. Die Auswahl des Personenkreises erfolgte nach bestimmten Kriterien zum Fachwissen. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner digital aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe des Textreduktionsverfahrens nach Froschauer und Lueger ausgewertet und analysiert. Nachdem fünf Themenschwerpunkte zur Analyse definiert wurden, konnten die jeweiligen Interviews zusammenfassend dargestellt, interpretiert und die Forschungsfragen entsprechend beantwortet werden.

Zusätzlich wurde eine quantitative Methode der Sekundäranalyse gewählt, da Umfrageergebnisse einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung seitens des BMF vorlagen. Die Befragung wurde im Jahr 2014, vor Anpassung der Grundausbildungsverordnung, durchgeführt. Durch die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse konnten diese mit den Erkenntnissen aus den Interviews in Verbindung gebracht werden und lieferten somit einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die methodische Aufbereitung und die vorangehende umfangreiche Literaturrecherche gewährten einen tiefen Einblick in das Bildungssystem des BMF und der E-Learning Landschaft im Gesamten.

Durch die neue Grundausbildungsverordnung wurde bereits ein wesentlicher Schritt unternommen, um die zukünftigen Herausforderungen hinsichtlich der Ausbildung im BMF zu meistern. In der Verordnung ist der verstärkte Einsatz neuer Lehr- und Lernmethoden geregelt. E-Learning reichert die Lehre an, bietet Methodenvielfalt, kann die Qualität steigern und macht Lernen unabhängig von Zeit und Ort. Ein hohes Einsparungspotenzial wird darin aber nicht gesehen. Ein Grund- und Überblickswissen soll in der

Grundausbildung, eine verstärkte Praxisorientierung in einer zielgruppenorientierten und anforderungsbasierten Funktionsausbildung vermittelt werden.

Mit dem Einsatz neuer Lehr- und Lehrmethoden bzw. durch eine Verlagerung von Bildungsmaßnahmen an den Arbeitsplatz, müssen entsprechende Rahmenbedingungen für Lernende, aber auch für Lehrende geschaffen werden. Lehrende brauchen Unterstützung in der didaktischen, methodischen und technischen Umsetzung und Lernende vor allem in Form einer Lernbegleitung. Diese Maßnahmen erfolgen nur mäßig und sollten forciert werden.

Ein großes Verbesserungspotenzial besteht beim derzeitigen Lernmanagementsystem (LMS), da dieses System gegenwärtig hauptsächlich zur Kursverwaltung, aber kaum zur Kommunikation sowie der Speicherung und Verteilung von Schulungsunterlagen genutzt wird. Gerade ein derartiges, gut aufgestelltes LMS zur Kursverwaltung, Bereitstellung von Unterlagen und Tools zur Kommunikation untereinander und den Lehrenden wäre von großer Wichtigkeit.

Hohes Potenzial wird in einer Kooperation der Ministerien im Bereich E-Learning vor allem in der Grundausbildung gesehen, da es hier zu vielen Themenüberschneidungen kommt. Dadurch könnte die Qualität der Ausbildung erhöht und vereinheitlicht sowie Kosten in der Produktion von E-Learning-Programmen eingespart werden.

## **Kontakt**

franz.haumer@bmf.gv.at

# **Qualitätsmanagement im Krankenhaus**

## **Eine Analyse der Einflussfaktoren auf die PatientInnenzufriedenheit am Beispiel eines österreichischen Klinikums**

Lukas Wallner, BA (Autor)

Mag. Michael Kallinger (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Das Qualitätsmanagement in den österreichischen Kliniken gewinnt immer mehr an Bedeutung. Durch den Wettbewerbsdruck steigen die Anforderungen und dies führt zu einer zunehmenden Orientierung an PatientInnen, MitarbeiterInnen und Prozessen. Weiters müssen interne Kontrollen näher beleuchtet werden, um kontinuierliche Verbesserungen und ein präventives Fehler- und Risikomanagement einzuführen. Diese Maßnahmen sind heutzutage unumgänglich für ein erfolgreiches Unternehmen.

Nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung im österreichischen Gesundheitswesen, sondern auch die steigenden Erwartungen der PatientInnen an die Kliniken stellen Herausforderungen für die Klinik-BetreiberInnen da. Optimale Arbeitsabläufe und eine gute Zusammenarbeit zwischen dem gesamten Personal und den PatientInnen sind bei laufenden Umstrukturierungen und Änderungen der Qualitätsstandards aufrecht zu erhalten. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist die Messung der PatientInnenzufriedenheit, um das spezifische Anspruchsniveau der Patientinnen und Patienten erfassen zu können. Zur quantitativen Bestimmung der Qualität und der Zufriedenheit sind PatientInnenbefragungen ein wesentlicher Faktor. In der Regel erfolgt dies durch einen Fragebogen der auf die Prozess- und Strukturqualität des Klinikums ausgerichtet werden muss.

Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass es bereits erhobene Einflussfaktoren auf die PatientInnenzufriedenheit gibt. Einheitliche Ergebnisse der klassischen Einflussfaktoren wie Alter, Bildung, Einkommen, ethnischer Zugehörigkeit, Familienstand und dem Geschlecht konnten jedoch nicht erhoben werden. Ebenfalls liegen keine Studienergebnisse vor, welche sich nur auf ein Klinikum beziehen.

## Methode/Vorgangsweise

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung einer bereits durchgeführten PatientInnenbefragung an zwei urologischen Stationen eines österreichischen Klinikums. 2014 ergab diese standardisierte Befragung zur Zufriedenheit der PatientInnen unterschied-

liche Ergebnisse auf den beiden Stationen. Der Beobachtungszeitraum für die PatientInnenbefragung betrug sechs Monate und 212 Patientinnen und Patienten nahmen an der Befragung teil. Die Ergebnisse der Befragung wiesen jedoch auf eine Divergenz der Zufriedenheit zwischen den beiden Stationen hin, welche für den Klinik-Betreiber nicht nachvollziehbar war.

Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche untersuchten Einflussfaktoren haben die Divergenz in den Ergebnissen der beiden urologischen Stationen an einem österreichischen Klinikum verursacht? Die Beantwortung dieser Frage ist auf folgenden Ebenen von wissenschaftlichem Interesse:

- Die Ergebnisse der dargestellten Studien sind ausgesprochen widersprüchlich.
- Es gibt keine Studie, die diese Fragestellungen in Bezug auf ein Klinikum umfassend beantwortet.

Ausgehend von dieser Frage wird mittels der Methode der deskriptiven Statistik untersucht, was zu diesen unterschiedlichen Ergebnissen führen konnte. Angewandt wurden unter anderem der Friedman-Test, der Nemenyi-Test, eine Regressionsanalyse und die z-Transformation. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen auf eine generell sehr hohe Zufriedenheit der PatientInnen hin. Signifikante Divergenzen an beiden Stationen konnten bezüglich der Ausstattung und der Sauberkeit in den Zimmern, bei der Aufklärung über die Erkrankung und Behandlung und bei den Informationen über die Verhaltensmaßnahmen nach dem Klinikaufenthalt festgestellt werden. Diese vier Fragen stammen aus den Frageblöcken Service sowie Information und Kommunikation. Diese Ergebnisse sind für den Klinik-Betreiber von wesentlicher Bedeutung, da solche gravierenden Unterschiede an zwei scheinbar identischen Stationen erklärungsbedürftig sind.

Die weiterführende Forschungsfrage lautet: Welche Hypothesen lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Bewertungsergebnisse an den beiden urologischen Stationen eines österreichischen Klinikums in Bezug auf die PatientInnenzufriedenheit definieren?

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Hypothesen, welche auf unterschiedliche Bewertungsergebnisse in der Gesamtzufriedenheit der PatientInnen rückzuführen sind, konnten nicht festgestellt werden. Um die weiterführende Forschungsfrage präzise beantworten zu können, müsste der verwendete Fragebogen adaptiert werden. Eine Anpassung des bestehenden Skalen-Niveau scheint unumgänglich für eine statistisch bewährte Beantwortung. Sinnvollerweise könnte die bestehende Skala von fünf Bewertungsmöglichkeiten auf vier reduziert werden. Ebenfalls empfiehlt es sich, dass jeder Fragenblock auch gesamt bewertet werden kann. So hätten die PatientInnen die Möglichkeit jeden Bereich komplett zu bewerten und nicht nur über die abschließende Frage zur Gesamtzufriedenheit.

Der Autor empfiehlt die Ergebnisse zur zentralen Forschungsfrage bei einer nachfolgenden Datenerhebung zu überprüfen. Somit könnte festgestellt werden, ob die signifikanten Divergenzen an beiden Stationen nur einmalig aufgetreten sind.

### Kontakt

lukas.wallner1@gmx.at

# **Individuelle und organisationale Resilienz in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport (BMLVS)**

Mag. (FH) Adolf Traußnig, Wolfgang Kronberger, BA (Autoren)  
Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Unsere moderne Arbeitswelt ist von Schnellebigkeit und Wandel geprägt. Diese Herausforderungen betreffen nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch die öffentliche Verwaltung. Organisatorische Veränderungen, Einsparungen im Personalbereich sowie technologische Neuerungen stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) vor große Herausforderungen. Bemerkenswerterweise gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die belastende Situationen nicht nur unterschiedlich wahrnehmen und ohne gesundheitliche Folgen durchstehen, sondern auch gestärkt aus diesen Situationen und Umständen hervorgehen. Die Ursache dafür liegt vermutlich in der unterschiedlich ausgeprägten individuellen Resilienz der Menschen. Mit „Resilienz“ wird allgemein die Fähigkeit bezeichnet, auf Rückschläge und Krisen souverän zu reagieren und darüber hinaus aus den gewonnenen Erfahrungen zu lernen. Resilienz lässt sich aber nicht nur auf der persönlichen, sondern auch auf der institutionellen Ebene betrachten, denn auch Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen müssen heutzutage anpassungsfähig und belastbar sein.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Betrachtungen der individuellen sowie der organisationalen Resilienz. Als Beispiel wurde die Zentralstelle des BMLVS analysiert, um einerseits die momentane Ausprägung der individuellen Resilienz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andererseits die subjektive Einschätzung der organisationalen Resilienz der jeweiligen mittel- und unmittelbaren Arbeitsumfelder der Bediensteten festzustellen, gemäß der in der Forschung angewendeten Klassifizierung „hoch“, „moderat“ und „niedrig“ für die Ausprägung der Resilienz. Dabei wurde auch die Organisationsstruktur berücksichtigt, bei der das unmittelbare Arbeitsumfeld der meisten Bediensteten in der Organisationseinheit „Referat“ liegt, welches wiederum in der Organisationseinheit „Abteilung“ eingebettet ist.

Daraus lassen sich drei Frageblöcke ableiten:

1. Resilienz der Bediensteten (individuelle Resilienz)
  - Wie resilient sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) des BMLVS?
  - Lassen sich in Bezug auf individuelle Resilienz signifikante Unterschiede in Bezug auf Lebensalter, Geschlechtszugehörigkeit, Dienstalter, Dienstverwendung, militärische Ausbildung oder Führungstätigkeit feststellen?
2. Resilienz des Arbeitsumfeldes (organisationale Resilienz)
  - Wie resilient schätzen die MA ihr Referat und ihre Abteilung ein?
3. Resilienz der Organisationskultur (organisationale Resilienz)
  - Wie verbunden fühlen sich die MA ihrem Referat, ihrer Abteilung?
  - Wie beurteilen die MA die Referats- und Abteilungsführung?
  - Wie beurteilen die MA die Referats- und Abteilungskommunikation?

## **Methode/Vorgangsweise**

Um aussagekräftige Antworten auf die gestellten Forschungsfragen zu erhalten, wurde die quantitative Forschungsmethode der Befragung angewendet. An der durchgeführten Online-Befragung nahmen in Summe 90 Probanden teil, davon waren 87 Ergebnisse für die weitere Bearbeitung relevant. Ausgehend von einer Grundgesamtheit von ca. 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentralstelle des BMLVS lag die Teilnahmequote an der Befragung knapp über zehn Prozent.

Die Ermittlung der individuellen Resilienz der Befragten basiert auf der bereits bewährten Resilienzskala 13 (RS-13). Diese Resilienzskala bildet ebenso die Grundlage für die Fragen nach der Resilienzausprägung der unmittelbaren Arbeitsumgebung der Bediensteten, dem Referat sowie der nächsthöheren Organisationseinheit, der Abteilung. Der verwendete Fragebogen ist in zehn Abschnitte unterteilt.

Die aus der Umfrage gewonnenen Daten wurden mit der Statistik- und Analysesoftware „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS) ausgewertet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Umfrageergebnisse brachten folgende Erkenntnisse:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMLVS verfügen im Durchschnitt über eine hohe Resilienz.
- In der Beantwortung der Fragen zur individuellen Resilienzausprägung gemäß der Resilienzskala-13 lassen sich hinsichtlich Lebensalter, Geschlechtszugehörigkeit, Dienstalter, Dienstverwendung, militärische Ausbildung oder Führungstätigkeit der Probanden keine signifikanten Unterschiede feststellen.
- Sowohl die Referate, wie auch die Abteilungen werden von den MA als hoch-resilient eingeschätzt.
- Die MA fühlen sich ihrem jeweiligen Referat mehr verbunden als ihrer Abteilung.
- Erkennbar ist eine moderate Zufriedenheit mit der Führung der jeweiligen Referate, aber eine nur geringe Zufriedenheit mit der Abteilungsführung.
- Auch die Referats- und Abteilungskommunikation wird nur mittel-mäßig bzw. gering eingeschätzt.

Diese Arbeit zeigt auf, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMLVS zum Erhebungszeitpunkt durchschnittlich hoch-resilient einschätzen. Die verwendete Resilienzskala 13 lässt allerdings keine Rückschlüsse zu, ob die Ursachen hierfür im privaten oder im beruflichen Umfeld zu suchen sind. Aufgrund der Bewertung der Fragen zur individuellen Resilienz lässt sich kein signifikanter Unterschied erkennen, das heißt zum Beispiel, dass jüngere Bedienstete nicht resilienter sind als Ältere, oder Unterstellte sich nicht weniger resilient einschätzen als Führungskräfte.

Im Sinne der organisationalen Resilienz ergab der ermittelte Durchschnittswert, dass die MA ihre unmittelbare Arbeitsumgebung, das Referat, wie auch die nächsthöhere Organisationseinheit, die Abteilung, ebenfalls hoch-resilient einschätzen. Dieses Ergebnis ließe sich auf hohe Arbeitszufriedenheit und intakte soziale Beziehungen innerhalb dieser Organisationseinheiten zurückführen. Dass die Bediensteten im Durchschnitt jedoch mit Führung und Kommunikation nur moderat bis gering zufrieden sind, lässt gewisse Führungs- und Kommunikationsdefizite vermuten, deren mögliche Ursachen im Rahmen einer weiterführenden Forschung zu ergründen wären.

### **Kontakt**

[adolf.traussnig@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:adolf.traussnig@alumni.fh-campuswien.ac.at)



# **„Das hat sich nicht durchgesetzt“ – Der Beruf des Wissensmanagements als Hürde für Organisationen**

## **Eine theoretische und empirische Analyse**

Mag. Katharina Riha, MBA (Autorin)

Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

In dieser Arbeit wird versucht, einem Phänomen auf den Grund zu gehen, das sich im Verlauf der Forschung zum Thema Wissensmanagement herausgestellt hat, nämlich, dass der Beruf des/der WissensmanagerIn als solcher in Unternehmen kaum existiert, obwohl die Bedeutung von Wissensmanagement in der Literatur, der Theorie und in den Organisationen durchaus als hoch eingeschätzt wird.

Ausgehend von einer Analyse des Wissensbegriffs, seiner Herkunft, unterschiedlichen Zugängen zum Thema Wissen in philosophischen Diskursen, aber auch in der Management-Theorie wird versucht, Wissen in seiner Komplexität und seiner Ambivalenz darzustellen. Bis heute gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs, keine gemeinsame (Be-)Deutung dessen, was Wissen für Organisationen bedeuten kann.

In den Organisationsstrukturen spiegelt sich diese Vieldeutigkeit des Wissensbegriffs wider. Der Beruf des/der WissensmanagerIn findet sich nahezu in keiner Stellenanzeige, keiner Arbeitsplatzbeschreibung, keinem definierten Aufgabenbereich. Diese Masterarbeit möchte daher der Frage nachgehen, warum sich der Beruf nicht durchgesetzt hat, warum es trotz der Allgegenwart von Wissen und des Bewusstseins für die Bedeutung anscheinend keinen Bedarf für strukturiertes Wissensmanagement gibt.

Die konkreten Fragestellungen, die die Struktur der Masterarbeit vorwegnehmen lauten:

- In welchem Verhältnis steht das Wissensmanagement zu unterschiedlichen Formen bzw. Definitionen von *Wissen*?
- Was bedeutet Wissensmanagement in der modernen Organisationstheorie?
- Welche unterschiedlichen Ansätze und Hauptströmungen von Wissensmanagement liegen in der Literatur vor und
- welche Modifikationen erfährt das Wissensmanagement in seiner praktischen Umsetzung in Organisationen und Unternehmen?
- Was sind mögliche Gründe dafür, dass sich das Wissensmanagement als Beruf in Organisationen nicht durchgesetzt hat?

## **Methode/Vorgangsweise**

Um diesen Fragestellungen in ihrer Komplexität gerecht zu werden, erfolgte zunächst eine umfassende theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wissens in unterschiedlichen Kontexten – von der antiken Philosophie bis hin zur modernen Managementliteratur.

Zunächst wurden im Hinblick auf die Forschungsfragen der Begriff des Wissens und seine unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interpretationen mit philosophischen Hintergründen näher betrachtet. Danach folgte die Auseinandersetzung mit aktuellen Theorien zu Wissen und Wissensmanagement in der betriebs- und organisationswissenschaftlichen Literatur. Darauf aufbauend bildeten Interviews mit ExpertInnen aus Organisationen einerseits und Lehr- und Studiengängen zum Wissensmanagement andererseits die Basis für die empirische Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Warum. Mittels Inhaltsanalyse wurden die Interviews ausgewertet und in den Kontext der Theorie gesetzt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die antiken Philosophen mit ihren unterschiedlichen Zugängen zu Wissen und Erkenntnis bilden die Basis für die zentrale Erkenntnis, dass das Wissensmanagement sich nicht als eindeutiges Berufsbild etablieren konnte, weil es keine Eindeutigkeit darüber gibt, was Wissen in einer Organisation ist.

Bereits in den frühesten Schriften und Philosophien zeigen sich massive Kontroversen über Begriffe wie Erkenntnis, Wissen oder Lernen. Hinter diesen Auseinandersetzungen stehen unterschiedlichste Kontexte von Wissen bzw. davon, was darunter verstanden werden kann. In der wirtschafts- und organisationswissenschaftlichen Literatur zum Wissensmanagement ist dies nicht anders. Auch hier gibt es zahlreiche Versuche, Wissen greifbar zu machen. Definitionen reichen von Wissenstreppe, -spirale, und -bausteine bis hin zur Forderung, endlich einen einheitlichen Wissensbegriff zu etablieren, da sonst die Differenzen immer größer würden und ein Management nicht mehr denkbar.

## 90 > „Das hat sich nicht durchgesetzt“- Der Beruf des Wissensmanagements als Hürde für Organisationen

Von implizitem und explizitem Wissen ist die Rede, von privatem und öffentlichem Wissen – und immer wieder steht die Frage im Raum, wie denn nun ein Wissensmanagement aussehen könnte, das diese Ambivalenzen, diese Vielfalt und diese Widersprüche vereint und für die Organisationen wertvolle Dienste leistet.

Die Antwort darauf gibt der empirische Teil der Arbeit, der sich ganz der Frage widmet, warum sich das Wissensmanagement als Beruf nicht etablieren konnte. Es findet sich in der Analyse der ExpertInneninterviews immer wieder der Hinweis darauf, dass der Grund dafür in ebendieser Widersprüchlichkeit des Wissensbegriffs liegt. So lange es keinen eindeutigen Wissensbegriff gibt, wird es auch kein strukturiertes Wissensmanagement mit fest definierten Funktionen geben.

Wohl findet in jeder Organisation Wissensmanagement statt, man ist sich der Wichtigkeit durchaus bewusst. Doch – wie aufgrund der theoretischen Hintergründe zu erwarten – die Meinungen darüber, was genau hier zu managen sei und wie das vor sich gehen könnte, gehen weit auseinander. Wissensmanagement wird als ubiquitär, als Querschnittmaterie, als Add-On, als Zusatzqualifikation gesehen, das kein eigenes Berufsbild möglich und nötig macht. Obgleich die LehrgangleiterInnen das anders sehen, lautet die Antwort auf die Forschungsfrage: Es hat sich nicht durchgesetzt, weil die Inhalte und der Anspruch, die Definitionen und die Begriffe zu wenig eindeutig und einheitlich sind.

### **Kontakt**

k.riha@gmx.at

# **Netzwerkanalyse in Organisationen als Ansatz zur Gestaltung und Evaluierung formaler Strukturen**

Franz Kary, BA (Autor)  
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Organisationsentwicklung und auch -optimierung findet auf vielfältige Weise und aus unterschiedlichsten Gründen statt. Auslöser dafür können besondere Ereignisse, das Organisationsumfeld, oder einfach der Wille zur ständigen Verbesserung sein. Davon abhängig können Veränderungen durch große, radikale Umbrüche oder aber durch kleinere, gemäßigte Schritte erfolgen.

Diese Arbeit widmet sich besonders jenen Entwicklungen, die auf verschiedenen kleineren Veränderungen beruhen und speziell zur ständigen Verbesserung und folglich einer nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen. Zur Unterstützung derartiger Vorhaben werden organisationale Prozessabläufe dahingehend analysiert, wie beziehungsweise wo eine Anpassung prozessualer Abläufe zweckmäßig erscheint, oder auch wo formale Vorgaben nicht eingehalten werden. Die leitende Forschungsfrage hierzu lautet: Inwieweit werden die formalen Geschäftsprozesse der Organisation durch die Arbeitsnetzwerke gelebt? Es handelt sich dabei um ein Forschungsproblem transdisziplinärem Charakters, bei dem Forschungsbedarf sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis erkannt wurde.

Aufgrund der Tatsache, dass der Elektronische Akt (ELAK) als das führende Anwendungssystem in der öffentlichen Verwaltung Österreichs in Verwendung ist, und folglich ein Großteil aller Geschäftstätigkeiten durch dieses Tool unterstützt werden, stellen dessen Datenbanken eine äußerst umfassende Sammlung an Nachweisen zum hoheitlichen Verwaltungshandeln dar. Diese zumeist ungenutzten Nachweise sollen verwendet werden, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

Das hierzu gewählte Mittel liegt in der Methode der Netzwerkanalyse, die als Teil der Netzwerkforschung bislang zum Zwecke der Organisationsoptimierung in der öffentlichen Verwaltung nur wenig Beachtung fand. Die Anwendung dieser Methode zur Analyse von Daten aus dem Anwendungssystem ELAK birgt großes Potenzial zur Steigerung der Effizienz bei Abläufen, der Optimierung von Schnittstellen sowie der Reduktion erforderlicher Ressourcen zur Aufgabenwahrnehmung.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Bearbeitung des Themas begann mit einer umfassenden Literaturrecherche zu den damit in Verbindung stehenden Managementansätzen des Wissens-, Qualitäts- und Prozessmanagements sowie zu den Themen E-Government mit Fokus auf IT-Systemarchitekturen und Netzwerkforschung mit besonderem Augenmerk auf die Methode der Netzwerkanalyse. Im Anschluss daran erfolgte im Zuge eines Fallbeispiels die Analyse von Daten über einen Untersuchungszeitraum von fünf Jahren zu der Fallbeispielorganisation, einer Organisation der öffentlichen Verwaltung Österreichs.

Dazu wurden organisationale Vorgabe- und Nachweisdokumente erhoben und eine Datenbankabfrage am System ELAK zwecks der Gewinnung erforderlicher Ablauf- beziehungsweise Interaktionsdaten getätigt. Die gewonnene Datenbasis floss in weiterer Folge in eine SQL-Datenbank ein und wurde aufbereitet. Die Datenbank beinhaltet dabei sämtliche Informationen zu den Interaktionen der im Untersuchungszeitraum agierenden Personen des Fallbeispiels, Kontextdaten zur Organisation und verschiedene Abfragen zur Einschränkung der Datenbasis zwecks weiterer Auswertung im Netzwerkanalysedtool. Alle personenbezogenen Daten wurden dabei in codierter Form gespeichert.

Anschließend erfolgte anhand netzwerkanalytischer Anwendungen deren Visualisierung und Auswertung. Dazu wurden einerseits die formalen Ablaufvorgaben und andererseits die realen Abläufe als Graphen dargestellt und zueinander in Bezug gesetzt. Zur Beurteilung der Übereinstimmung der Vorgaben mit den realen Abläufen wurden Kriterien und deren Grenzwerte festgelegt, die Abläufe dahingehend statistisch geprüft und anschließend in Übereinstimmungs-Kategorien eingeteilt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Das Resultat war, dass in vier von sieben Organisationsbereichen des Fallbeispiels sowie in 15 von 25 Prozessen die realen Abläufe den formalen Vorgaben entsprachen und die Arbeitsnetzwerke gelebt wurden. Das wichtigste Übereinstimmungsmerkmal zwi-

## **94 > Netzwerkanalyse in Organisationen als Ansatz zur Gestaltung und Evaluierung formaler Strukturen**

schen Vorgaben und realen Abläufen war dabei der durchschnittliche Clustering-Koeffizient der Netzwerke beziehungsweise Subnetzwerke und Netzwerkebenen.

Aus den Details der Analyse abgeleitet zeigten sich Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozessabläufe und zur Reduktion potenzieller Fehlerquellen bei deren Durchführung. Die Ergebnisse wurden der Organisation des Fallbeispiels im Mai 2016 präsentiert und mittels Abschlussbericht übergeben.

Die entwickelte und in dieser Arbeit angewandte Vorgangsweise soll es Organisationen zukünftig ermöglichen, in strukturierter und nachvollziehbarer Art und Weise

- die gelebten Prozessabläufe aus den archivierten ELAK-Daten zu ermitteln,
- diese Abläufe auf Einhaltung von Ablaufvorgaben zu prüfen,
- Unterschiede in den Abläufen aufzuzeigen,
- Schlüsselpositionen und -personen in den Ablaufstrukturen zu ermitteln,
- Fayolsche Brücken nachweislich aufzuzeigen,

und folglich einen Beitrag zur Optimierung von Schnittstellen sowie des Ressourceneinsatzes der Organisationen, zu leisten. Die letztendliche Folge soll ein Beitrag zur Effizienzsteigerung in der öffentlichen Verwaltung sein.

### **Kontakt**

kary.franz@gmx.at

# **Bezirksverwaltungsbehörden im Burgenland: Aus sieben mach drei?**

## **Ein Reformansatz für das Burgenland**

Thomas Joszt, BA (Autor)

Mag. Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

## Einleitung und Problemstellung

In einer Studie des Forschungsinstitutes ECO Austria werden dem Land Burgenland die österreichweit höchsten Pro-Kopf-Kosten für die Landesverwaltung bescheinigt. Da die Bezirksverwaltungsbehörden ebenfalls in die Agenda der Landesverwaltung fallen, stellte sich die Frage, ob eine Reform der Bezirkshauptmannschaften für eine finanzielle Entlastung in diesem Bereich sorgen könnte. Das Bundesland Steiermark hat seit dem Jahr 2011 politische Bezirke fusioniert und somit Einsparungen für das Landesbudget erzielt. Bevor das Projekt gestartet wurde, versprach man sich finanzielle Einsparungen von zehn Millionen Euro pro Jahr. Es stellte sich somit für mich die Frage, ob eine derartige Reform analog der Steiermark ebenfalls im Burgenland umzusetzen wäre.

Als Forschungsfragen für diese Arbeit wählte ich folgende:

*Inwieweit wirkt sich die Zusammenlegung von Bezirken im Burgenland punkto Einsparungspotential und Effizienz aus?*

Neben dieser Forschungsfrage stellen sich mir weitere Unterfragen, die im unmittelbaren Kontext zur Hauptfrage stehen und im Bereich von Bezirksverwaltungsreformen nach einer Antwort suchen:

- Inwiefern ist es ökonomisch und politisch plausibel aus sieben Bezirken drei zu installieren?
- Würde das BürgerInnenservice unter der Zusammenlegung von Bezirkshauptmannschaften leiden?
- Wäre es eine denkbare Möglichkeit, die Ebene der Bezirksverwaltungsbehörden wegzurationalisieren und die Aufgaben der Bezirkshauptmannschaften den Ländern oder/und den Gemeinden zuzuordnen?

Auch entwickelte ich zwei Hypothesen, die ich in der Arbeit widerlegen oder bestätigen konnte: Die erste wäre, dass eine Zusammenlegung der Bezirksverwaltungsbehörden auf drei Großbezirke für die Landesverwaltung des Burgenlandes kosteneffizienter wäre. Als zweite Hypothese nehme ich an, dass es aufgrund des Change Prozesses zu massiven Schwierigkeiten im Personalbereich kommen wird und das BürgerInnenservice unter den Zusammenlegungen leiden würde.

## **Methode/Vorgangsweise**

Basierend auf der Hermeneutik und einem umfassenden Literaturstudium zum Thema war es zur Beantwortung der Forschungsfrage erforderlich, beide Arten der Sozialforschung, sowohl die quantitative als auch die qualitative, miteinander zu verbinden.

Eingangs begann ich anhand von Kennzahlen aus allen verfügbaren Landesrechnungsabschlüssen und -voranschlägen der Bundesländer Österreichs (ausgenommen Wien), Daten bezüglich Bezirkshauptmannschaften und Landesverwaltungen zu vergleichen und zu analysieren. Aufgrund von Daten der Statistik Austria zu EinwohnerInnenzahlen und Flächengrößen der einzelnen Bezirke konnten weitere Rechnungen und Gegenüberstellungen angestellt werden. Diese Materialanalyse nach Flick wird mit Sekundärdaten durchgeführt, somit spricht man in diesem Fall von Sekundäranalysen.

Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung basieren aber nicht nur auf wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern haben auch durchwegs eine menschliche und vor allem eine politische Komponente. Deshalb war die quantitative Forschungsmethode für meine Arbeit nicht ausreichend und ich wandte auch die qualitative Forschung an, um die Forschungsfragen meiner Arbeit zu beantworten. Zu diesem Zwecke führte ich drei Interviews mit ausgewiesenen ExpertInnen im Bereich Bezirksverwaltungsreformen durch. Diese Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt und nach dem Textreduktionsverfahren nach Froschauer/Lueger ausgewertet und interpretiert. Hierbei wollte ich die Vor- und Nachteile von Bezirksfusionen, mögliche unterschiedliche Reformmaßnahmen im Bereich von Bezirkshauptmannschaften sowie Einsparungspotentiale in diesem Bereich ergründen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Zusammenlegung von Bezirken im Burgenland würde sich höchstwahrscheinlich positiv auf die Effizienz der Landesverwaltung auswirken. Der durchschnittliche burgenländische Bezirk hat ca. 32.000 EinwohnerInnen und ist 556,98 km<sup>2</sup> groß. Hingegen liegt der österreichweite Durchschnitt bei diesen Kennzahlen bei

ca. 72.000 BürgerInnen und einer flächenmäßigen Größe von 1.049,13 km<sup>2</sup> pro politischen Bezirk. Zwei Rechnungshofberichte aus den Jahren 2011 und 2014 besagen eindeutig, dass größere Bezirke wesentlich effizienter wirtschaften als kleinere. Aufgrund der Bezirksgrößen des Burgenlandes im österreichweiten Vergleich wären Zusammenlegungen in diesem Bereich durchaus angebracht.

Das fiktiv errechnete Einsparungspotential von fast einer Million Euro im ersten Jahr nach den Reformen in der Steiermark lässt sich nur hypothetisch auf das Burgenland umrechnen und muss nicht unbedingt vorhanden sein, könnte aber auch höher als kalkuliert sein. Es ist nämlich zu beachten, dass es im Burgenland im Laufe der letzten 20 Jahre immer wieder Reformen im Bereich von Bezirkshauptmannschaften gegeben hat und deshalb das historische Einsparungspotential im Gegensatz zur Steiermark nicht so hoch anzusetzen wäre. Anmerken muss man auch, dass die Bezirkshauptmannschaften des Burgenlandes im Kosten-pro-EinwohnerIn Vergleich österreichweit gut dastehen und somit bereits jetzt effizienter als andere Bundesländer arbeiten. Aus dieser Sichtweise wäre kein unbedingter Reformbedarf gegeben. Es wäre zu hinterfragen, ob die finanziellen Einsparungen ausreichen würden, um eine Reform dieses Ausmaßes zu begründen und sich gegebenenfalls den auftauchenden Problemen stellen zu müssen.

Es wäre trotz der bestehenden Effizienz des Burgenlandes im Bezirksverwaltungs Bereich, die durch Berechnungen in diesem Bereich bewiesen werden konnte, durchaus wirtschaftlich und verwaltungstechnisch möglich, aus sieben Bezirken drei zu machen, ohne dass das BürgerInnenservice darunter leiden müsste, in dem man Außenstellen bedarfsorientiert einrichtet.

Die Diskussion betreffend des Wegfalls der Bezirksverwaltungsebene besteht ebenfalls im politischen Bereich, jedoch raten die befragten Experten eher davon ab, mit der Begründung, dass die Bezirkshauptmannschaften im Gegensatz zu Bund, Ländern und Gemeinden nicht gewählt werden müssen und somit unabhängig und objektiv in ihren Entscheidungen sind. Bei näherer Betrachtung sollten hier alle Ebenen analysiert werden, vor allem aber die Gemeindeverwaltung. Alternativmodelle wie die Gebietsgemeinden wären auch in diesem Zusammenhang nicht außer Acht zu lassen.

Am Ende des Tages muss die Politik ihre Entscheidung treffen, diese der Bevölkerung offen kommunizieren und für die Umsetzung der geplanten Reformen und Veränderungen zum Wohle der BürgerInnen sorgen.

### **Kontakt**

[thomas.joszt@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:thomas.joszt@alumni.fh-campuswien.ac.at)



# **MitarbeiterInnen und Führung**



# **Public Managerinnen und Manager im Bundesdienst**

## **Herausforderungen an den Öffentlichen Dienst und erforderliche Kompetenzen der zukünftigen Public Managerinnen und Manager**

Roland Kaimbacher, BA (Autor)

Mag. Günter Horniak, MPA (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die auf den Öffentlichen Dienst zukommen und mit der Frage, mit welchen Kompetenzen zukünftige Public Managerinnen und Manager ausgestattet sein sollten, um diese Herausforderungen bewältigen zu können. Für die Bearbeitung des Forschungsgegenstandes wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

Welche Herausforderungen werden in Zukunft durch den Öffentlichen Dienst zu bewältigen sein?

Welche Kompetenzen benötigen die zukünftigen Public Managerinnen und Manager, um diese Herausforderungen bewältigen zu können?

Das Forschungsfeld wurde auf den Bundesdienst eingeschränkt und bezieht sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im akademischen Bereich der Bundesministerien und deren nachgeordneten Dienststellen.

Die öffentliche Verwaltung orientiert sich im Wesentlichen am Bürokratiemodell von Max Weber, welches vor rund 100 Jahren entwickelt wurde, und an Methoden des New Public Management. Beide Modelle haben gewisse Vorteile, werden aber für die Bewältigung der künftigen Aufgaben nicht ausreichen. Die zentrale Herausforderung des Öffentlichen Dienstes liegt daher in der Weiterentwicklung.

Die umfassende Digitalisierung der verschiedensten Lebensbereiche hat nicht nur im täglichen Leben der Menschen Veränderung mit sich gebracht, sondern stellt auch Anforderungen an den Öffentlichen Dienst. Bürgerinnen und Bürger erwarten etwa, dass Anfragen und Anträge digital eingebracht werden können ebenso wie eine hohe Serviceorientierung. Bürgerinnen und Bürger sind nicht mehr Bittstellerinnen und Bittsteller, sondern wollen als Kundinnen und Kunden gesehen und behandelt werden.

Veränderte Erwartungshaltungen finden sich aber auch bei den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Öffentlichen Dienstes. Als Arbeitgeber soll dieser z.B. Freiräume, flexible Arbeitszeiten und ein passendes Arbeitsumfeld anbieten. Dafür müssen je-

doch verwaltungsinterne Strukturen, Prozesse und Steuerungsinstrumente angepasst werden.

## **Methode/Vorgangsweise**

Im ersten Schritt konnte durch die Kombination unterschiedlicher Rechercheverfahren, insbesondere Literaturrecherche, eine grobe Übersicht zu den aktuellen Herausforderungen des Öffentlichen Dienstes und den gewünschten Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben werden. Dabei wurden vor allem Publikationen des Bundeskanzleramtes (BKA) und des Zentrums für Verwaltungsforschung (KDZ) sowie wissenschaftliche Publikationen miteinbezogen. Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für den Interviewleitfaden.

Im zweiten Schritt wurden zehn Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Die Interviews wurden anhand des Interviewleitfadens durchgeführt und orientierten sich an folgenden vier Bereichen:

- Public Managerinnen und Manager – Allgemein
- Public Managerinnen und Manager – Ausbildung
- Herausforderungen des Öffentlichen Dienstes
- Kompetenzen der Public Managerinnen und Manager

Im dritten Schritt erfolgte die Auswertung des Interviewmaterials anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dafür wurde eine induktive Kategoriendefinition gewählt, welche die Kategorien direkt aus dem Material ableitet. Dieses kategorisierte Material wurde mit Hilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und der Frequenzanalyse weiter bearbeitet.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Anhand der Auswertung konnten in Bezug auf die erste Forschungsfrage: „Welche Herausforderungen werden in Zukunft durch den Öffentlichen Dienst zu bewältigen sein?“ folgende Themenkomplexe analysiert werden:

- Demographische Entwicklung
- Innovation und Innovationsbereitschaft
- Management im Öffentlichen Dienst
- Reputation und Bürgernähe
- Diversität
- Dienstrecht

Im Zuge der demographischen Entwicklung, werden vor allem die Themen Wissensmanagement und Personalmanagement als wesentliche Herausforderungen angesehen. Beim Themenkomplex Innovation werden in Zukunft vor allem neue Kooperationen sowie die externe und interministerielle Zusammenarbeit von Bedeutung sein, was vor allem von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermehrt klassische Management-Fähigkeiten verlangt. Damit bekommt das Berufsbild der Public Managerinnen und Manager eine klare Richtung.

Um qualifiziertes Personal für den Öffentlichen Dienst zu gewinnen, sollte auch die Reputation des Öffentlichen Dienstes durch gezielte Maßnahmen, Eigenwerbung und durch aktive Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern gehoben werden. Um dieses Personal auch halten zu können, sind zudem Anpassungen im Dienstrecht erforderlich.

In Bezug auf die zweite Forschungsfrage: „Welche Kompetenzen benötigen die zukünftigen Public Managerinnen und Manager, um diese Herausforderungen bewältigen zu können?“ wurden insgesamt 36 Kompetenzen genannt, die in drei verschiedene Ebenen aufgeteilt wurden.

Ebene 1 stellt die Kompetenzen dar, über die alle Public Managerinnen und Manager verfügen sollten und die somit als „Grundkompetenzen“ angesehen werden können. Die wesentlichsten Kompetenzen dieser Ebene wären die Fähigkeit sich weiterzuentwickeln und das Fachwissen.

Die Ebene 2 bezieht sich auf einen spezialisierten Bereich der Public Managerinnen und Manager, die unter anderem über vernetztes Denken und Mehrfachqualifikation verfügen sollten.

Ebene 3 bezieht sich dann auf Führungskräfte und beinhaltet zusätzlich die klassischen Managementfähigkeiten, wobei die wesentlichsten Kompetenzen dieser Ebene generalistisches Wissen und Führungskompetenz wären.

Über alle Ebenen hinweg ist auch die Fremdsprachenkompetenz von Bedeutung. Dabei wurde Englisch eindeutig als die wichtigste Sprache für den Öffentlichen Dienst genannt. An weiteren Stellen folgten slawische Sprachen, Französisch, Italienisch, Spanisch und asiatische Sprachen.

## **Kontakt**

roland.kaimbacher@stud.fh-campuswien.ac.at



# **Führen im Strafvollzug - Fehlzeiten und Arbeitszufriedenheit in der Justizanstalt Wien Josefstadt: Eine Analyse**

Andrea Obruca, BSc (Autorin)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen für jedes Unternehmen - unabhängig ob in der Privatwirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung - eine finanzielle und personelle Belastung dar. Fehlzeiten resultieren grundsätzlich aus gesundheitlichen, persönlichen Gründen oder fehlender Motivation. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten der österreichischen Exekutive (Polizei und Justizwache) betragen im Jahr 2014 rund 15,9 Arbeitstage, jene der österreichischen Justizwache alleine 21,86 Arbeitstage. In der Justizanstalt (JA) Wien Josefstadt waren diese Fehlzeiten eklatant höher. Durchschnittlich fehlte jede/r Justizwachebeamte/in 25,37 Arbeitstage. Die Justizanstalt Wien Josefstadt ist das größte österreichische Gefangenenhaus. Die dort tätigen Exekutivbediensteten stehen vor Herausforderungen und Aufgaben, welche einzigartig im österreichischen Strafvollzug sind.

Welche Gründe führen also zu diesen signifikant hohen Fehlzeiten in der Justizanstalt Wien Josefstadt? Ist die Altersstruktur der Bediensteten dieser Anstalt ein ausschlaggebender Faktor? Lässt die Motivation nach vielen Dienstjahren aufgrund fehlender Erfolgserlebnisse nach? Können die hohen Fehlzeiten mit fehlender Arbeitszufriedenheit begründet werden?

Daraus ergeben sich die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

- Inwiefern existiert ein Zusammenhang zwischen krankheitsbedingten Fehlzeiten und dem Alter, Dienstalter und der Definitivstellung der Exekutivbeamtinnen und -beamten?
- Inwiefern ist ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit der Exekutivbeamtinnen und -beamten und deren Fehlzeiten erkennbar?
- Inwiefern existieren mögliche geschlechterspezifische Unterschiede bei den Fehlzeiten in der Justizanstalt Wien Josefstadt?

## **Methode/Vorgangsweise**

Zur Erhebung werden Abwesenheitszeiten der Justizwachebeamtinnen und -beamten der JA Wien Josefstadt nach Lebensalter und Dienstalter analysiert.

In einem zweiten Schritt wird der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck, welcher ein gängiges Instrument zur Messung von Arbeitszufriedenheit darstellt, an die Exekutivbediensteten der zu analysierenden Justizanstalt verteilt.

Zusätzlich fanden Gespräche mit Justizwachebeamtinnen und -beamten der JA Josefstadt statt. Diese qualitativen Daten werden in einer Art Triangulation für die Generierung möglicher Hypothesen verwendet und sollen bei der Antwortfindung auf die Forschungsfragen helfen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die wenigsten Fehlzeiten waren bei den 18-25jährigen Exekutivbediensteten zu verzeichnen. Am häufigsten fehlten die Personen zwischen 56 und 65 Jahren, mit rund 47 Tagen. Auffallend hoch waren auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten der 36-45jährigen, welche bei 26,40 Tagen lagen und somit weit über dem österreichischen Durchschnitt aller Justizwachebeamtinnen und -beamten lagen. Statistisch gesehen ist ein schwach positiver linearer Zusammenhang zwischen Lebensalter und Fehlzeiten festzustellen.

Ein ebensolcher Zusammenhang stellte sich zwischen Fehlzeiten und Dienstalter heraus. Jene Justizwachebeamtinnen und -beamten, welche kürzer als 5 Jahre diesen Beruf ausüben, repräsentieren mit rund 17 krankheitsbedingten Fehltagen ungefähr den österreichischen Durchschnitt der Exekutive. Mit steigendem Dienstalter erhöhen sich auch die Fehlzeiten. Mit einem Dienstalter zwischen 5 und 10 Jahren fehlen Exekutivbedienstete in der JA Wien Josefstadt rund 24 Tage, was dem/der durchschnittlichen

## **112 > Führen im Strafvollzug – Fehlzeiten und Arbeitszufriedenheit in der Justizanstalt Wien Josefstadt: Eine Analyse**

österreichischen Justizwachebeamten/in entspricht. Bedienstete, die länger als 10 Jahre in der Justizwache tätig sind, fehlten rund 36 Tage. Der Unterschied zwischen den Dienstaltersgruppen ist signifikant.

Als nächster Schritt wurden im Rahmen dieser Arbeit die Daten jener Personen analysiert, welche in den Jahren 2011 und 2012 definitiv wurden. Es konnte festgestellt werden, dass sich die Zahl der Krankenstandstunden nach der Definitivstellung sehr stark erhöht.

Geschlechtsspezifisch wiesen Frauen im Vergleich zu den Männern bei den krankheitsbedingten Fehlzeiten leicht höhere Werte auf, anhand statistischer Berechnung ließ sich jedoch kein signifikanter geschlechtsspezifischer Unterschied feststellen. Auffallend war die eindeutig geringere Arbeitszufriedenheit der Frauen mit ihrer Tätigkeit und mit der Organisation und Leitung im Vergleich zu den Männern. Ein Rückschluss auf ein daraus resultierendes Fehlzeitenverhalten konnte daraus jedoch nicht abgeleitet werden.

Speziell hervorzuheben sind die Justizwachebeamtinnen und -beamten der Justizanstalt Wien Josefstadt in der Altersgruppe zwischen 36-45 Jahren. Sie sind in den Bereichen Organisation und Leitung, persönliche Entwicklung und Bezahlung am unzufriedensten. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten dieser Altersgruppe übersteigen mit 26,4 Tagen den österreichischen Durchschnitt von 21,86 Tagen. Somit ist davon auszugehen, dass ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten in diesen Teilbereichen besteht.

### **Kontakt**

andrea.obruca@justiz.gv.at

# **Transformation des Personalmanagements in Reorganisationsprozessen am Beispiel der Finanzämterreform 2001 bis 2005**

Mag. Simon Felbar (Autor)

MMag. Helgar Thomic-Sutterlüti (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

In Zeiten dynamischer Veränderungen der Rahmenbedingungen und des politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gefüges ist der öffentliche Sektor gefordert, sich innovativ weiterzuentwickeln. Wiederkehrend fordern internationale Organisationen, der Rechnungshof, ExpertInnen, BürgerInnen und nationale Medien eine effiziente, sparsame und ergebnisorientierte Verwaltung. Modernisierungsbewegungen haben demnach in der öffentlichen Verwaltung stets Konjunktur.

In einem derartig dynamischen Umfeld, in dem von der öffentlichen Verwaltung ständig bessere Leistung zu geringeren Kosten erwartet wird, ist auch das Personalmanagement des Bundesministeriums für Finanzen gefordert, Reformen durchzuführen.

Die Finanzverwaltung stand 2001 mit ihren ca. 8.000 MitarbeiterInnen in sieben Finanzlandesdirektionen, 81 Finanzämtern und acht Großbetriebsprüfungen am Anfang eines tiefgreifenden Transformationsprozesses. Grundlage für den Prozess bzw. die Reform der Finanzverwaltung bildete eine Analyse der Unternehmensberatungsfirma McKinsey. Kritisiert wurden unter anderem die langen Abstimmungswege, ein zu hoher Grad an Arbeitsteilung, uneinheitliche Leistungen und Doppelgleisigkeiten.

Ziel dieser Arbeit war es, einerseits herauszufinden, welche funktionalen und strukturellen Anpassungen das Personalmanagement im Sinne des prägenden HR-Rollenmodells nach Dave Ulrich setzte, um den Anforderungen der Finanzämterreform gerecht zu werden. Andererseits zeigt dieses Forschungsvorhaben auf, welche personalpolitischen Instrumente, Methoden und Verfahren die beiden Transformationsakteure Reformteam und Personalsektion angewendet haben.

Die vorliegende Arbeit soll der Beantwortung folgender Forschungsfragen dienen:

I. Welche funktionalen und strukturellen Anpassungen musste HR setzen, um den Anforderungen der Finanzämterreform gerecht zu werden?

Dazu wird folgende These aufgestellt: Das Rollenverständnis des HRM hat sich vom Personalverwalter zum strategischen Mitgestalter der Organisation entwickelt.

II. Welche HR-Rollen und spezifischen Instrumente wurden im Reorganisationsprozess bzw. der Finanzämterreform von den Akteuren gestaltet und angewandt?

## **Methode/Vorgangsweise**

Diese Arbeit stützt sich auf Erkenntnisse diverser Literaturquellen, die einer Dokumentenanalyse unterzogen wurden. Zudem wurde die Thematik mittels qualitativer Forschung, konkret mittels Durchführung von leitfadengestützten ExpertInneninterviews bearbeitet.

Es wurden fünf ExpertInnen der Finanzverwaltung aus unterschiedlichen Bereichen befragt. Auf Seiten des Reformteams wurden mit der Leiterin sowie dem Co-Leiter Gespräche geführt und aus der Personalsektion wurden ein damaliger Sektionschef, ein damaliger Personalchef einer Finanzlandesdirektion sowie ein Leiter der Abteilung Personalentwicklung interviewt. Der durch die Berücksichtigung der beiden unterschiedlichen Akteure entstandene Perspektivenwechsel ermöglichte eine fundierte Aufbereitung des Themas aus verschiedenen Blickwinkeln.

Die erhaltenen Daten wurden nach der Transkription themenanalytisch im Sinne von Froschauer und Lueger ausgewertet. Die verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven der beteiligten Akteure (Reformteam und Personalsektion) konnten dadurch - dem Forschungsziel entsprechend - dargestellt werden. Auf Grundlage der

Ergebnisse wurden die Forschungsfragen beantwortet und die These verifiziert bzw. falsifiziert.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Ausgehend von einer klassischen österreichischen Verwaltungsstruktur bestimmten die Finanzverwaltung ein hierarchischer Aufbau, lange Abstimmungswege und strenge formale Regeln. Nach dem Reformprozess gab es nur noch zwei Hierarchieebenen, 41 Finanzämter mit höchstmöglicher Eigenverantwortung, eine durchgängige Teamstruktur und eine wirkungsorientierte Steuerung mit Führungskräften als ManagerInnen. Für diesen tiefgreifenden Veränderungsprozess war eine gemeinsame Vision der politischen und beamteten EntscheidungsträgerInnen sowie das New Public Management Konzept handlungsleitend.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass zwar die Personalsektion ein abgewandeltes HR-Rollenmodell nach Ulrich einführte, was teilweise die Grundausrichtung der HR Organisation veränderte, aber das verstärkte Wegentwickeln der HR bzw. Personalabteilungen von ihren administrativen Aufgaben hin zur strategischen Wertgenerierung nicht generell bestätigt werden kann.

Was das Rollenverständnis betrifft ist festzustellen, dass sich die operative HR im eigenen Selbstverständnis überwiegend als Dienstleister – ohne strategischen Fokus im Sinne des Ulrich-Modells – sieht bzw. von außen auch so wahrgenommen wird. Besonders dezentral bei den regionalen Personalabteilungen dominiert der operative Fokus des Ulrich-Modells.

Alle InterviewpartnerInnen bescheinigten den Einsatz der drei abgefragten Personalmanagementinstrumente Personalentwicklung, -beschaffung und -führung während des Reorganisationsprozesses. Bis heute bleibt der Personalentwicklungsbereich, der auch eine strategische Komponente beinhaltet, aufgrund von Auffassungsunterschieden über die Prozessverantwortung sehr umstritten.

ten. Der Bereich Personalbeschaffung wurde während der Reformzeit gänzlich aus dem Reformteam heraus gesteuert. Die Personalführung ist seit der Reform professioneller aufgesetzt, da sie mit Hilfe von Zielvereinbarungen und Instrumenten der Höherqualifizierung und Motivierung deutlich verbessert wurde.

Allgemein bzw. für künftige Reformen können folgende Verbesserungsvorschläge formuliert werden: Der Personalbereich sollte im Sinne des Ulrich-Modells stärker als Strategischer Partner des Linienmanagements eingebunden werden. Durch eine weitere Reduzierung der Change Aufträge an externe Beratungsfirmen könnte die Personalentwicklungsabteilung ihre eigentliche Rolle als Change Agent im Sinne von Ulrich verstärkt wahrnehmen. Darüber hinaus würde möglicherweise eine umfangreichere Wissensvermittlung über Kulturveränderung auf der Ebene der Reformakteure konfliktfreiere Reformprozesse begünstigen.

## **Kontakt**

[simon.felbar@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:simon.felbar@alumni.fh-campuswien.ac.at)



# **Herausforderungen und Gestaltungsoptionen einer wertebasierten und mitarbeiterInnenorientierten Führungskultur („Gesundes Führen“) am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen**

Andrea Wendl, MBA (Autorin)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – als wertvolle Ressource für ein Unternehmen bzw. eine Organisation – möglichst lange und gesund arbeitsfähig zu erhalten, ist eine herausfordernde Aufgabe für Führungskräfte. Welche Rolle sie dabei spielen und was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Führungskräften erwarten wird anhand von Theorien und Befragungsergebnissen dargestellt. Mit den Befragungen von insgesamt fast 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Thema Arbeitsbewältigung und Stressbelastung reagiert das Finanzressort im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auf dieses Thema.

Da der berufstätige Mensch einen Großteil seiner Tageszeit im Arbeitsumfeld verbringt, wirkt sich das dort herrschende Arbeitsklima auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Persönliche Beziehungen – insbesondere die Beziehungen zur unmittelbaren Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen – sowie ein positiver Umgang miteinander sind wesentliche Faktoren im Hinblick darauf, ob sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz unterstützt und wohl fühlen. Ist dies der Fall, sind diese motiviert, sehen Sinn in ihren Tätigkeiten und haben Freude an ihrem Beruf. Sie bewältigen Arbeitsspitzen und herausfordernde Situationen leichter und sind somit wertvolle Ressourcen einer Organisation.

Am Beispiel der österreichischen Finanzverwaltung wird aufgezeigt, inwieweit Führungskräfte durch ihr Verhalten zur Gesunderhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen können und vor welchen Herausforderungen sie und auch die Organisation dadurch stehen, aber auch wodurch sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützt fühlen. Dazu werden zwei im Finanzressort durchgeführte Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften herangezogen und mit relevanten Theorien zu den Themenfeldern Führung, Organisationskultur und welche Faktoren die Arbeitsbewältigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begünstigen in Bezug gesetzt.

## **Methode und Vorgangsweise**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema begann mit der Kontaktaufnahme zur zuständigen Fachabteilung im Bundesministerium für Finanzen, um die Zustimmung zur Verwendung bereits erhobener Daten zu erhalten. Danach erfolgte eine umfangreiche Literaturrecherche und Dokumentenanalyse (Gesetze, Studien, Berichte, etc.) sowie die Beschaffung, Analyse und Auswertung der Primärdaten (Befragungsergebnisse aus zwei Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen). Durch eine Sekundäranalyse entstand eine Neubewertung der Daten, die mit der verwendeten Literatur gekoppelt, eine Auswertung im Hinblick auf die Forschungsfragen und aufgestellten Hypothesen ermöglichte. Zusätzlich zur Methode der Sekundäranalyse wurden auch die Methoden aus den Primärdatenerhebungen beschrieben und zur Konkretisierung der Daten face-to-face Expertinnen- und Expertenbefragungen durchgeführt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit weisen auf eine als steigend empfundene Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bundesministerium für Finanzen hin. Dies resultiert aus sich ständig verändernden Vorgaben – vor allem seitens Politik und Gesellschaft – und einer häufigen Doppelbelastung durch Beruf und Familie. Dadurch sind Menschen in ihrer Gesundheit beeinträchtigt oder sogar gefährdet.

Die Ergebnisse zeigen einen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisationskultur sowie die Erkenntnis, dass kein einheitliches Konzept des „Gesunden Führens“ besteht. Jedoch verdeutlichte die Forschung ein Bestehen von gesundheitsförderlichen Faktoren im Führungsverhalten. Dazu zählen u.a. eine wertschätzende Kommunikation und ein kompetenter und professioneller Umgang mit Konflikten.

**122 > Herausforderungen und Gestaltungsoptionen einer wertebasierten und mitarbeiterInnenorientierten Führungskultur („Gesundes Führen“) am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen**

Ein Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Auswirkungen auf die Organisationskultur (wenn auch unmittelbar nur im eigenen Wirkungsbereich der Führungskraft) wurde ebenso deutlich wie die Herausforderungen, die in einer Veränderung der Organisationskultur liegen. Organisationskultur entsteht durch gemeinsame Erfahrungen und Traditionen und sollte jedenfalls gekannt werden. Eine rein oberflächliche Betrachtung und daraus resultierende Schlussfolgerungen greifen beim Verstehen von Organisationskultur zu kurz. Dennoch kann über ein gemeinsames Werteverständnis der Führungskräfte bzw. auch der Ressortspitze eine Organisationskultur entstehen, die nach innen und außen wirkt und klar der Organisation zuzuschreiben ist.

Die wesentlichen Erkenntnisse liegen in einem nach wie vor bestehenden Handlungsbedarf für Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, insbesondere bei den Themenfeldern der emotionalen-sozialen Belastung, Information und Kommunikation, der Wertschätzung, der Weiterentwicklung der Führungskräfte sowie der Organisationskultur. Da ein einheitliches Konzept für „Gesundes Führen“ nicht besteht, könnte dies im Rahmen eines Projektes praxisorientiert für das Bundesministerium für Finanzen entwickelt werden.

**Kontakt**

andrea.wendl@bmf.gv.at

# **Die unsichtbare Vielfalt? „Sexuelle Orientierung“ im beruflichen Umfeld**

## **Diversität als Herausforderung im Unternehmen am Beispiel von Austrian Airlines**

Günther Reiner, BA (Autor)

Mag. Günter Horniak (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Schätzungen gehen davon aus, dass zwischen 7 und 15 % der Menschen in unserer Gesellschaft in Bezug auf ihre „sexuelle Orientierung“ als homosexuell einzuordnen sind - eine Zahl, die sich somit ebenso auf Unternehmen umlegen lässt. Sehr oft wird das berufliche Umfeld – im Zusammenhang mit einer heteronom geprägten Sichtweise – aber als „asexueller Bereich“ gesehen. Ein derartiges Umfeld verlangt von homosexuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern somit ein Verheimlichen oder gar Verleugnen ihrer „sexuellen Orientierung“, was sehr oft als große psychische Belastung empfunden wird. Damit einhergehend kann es aber auch zu Benachteiligungen und sogar Diskriminierungen kommen. Dies sind auch die zentralen Inhalte dieser Arbeit. Im Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung steht die Analyse, ob sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlicher „sexueller Orientierung“ – in diesem Fall homo- bzw. bisexueller Orientierung – in einem Unternehmen und ihrem unmittelbarem Arbeitsumfeld benachteiligt und insbesondere ob sie sich in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gleichberechtigt behandelt fühlen.

Forschungsarbeiten zu Schwulen und Lesben im beruflichen Umfeld sind kaum vorhanden, ebenso wie Maßnahmen der Unternehmen zum Thema „sexuelle Orientierung“. Gründe dafür könnten u.a. fehlende unternehmensinterne Personalerhebungen zu diesen sensiblen Daten sein, aber eher dürfte es das mangelnde Interesse der Unternehmensführung an dieser Dimension der Diversität widerspiegeln. Dass hier aber proaktives Handeln notwendig ist, zeigte bereits Frohn (2007) in seiner Studie, bei der ersichtlich wurde, dass über 75% der damals befragten homosexuellen Personen Benachteiligungen am Arbeitsplatz erfahren haben. Aus (den wenigen) wissenschaftlichen Studien geht weiters hervor, dass homosexuelle und bisexuelle Personen einem höheren Risiko ausgesetzt sind, von psychischen Problemen – bis hin zu Suizidalität – betroffen zu sein als Heterosexuelle. Dies gilt sowohl für den privaten Bereich als auch ganz speziell im beruflichen Umfeld. Betroffene sind oft bemüht, ihre „sexuelle Orientierung“ zu

verheimlichen, da sie Angst vor Benachteiligung oder gar Gewalt in einem heteronomen Alltags- und Berufsleben haben.

Am Beispiel des Flugunternehmens Austrian Airlines sollen mögliche Diskriminierungen im beruflichen Umfeld aufgrund der „sexuellen Orientierung“ in Form einer empirischen Studie durch eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung der dort rund 6.000 Beschäftigten untersucht werden.

Daraus resultieren folgende forschungsleitende Fragen:

- Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fluglinie Austrian Airlines mit nicht heterosexueller Orientierung gegenüber heterosexuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im beruflichen Umfeld gleichberechtigt behandelt?
- Verhindert eine nicht heterosexuelle Orientierung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fluglinie Austrian Airlines den beruflichen Aufstieg im Unternehmen?

Das Erkenntnisinteresse liegt zum einen darin, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens im beruflichen Umfeld Diskriminierungen aufgrund ihrer „sexuellen Orientierung“ erfahren und zum anderen, ob homosexuelle und bisexuelle Beschäftigte als Folge ihrer sexuellen Neigung negative Erfahrungen in Bezug auf die Verwirklichung ihrer Karrierewünsche gemacht haben.

## **Methode/Vorgangsweise**

Als Forschungsdesign wurde das „deskriptive Survey-Modell“ gewählt, welches als eine der allgemeinsten und von der Methode umfangreichsten Forschungsanordnungen unter anderem zur empirischen Untersuchung sozial relevanter Sachverhalte dient, die bisher wissenschaftlich wenig erforscht wurden. Die Untersuchung erfolgte im Zuge einer Querschnittsanalyse in Form einer anonymen Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fluglinie Austrian Airlines. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 33 Fragen, die sich in fünf Themenbereiche gliederten sowie ei-

nem Block zu sozialstatistischen Merkmalen. Von den insgesamt 6.022 eingeladenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Austrian Airlines nahmen an der Befragung insgesamt 891 Beschäftigte teil, wobei 700 Personen, davon 80,3% heterosexuelle, 16,4% homosexuelle sowie 3,3% bisexuelle Personen, diese bis zum Ende durchführten. Die BefragungsteilnehmerInnen und -teilnehmer sind in den Bereichen des kaufmännischen sowie technischen Personals, des Kabinenpersonals und der PilotInnen tätig.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Es zeigte sich, dass es sowohl bei den homosexuellen als auch bei den bisexuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Austrian Airlines zu Diskriminierungen aufgrund der „sexuellen Orientierung“ kommt. Von den insgesamt an der Befragung teilgenommenen 109 homosexuellen sowie 22 bisexuellen Beschäftigten geben 26,9% der Homosexuellen sowie 40% der Bisexuellen an, von Benachteiligungen am Arbeitsplatz schon unmittelbar betroffen gewesen zu sein. Besonders ausgeprägt ist dieses Verhalten in der Berufsgruppe des technischen Personals sowie bei den PilotInnen. 6,5% der Homosexuellen sowie 31,8% der Bisexuellen haben Probleme damit, ihre „sexuelle Orientierung“ ihren Kolleginnen und Kollegen bekanntzugeben. Hinsichtlich der beruflichen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten empfinden 14,7% der homosexuellen und 45% der bisexuellen Beschäftigten, dass es aufgrund der „sexuellen Orientierung“ zu Ungleichbehandlungen kommt.

Solch beschriebene Diskriminierungen können neben Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit auch die Effizienz des Unternehmens beeinflussen. Jedes Unternehmen sollte es sich daher zum Ziel setzen, sich möglicher Diskriminierungen in der kaum wahrnehmbaren Dimension der „sexuellen Orientierung“ bewusst zu werden, um effektiv und effizient diesen Benachteiligungen entgegenwirken zu können. Dies könnte in Form eines aktiven Diversity Managements passieren, um Diversität proaktiv zu managen und

Diskriminierungen bereits im Vorfeld zu verhindern und nicht erst im Nachhinein darauf reagieren zu müssen. Hierbei spielt zudem auch die rechtliche Komponente eine große Rolle, da es in Bezug auf Diskriminierung eine Reihe von gesetzlichen Regelungen gibt. Wichtig erscheint, dass Vielfalt nicht nur als Teil der Geschäftsstrategie, sondern als ganzheitlicher Ansatz angesehen wird und damit auch nachhaltig in die Unternehmenskultur einfließen kann.

### **Kontakt**

[guenther.reiner@bmi.gv.at](mailto:guenther.reiner@bmi.gv.at)



# **Personalmanagement im Umbruch**

## **Shared Services in der öffentlichen Verwaltung anhand von ausgewählten Beispielen**

Iris Brandauer, BA (Autorin)

MMag. Helgar Thomic-Sutterlüti (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Humankapital und -potential sind wichtige Faktoren im privatwirtschaftlichen wie im öffentlichen Sektor. Der demografische Wandel, aber auch andere Faktoren wie zum Beispiel Einsparungsnecessitäten, Effizienzsteigerungen, Leistungsfähigkeit, Einsatz von Informationstechnologie oder Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gesundheitsförderung beeinflussen das Personalmanagement im öffentlichen Bereich zunehmend und machen eine Modernisierung des Personalmanagements erforderlich.

Ein mögliches modernes Personalmanagement im Rahmen von Shared Services könnte dabei wie folgt aussehen: Ein IT-gestütztes Service Center für allgemeine Verwaltungstätigkeiten und Dienstleistungen beantwortet standardisierte Anfragen und erledigt einfache Aufgaben mithilfe von IT-gestützten Prozessabläufen. Ein Kompetenzzentrum widmet sich koordinativ-stuernden Überlegungen, entwickelt Personalentwicklungsstrategien, fertigt Personalpläne an und stützt sich dabei auf die Strategie der öffentlichen Einrichtung. Die dritte Säule dieses Konstrukts stellen die Führungskräfte dar, welche die Entwicklung ihrer unmittelbaren MitarbeiterInnen fördern und diese gezielt entsprechend ihrer Fähigkeiten einsetzen. Das Personalmanagement wird zum HR Business Partner.

Shared Services sind in den vergangenen Jahren zu einer möglichen Variante geworden, wie ein Unternehmen sein Personalmanagement organisiert. Jedoch mangelt es im Bereich von Shared Services in der öffentlichen Verwaltung in Österreich an wissenschaftlicher Analyse und Dokumentation. Um die Modernisierung des Personalmanagements in diesem Bereich transparenter zu machen und Vor- wie auch Nachteile zu beleuchten, ist die Untersuchung von Beispielen bisher erfolgter Shared Service Lösungen im öffentlichen Bereich in Österreich von großem Interesse.

## **Methode/Vorgangsweise**

Um das Thema Shared Services aus der öffentlichen Verwaltungsperspektive zu diskutieren, wurden in einem ersten Schritt explorative ExpertInneninterviews mit Personen aus dem öffentlichen Bereich geführt. Die Erkenntnisse dieser Interviews flossen in die empirische Analyse ein und ermöglichten somit ein umfassendes Bild zu Shared Services in der öffentlichen Verwaltung in Österreich.

Der empirische Teil der Arbeit behandelt unterschiedliche Bereiche des Shared Service Ansatzes anhand von drei aus dem öffentlichen Bereich stammenden Beispielen. Zuvor festgelegte Kategorien ermöglichten die qualitative Analyse und Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung im Anschluss. Bei den ausgewählten Beispielen handelt es sich um drei der größten ArbeitgeberInnen im öffentlichen Sektor, welche nicht zum Bund gehören. Sie werden über theoriengenerierende ExpertInneninterviews erarbeitet.

Die ExpertInnen sind, da sie mit den Veränderungsprozessen direkt zu tun haben oder hatten bzw. in leitenden Positionen im Personalmanagement tätig sind, qualifizierte Ansprechpersonen für die Erarbeitung der Beispiele und die Generierung von theoretischen Überlegungen. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode wurden die Interviews anhand einer ausgewählten sozialwissenschaftlichen Methode analysiert und aufbereitet.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Folgende Ergebnisse der empirischen Erhebungsmethoden konnten angeführt werden: Die Umsetzung von Shared Service Lösungen im öffentlichen Bereich lohnen den damit einhergehenden hohen Implementierungsaufwand, da diese mit tatsächlichen Skaleneffekten, Zeitersparnissen, Qualitätssteigerungen und Fehlerminimierungen sowie der Standardisierung und Harmonisierung

von Vorgehensweisen einhergehen. Ebenfalls kann die Bündelung von Wissen den Kompetenzbereich innerhalb des Shared Service Center erhöhen und somit zur Wertschöpfung in der Unternehmung beitragen.

Allerdings ist die Umsetzung von Shared Service Lösungen aufwändig und fordert Projektteam, Management und Führungskräfte, wie auch MitarbeiterInnen und KundInnen, heraus. Führungskräfte in den dezentralen Einheiten erleben durch Shared Service Lösungen einen Machtverlust und einen Mangel an individueller Betreuung. Zudem sind rechtliche und politische Rahmenbedingungen bei der Einführung von Shared Services von großer Bedeutung. Definitivstellung bei Arbeitsverhältnissen, gesetzliche Vorgaben bei Ausschreibungen, Vorgaben in Bezug auf Gesellschaftsrecht können die Einführung von Shared Service Lösungen im öffentlichen Bereich hemmen oder unterstützen. Zusätzlich sind die Änderungen von politischen Gegebenheiten in dieser Hinsicht zu beachten, welche die Handhabung eines Änderungsprozesses beeinflussen.

Shared Service Lösungen sind, sofern die Umsetzung in einer hohen Qualität erfolgt, ein Gewinn für die Organisation und tragen zur Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung des Personalmanagements wie des gesamten Unternehmens bei. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Einbeziehung und Begleitung der beteiligten Personen zu legen, um etwaige Ängste und Abwehrhaltungen zu kompensieren beziehungsweise deren Abbau zu unterstützen.

Personal wird als eine wichtige Ressource erkannt und die Modernisierung des Personalmanagements muss Lösungen für Herausforderungen wie den demografischen Wandel finden. Shared Services können eine Alternative bieten, greifen isoliert betrachtet jedoch zu kurz. Eine qualitätsvolle, professionell begleitete und an den Beteiligten orientierte Umsetzung ist erforderlich. Die Thematik der Modernisierung des Personalmanagements wird die Entwicklungen im öffentlichen Bereich auch in Zukunft begleiten.

## **Kontakt**

iris.brandauer@gmail.com



# **Talent Management im Bundesministerium für Finanzen (BMF)**

## **Der Einsatz von Talent Management Maßnahmen unter dem Aspekt der Herausforderungen des demographischen Wandels**

Johanna Kreuz, BA (Autorin)  
Dr. Georg Kodydek (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Demographische Veränderungen und der anhaltende Trend zu einer immer stärker werdenden Wissensgesellschaft stellen Organisationen der westlichen Industriegesellschaften vor große Herausforderungen. Die Bevölkerungsprognosen gehen von einer anhaltenden Überalterung der Erwerbsbevölkerung bei gleichzeitiger Verknappung junger Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt aus. Der „War for Talent“ - der Krieg um die besten Köpfe begann in den 1980er Jahren mit dem Aufkommen des Informationszeitalters. Ein Talent Management mit einer strategischen Ausrichtung wurde immer gefragter.

Organisationen des öffentlichen Sektors bekamen diese Entwicklung deutlich langsamer mit, obwohl sie durch Budgetknappheit, Unkündbarkeit der DienstnehmerInnen und eine restriktive Personalaufnahmepolitik noch stärker von den Folgen betroffen sind. Eine drohende Pensionswelle, unsichere Nachbesetzungsmöglichkeiten sowie schlechte Ergebnisse bei den MitarbeiterInnen-Befragungen hinsichtlich der Erkennbarkeit ihrer Karrierechancen waren die Hauptgründe für die Personalverantwortlichen im Finanzressort, einen breit angelegten Talent Management-Prozess zu starten. Die Ausrollung des Talent Management-Konzepts erfolgte von 2014 bis 2016 etappenweise über den Großteil der Organisationseinheiten des BMF.

Die vorliegende Arbeit nimmt sich der Themenbereiche demographische Entwicklung einerseits und Talent Management-Konzept des BMF andererseits an und stellt sich die Forschungsfrage:

Welche Herausforderungen und Handlungsfelder ergeben sich durch den demographischen Wandel für das Finanzressort und durch welche Maßnahmen des Talent Managements kann diesen begegnet werden?

Dabei wird das Ziel verfolgt, das bisher bestehende Konzept mit seinen eingesetzten Maßnahmen genauer unter die Lupe zu nehmen und auf seine Tauglichkeit zur Bewältigung der identifizierten

Probleme zu untersuchen. Neben der Beantwortung der Forschungsfrage werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## **Methode/Vorgangsweise**

Im empirischen Teil der Arbeit wurden die relevanten Ergebnisse der 2014 durchgeführten MitarbeiterInnen-Befragung beleuchtet und diese durch 10 Interviews mit ExpertInnen aus der Finanzverwaltung im Hinblick auf die Einschätzung der Chancen von gezieltem Einsatz der Talent Management Maßnahmen ergänzt. Dabei wurden die speziellen Herausforderungen und Handlungsfelder zum Thema herausgearbeitet und analysiert und in Zusammenhang mit den am Beginn der Arbeit dargestellten theoretischen Ansätzen einer Diskussion unterzogen.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Analyse der quantitativen Studie ergab, dass der demographische Wandel für das Finanzressort das wesentliche Thema ist. Die Überalterung der Belegschaft, der Wissensverlust durch Pensionschübe, die derzeit laufenden Aufnahmeprozesse mit der Herausforderung, die neu aufgenommenen DienstnehmerInnen bestmöglich zu schulen und zu integrieren, stehen hierbei im Vordergrund. Das Herzstück des Talent Management-Konzepts des BMF bildet das Kompetenzmodell mit seinen definierten Berufsbildern und Laufbahnstufen. Ergänzt wird dieses um Mobilitätsmaßnahmen wie Jobrotation, Förder- und Entwicklungsprogramme mit vorangehender Potenzialanalyse für angehende Führungskräfte sowie die Verstärkung der zentralen Rolle der Führungskraft und ein fix installiertes MitarbeiterInnen-Gespräch pro Jahr.

All diese Maßnahmen erscheinen im Hinblick auf die Forschungsfrage eindeutig geeignet, den Herausforderungen durch die demographischen Veränderungen entgegenzuwirken. Doch ist die stra-

teigische Ausrichtung des Konzeptes noch weiter ausbaufähig und verlangt dies auch in folgenden Bereichen:

- Die Feedback- und Fehlerkultur im Rahmen der MitarbeiterInnen-Beurteilung wäre wesentlich zu verbessern und weiter auszubauen. Hier wäre auch ein zweites MitarbeiterInnen-Gespräch im Jahresverlauf anzudenken, um auf den Entwicklungsbedarf der MitarbeiterInnen besser und unabhängig von der Besprechung des leistungsorientierten Bonus eingehen zu können.
- Im Bereich Talent-Identifikation sollten Mobilitätsmaßnahmen wie Rotationen in die Privatwirtschaft, Trainee-Programme als Rekrutierungsmaßnahme oder Potenzialanalysen, die über die Eignung als Führungskraft hinausgehen, verstärkt und ausgebaut werden.
- Die Nachfolgeplanung könnte beispielsweise durch Überlappungen bei Nachbesetzungen oder durch die Schaffung von Talent-Pools erleichtert werden.
- Bei der MitarbeiterInnen-Entwicklung empfiehlt es sich, vermehrt Schulungen für soziale Kompetenzen und hier insbesondere jene für Führungskräfte anzubieten. Bei der Wahl der Lehrmethoden wäre auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Altersgruppen besser Bedacht zu nehmen.
- Imageverbessernde Maßnahmen im Sinne der jetzt schon bestehenden Strategie „Attraktiver Arbeitgeber“ sind voranzutreiben, um die MitarbeiterInnen-Bindung insbesondere jene der VertreterInnen der Generation Y zu fördern. Eine Vereinfachung der Legistik fällt hier ebenso hinein wie Verbesserungen im IT-Bereich.
- Die Rekrutierung von MitarbeiterInnen in der derzeit vorherrschenden Größenordnung ist reformbedürftig. Die externen Ausschreibungsverfahren sollten zielgruppenorientierter und die Auswahlverfahren weit effizienter gestaltet werden.
- Das Thema Diversität wäre durch die zu erwartende Zuwanderung in den kommenden Jahren weiter in alle vorhandenen Bereiche einzubeziehen.

## **Kontakt**

johanna.kreuz@bmf.gv

# **Einstellungen und Reaktionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kontext organisationaler Veränderungen**

Elke Traunmüller, BA (Autorin)

Priv.-Doz. Ing. Dr. Ronald Hochreiter, Dr. Georg Kodydek, M.E.S. (Betreuer)

## **Einleitung und Problemstellung**

Organisationen entwickeln sich und werden entwickelt – sie sind keine statischen oder starren Systeme, sondern verändern sich mehr oder weniger im Laufe der Zeit. Veränderungen können eine gesamte Organisation, eine Organisationseinheit oder einen relevanten Teil der Organisationsmitglieder betreffen. Ausgelöst werden sie häufig aufgrund von Unzufriedenheit mit einer bestehenden, gewohnten und eingeübten Praxis bzw. Sichtweise, indem diese in Frage gestellt wird. Organisationale Veränderungen können durch verschiedene Impulse, Änderungsaufforderungen und -konzepte innerhalb der Organisation bzw. aus der Organisationsumgebung ausgelöst werden. Oftmals handelt es sich hier um Ertrageinbrüche, Fusionen mit anderen Organisationen, die Einführung neuer Informationstechnologien, das Auftauchen neuer Geschäftsfelder, kulturellen Wandel, Gesetzesänderungen oder die Änderung der Umweltbedingungen.

Tatsache ist, dass organisationale Veränderungen häufig sehr konkrete Folgen für die Arbeit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Veränderungen bringen oft einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich. Gewohntes wird durch Neues und bisher Unbekanntes abgelöst, die zukünftige Entwicklung ist auf einmal ungewiss. Verbunden mit dem Erleben von Freiheitseinengung und Kontrollverlust, erzeugt diese Ungewissheit bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit. Nur wenige Personen sehen eine Chance in einer bevorstehenden Veränderung und stehen ihr ohne Vorbehalte aufgeschlossen gegenüber.

Ausgehend davon, dass Veränderungsvorhaben oftmals mit den Einstellungen und Verhaltensweisen der betroffenen Personen und Personengruppen stehen bzw. fallen können, hat sich folgende Forschungsfrage ergeben:

Welche grundsätzlichen Einstellungen haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AMS Wien zu organisationalen Veränderungen und inwiefern lässt sich ein differentes Verhalten im Vergleich sozioökonomischer Merkmale erkennen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur hatte die Untersuchung zum Ziel, einerseits die grundsätzlichen Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kontext einer organisationalen Veränderung zu erheben und andererseits mögliche Verhaltensunterschiede im Vergleich sozioökonomischer Merkmale festzustellen. In der bestehenden Literatur gibt es verschiedene Konstrukte zu Einstellungen und Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zwei dieser Konstrukte – commitment to change und resistance to change – bildeten die Grundlage der Untersuchung. Begründet wird dies dadurch, dass Commitment zu den wichtigsten Faktoren zählt, die ein positives Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Veränderungen erzeugen, während Widerstand ein klassisches Problemthema bei organisationalen Veränderungen darstellt und das wohl am häufigsten untersuchte Konstrukt im Kontext mit Veränderungen ist. Da Konstrukte zu Einstellungen und Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit bestimmten Konsequenzen in einen positiven bzw. negativen Zusammenhang gebracht werden können, wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung zusätzlich die arbeitsbedingten Konsequenzen Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit der Organisation sowie die Kündigungsintention untersucht.

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines elektronischen Fragebogens an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der 13 regionalen Wiener AMS-Geschäftsstellen, die im Service für Arbeitskräfte tätig sind. Die Items des Fragebogens für die quantitative Befragung stammten aus Forschungsstudien von Herscovitch und Meyer (2002), Oreg (2006), Cammann et al. (1983), Mael und Ashforth (1992) sowie Konovsky und Cropanzano (1991).

## **Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des AMS Wien zeigten ein hohes Commitment sowie ein schwaches negatives Einstellungs-

## 142 > Einstellungen und Reaktionen vom Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontext organisationaler Veränderungen

verhalten im Kontext einer organisationalen Veränderung. Im Vergleich der sozioökonomischen Merkmale konnte im Zusammenhang mit einer positiven Einstellung zu organisationalen Veränderungen kein differentes Verhalten festgestellt werden. Im Gegensatz dazu war im Kontext mit einer negativen Einstellung ein differentes Verhalten im Vergleich sozioökonomischer Merkmale erkennbar.

Ein positives Einstellungsverhalten kann zum einen daran liegen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits eine Vielzahl an Veränderungen erlebt und kaum negative Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen gemacht haben. Zum anderen gibt es bestimmte Parameter, die für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben in der Organisation in Frage kommen. Da zukünftige Entwicklungen häufig ungewiss sind und demzufolge Gewohntes durch Neues abgelöst wird, ist es eine zentrale Aufgabe des Managements bzw. der Führung eine Art gemeinschaftliches Urvertrauen als Kontrapunkt der Ungewissheit lebendig zu halten, da dieses Urvertrauen seinen Ursprung oftmals in Gewohnheiten hat, die Orientierung und Sicherheit geben. Eine weitere wesentliche Aufgabe ist es, ein klimabildendes Verhalten, das aus einem Verständnis von Veränderung heraus erzeugt wird, zu entwickeln und ein veränderungsfreundliches Umfeld zu schaffen, das darin besteht, neue Denk- und Verhaltensweisen zu fördern. Um ein derartiges Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern generieren zu können, müssen jedoch die Veränderungsbereitschaft (das Wollen), die Veränderungsfähigkeit (das Können) sowie das Dürfen, d.h. die Verfügung über Kompetenzen, die es erlauben, veränderungsfreundlich tätig zu werden, gegeben sein.

### Kontakt

elke.traunmueller@ams.at

# **Führungskompetenz-Check**

## **Evaluierung von Führungskompetenzen am Beispiel zweier nachgeordneter Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung**

Ing. Martin Hans Wallner, BA, Markus Tisch, BA (Autoren)

Dr. Georg Kodydek, M.E.S., Priv.-Doz. Ing. Dr. Ronald Hochreiter (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sind mit besonders spezifischen Rahmenbedingungen konfrontiert. Der gesunkene Personalstand, komplexer werdende Verwaltungsaufgaben, die Nähe zur Politik und gesellschaftliche Veränderungen bringen Herausforderungen mit sich und schaffen eine dynamische Umwelt. Unabhängig von äußeren Einflüssen muss eine moderne Verwaltung die Qualität der staatlichen Leistungen nachhaltig sichern. Besonders Führungskräften kommt aufgrund dieser Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle zu. Das empirische Vorgehen hat dahingehend die Wahrnehmung von Führungskompetenzen durch Selbst- und Fremdeinschätzung in ausgewählten Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung und der daraus resultierenden Relevanz für die öffentliche Verwaltung im Fokus. In diesem Zusammenhang liegt der Masterarbeit folgende Forschungsfrage zu Grunde:

Wie unterscheiden sich Selbst- und Fremdeinschätzung in Bezug auf Führungskompetenzen in ausgewählten Organisationen der österreichischen Bundesverwaltung?

## Methode/Vorgangsweise

In der Literatarbeit wurde neben einer Übersicht über die Bundesverwaltung der Begriff Führung, Personalmanagement und Kompetenzmanagement im Bezug zur Forschungsfrage dargestellt. Der Überblick über die Burghauptmannschaft Österreich und die Heereslogistikschule, welche die ausgewählten Organisationen darstellen, bildete die Überleitung zur Forschungsarbeit und Analyse, der Beantwortung der Forschungsfrage und die Conclusio.

Im Rahmen des quantitativen Forschungsparadigmas waren standardisierte schriftliche Befragungen die Grundlage für die Datenerhebung. Mit einer entsprechenden Repräsentanz wurden Führungskräfte (Selbsteinschätzung) sowie Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter (Fremdeinschätzung) der ausgewählten Organisationen anonym zur individuellen Wahrnehmung der jeweiligen Führungskompetenzen befragt. Soziodemographische Fragen bildeten den Abschluss der Befragung.

Für die Darstellung der Forschungsergebnisse in Bezug auf Führungskompetenzen wurde der Boxplot gewählt. Hierfür diente ergänzend ein allgemeines Soll-Profil für Führungskompetenzen als allgemeiner Vergleichsindikator. Die Abbildung der Forschungsergebnisse in den Boxplot-Darstellungen ermöglichte eine einfache und anschauliche Interpretation im Zusammenhang mit dem Querschnittsprofil für Führungskompetenzen und den darin abgebildeten Profilen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde darüber hinaus ein t-Test durchgeführt. Der t-Test diente zur Überprüfung der formulierten statistischen Hypothesen in Verbindung mit den einzelnen Führungskompetenzen. Die Ergebnisse legen dar, mit welcher Signifikanzausprägung sich die Mittelwerte der Selbst- und Fremdeinschätzung unterscheiden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Auswertung und Darstellung der Forschungsergebnisse aus den Organisationen wurde im ersten Prozess getrennt durchgeführt. In weiterer Folge wurden die Ergebnisse zusammengefasst, kategorisiert und entsprechenden Darstellungen aus der Literatur sowie vergleichbaren Studien gegenübergestellt.

Die errechneten Irrtumswahrscheinlichkeiten, in Verbindung mit den zuvor festgelegten Signifikanzniveaus des t-Tests zeigen, dass sich 12,5 Prozent der Ergebnisse aus der Selbst- und Fremdeinschätzung aus den Organisationen nicht signifikant unterscheiden. Die überwiegenden Anteile der Schlüsselkompetenzen, nämlich 87,5 Prozent, unterscheiden sich in der Selbst- und Fremdeinschätzung signifikant mit unterschiedlich ausgeprägten Signifi-

kanzniveaus. Der Vergleich mit den Soll-Profilen in den Boxplot-Darstellungen zeigt mehrheitlich ein durchgängiges Muster. Die Mittelwerte der Selbsteinschätzung der Führungskräfte liegen in der Kompetenzausprägung immer höher als jene aus der Fremdeinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die gewonnen Erkenntnisse geben den Anstoß, die vorherrschende Wahrnehmung von Führungskompetenzen im Bereich der öffentlichen Verwaltung kritisch zu betrachten. Aufgrund dessen, dass die überwältigende Mehrheit der Ergebnisse eine Signifikanz aufweist, kann davon ausgegangen werden, dass im nachgeordneten Bereich der öffentlichen Verwaltung eine unterschiedliche Wahrnehmung von Führungskompetenzen besteht. Dahingehend sollten die Kompetenzen der Führungskräfte, aber auch jene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als Schlüsselressource erkannt und im Sinne der strategischen Ausrichtung von Verwaltungsorganisationen entwickelt werden. Eine solide Basis mit entsprechender Wirkung würde ein integriertes Kompetenzmanagementsystem darstellen. Dies würde dem Verständnis der Anforderungen an eine moderne und leistungsorientierte Verwaltung ganz im Sinne der Kundinnen und Kunden beziehungsweise der Bürgerinnen und Bürger entsprechen.

## **Kontakt**

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

[markus.tisch@alumni.fh-campuswien.ac.at](mailto:markus.tisch@alumni.fh-campuswien.ac.at)

## **Politikfelder**



# **Die Nutzung von Facebook für zivilgesellschaftliches Engagement am Beispiel von Train of Hope**

Martina Penzenauer, MA, Teresa Pflügl, BA (Autorinnen)  
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Die steigende Bedeutung von sozialen Netzwerken wie Facebook, sowohl beruflich als auch privat, ist hinlänglich bekannt. Sie sind ein alltägliches Mittel geworden, um mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Wesentlicher Punkt ist dabei die Kommunikation in Echtzeit mit der Möglichkeit zur Interaktion. Genau diesen Aspekt nutzte die ehrenamtliche Initiative ‚Train of Hope – Flüchtlingshilfe‘ bei der Organisation ihrer Unterstützung im Kontext des Flüchtlingsstroms im Spätsommer 2015. Dies taten sie unter enormer Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und mit einer großen Unterstützung der Bevölkerung.

Daher ergeben sich die Fragen, wie es einer zivilgesellschaftlichen Initiative wie Train of Hope gelingen kann, Social Media – und hier eben konkret Facebook – so effektiv und erfolgreich wie möglich zu nutzen und welche Inhalte in Bezug auf Train of Hope und dessen Facebookseite zu erhöhter viraler Verbreitung geführt haben. Effektivität und Erfolg in Social Media werden in diesem Zusammenhang besonders durch eine hohe virale Verbreitung gekennzeichnet und sind somit an der gesteigerten Verbreitung der Postings zu messen.

Die Reichweite der Train of Hope-Facebookseite und deren Postings entwickelten sich innerhalb kürzester Zeit rasant auf Facebook. Dafür war zum einen der zu dem Zeitpunkt herrschende Zeitgeist in Österreich verantwortlich, aber auch die rasche Verbreitung der Inhalte durch die Interaktion von UserInnen mit den Facebookpostings. Die wesentlichsten Möglichkeiten, um auf Facebook mit einem Posting zu interagieren, sind ein Like (‚Gefällt mir‘), ein Comment (‚Kommentieren‘) und / oder ein Share (‚Teilen‘). Genau diese sogenannten Features lassen die virale Verbreitung von Postings ansteigen und sind für die Sichtbarkeit und Fähigkeit zur Aktion von freiwilligen HelferInnennetzwerken unabdingbar.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Entscheidung, Facebook als Untersuchungsumgebung zu verwenden, ergab sich daraus, dass Facebook.com die am häufigsten besuchte Social Media Plattform in Österreich ist (mit einer Anzahl von 3,6 Mio. UserInnen im ersten Quartal 2016). Des Weiteren kann durch ein ähnliches Verhältnis an Frauen und Männern sowie einer guten Durchmischung der Altersstrukturen eine spannende Forschungsumgebung vorgefunden werden.

In der Social Media Forschung werden nicht nur die Rahmenbedingungen der Postings bewertet und analysiert, sondern auch untersucht, welche Inhalte in Bezug auf Train of Hope und dessen Facebookseite zu erhöhter viraler Verbreitung führten. Auf Grundlage der Datensätze, die für den gesamten September und Oktober anhand der formellen Daten (Anzahl der Likes, Comments und Shares, mit / ohne Bild, mit / ohne Hashtag, usw.) extrahiert wurden, ergab sich aus der methodisch angewandten Feature Analyse die quantitative Auswertung der Daten. Da neben der Form des Postings aber auch der Inhalt von entscheidender Bedeutung ist, wurden die 13 postingstärksten Tage in methodischer Form nach der ‚Grounded Theory‘ einer qualitativen Analyse unterzogen. Die von Train of Hope zur Verfügung gestellten Daten (die Seitenstatistiken der Facebookseite, sogenannte ‚Insights‘) flossen ebenfalls in die Analyse mit ein.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die zahlreichen bekannten Annahmen, die für ein perfektes Posting und somit eine hohe Interaktion gelten, treffen in vielen Belangen auch auf die Facebookseite von Train of Hope zu. Bilder verhelfen zu besseren Interaktionswerten – ebenso wie emotionale Themen, die die Menschen eher zu einer Reaktion bewegen. Einige Überraschungen, wie die deutlich positivere Auswirkung von Videos oder die teils bemerkenswerten Unterschiede bei den Inhalten bezüglich der meisten Likes, Comments und Shares, gab

## **152 > Die Nutzung von Facebook für zivilgesellschaftliches Engagement am Beispiel von Train of Hope**

es allerdings. Weiters ließ sich die bekannte 90-9-1-Regel von Nielsen im Zusammenhang mit Train of Hope nicht bestätigen. Diese Regel stellt die prozentuelle Aufteilung an aktiven (90%), interagierenden (9%) und kollaborierenden UserInnen (1%) mit eben jenen Zahlen dar. Die ausgewerteten Daten von Train of Hope zeigen allerdings ein anderes Bild hinsichtlich der Art und Intensität der Interaktion.

Den sehr bewussten Einsatz von Social Media können nicht nur zivilgesellschaftliche Initiativen für sich nutzen; auch die öffentliche Hand könnte sich diese Erkenntnisse zu eigen machen – beispielsweise was die Transparenz, aber auch insbesondere die Partizipation anlangt. Die AkteurInnen von Train of Hope haben es sehr gut verstanden, die BürgerInnen zur Teilnahme zu motivieren und Einblicke in die Arbeit zu geben. So wurden unterschiedliche, thematisch wiederkehrende Inhalte gepostet, die die Arbeit hinter den Kulissen zeigten. Dabei wurden HelferInnen ebenso vorgestellt wie geflüchtete Menschen. Dadurch erschien die Organisation als solche nicht mehr so abstrakt, interessierte Menschen bekamen Einblick und wurden möglicherweise motiviert, mitzuhelfen. Diese Erfahrungen könnten als Best Practice Beispiele für den öffentlichen Sektor dienen und zu mehr BürgerInnenpartizipation führen. Diese hat wiederum bei Train of Hope herausragend funktioniert, sowohl digital, durch die Verbreitung von Inhalten, als auch in physischer Form, beispielsweise durch HelferInnen am Bahnhof.

### **Kontakt**

t.pfluegl@gmx.at

# **Hilfsorganisationen 2.0 – Der Einsatz von sozialen Medien bei ausgewählten humanitären Hilfsorganisationen in Österreich**

Ing. Alexander Allraun, BA (Autor), Natascha Walter, BA (Autorin)  
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Aufgrund der politischen Entwicklungen der letzten Monate und Jahre, die durch Konflikte und Kriege in unmittelbarer geographischer Nähe zu Europa stattfanden, sah sich ganz Europa mit einer großen Zahl an (Kriegs-)Flüchtlingen konfrontiert.

Österreich als Sozialstaat war und ist von dem Ansturm besonders betroffen. Das führte dazu, dass die österreichischen Nachrichten und Medien nun seit 2015 mit Berichten zu der sich abspielenden humanitären Katastrophe gefüllt sind. Kaum jemand konnte noch die Augen vor dem Thema verschließen, da sich die Bilder von Flüchtlingen plötzlich nicht mehr auf Fernsehbilder von griechischen oder italienischen Mittelmeerküsten beschränkte, sondern diese Menschen im alltäglichen Leben vieler BürgerInnen präsent waren – an den Grenzen, auf Bahnhöfen, auf Autobahnen und an vielen anderen Orten.

Das führte dazu, dass sich schnell viele freiwillige Hilfsorganisationen dem Problem annahmen und sich der Öffentlichkeit präsentierten. Tausende BürgerInnen wurden mobilisiert und zeigten auf unterschiedlichste Weise soziales Engagement. Ob durch Sachspenden, Geldspenden oder Zeitspenden – die Hilfsorganisationen wurden tatkräftig unterstützt und erbrachten auf beeindruckende Weise Hilfe. Es folgten unzählige Medienberichte in unterschiedlichsten Kanälen, die über die sogenannte „Welle der Hilfsbereitschaft“ Beiträge erstellten. Das Erstaunliche an diesen Entwicklungen war die rasche Mobilisierung und Organisation von Hilfsdiensten, die vor allem durch den Einsatz von Web 2.0 und sozialen Medien erfolgen konnten.

Für uns stellten sich viele wichtige Fragen bezüglich des Einsatzes von sozialen Medien für Hilfsorganisationen: Wer und welche Arbeit steckt hinter der Nutzung von sozialen Netzwerken für freiwillige Hilfsorganisationen? Sind die Nutzung und die Mobilisierung wirklich so einfach? Wie treten freiwillige Hilfsorganisationen im Web 2.0. auf? Wodurch unterscheiden sie sich von öffentlichen

Hilfsdiensten? Diese und andere Fragen stellten die Grundlage für die Bearbeitung des Themas im Rahmen einer Masterarbeit dar.

Aus diesen einleitenden Überlegungen und unserem Interesse an diesem Thema ergaben sich folgende Forschungsfragen, die es für uns zu beantworten galt:

- Welche Bedeutung haben Social Media in der externen Kommunikationsarbeit von österreichischen NGOs?
- Gibt es betreffend die Bedeutung von Social Media nennenswerte Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationen? Wenn ja, woran lassen sich diese feststellen?
- Welchen Mehrwert bringt die Nutzung von Social Media für die untersuchten NGOs? Woran kann dieser Mehrwert gemessen werden?
- Welche Rolle spielt der Einsatz von sozialen Medien in der aktuellen Flüchtlingskrise?
- Hat sich der Einsatz von sozialen Medien durch die Flüchtlingskrise verändert?

## **Methode/Vorgangsweise**

Eine Literaturrecherche dient als Grundlage für das Verständnis des empirischen Teils. Für die Bearbeitung des empirischen Teils haben wir uns für eine Kombination aus zwei Ansätzen zur Untersuchung von sechs ausgewählten Organisationen entschieden:

- Online-Recherche in Form einer quantitativen Analyse der Social Media Auftritte der Organisationen
- Durchführung von ExpertInneninterviews in den ausgewählten Organisationen

## Ergebnisse und Schlussfolgerung

Im Rahmen der Arbeit wurde bestätigt, dass der Einsatz von sozialen Medien in allen Organisationen einen hohen Stellenwert einnimmt. Twitter und Facebook sind eindeutig jene Plattformen, die von den Organisationen am intensivsten genutzt werden. Gleichzeitig ließen sich auch einige Unterschiede im Einsatz feststellen, wie beispielsweise das unterschiedliche Ausmaß an bereitgestellten Ressourcen. Auch haben die untersuchten Hilfsorganisationen unterschiedliche Prioritäten bezüglich der Funktionen von sozialen Medien. Diese reichen von der Nutzung als Informationsplattform, über die Aktivierung von Freiwilligen bis hin zur Ansprache von MitarbeiterInnen. Während der Flüchtlingskrise spielte der Einsatz von Social Media vor allem in Bezug auf die Aktivierung von Freiwilligen, die Generierung von Sachspenden und die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle.

Durch die Kombination der beiden Untersuchungsmethoden konnten folgende zentrale Erkenntnisse gewonnen werden:

- Die subjektive Sichtweise betreffend die Bedeutung von Social Media konnte durch die Auswertung der quantitativen Daten nicht bestätigt werden.
- Es besteht keine Korrelation der Häufigkeit an Posts und dem Engagement der NutzerInnen.
- eine hohe Anzahl an Fans auf der Facebook-Seite lässt keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Erreichung des Zielpublikums zu.
- Die Festlegung von Zielwerten im Bereich der sozialen Medien ist als wenig sinnvoll zu erachten, Erwartungswerte können nicht seriös vorhergesagt werden.
- Bei der Erfolgsmessung ist ein großes Augenmerk auf die Vergleichbarkeit der Daten zu legen.

Die aus der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass der Bereich Social Media viele weitere spannende Handlungs- und Forschungsfelder für die Zukunft bietet.

## **Kontakt**

[alexander.allraun@stud.fh-campuswien.ac.at](mailto:alexander.allraun@stud.fh-campuswien.ac.at)

[natascha.walter@stud.fh-campuswien.ac.at](mailto:natascha.walter@stud.fh-campuswien.ac.at)



# **Sozialstaaten am Scheideweg? Eine Analyse anhand der Beispiele Hartz IV und Bedarfsgorientierte Mindestsicherung**

Matthias Meller, BA (Autor)  
DDr. Herwig Schneider (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Der Keynesianistische Wohlfahrtsstaat in Europa ist finanziell unter Druck und erfährt eine Legitimationskrise zwischen den Grundsätzen Leistungsprinzip und Verteilungsgerechtigkeit. Demografischer Wandel, Migration und Integration von Menschen stellen eine große Herausforderung für den Binnenarbeitsmarkt und für soziale Sicherungssysteme dar.

Die Politik in Demokratien verfolgt eine Steigerung des Gemeinwohls und fußt auf gesellschaftlichen Grundwerten wie Freiheit, Gleichheit und Sicherheit. Damit die Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt erreicht werden kann, bedarf es einer Maximierung der ökonomischen Wohlfahrt, aus der wirtschaftspolitische Teilziele wie konjunkturelle Stabilität, alloкатive Effizienz und Verteilungsgerechtigkeit abgeleitet werden.

Für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung ist weiterhin das Arbeitseinkommen die wesentliche Existenzgrundlage. Daher erfüllen sozialpolitische Sicherungssysteme die Aufgabe, für Benachteiligte – wie Kranke, Behinderte oder Personen mit mangelhafter Ausbildung – die materiellen Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Grundrechte zu schaffen.

In Deutschland wurde mit den „Hartz“-Reformen 2003-2005 ein grundsätzlich restriktiver Ansatz gewählt, während fünf Jahre später in Österreich mit der Bedarfsorientierten Mindestsicherung (BMS) ein tendenziell inkludierendes Sozialsystem auf den Weg gebracht wurde.

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Welche ökonomischen Auswirkungen und Dynamiken lieferten die Hartz-Reformen bzw. die Einführung der Bedarfsorientierten Mindestsicherung in Bezug auf den jeweiligen Binnenarbeitsmarkt?

- Inwieweit wurden die verfolgten Ziele der Reformen im Sinne einer Maximierung der ökonomischen Wohlfahrt erreicht?
- Welche Folgen ergaben sich in Bezug auf die soziale Absicherung von erwerbsfähigen, arbeitslosen Personen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Reformen werden in einer strukturierten Vergleichsanalyse anhand ihrer Entstehungsgeschichte kontextualisiert, die Reformen im Detail beschrieben und die Leistungsarten ausführlich erläutert. Anschließend werden mittels wichtiger Kenngrößen und weiterer relevanter Kriterien Ergebnisse und Einflüsse der veränderten Systeme beleuchtet, um schließlich die vorliegenden Daten zu verdichten und zu interpretieren. Ergänzend werden Artikel aus Zeitungen und Magazinen eingebaut, um den öffentlichen Diskurs zu illustrieren.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Hartz IV stellt einen radikalen Bruch mit den bestehenden Strukturen nach neoliberalen Prinzipien dar. BMS dagegen ist eine evolutionäre, inkrementelle Weiterentwicklung der Sozialhilfe nach sozialliberalen Vorstellungen, mit der Intention, Armutsbekämpfung zu betreiben.

Im gesellschaftspolitischen Diskurs prallen das Leistungs- und das Bedarfsprinzip aufeinander. Deutschland und Österreich sind zwei der reichsten Volkswirtschaften weltweit, haben jedoch immer mehr Probleme, den Wohlstand gleichmäßig zu verteilen. Zudem sind Frauen in beiden Staaten in einem auf Erwerbstätigkeit und in einem immer noch auf klassischem Familienbild ausgerichteten Sozialsystem im Nachteil.

Die Arbeitslosigkeit wurde seit 2005 in Deutschland praktisch halbiert und kann als Wechselspiel zwischen konjunktureller Entwick-

## **162 > Sozialstaaten am Scheideweg? Eine Analyse anhand der Beispiele Hartz IV und Bedarfsorientierte Mindestsicherung**

lung und Arbeitsmarktreform interpretiert werden. Das Risiko, von Armut betroffen zu sein, wurde – im Gegensatz zu Österreich, wo in erster Linie die öffentliche Hand die Kosten trägt – verstärkt auf die NiedrigverdienerInnen ausgelagert.

Angesichts der steigenden Arbeitslosenzahlen braucht der österreichische Arbeitsmarkt dringend neue Impulse. Eine statische Nettoersatzrate im Bereich der Arbeitslosenversicherung und eine hohe steuerliche Belastung des Faktors Arbeit sind dabei nicht dienlich.

Die Auswirkungen der BMS werden in Relation zur Dimension der emotional geführten Debatten allerdings bei weitem überschätzt und stehen somit eher stellvertretend für die Neuausrichtung des österreichischen Sozialstaates.

Die ungleiche Entwicklung von Arm und Reich wird in den kommenden Dekaden zur großen Herausforderung der Wirtschafts- und Sozialpolitik in beiden Staaten werden und dabei eine innovative Gesetzgebung benötigen.

### **Kontakt**

matthias.meller@ams.at

# **Steuer-moral und ökonomische Rationalität**

## **Auswirkungen und Grenzen eines rationalen Erklärungsmodells**

Mag. Stefanie Judmaier (Autorin)

Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

Steuern betreffen uns alle. Um staatliche Leistungen wie Sicherheit, Justiz, Bildung, Gesundheitswesen, Verkehr und Infrastruktur, Alterswesen, Umweltschutz oder Sozialleistungen finanzieren zu können, benötigt der Staat Einnahmen. Die staatlichen Einnahmen betragen im Jahr 2015 insgesamt 170,40 Mrd. Euro. 88% davon stammten aus Steuern und Sozialbeiträgen, wobei die Steuereinnahmen insgesamt 97,7 Mrd. Euro ausmachten. Durch steuerunehrliches Verhalten wie Steuerhinterziehung und Schattenwirtschaft entgehen dem Staat jährlich mehrere Milliarden Euro.

Ob Steuern richtig und termingerecht entrichtet werden, hat mit der in der Gesellschaft verankerten Steuermoral zu tun. Steuermoral ist die moralische Einstellung der Steuerpflichtigen zur Frage der Erfüllung oder Vernachlässigung ihrer steuerlichen Pflichten. Bürgerinnen und Bürger befinden sich insofern in einem sozialen Dilemma, als sie sich zwischen der bestmöglichen Verfolgung der eigenen Interessen und dem kooperativen Beitrag zum Gemeinwohl entscheiden müssen.

Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit der Frage, inwieweit das Steuermoraldilemma von rationalen Überlegungen bestimmt ist und wie sich der Erklärungswert der Rational Choice Theorie im Vergleich zu anderen etablierten sozialpsychologischen Erklärungsansätzen wie exemplarisch der Feldtheorie nach Lewin und der Equity Theorie verhält.

Die Erklärung des Steuermoraldilemmas kann zu einer Erhöhung der Steuermoral führen. Eine hohe Steuermoral würde den Staatshaushalt und die personellen Ressourcen der Finanzverwaltung entlasten.

## **Methode/Vorgangsweise**

Die theoretischen Grundlagen konnten aus der Recherche in der Fachliteratur gewonnen werden. Die Erhebung der gelebten und erlebten Steuermoral und somit der für die empirische Forschung erforderlichen Daten erfolgte schriftlich mittels anonymisierten Online-Fragebogens. Dieser Fragebogen setzte sich aus 50 geschlossenen und fünf offenen Fragen zusammen.

Die Auswertung der insgesamt 286 eingelangten Fragebögen erfolgte mit dem statistischen Analyseprogramm IBM SPSS Statistics. Neben der deskriptiven Statistik wurden die Zusammenhänge zwischen der generierten Variable „Steuerehrlichkeit“ und den Items im Fragebogen mit der Korrelations- und Regressionsanalyse untersucht. Somit konnte ermittelt werden, ob bzw. in welcher Stärke zwischen den Variablen ein Zusammenhang besteht. In weiterer Folge konnten aufgrund dieser Zusammenhänge die aufgestellten Hypothesen bestätigt und die Forschungsfrage beantwortet werden.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Anhand der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass sich sehr viele Faktoren auf die Steuermoral auswirken und das Dilemma daher nicht isoliert betrachtet werden darf. Die Steuermoral ist weder ausschließlich von psychologischen Aspekten noch vom höchstmöglichen Eigennutzen bestimmt. Das Verhalten der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler hängt zusätzlich von der wahrgenommenen Umwelt, von individuellen Faktoren und vom Gerechtigkeitsempfinden ab.

Wird Steuerhinterziehung zielstrebig verfolgt und auch geahndet, so wirkt sich dies positiv auf die Steuermoral aus. Die Leistungen des Staates sind insbesondere den steuerunehrlichen Bürgerinnen und Bürgern bewusst zu machen. Diese würden auch eher Steuern zahlen, wenn sie den Zweck der staatlichen Leistungen wäh-

len könnten. Es ist insgesamt auf den sinnvollen und sparsamen Umgang mit Steuergeldern zu achten, zudem sollten die Leistungen des Staates transparent gemacht werden.

Steuerhinterziehung wurde als gravierendes gesellschaftliches Problem erkannt, wobei es zusätzlich als störend empfunden wird, wenn jemand die Einnahmen nicht richtig versteuert. Steuern zu zahlen ist selbstverständlich. Das österreichische Steuersystem wurde jedoch aufgrund der zahlreichen Bestimmungen als zu kompliziert angesehen. Eine positive Einstellung gegenüber dem Staat und Steuern ist ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Steuermoral. Werden Steuern als positiv wahrgenommen, kann sich die Steuermoral erhöhen, bei einem zu komplexen Steuersystem ist der Effekt umgekehrt. Auch wäre die Sinnhaftigkeit von Steuern der Bevölkerung bewusst zu machen.

In Beantwortung der Forschungsfrage kann daher ausgeführt werden, dass das Steuermoraldilemma von rationalen Überlegungen bestimmt ist. Dies allerdings nicht ausschließlich, weil auch bei der Feldtheorie nach Lewin und der Equity Theorie Erklärungswerte festgestellt werden konnten. Bei Diskussionen über Steuermoral sollten daher neben psychologischen Aspekten die ökonomischen Faktoren sowie Gerechtigkeitsfaktoren nicht außer Acht gelassen werden.

Die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Sie fordern vom Staat jedoch einen sorgfältigen Umgang mit Steuergeldern und erwarten für ihre Steuerbeiträge adäquate Gegenleistungen, wobei diesbezüglich vor allem der Bereich der Bildung genannt wurde.

## **Kontakt**

stefanie.judmaier@gmx.at

## **Asyl – Chance oder Risiko: Wie sieht es die Bevölkerung?**

Christoph Hangelmann, BSc (Autor)  
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

## Einleitung und Problemstellung

In Österreich hat im Jahr 2015 eine noch nicht für möglich gehaltene Zuwanderungswelle stattgefunden. Rund 90.000 Personen haben um Asyl angesucht. Diese Tatsache stellte, und stellt noch immer, die österreichische Bevölkerung, die handelnden Behörden, beteiligte NGOs und viele andere AkteurlInnen vor eine enorme Herausforderung.

In dieser Thematik unumstritten ist, dass es in jeder Hinsicht um Menschen, um deren Freiheit, Gesundheit und körperliche Unversehrtheit geht. Menschen flüchten vor Krieg und jeder Form von Verfolgung.

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, darzustellen, wie die „Migrationslage in Österreich“ tatsächlich stattgefunden hat. Unter welchen rechtlichen Grundlagen? Welche Zahlen, Daten und Fakten zu Asylanträgen gibt es bereits? Welche Zuständigkeiten innerhalb der beteiligten Gebietskörperschaften gibt es? Wie sieht der Prozess in der Zusammenarbeit der einzelnen beteiligten Behörden aus? Und vor allem, wie wird diese ganze Situation durch die Bevölkerung wahrgenommen?

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage: Asyl – Chance oder Risiko. Wie sieht es die Bevölkerung? Dabei sollen folgende Subfragen die Forschung leiten:

- Unter welchen rechtlichen Grundlagen hat die „Migrationslage in Österreich“ tatsächlich stattgefunden bzw. findet sie statt, und empfindet die Bevölkerung die rechtlichen Rahmenbedingungen als ausreichend?
- Welche Zahlen, Daten und Fakten zu Asylanträgen gibt es bereits zur „Migrationslage in Österreich“ gibt es?
- Welche Zuständigkeiten innerhalb der beteiligten Gebietskörperschaften gibt es? Wie sieht der Prozess in der Zusammenarbeit der einzelnen beteiligten Behörden aus? Und vor allem, wie wird diese ganze Situation durch die Bevölkerung wahrgenommen?

## **Methode/Vorgangsweise**

Die Arbeit folgt zur Gänze der Vorgehensweise zur empirischen Sozialforschung, wie Peter Atteslander sie in seinem Werk „Methoden der empirischen Sozialforschung“ beschreibt. Die Wahl des Instrumentes fiel auf die Durchführung einer quantitativen Befragung mittels eines nach wissenschaftlichen Gütekriterien erstellten Fragebogens. Der Fragebogen wurde anhand der relevanten Indikatoren und Variablen der Forschungsfrage und Hypothesen erstellt. In der Zeit des digitalen Fortschrittes fiel die Wahl auf eine Befragung als Onlinebefragung mittels Onlinefragebogen. Die Befragung ist mittels einer repräsentativen Querschnittsuntersuchung anhand eines Fragebogens geschehen. Dabei war das Bestreben, einen soziodemographischen Querschnitt der österreichischen Bevölkerung zu befragen. Dies wurde in den meisten Punkten (Wohnort, Alter, Geschlecht) auch erreicht. In weiterer Folge wurden sechs Hypothesen aufgestellt.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerung**

Die Forschungsfrage kann wie folgt beantwortet werden: Die Bevölkerung sieht dieses Thema weder als Chance noch als Risiko. Zumindest ist eine Eindeutigkeit aus der durchgeführten Befragung nicht erkennbar. Die Befragung von 176 Personen zeigt, dass die Bevölkerung gespalten ist.

Der Grund für die mangelnde Aussagekraft ist vermutlich, dass die Bevölkerung hier: erstens wirklich gespalten ist; und zweitens das Thema als Gesamtes vermutlich nicht auf die so einfache Aussage: „Chance oder Risiko?“ reduziert werden kann.

Aus dieser Arbeit geht zudem hervor, dass die vorhandene reale Situation mit der Wahrnehmung der Bevölkerung in diversen Punkten divergiert. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich sind recht klar, was auch in der Arbeit gut ersichtlich ist, die Bevöl-

kerung sieht diesen Punkt jedoch konträr. Für die Befragten sind die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht ausreichend.

Daraus ist zu schließen, dass die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen der Bevölkerung zum Großteil nicht bekannt sind. Hier ist also noch großer Handlungsspielraum der betroffenen Behörden nach oben. Die geltende Rechtssituation muss besser an die Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Ähnlich auch bei der Effizienz der Zusammenarbeit der Behörden. Dieser Punkt wird zu einem großen Teil als wenig bis gar nicht effizient empfunden. Die Recherche hat jedoch gezeigt, dass die Zuständigkeiten und der Prozess zur Zusammenarbeit intern eindeutig definiert sind. Auch hier könnte man die Kommunikation nach außen erhöhen bzw. verbessern. Die Befragung ergab auch, dass sich die befragten Personen mehr Informationen durch die handelnden Behörden wünschen würden.

Die Zahlen, Daten und Fakten aus dem Jahr 2015 zeigen, dass die „Asyllage“ für alle, vor allem aber für die handelnden Behörden eine immense Herausforderung war. Fakt ist auch auf jeden Fall, dass die österreichische Bevölkerung diese Situation der „Zuwanderung“ nach Österreich noch eine Weile begleiten wird. Somit ist es für die für die Lösung auftretender Probleme zuständigen Behörden noch nicht zu spät, um an einigen Stellschrauben zu drehen, um die Wahrnehmung der Bevölkerung in eine positive Richtung zu beeinflussen.

## **Kontakt**

christoph.hangelmann@gmail.com

## **Impressum**

Alle Rechte vorbehalten.

Die Verantwortung für den jeweiligen Beitrag liegt bei der Autorin/dem Autor/den Autoren.

Medieninhaber und Verleger:

FH Campus Wien, Favoritenstraße 226, 1100 Wien, Austria

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

Alfred Hödl, Günter Horniak, Julia Dahlvik

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

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Wien, im Oktober 2016

FH Campus Wien  
**Public Management**  
Masterstudiengang

Schloss Laudon - Oktogon  
Mauerbachstraße 43  
1140 Wien, Austria  
T: +43 1 606 68 77-3800  
F: +43 1 606 68 77-3809  
[publicmanagement@fh-campuswien.ac.at](mailto:publicmanagement@fh-campuswien.ac.at)  
[www.fh-campuswien.ac.at](http://www.fh-campuswien.ac.at)