



> PUBLIC SECTOR

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Masterarbeitensammlung 2015

Renate Deininger, Günter Horniak, Michal Sedlacko (Hg.)

Public Management

Masterstudiengang

SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 1

Renate Deininger, Günter Horniak, Michal Sedlacko (Hg.)

Masterarbeitensammlung 2015

Public Management
Masterstudiengang

SCHRIFTENREIHE > PUBLIC MANAGEMENT > BAND 1

Vorwort

Die Entwicklungen der Gegenwart bringen umfangreiche gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen auf globaler Ebene, und natürlich auch in Österreich. Ein Neu- und Umdenken zu einer vor allem nachhaltigeren (Wirtschafts-) Entwicklung wird notwendig und langfristig orientierter Lösungsansätze sind gefordert. Auch die wachsende gesellschaftliche Vielfalt bringt die Verwaltungen von Bund, Ländern und Gemeinden sowie die Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft dazu, sich immer schneller anzupassen und zu verändern. Auch wenn Beständigkeit ein wichtiges Faktum für die innere Sicherheit des Staates ist, ist es vielen nicht bewusst, dass die öffentliche Verwaltung in Österreich eine der innovativsten Kräfte der Republik bei der Gewährleistung dieser Sicherheit ist. Gesellschaft verwalten hat sich in ein Gesellschaft gestalten verändert.

Public Management – Studium für Innovatoren der Gesellschaft

Der Studiengang Public Management an der Fachhochschule Campus Wien bietet eine praxisorientierte Ausbildung für hochqualifizierte Tätigkeiten im öffentlichen Sektor. Viele unserer Absolventinnen und Absolventen 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 und Absolventen, nicht nur die Ausführung von politischen Vorgaben sichern zu können, sondern auch eine politikvorbereitende Rolle für die benötigten gesellschaftlichen Transformationsprozesse zu übernehmen.

Ein Ziel unserer Ausbildung ist es daher, die entsprechende Expertise zu vermitteln, damit unsere AbsolventInnen auch bei Lösungsformulierungen mitwirken können. Dabei geht es aber nicht nur um rasche und wirksame Lösungen, sondern immer mit Blick auf die langfristige Perspektive.

Im Sommersemester 2015 konnten über 40 Studierende ihr Masterstudium Public Management abschließen. In ihrem Studium haben Sie umfangreiches Wissen und Werkzeuge erworben und

4 Vorwort

können damit einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen im Öffentlichen Sektor leisten.

Wie umfangreich und vielfältig die relevanten Themen im öffentlichen Sektor sind, zeigt diese Übersicht der Masterarbeiten. Diese spiegeln die vielen Entwicklungen wider, auf die eine Antwort gefunden werden sollte.

Wir wünschen all unseren Absolventinnen und Absolventen viel Erfolg für ihre Zukunft!

Renate Deininger, Günter Horniak und Michal Sedlacko

Wien, im Dezember 2015

Einleitung

Unser Masterstudiengang Public Management ist (wie auch das Bachelorstudium) berufsbegleitend. Daraus ergibt sich, dass nahezu all unsere Studierenden bereits – zum Teil schon viele Jahre – in allen Bereichen des öffentlichen Sektors tätig sind und gelebte „Verwaltungspraxis“ für sie Alltag ist. Die Studierenden werden dadurch mit der gesamten Vielfalt von Herausforderungen, die die Praxis mit sich bringt, konfrontiert. Oftmals werden diese Themen daher zum Inhalt ihrer Masterarbeiten. Das erworbene Wissen im Studium sowie die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld fließen mit Hilfe einer wissenschaftlichen Herangehensweise in diese Abschlussarbeiten. Die Ableitung von Praxisempfehlungen verknüpft in der Folge Theorie und Praxis und wird am Arbeitsplatz sehr oft direkt umgesetzt. Der vorliegende Masterarbeitensammelband – als erster dieser Reihe – soll den LeserInnen nun eine Übersicht über die Vielfalt der Themen geben, 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 Kurzüberblick über das jeweilige Thema geben. Die Kurzfassungen sind im Wesentlichen alle ähnlich aufgebaut, um einen raschen Überblick zu ermöglichen:

- > Einleitung und Problemstellung
- > Methode/Vorgangsweise
- > Ergebnisse und Schlussfolgerungen

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

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

Die Reihenfolge stellt hierbei keine Gewichtung der Themen dar.

6 Einleitung

BetreuerInnen

Ebenso wie unsere Studierenden kommt auch der Großteil der (wissenschaftlichen) BetreuerInnen der Masterarbeiten aus der Praxis oder diese haben einen sehr starken Praxisbezug. Damit soll nicht nur die optimale Betreuung der Studierenden und ihrer Themen gewährleistet werden, sondern es wird auch sichergestellt, dass wissenschaftliche und fachliche Expertise den Entstehungsprozess der Masterarbeiten begleitet. Der Austausch zwischen Studierendem 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 natürlich auch beurteilen müssen, haben wir klare Qualitätskriterien, die wir in drei Bereiche unterteilt haben.

- > Konzeptionelle Ausarbeitung der Arbeit
 - Operationalisierung des Themas in eine wissenschaftliche Fragestellung
 - Forschungsdesign
 - Makrostruktur der Arbeit
- > Inhaltliche Ausarbeitung der Arbeit
 - Arbeit mit der Literatur
 - Arbeit mit dem Datenmaterial
 - Verschriftlichung
- > Formale Gestaltung der Arbeit

Sie sind an einer Masterarbeit interessiert?

Am Ende eines jeden Abstracts finden Sie die Kontaktdaten der Autorin, des Autors oder der Autoren. Wenn Sie Interesse an der Arbeit, Fragen zu den Ergebnissen oder zu anderen Inhalten haben, können Sie unmittelbar mit den VerfasserInnen in Kontakt treten.

Günter Horniak und Michal Sedlacko - Forschung und Lehre am Studiengang

Inhalt

Recht

Verwaltungsgerichtsbarkeit neu

Elfriede Lingler BA (Autorin).....13

Dienst- und besoldungsrechtliche Entwicklungen und Analysen im Bundesrecht

Mag.^a Eva-Maria Wilhelmer (Autorin).....19

Die Haushaltsrechtsreform – der große Wurf?

Ing. Florian Schnedl BA, Ing. Stefan Weber BA (Autoren).....23

Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement

Steuerungssystem in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Landeshauptstadt München

Manuela Mach BA, Thomas Stacher BA, Vera Zawodnik BA (AutorInnen)29

Der Finanzausgleich in Österreich – Ein Reformfeld für 2016

Sebastian Eisenhuber BA (Autor)33

Ist die wirkungsorientierte Verwaltungsteuerung ein erfolgsversprechendes Modell zur Kriminalitätsbekämpfung oder lediglich ein weiteres Managementtool im Bereich der Polizei?

Gerhard Joszt BA (Autor)37

Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung

Siegfried Wallner BA (Autor)43

Wirkungsmonitoring und Evaluation – ein System mit intelligenten Schnittstellen

Mag.^a Christine Oberauer (Autorin).....47

Strategische Aufgabenüberprüfung – Kür oder Pflicht?

Thomas Pavlasek BA (Autor)51

Gender Impact Assesment - der Sonderfall Österreich

Jennifer Ramhapp BA, Klaus Messner BA und Johann Schöffthaler BA (AutorInnen)..... 55

Organisation und Organisationsentwicklung

Resilienz – Unbekannte Chance in der Verwaltung

Claudia Preiß BA, Christian Wenzel BA (Autorin, Autor)..... 63

Change Management und Organisationskultur

Martina Richlik BA (Autorin) 67

Informationspolitik der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Risikomanagements

Hannes Baumgartner BA, Florian Putschögl BA, Gerhard Zach BA (Autoren)..... 71

Instrumente des Wissensmanagements für das Institut Kunstsammlung und Archiv, Universität für angewandte Kunst Wien

Silvia Herkt BA (Autorin)..... 77

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung im Bereich der Betrugsbekämpfung des Zolls - am Beispiel des Flughafens Wien

Thomas Vagovics BA (Autor) 83

MitarbeiterInnen und Führung

Die Führungskompetenz der Teamleiterinnen und Teamleiter im Zoll- und Finanzbereich in Österreich

Gerhard Cihlar BA, Hermann Jürgen Decker BA (Autoren) 89

Altersvielfalt im Polizeidienst

Birgit Geitzenauer BA (Autorin) 93

Resilienz & Betriebliche Gesundheitsförderung: Placebo oder Breitbandantibiotikum?

Natascha Seidl-Syré BA, Alexandra Weisgram BA (Autorinnen) ..99

Personalcontrolling im öffentlichen Dienst am Fallbeispiel der niederösterreichischen Landeskindergärten

Michael Filz BA (Autor).....103

Altersteilzeit

Monika Mair BA (Autorin)107

Politikfelder

Erfolgsfaktoren partizipativer Prozesse in der kommunalen Stadtentwicklung - eine Betrachtung im Kontext der Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie.

Marianne Steiner BA (Autorin)113

Stadtmarketing 2.0

Bettina Posch BA (Autorin).....117

Gemeindekooperation versus Gemeindefusion Möglicher Strukturansatz für die Gemeinden des Burgenlandes?

Bernhard Herics, BA (Autor).....123

Wohnungspolitische Instrumente in Österreich und Großbritannien

Mag.^a Elisabeth Reither (Autorin)129

Strategische Verkehrssicherheitsarbeit und die Gefahr von Ablenkung im Straßenverkehr

Karin Schranz BA (Autorin)133

Regionalentwicklungen der am ehemaligen Schifffahrtskanal gelegenen niederösterreichischen Gemeinden

Marina Hufnagl BA (Autorin)137

Wie der Kindergarten akademisch wird.

Mag.^a Janine Wulz (Autorin)141

Recht

Verwaltungsgerichtsbarkeit neu

Strukturelle, organisatorische und personalrelevante Auswirkungen der Reform

Elfriede Lingler BA (Autorin)
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Eine der weitreichendsten Reformen der letzten Jahre wurde der Schaffung einer zweistufigen Verwaltungsgerichtsbarkeit (erste Stufe: neun Landesverwaltungsgerichte, Bundesverwaltungs- und Bundesfinanzgericht; zweite Stufe: Verwaltungsgerichtshof) umgesetzt, in die nicht nur die Bundesverwaltung, sondern auch die Landesverwaltungen einbezogen wurden. Die Gründe hierfür waren, die Forderung der Europäischen Menschenrechtskonvention nach Rechtsprechung durch Gerichte auch in Verwaltungsverfahren und innerstaatlich die Notwendigkeit der Entlastung des Verwaltungsgerichtshofes.

Die gesellschaftliche Relevanz ergibt sich daraus, dass nahezu die gesamte Bevölkerung mit dieser Reform konfrontiert ist, da jede/r mit Behörden und deren Entscheidungen in den vielfältigsten Situationen des Lebens, sei es durch Zuerkennung von Sozialleistungen oder durch polizeiliche Maßnahmen, zu tun hat. Werden diese Entscheidungen angefochten, werden in weiterer Folge die jeweils zuständigen Verwaltungsgerichte tätig.

Das Ziel dieser Forschungsarbeit besteht darin, anhand des hauptsächlich untersuchten Bundesverwaltungsgerichtes zu klären, ob durch diese Reform die vom Gesetzgeber definierten Anforderungen erfüllt werden.

Die Forschungsfrage lautet daher:

Sind die strukturellen, organisatorischen und personellen Änderungen durch die „Verwaltungsgerichtsbarkeit neu“, geeignet, die an die Verwaltungsgerichte gestellten Anforderungen wie ein verbesserter Rechtsschutz, Verfahrensbeschleunigung und insgesamt eine Qualitätsverbesserung zu erreichen? Konnte die damit verbundene Forderung nach Entlastung des Verwaltungsgerichtshofes erzielt werden?

Methode/Vorgangsweise

Die gegenständliche Forschungsarbeit enthält die Recherche der einschlägigen Fachliteratur und Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung in diesem Bereich.

Die Erhebung und Aufbereitung der unterschiedlichsten Daten und deren Analyse bilden einen Teil der empirischen Forschung. Die wichtigsten Daten wurden aus gesetzlichen Regelungen und parlamentarischen Beratungen erhoben und die strukturellen, organisatorischen und personellen Konsequenzen vor und nach der Reform, aufgezeigt, zum Teil grafisch aufbereitet und interpretiert. Für diesen Teil der Forschung wurde die Methode der Hermeneutik angewendet. Die im Rahmen von ExpertInnen-interviews gewonnenen Daten wurden anhand der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Interviews wurden aufgrund der differenzierten und in höchstem Maße durch jahrelange in hohen Positionen erworbene fachliche Kompetenz der Befragten mittels offener Fragestellung, die auf das spezifische Umfeld abgestimmt wurde, durchgeführt.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit werden wie folgt zusammengefasst und ein Bezug darauf, welche Relevanz die strukturellen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen haben, hergestellt:

Die Verbesserung des Rechtsschutzes für die Bevölkerung ist durch einen optimierten Zugang, klare Zuständigkeiten und transparente Strukturen erreicht. Die Forderungen im Rahmen der Europäischen Menschenrechtskonvention und der Grundrechtscharta wurden mit der nunmehr vorliegenden Verwaltungsgerichtsbarkeit in vollem Umfang erfüllt. Dabei tragen aus struktureller Sicht die Führung des Instanzenzuges von der Behörde zu einem Verwaltungsgericht und die Möglichkeit einer Revision an den Verwaltungsgerichtshof bei. Organisatorisch und personell sind die Kriterien der festen Geschäftsverteilung und die Rechtsprechung durch unabhängige, unabsetzbare und unversetzbare RichterInnen zu nennen.

Die Entlastung des Verwaltungsgerichtshofes ist aus derzeitiger Sicht durch die strukturelle Maßnahme der Verlagerung der Beschwerden auf die Verwaltungsgerichte, die bereits bei ihren Erkenntnissen auf die gängige Rechtsprechung durch den Verwaltungsgerichtshof Bedacht zu nehmen haben, gelungen. Ein weiteres Maßnahmenpaket stellt die Einführung des Revisionsystems anstatt des Beschwerdesystems dar. Dadurch ist der Verwaltungsgerichtshof vielfach von Einzelfallbeschwerden entlastet und widmet sich mehr der Wahrung der Rechtssicherheit und Rechtsentwicklung.

Eine Verfahrensbeschleunigung ist organisatorisch im Bereich des Bundesverwaltungsgerichtes dadurch gewährleistet, als in dringlichen Fällen (Sozialbereich und Asylfälle) die Aufteilung auf wesentlich mehr RichterInnen möglich ist. Im Verwaltungsgerichtshof wurde ein Pool an MitarbeiterInnen geschaffen, auf die bei Belastungsspitzen zugegriffen werden kann, um Rückstände auf ein verträgliches Maß zu beschränken.

Demgegenüber kann das strukturelle System der Beschwerdevorentscheidung einer Verfahrensbeschleunigung zuwiderlaufen, da die Beschwerde bei der Behörde, die den Bescheid ausgestellt hat, einzubringen ist. Schöpft diese die zweimonatige Frist über die weitere Vorgangsweise zu entscheiden, zur Gänze aus, führt dieses Instrument zu erheblichen Verzögerungen.

Die Bewertung der Qualitätsverbesserung ist einerseits schwer messbar, andererseits liegen dazu auch kaum Details öffentlich auf. Eine Qualitätsoptimierung in personeller Hinsicht kann durch strenge Auswahlverfahren und ein Vorschlagsrecht des Personalrates erreicht werden. Die Umsetzung der Abläufe und Prozesse werden nach ISO-Normen durch externe Zertifizierungsstellen bewertet. Eine tatsächlich erzielte Qualitätsverbesserung kann derzeit nicht beurteilt werden, da weder (keine?) Tätigkeitsberichte für das Jahr 2014 vorliegen und für das Bundesverwaltungsgericht noch kein Vergleichszeitraum herangezogen werden kann.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Als Schlussfolgerung wird festgehalten, dass zwei wesentliche Kriterien der Reform – verbesserter Rechtsschutz und Entlastung des Verwaltungsgerichtshofes – eindeutig bestätigt werden konnten. Im Bereich der Verfahrensbeschleunigung sind ebenfalls Fortschritte gegenüber dem Stand vor der Reform zu verzeichnen, lediglich das System der Beschwerdeentscheidung kann zu erheblichen Verfahrensverzögerungen führen. Bei den Qualitätsmerkmalen sollte zukünftig eine objektive Bewertung durch statistische Daten und definierte Standards angestrebt werden.

Kontakt

elfriede.lingler@alumni.fh-campuswien.ac.at

Dienst- und besoldungsrechtliche Entwicklungen und Analysen im Bundesrecht

Mag.^a Eva-Maria Wilhelmer (Autorin)
Mag. Peter Korecky (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Ausgangssituation der wissenschaftlichen Arbeit „Dienst- und besoldungsrechtliche Entwicklungen und Analysen im Bundesrecht ist das aktuelle parallele Bestehen von Dienstrechten unterschiedlicher Rechtsformen, sowohl auf öffentlich - rechtlicher als auch auf vertraglicher (privatrechtlicher) Basis. Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit der Frage, welche Differenzen und Parallelen der dualen Rechtsverhältnisse im Hinblick auf das Dienst- und Besoldungsrecht bestehen. Weiters soll erforscht werden, ob und wie eine vereinheitlichte Rechtsform für alle Bundesdienstverhältnisse umgesetzt werden kann, bzw. welcher gesetzliche Spielraum auf bundesverfassungsrechtlicher Ebene eine solche Vereinheitlichung zulässt und ob es überhaupt sinnvoll wäre, das Berufsbeamtentum abzuschaffen? Die Zahl an privatrechtlichen Dienstverhältnissen steigt und gewinnt zunehmend an Bedeutung gegenüber der Bestellung des pragmatisierten Berufsbeamten.

Methode/Vorgangsweise

Diese Arbeit bedient sich der Methoden des Literaturvergleichs und einer qualitativen Befragung mittels Leitfadeninterviews. Für die Datensammlung wurde die Methode der teilstrukturierten Form der Befragung gewählt und mittels Leitfadengespräch und Expertenbefragung angewandt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Eine Ungleichbehandlung zwischen einem öffentlich-rechtlichen Bediensteten und einem in der Privatwirtschaft Tätigen wird jedoch grundsätzlich von den Teilnehmern befürwortet. Dies im Wesentlichen mit der Begründung, dass ein öffentlich-rechtlich Bediensteter Kernaufgaben des Staates wahrnimmt und dies für eine funktionierende Republik essentiell sei.

Durch das Bestehen verfassungsrechtlicher Grundlagen, welche zwingend eine Aufgabenerfüllung vorsehen, ist vom verfassungsrechtlichen Standpunkt aus betrachtet ein gänzlichliches Abschaffen des Beamtentums illegitim.

Die Rechtsangleichung hat bereits in zahlreichen Bereichen stattgefunden und der Gesetzgeber ist hier auf dem richtigen Weg, einer Anlassfallgesetzgebung aus dem Weg zu gehen und vielmehr im Detail zu versuchen, Schritt für Schritt Ungleichheiten zu beseitigen, Privilegien aufzubrechen und so eine zufriedenstellende Gleichstellung für die Dienstnehmer auch tatsächlich funktionierend und flächendeckend umsetzen zu können. Mit Hilfe einiger Reformen fand in den vergangenen Jahren auf zahlreichen Ebenen, wie beispielsweise dem Besoldungs- oder dem Pensionsrecht eine Annäherung beider Dienstrechte statt. Durch das Vertragsbedienstetenreformgesetz aus dem Jahre 1999 wurden beispielsweise „Spitzenpositionen“ auch Vertragsbediensteten zugänglich gemacht, mit Ausnahme jener, die verfassungsrechtlich erwähnt werden. Diese Reform stellt eine sehr begrüßenswerte Anpassung dar, welche in einfachgesetzlicher Ausgestaltung umgesetzt wurde. Hierbei zeichnet sich merklich der Charakter einer Zusammenführung des Vertragsbedienstetenrecht an das Beamtenrecht ab, welche eine höhere Besoldung auch für Vertragsbedienstete zulässt und nicht nur den Berufsbeamten vorbehalten bleibt. Das duale System bietet den Vertragsbediensteten auch im Falle keiner Verfassungsänderung die Möglichkeit, höhere Gehälter zu beziehen und besser bewertete Leitungsfunktionen zu übernehmen. Die allgemeinen Dienstpflichten und Rechte der Vertragsbediensteten ähneln in zahlreichen Bereichen aufgrund gleichartiger Bestimmungen im großen Maße jenen der Beamten.

Fazit

In Beantwortung der eingangs gestellten Hypothese kann unzweifelhaft festgehalten werden, dass der einfache Gesetzgeber die Beamtenpragmatisierung abschließend nicht abschaffen kann; eine Angleichung der beiden Berufsgruppen (Beamter und Vertragsbediensteter) scheint jedoch möglich. Dies bereits aus realpolitischen Gegebenheiten heraus, da der verfassungsgesetzlich gewährleistete Sonderstatus des Beamten lediglich durch eine Verfassungsänderung aufgebrochen werden kann.

Kontakt

eva.wilhelmer@gmx.at

Die Haushaltsrechtsreform – der große Wurf?

Ing. Florian Schnedl BA, Ing. Stefan Weber BA (Autoren)
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Wie veränderte sich das Haushaltsrecht und dadurch in weiterer Folge das Verwaltungshandeln im Bereich des Bundeskanzleramts und des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft durch die Einführung der Wirkungsorientierung, der neuen Budgetstruktur sowie der Doppik im Zuge der Haushaltsrechtsreform 2013?

Ziel dieser Masterarbeit ist es, innerhalb der Bevölkerung ein Bewusstsein für den erzeugten Aufwand und die entstehenden Kosten der gewünschten Transparenz zu schaffen und dies anhand nachvollziehbarer Methoden zu dokumentieren. Mit dem weiteren Fokus auf die Zielerreichung der Haushaltsrechtsreform soll ein Beitrag zur Evaluation der Verwaltung, aber auch eine Darstellung der vorgefundenen Problempunkte geleistet und ein Ansatzpunkt für weitere Optimierungsschritte geliefert werden.

Ansatz

Das Haushaltsrecht in Österreich befindet sich zurzeit in einem prägenden Wandlungsprozess. Dieser konnte aus gesellschaftlicher Sicht auf die Forderungen der Bevölkerung zur Adaptierung des Haushaltsrechts, abgeleitet aus den vorhergehenden internationalen Reformen, zurückgeführt werden. Die seit langem anhaltende restriktive Budgetsituation diente hierbei maßgeblich als treibende Kraft für haushaltsrechtliche Change-Prozesse. Die kritische Bevölkerung strebt nach mehr Information und somit Transparenz sowie einem effizienten und effektiven Umgang mit den öffentlichen Geldern. Um diesem Umstand gerecht zu werden, ist die Politik bzw. die öffentliche Verwaltung bemüht, die eingeforderten Maßnahmen entsprechend einzuleiten und der Bevölkerung die gewünschte Information zur Verfügung zu stellen.

Methode/Vorgangsweise

Als Ausgangspunkt der gegenständlichen Forschungsarbeit wurden die öffentlich zugänglichen Dokumente wie z.B. gesetzliche Grundlagen, Geschäftseinteilungen ausgewählter Ressorts, Studien, Evaluierungsberichte und Forschungsergebnisse ver-

wendet und der Stand der Forschung sowie der theoretische Hintergrund aufbereitet. Durch Gegenüberstellung dieser Dokumente vor und nach der Umsetzung der Haushaltsrechtsreform sowie deren qualitativen Analyse in Bezug auf die haushaltsrechtlichen Änderungen wurden die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage sowie die Falsifizierung bzw. Verifizierung der Hypothesen durchgeführt. Nach Komprimierung des Forschungsbereichs auf die Schwerpunkte „Eigenverantwortung“ und „Verwaltungshandeln“ konnten die vorgefundenen Bewertungsgrundlagen für eine qualitative und quantitative Auswertung herangezogen werden. Die ausgewerteten Abweichungen wurden durch die Autoren nachvollziehbar dokumentiert und entsprechende Erkenntnisse abgeleitet. Nach Berücksichtigung der Experteninterviews und Statistiken aus dem Evaluierungsbericht des Bundesministeriums für Finanzen sowie der Fokusstudie des Bundeskanzleramtes konnten auch Erkenntnisse der befragten Personen mit dem Ergebnis der quantitativen Auswertung verknüpft werden.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

In der Analyse des Bundeshaushaltsgesetzes wurde festgestellt, dass die Veränderungen in Bezug auf das Haushaltsrecht zum Teil eine Reduktion der Eigenverantwortung bewirkt haben. Aufgrund der Vielzahl an neuen Bestimmungen kann zwangsläufig eine Einschränkung der eigenen Handlungsfreiheit in der Haushaltsführung und somit ein Verlust an Eigenverantwortung erkannt werden.

Eine leicht positive Entwicklung der Eigenverantwortung war beim Wissenschaftsressort im Bundesfinanzgesetz und beim Bundeskanzleramt in der Geschäftseinteilung festzustellen. Aufgrund der vorhergehend angeführten Ausführungen konnte durch die Autoren eine geringfügige Steigerung der Eigenverantwortung analysiert werden.

In der Bundesverfassung wurde im Kernbereich „Aufwand“ ein Zuwachs verzeichnet. Dieser konnte durch die Forschungsergebnisse des Evaluierungsberichts in Bezug auf die Erstellung des Bundesfinanzrahmengesetzes sowie der dort festgestellten Erhöhung mit 1,5 Vollbeschäftigtenäquivalente für die Erstellung des Budgetberichts nachgewiesen werden.

26 > Die Haushaltsrechtsreform – der große Wurf?

Für eine weitere Steigerung sprechen die, nach der Gegenüberstellung erkannten, Paragraphenzahlen des Bundeshaushaltsgesetzes und eine dreifache Erweiterung des Gesamtumfangs beim Bundesfinanzgesetz, welche durch den Evaluierungsbericht als erwiesen und mit dem jeweils geschätzten Zeitbedarf durch alle Ressorts als bestätigt angesehen werden können.

Die Geschäftseinteilungen zeigen eine ähnliche Tendenz auf. Durch neue Organisationsteile, Aufgaben und einem erkannten Personalzuwachs in den Abteilungen mit haushaltsrechtlichem Bezug wurde ein Anstieg von Aufgaben und somit ein zusätzlicher Aufwand ermittelt.

Kontakt

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

Steuerung und strategisches Verwaltungsmanagement

Steuerungssystem in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Landeshauptstadt München

Manuela Mach BA, Thomas Stacher BA, Vera Zawodnik BA (AutorInnen)
PD Dr. Ronald Hochreiter, Dr. Georg Kodydek, M.E.S (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Ziel der weltweiten Public Management Reformbewegung ist die Schaffung einer effizienten Verwaltung durch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Managementmethoden. Moderne Verwaltungen basieren auf Zielvereinbarungs- und Steuerungssystemen, die eine Implementierung der Kernelemente des Public Management und Ausrichtung an diesen erst möglich machen. Für die Erbringung effizienter und effektiver Leistungen ist die Ergebnissteuerung von zentraler Bedeutung. Interessenschwerpunkt der Arbeit war die Erforschung von Zielvereinbarungs- und Steuerungssystemen in einer größtmäßig mit Wien vergleichbaren Stadt. Dabei sollten Lebensstandard, Infrastruktur und Sicherheit beispielsweise ähnliche Werte aufweisen. Mercer evaluierte die lokalen Lebensbedingungen in mehr als 440 Städten weltweit, wobei die Analyse nach 39 Kriterien, die auf zehn Kategorien aufgeteilt waren, erfolgte. Nach dieser Evaluierung liegt die Stadt Wien auf Platz eins der lebenswertesten Städte der Welt und München belegt Platz vier im internationalen Vergleich. Aufgrund dieses Ergebnisses fiel die Wahl auf die Landeshauptstadt München.

Methode/Vorgangsweise

In der zu verfassenden Arbeit wurde das Steuerungssystem der Stadt München untersucht und anhand eines theoretisch erstellten Kriterienkataloges wurde erforscht, welches Steuerungssystem in München zur Anwendung kommt. Zentrale Frage dabei war, ob dieses System den Kriterien einer ganzheitlichen Steuerung gemäß dem theoretisch entwickelten Kriterienkatalog entspricht. Dazu erfolgte ein Abgleich des Steuerungssystems der Stadt München in einer schrittweisen Betrachtung der einzelnen Aspekte und Dimensionen im Kriterienkatalog.

Die Ganzheitlichkeit eines Steuerungssystems thematisiert dabei etwa die Fragen der Verknüpfung des Strategischen Managements mit der operativen Ebene oder die Mehrdimensionalität der Inhalte und die angewendeten Instrumente zur Umsetzung. Organisationale, partizipative und integrative Aspekte und Effektivität und Effizienz sind maßgebliche Parameter. Partizipation im Hinblick auf BürgerInnen- und KundInnenorientierung und

Integration in Bezug auf die Verknüpfung des Strategischen Managements mit der operativen Ebene. Handelt es sich um durchgängige Systeme, erfolgt die Kommunikation von der obersten Verwaltungsspitze bis in die Referate und ähnliche Fragen sind dabei ausschlaggebend. Orientierungsrahmen für die Ausrichtung eines strategischen Managements der Stadt München ist die sogenannte „Perspektive München“, an dem sich alle Zielvereinbarungen auszurichten haben.

Die Forschungsfrage zur Klärung der Problemstellung lautete:

Welche Zielvereinbarungs- und Steuerungssysteme kommen in der öffentlichen Verwaltung der Stadt München zur Anwendung und entsprechen sie dem theoretisch entwickelten Kriterienkatalog für eine ganzheitliche Steuerung?

Die Forschungsfrage wurde anhand einer Case Study beantwortet, indem eine Dokumentenanalyse und ein Experteninterview durchgeführt wurden. Die verwendeten Dokumente wurden von einem stellvertretenden Abteilungsleiter des Direktoriums der Stadt München zur Verfügung gestellt. Bei den Dokumenten handelte es sich um ausführliche Sitzungsunterlagen, die die Entwicklung und Einführung des Neuen Steuerungsmodells in der Landeshauptstadt detailgenau beschrieben. Ergänzt wurde die Dokumentenanalyse durch ein Experteninterview mit dem stellvertretenden Abteilungsleiter, der einen zur weiteren Entwicklung des Steuerungssystems der Stadt München interessanten Input lieferte.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Ergebnis aus der Dokumentenanalyse in Kombination mit den Antworten aus dem Interview war, dass die Stadt München über ein ganzheitliches Steuerungssystem verfügt und alle Dimensionen des Kriterienkataloges in mehr oder weniger starker Ausprägung erfüllt.

Im Interview mit dem Mitarbeiter des Direktoriums der Stadt München erläuterte dieser, dass sich die Steuerungssystematik der Stadt derzeit im Umbruch befindet. Die Erfahrung zeigte, dass sich die KGSt Ansätze (Neues Steuerungsmodell) als zu theoretisch erwiesen und die eingeführten Systeme nicht immer

32 > Steuerungssystem in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Landeshauptstadt München

vorteilhaft waren. Die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung zu Beginn des Reformprozesses implizierte mehr oder weniger, dass sich die Stadtspitze alleine nicht mehr in der Lage fühlte, auf die Besonderheiten der einzelnen Fachbereiche einzugehen. Die operative Ebene war ab diesem Zeitpunkt in einem hohen Maße für die Steuerung der jeweiligen Bereiche verantwortlich. Dennoch wurden zentrale Steuerungsstrukturen eingeführt, die zum aktuellen Zeitpunkt, insbesondere der formale Teil, wieder eliminiert werden sollen.

Der Stadtrat ist ein politisches Gremium und Kollegialorgan, das sich aus den VertreterInnen der Parteien der Stadt München zusammensetzt. Tatsächlich messbare Zielvorgaben haben sich in der Vergangenheit aufgrund von Mehrheitsentscheidungen als schwer bis unmöglich gestaltet. Im Laufe der Zeit hat sich in München ein System etabliert, in dem die Referate parallel zur ganzheitlichen Steuerung ein passendes eigenes Steuerungssystem entwickelt haben. Nach Meinung des Vertreters des Direktoriums ist eine derartige Parallelität nicht effizient und widerspricht somit den Anforderungen an eine moderne Verwaltung.

So plant man für die Zukunft, dass die Steuerungshoheit in die Referate transferiert wird, die ein eigenes Steuerungssystem, das auf Zielen aufbaut, entwickeln sollen. Die Output-Orientierung ist nach wie vor oberste Prämisse und die Ziele müssen sich selbstverständlich an der Perspektive München orientieren.

Kontakt

manuela.mach@gmx.at

Der Finanzausgleich in Österreich – Ein Reformfeld für 2016

Sebastian Eisenhuber BA (Autor)
Mag. ^a Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

Einleitung und Problemstellung

Der Finanzausgleich in Österreich ist das elementarste finanzwirtschaftliche Instrument in Österreich um die Finanzierung des Staates und seiner unterschiedlichsten Ebenen sicherzustellen.

Der primäre Forschungsansatz war jener, den Finanzausgleich in seiner Gesamtheit mit den Kerneinflussfaktoren zu diskutieren um letztendlich Reformansätze abschließend zu diskutieren.

Aufgrund der immer wiederkehrenden Debatten um den österreichischen Föderalismus und des strukturellen Ausdrucks in der innerstaatlichen Finanzierung der Ebenen ist das Forschungsfeld des Finanzausgleichs ein spannendes Beispiel eines herausfordernden Zielkonflikts zwischen Unitarismus und Föderalismus. Der Bundesstaat nimmt ca. 95% aller Abgaben ein und verteilt diese mittels des Finanzausgleichs auf alle staatlichen Ebenen. Obwohl Österreich ein föderalistischer Bundesstaat zu sein scheint, gibt es doch sehr starke zentralstaatliche Indizien, welche sich in Einnahmenezentralismus und im Ausgabenföderalismus als spannenden Zielkonflikt anschaulich darstellt.

Doch nicht nur der Zielkonflikt zwischen Unitarismus und Föderalismus ist ein spannendes Forschungsfeld, auch jener der Politikverflechtung und der positiven sowie auch negativen Eigenschaften einer innerstaatlichen föderalen Politikverflechtung und der dadurch resultierenden kooperativen Elemente werden im Rahmen der Forschungsarbeit diskutiert.

Eine der Primärproblematiken im Finanzausgleich in der geltenden Fassung (FAG 2008) ist insbesondere, dass die Bundesländer Teile der Hoheitsverwaltung innehaben, jedoch keineswegs selbstständig Abgaben einheben dürfen.

Somit entsteht dadurch eine sehr starke Abhängigkeit der Länder zum Bund, welche sich negativ auf – das machtpolitisch schwächste Glied der Kette – Gemeinden auswirkt. Die Gemeinden erhalten zwar durch den primären Finanzausgleich Finanzmittel vom Bund zugewiesen, welche sie durch den sekundären Finanzausgleich zum Teil wieder an die Länder weitergeben müssen um diese dann mit bedeutend geringeren Volumen wiederum im tertiären Finanzausgleich, durch bspw. Förderungen, zurückzuerhalten. Somit bleiben den Gemeinden

unter dem Strich weniger Finanzmittel übrig, als sie ursprünglich durch ihre Vertreter bei den Finanzausgleichsverhandlungen ausverhandelt hätten.

Methode/Vorgangsweise

Aufgrund der Komplexität des Themas, wurde aufgrund der Vielfalt an wissenschaftlichen und parlamentarischen Beiträgen eine qualitative Inhaltsanalyse verwendet. Als Merkmal wurde insbesondere der Finanzausgleich im Rahmen von Parlamentsdiskursen sowie im wissenschaftlichen Kontext recherchiert, analysiert und letztendlich im Rahmen der Arbeit integriert.

Um den Finanzausgleich in seiner Gesamtheit zu analysieren zu können, wurden beispielsweise Kontextanalysen und Akteursanalysen hinsichtlich der tatsächlichen Entscheidungsträger in den Finanzausgleichsverhandlungen ebenso angewendet wie auch eine qualitative Analyse von einer Fülle an bestehenden wissenschaftlichen Werken im Zusammenhang mit dem Finanzausgleich.

Als die primären Reformstränge hätten sich gegen Ende der Forschungsarbeit die verstärkte Aufgabenorientierung sowie auch die Abgabenaufonomie (insb. der Länder) entwickelt, welche dann letztendlich im Rahmen einer konkreteren Kontextanalyse im wissenschaftlichen Diskurs behandelt wurde.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Dadurch, dass der Finanzausgleich zunächst bis 2015 um dann bis 2016 verlängert wurde, besteht grundsätzlich ausreichend Zeit um eine fundamentale Reform hin zu Steuerungselemente wie der Aufgabenorientierung zu entwickeln sowie der verstärkten Abgabenaufonomie. Der Finanzausgleich in seiner bestehenden Form hat sich aufgrund seiner zusätzlichen Zahlungsschleifen (sekundärer und tertiärer Finanzausgleich) zu einem Dschungel aus intransparenten Abhängigkeitsbeziehungen der Ebenen ohne vergleichbare Indikatoren entwickelt. Das Ziel einer umfassenden substanziellen Reform wird sich im Bereich der Entflechtung von innerstaatlichen Finanzstrukturen, in einer verstärkten Transparenz der Aufgaben-

verantwortung und dadurch resultierenden rechnungsmäßiger Verantwortlichkeiten mit zusätzlichen Bausteinen einer autonomen Abgabeneinhebung von Ländern und Gemeinden entfalten.

Kontakt

seb.eisenhuber@gmail.com

**Ist die wirkungsorientierte
Verwaltungsteuerung ein
erfolgversprechendes Modell zur
Kriminalitätsbekämpfung oder lediglich
ein weiteres Managementtool im
Bereich der Polizei?**

Gerhard Joszt BA (Autor)

Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

- 38** > Ist die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung ein erfolversprechendes Modell zur Kriminalitätsbekämpfung oder lediglich ein weiteres Managementtool im Bereich der Polizei?

Einleitung und Problemstellung

Die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung bzw. die wirkungsorientierte Folgeabschätzung verfolgt das Ziel, das staatliche Handeln verstärkt an messbaren Leistungen und Wirkungen auszurichten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten an dezentrale Verwaltungseinheiten zu delegieren, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsführung zu verbessern und angewandte Führungsinstrumente aus der Privatwirtschaft sowie deren Arbeit zu übernehmen.

Durch die umfangreichen gesetzlichen Vorgaben im Zuge der Reform des Haushaltsrechtes 2013 wurden ua. diese Steuerungsmodelle im Bereich des Bundesministeriums für Inneres, insbesondere der Polizei, implementiert.

In der Arbeit wird untersucht, ob das rechtliche Instrumentarium auch als Steuerungssystem für die Polizei nützlich oder geeignet ist bzw. inwieweit die bisher verwendeten Steuerungs-, Lenk- oder Leitsysteme innerhalb dieser Verwaltungsorganisation in ein gesamtheitliches Führungsinformationssystem implementiert werden können. Da die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung aus einem Bündel von verschiedenen Maßnahmen besteht, wurden die Bausteine für dieses Handeln analysiert, ob dadurch die gewünschten Ziele, Ergebnisse und Leistungen ergebnisorientierter Arbeit erreicht werden bzw. wo es noch Verbesserungsbedarf gibt.

Durch die Implementation des „New Public Management - Gedankens“ im öffentlichen Sektor ist auch im Bereich der Polizei die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden zur Leistungs- und Effizienzsteigerung, insbesondere bei der Kriminalitätsbekämpfung, in den Focus gerückt. Die effiziente und effektive Dienstleistung, die Transparenz des Handelns der Polizei sowie die damit in Relation stehenden Auswirkungen auf die Bevölkerung werden in den Vordergrund gestellt. Dieses neue Steuerungsmodell soll die Arbeit der Polizei anhand von Wirkungszielen, Ressourcen-, Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie den Arbeitsschwerpunktprogrammen beschreiben und unter dem Aspekt des begleitenden Controllings im Budgetvollzug von einem anderen Blickwinkel beleuchten.

Methode/Vorgangsweise

Die vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung, des kriminal- und sicherheitspolizeilichen Informationsmanagements sowie des Qualitätsmanagements und des Controllings, insbesondere im Bereich des Kriminaldienstes der Polizei als Dienstleister für andere Organisationen, sollen dabei aus verschiedenen Sichtweisen durch empirische Untersuchungen bzw. Befragungen von Experten dargestellt und mit dem neuen Steuerungsmodell verglichen werden

Die Forschungslücke soll durch eine Ist-Stand-Analyse der bestehenden einschlägigen Literatur und der im BM.I normierten Instrumentarien, der Anwendung von Datenbanken für Statistiken, etc. sowie der Auswertung von bisherigen Strategien geschlossen werden. Da diese Dokumente samt ihren Ergebnissen bereits veröffentlicht worden sind, sollen diese nicht gesondert beschrieben werden, sondern haben eine allgemein gültige Wertung und können daher problemlos in diese Arbeit integriert werden. Die Datenerhebungen und die Auswertungen sollen auf dem zu erforschenden Gebiet systematisches Wissen mit Praxisrelevanz kreieren.

Darüber hinaus wurden qualitative leitfadengestützte Interviews mit Experten geführt. Dieser Personenkreis wurde nach bestimmten Kriterien des Fachverständnisses ausgewählt. Mit Hilfe eines standardisierten, ergebnisoffenen Interviewleitfadens haben die Interviewpartner über ihre Erfahrungen bzw. Herausforderungen, den Aufwand und den Nutzen der neuen Steuerungsmodelle frei gesprochen. Die Ergebnisse der Befragungen wurden deskriptiv ausgewertet und anhand dieser Informationen die Forschungsfragen beantwortet. Abschließend wurde die Diskussion bzw. die Auseinandersetzung mit den aufbereiteten Informationen geführt, um möglichst gegenstandsadäquate, relevante und reichhaltige Forschungsergebnisse zu erzielen.

- 40** > Ist die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung ein erfolgversprechendes Modell zur Kriminalitätsbekämpfung oder lediglich ein weiteres Managementtool im Bereich der Polizei?

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Dem rechtsstaatlichen Prinzip, der gesetzmäßigen Vollziehung von Vorschriften im Rahmen des polizeilichen Handelns, muss aufgrund der verfassungsrechtlichen Bestimmungen in Österreich der Vorrang vor Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen gegeben werden. Das Instrument der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung ist ein vielschichtiges Konzept zur Steuerung von Ressourcen sowie der Führungsunterstützung und dient vorwiegend der Schwerpunktsetzung im Rahmen der Aufgabenerfüllung. So sollte dieses auch gesehen und beurteilt werden bzw. ist selbiges als erfolgreiches Modul zur effektiven und effizienten Steuerung von Polizeidienststellen zur Kriminalitätsbekämpfung anzusehen, stellt aber per se für den Dienstbetrieb der Polizei kein ausschließliches bzw. allein wirksames Instrumentarium dar. Das Instrumentarium der Wirkungsorientierung ist angekommen und wird von den PolizistInnen angenommen, obwohl nach kritischer Betrachtungsweise noch ein großer Optimierungsbedarf bei der Durchdringung in die Fläche zu den BeamtInnen, die tagtäglich ihren Dienst auf der Straße verrichten, gegeben ist.

Der Nutzen der Wirkungsorientierung, trotz eines zusätzlichen bürokratischen Mehraufwands, lässt sich bereits jetzt, nach mehr als zweijähriger Anwendung, in vielen Bereichen der Polizei, insbesondere bei der Bekämpfung von Kriminalität, im Konkreten bei der Verfolgung und Aufklärung von Eigentumsdelikten feststellen

Ein automatisiertes Führungsinformationssystem, das alle Bereiche der komplexen Leistungen der Polizei abdeckt, wäre zu überlegen. Damit könnte das System der nicht vernetzten und nebeneinander existierenden Datenbanken zu Gunsten einer höheren Informationsdichte aller involvierten Organisationseinheiten beseitigt werden. Entscheidungen der Sicherheitsbehörden könnten so transparenter und nachvollziehbarer für die handelnden BeamtInnen gestaltet werden.

Eine Zusammenlegung der Verantwortlichkeiten bei Personal-, Budget- und Einsatzplanung wäre anzudenken und hätte den Vorteil, dass die Ressourcen- und Informationssteuerungen in einer Hand vereinigt wären.

Die bislang überwiegend juristische und jetzt auch ökonomische Sichtweise der Führungskräfte in der Polizei wäre durch eine pro futuro sozialwissenschaftliche Perspektive bzw. Komponente zu ergänzen, um die Leistungen dieser Organisation im Hinblick auf die KundInnen- und BürgerInnenorientierung des Verwaltungshandelns effektiver und effizienter im internen bzw. externen polizeilichen Wirkungsbereich darstellen zu können.

Kontakt

gerhard.joszt@hotmail.com

Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung

Die Balanced Scorecard als Management- instrument zur Umsetzung der Strategie im Bundesministerium für Inneres

Siegfried Wallner BA (Autor)
MMag.^a Petra Hums (Betreuerin)

Einleitung und Problemstellung

Der öffentliche Sektor unterliegt einem laufenden Prozess der Modernisierung und Anpassung an die Grundzüge des Public Management und der Gesichtspunkte der „Good Governance“. Das Bundesministerium für Inneres (BM.I) hat in den letzten Jahren somit nicht nur aufgrund von strukturellen Änderungen der Organisation, langfristige Ziele festgelegt und eine für alle Organisationen einheitliche Strategie (INNEN.SICHER) manifestiert. Die Umsetzung der Strategie in INNEN.SICHER konzentriert sich stark auf vergangenheitsorientierte Kennzahlen und weniger auf die Möglichkeiten der Steuerung mit Blick in die Zukunft. Die Balanced Scorecard sollte für die Umsetzung dieser Strategie insofern besonders gut geeignet sein, da mit ihrer Hilfe die verschiedenen Ziele des BM.I in ihrer Gesamtheit abgebildet und Zusammenhänge zwischen den Zielen aufgezeigt werden können.

Folgende Forschungsfragen werden im Rahmen dieser Arbeit untersucht:

- > Ist eine Balanced Scorecard für die Umsetzung der Strategie und Ziele des Bundesministeriums für Inneres ein geeignetes Controlling Instrument?
- > Sind die von Kaplan und Norton gewählten Perspektiven anwendbar bzw. wie müssen die Perspektiven adaptiert werden?
- > Wie kann man bei den Führungskräften im Bundesministerium für Inneres Akzeptanz für eine Balanced Scorecard schaffen?

Methode/Vorgangsweise

Diese Arbeit stützt sich auf Erkenntnisse der Literatur die einer inhaltlichen Literaturanalyse unterzogen wurde. Für die Arbeit interessante und relevante Bereiche wurden in den einzelnen Kapiteln der Arbeit entsprechend markiert und gruppiert. Die Themen können somit weiter abstrahiert und verglichen werden, so dass letztendlich ein guter Überblick über die Verwendung und Entwicklung der Balanced Scorecard gewonnen werden kann. Die Analyse der Strategie des BM.I schließt die Literaturanalyse ab. Schwachstellen der derzeitigen Umsetzung werden identifiziert und Möglichkeiten der Verbesserung aufgezeigt.

Nach Abbildung der Theorie folgt der empirische Teil der Arbeit. Dazu wurden Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt. Die daraus gewonnenen Informationen wurden transkribiert und mittels einer QDA Software elektronisch analysiert und Kategorien zugeordnet. Die Auswertung der Informationen der Expertinnen und Experten fließt in die Arbeit ein und wird auch mit den Ergebnissen der Literaturanalyse verglichen.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse der bestehenden Literatur zeigt, dass sich die Balanced Scorecard neben ihrem klassischen Einsatzgebiet für Unternehmen der Privatwirtschaft und deren Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen auch sehr gut als Managementinstrument zur Strategieumsetzung für die öffentliche Verwaltung eignet. Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard im Bundesministerium für Inneres ist die Akzeptanz und das Erkennen ihrer Einsatzmöglichkeiten durch die Führungsspitze. Die Schaffung des Bewusstseins der Umsetzungsmöglichkeit von Strategien mit einer Balanced Scorecard kann durch Aufklärung und Schulungen erreicht werden. Aber auch die Beiziehung von externen Beratern verspricht vor allem für das BM.I ein Erfolgsfaktor zur Steigerung der Akzeptanz zu sein: einerseits werden Berater als Kompetenzträger wahrgenommen, andererseits kann so Wissen über die Funktionsweise der Balanced Scorecard besser aufgebaut werden.

Inhaltlich ist einer der wichtigsten Punkte in diesem Bereich das Erkennen der Ursachen-Wirkungszusammenhänge der in den Perspektiven dargestellten Ziele. Das Ergebnis muss sein, dass mit wenigen ausgewählten Zielen und dazu passenden Maßnahmen der Umsetzungsgrad der Strategie gemessen werden kann. Hier könnte die Balanced Scorecard wertvolle Hilfestellungen bieten. Die wichtigsten Gesamtziele sind in Form einer Strategy Map für alle verständlich und einfach darstellbar, dokumentierbar und kommunizierbar. Nur so können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation ihre Arbeit auf die ihnen bekannte Strategien ausrichten und ihren persönlichen Beitrag zur Erfüllung der Ziele leisten. Eine Strategie kann nur dann gemeinsam umgesetzt werden, wenn die Ziele den Betroffenen bekannt sind.

Weiters ist für eine optimale Wirkungsweise der Balanced Scorecard zu beachten, dass sich die Perspektiven von Kaplan und Norton für die Verwendung im Bundesministerium für Inneres nicht optimal eignen. Da in der öffentlichen Verwaltung die Finanzperspektive einen anderen Stellenwert hat als in einem wirtschaftlichen Unternehmen, ist die Perspektive der Balanced Scorecard an die Gegebenheiten der öffentlichen Verwaltung anzupassen. Im Bereich der öffentlichen Hand ist die Perspektive der Wirkung als oberste Perspektive zu beachten.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass die Balanced Scorecard, bei sorgfältiger Implementierung und richtigem Einsatz, ein geeignetes und effektives Controlling Instrument zur Umsetzung der Strategie im Bundesministerium für Inneres ist.

Kontakt

siegfried.wallner@bmi.gv.at

Wirkungsmonitoring und Evaluation – ein System mit intelligenten Schnittstellen

Mag.^a Christine Oberauer (Autorin)

Mag.^a Ursula Rosenbichler (Betreuerin)

Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der in Österreich im Rahmen der Haushaltsrechtsreform seit 1. Jänner 2013 gesetzlich verankerten wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung. Diese setzt auf ein Wirkungsmonitoring- und Evaluationssystem, das in einem kontinuierlichen Vier-Phasen-Zyklus des „plan - do - check - act“ die ständige Weiterentwicklung fördert, denn die bekanntermaßen knappen finanziellen Ressourcen sollen möglichst effizient und wirkungsvoll für Österreich eingesetzt werden.

Die systematische Einbeziehung von Evaluierungsergebnissen und deren organisationsinterne und öffentliche Diskussion stellt die Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen dar und fördert Erkenntnis, Kontrolle, Transparenz, Legitimität und Entwicklung.

Die Wirkungscontrollingstellen der Obersten Organe bzw. jene Organisationseinheiten, die sich den im BHG 2013 § 6 definierten Aufgaben widmen, bilden die Schnittstelle für Wirkungsorientierungsinformation und -kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisationen.

Mit der Vorlage des ersten Berichts zur Wirkungsorientierung im Herbst 2014 wurde ein erster vollständiger Rückkoppelungskreis der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung geschlossen und somit scheint der Zeitpunkt für eine neue Momentaufnahme betreffend Erfahrungen und zu erschließendem Potenzial äußerst passend.

Methode/Vorgangsweise

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden zur Klärung der Frage: „Wie optimiert eine Organisation das Lernen durch Evaluationsprozesse und deren Ergebnisse?“ in elf der neunzehn obersten Organen der österreichischen Bundesverwaltung Interviews durchgeführt. Eine qualitative Inhaltsanalyse der anonymisierten Befragungen und die Analyse von weiteren relevanten Dokumenten ermöglichten die Schaffung einer Datenbasis, die zwar nicht repräsentativ alle obersten Organe umfasst, doch einen guten Einblick in die Thematik gibt.

Gegenstand der Untersuchung ist das System des Wirkungsmonitoring und der Evaluation der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung in den Obersten Organen der Bundesverwaltung, wobei auf die verschiedenen Ebenen und Schnittstellen eingegangen wird: die enge Verschränkung von Wirkungsmonitoring und Evaluation, die Herausforderungen für die Lern- und Veränderungsprozesse von Organisationen und die Einbindung in den wirkungsorientierten Steuerungskreislauf.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Arbeit geben Hinweise darauf, dass der strukturellen Verankerung der in den Ressorts und obersten Organen zuständigen Stellen für Wirkungsorientierung und Wirkungscontrolling ebenso wie deren Aufgabenportfolio, geprägt von der Schwerpunktlegung auf Berichtslegungspflicht bzw. Basis der strategischen Weiterentwicklung, eine entscheidende Bedeutung für die Umsetzungsqualität der Evaluationsergebnisse zukommt, wobei insbesondere die personelle Komponente, das Zusammenspiel konkreter handelnder Personen, zu beachten ist.

Die Aufgaben der Wirkungsorientierung als steuerungsrelevantes Thema in Organigrammen, Geschäftseinteilungen und auch in den Arbeitsplatz-beschreibungen detaillierter anzuführen, könnte diesem Anliegen mehr Präsenz verschaffen.

Eine zentrale Komponente des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs, der allerdings in den Organisationen tendenziell unzureichend Aufmerksamkeit geschenkt wird, stellt das Herabbrechen der Wirkungsziele bis auf die MitarbeiterInnen-Ebene dar. Die Schnittstellen zu Personalcontrolling bzw. Personalentwicklung werden von den Wirkungscontrollingstellen in den meisten Organisationen bislang eher vernachlässigt.

Entfaltungspotenzial lässt sich auch bei der Nutzung der Evaluationsergebnisse für die Steuerung und in der internen Kommunikation ausmachen. Ein gewisser Prozessnutzen der Evaluation entsteht bereits durch die Beschäftigung mit dem Gegenstand, doch müssen die Kommunikation der Ergebnisse sowie die Einbindung in die Wissensmanagementsysteme für die Weiterentwicklung und die Akzeptanz des Steuerungsmodells beachtet werden.

50 > Wirkungsmonitoring und Evaluation – ein System mit intelligenten Schnittstellen

Eine bewusste Aufnahme ausgewählter Evaluierungsergebnisse sowie wirkungsorientierter Informationen in die Geschäfts- und Tätigkeitsberichte könnte die weitere Entwicklung und das Interesse von MitarbeiterInnen und Öffentlichkeit fördern. Eine Nutzung ausgewählter Evaluierungsinformationen im Internet-auftritt (Homepage) der Obersten Organe wäre ebenfalls zu überlegen.

Ein weitergehendes Interesse von Seiten der Abgeordneten für wirkungsorientierte Angaben, sowie eine öffentliche Public Value Diskussion könnte als politischer Zirkelschluss wichtige Impulse für die Weiterentwicklung setzen.

Genau dieses Interesse an den Ergebnissen der Evaluationsprozesse, sei es nun intern durch Einforderung, Nutzbarmachung und Anwendung oder extern durch Nachfrage vonseiten der Öffentlichkeit trägt zur Sinnstiftung, Motivation und Weiterentwicklung bei.

Organisationswandel vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen, auf denen auch gezielt Interventionen gesetzt werden können, erfolgt allerdings nicht mechanisch steuerbar sondern dynamisch. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Thema der Wirkungsorientierung und Evaluation durch die Führungsebene, deren Sensibilisierung für die Bedeutung der Personalführung unter effektiver Nutzung und Evaluierung des Instruments der MitarbeiterInnengespräche (Motivation, Identifikation, Führen durch Ziele) sowie der politische Zirkelschluss durch öffentliches Interesse an den Berichten zur Wirkungsorientierung im Parlament erweisen sich - den Ergebnissen der Forschungsarbeit zufolge - für die weitere Entfaltung der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung als besonders förderlich.

Kontakt

christine.oberauer@bmeia.gv.at

Strategische Aufgabenüberprüfung – Kür oder Pflicht?

Vergleichende Analyse Österreich und Schweiz

Thomas Pavlasek BA (Autor)
Mag. Peter Biwald (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Öffentliche Haushalte sind weltweit spätestens mit der im Jahr 2008 einsetzenden Finanz- und Wirtschaftskrise unter Druck geraten. Angesichts teilweise schon bestehender hoher Defizite muss sich jeder Staat die Frage stellen, welche Leistungen er in welchem Umfang seinen BürgerInnen zur Verfügung stellen kann. Es ergeben sich daher im Rahmen der Leistungserbringung automatisch die Fragen nach Notwendigkeit, Effektivität, Effizienz und auch Wirkungsorientierung. In der Arbeit wird verglichen, wie Österreich und die Schweiz sich der Herausforderung stellen, auch in Zukunft den BürgerInnen öffentliche Leistungen anbieten zu können.

Es existieren in beiden Ländern unterschiedliche Ansätze. Während in der Schweiz betreffend (strategische) Aufgabenüberprüfung die Erfahrung bis in die 20er-Jahre des vorigen Jahrhunderts zurückreicht, ist im Vergleich dazu der Erfahrungsschatz in Österreich geringer. In unserem westlichen Nachbarland steht die Notwendigkeit staatlicher Leistungen und damit der finanzielle Aspekt im Fokus, in Österreich geht man unter der Prämisse der Wirkungsorientierung vor, die ein Steuerungsinstrument ist und im Rahmen der wirkungsorientierten Budgetierung Mitteleinsatz (Kosten) und Wirkungen (Nutzen) nicht direkt verknüpft.

In den beiden Ländern werden unterschiedliche Begriffe verwendet. Daher wird in der Arbeit immer wieder auf zehn Schlüsselbegriffe referenziert, nämlich „Aufgabenkritik“, „Aufgabenüberprüfung“, „Effektivität“, „Effizienz“, „Finanzausgleich“, „Notwendigkeit“, „strategische Aufgabenüberprüfung“, „Verfassung“, „Verwaltungsreform“ und „Wirkungsorientierung“.

In der Schweiz haben sich aufgrund der langen Erfahrung mit Aufgabenüberprüfungen verschiedene Herangehensweisen, Typologisierungen und konkrete Vorgehensweisen zu deren Bewältigung herausgebildet. Österreich hat 2013 im Zuge der zweiten Etappe der Haushaltsrechtsreform die Wirkungsorientierung in der Verfassung verankert.

Um eine vergleichende Analyse beider Länder durchführen zu können, ergaben sich als Forschungsfragen *„Sind die Voraussetzungen, Grundlagen und Zielsetzungen bei der*

Festlegung staatlicher Aufgaben in Österreich und der Schweiz vergleichbar?“ und „Müssen hinsichtlich Aufgabenkritik genau definierte politische, rechtliche und methodische Vorgaben gegeben sein, damit geringere Verschuldung und nachhaltig konsolidierte öffentliche Haushalte erreicht werden?“, denen die Hypothesen „Voraussetzungen, Grundlagen und Zielsetzungen bei der Festlegung staatlicher Aufgaben in Österreich und der Schweiz sind sowohl hinsichtlich Auslöser sowie politischer, rechtlicher und methodischer Grundlagen vergleichbar“ und „Es müssen genau definierte politische, rechtliche und methodische Vorgaben gegeben sein, damit Aufgabenkritik zu geringerer Verschuldung und nachhaltig konsolidierten öffentlichen Haushalten führt“ gegenübergestellt wurden.

Methode/Vorgangsweise

Nach Literatur- und Internetrecherche wurde mit je drei Spitzenkräften der Verwaltungen beider Länder ExpertInneninterviews geführt. Daran schloss eine qualitative Inhaltsanalyse angelehnt an MAYRING an, mittels der sechs Kategorien an Aussagen (Historie, Auslöser, Politik, Recht, Methodik und Auswirkungen) gebildet wurden. Gewonnene Daten wurden dieser Kategorisierung entsprechend mit der Literatur verglichen, interpretiert und schlussendlich budgetären/finanziellen /fiskalischen Daten gegenübergestellt, woraus sich Fazit bzw. Empfehlungen ergaben.

Die Verankerung von Aufgabenüberprüfungen ist in der Schweiz in allen untersuchten Kantonen in der Verfassung verankert, gleichzeitig wurde mit Beginn des Jahres 2008 ein neuer Finanzausgleich in Kraft gesetzt, der komplizierte, unklare Zuständigkeiten und unübersichtliche Finanzströme sehr vereinfachte. Dies fehlt in Österreich noch, während die Wirkungsorientierung dezidiert in der Bundes- und einer Verfassung der untersuchten Bundesländer verankert ist. Auch wenn bei Aufgabenüberprüfungen bzw. -kritik immer wieder unterschiedliche Methoden zur Anwendung kommen, hat doch jede einzelne zu einem gewissen Erfolg geführt wodurch der Aspekt der Methodik nicht prioritär scheint. Was auffällt, sind die besseren finanziellen Kennzahlen der Schweiz.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Um Aufgabenüberprüfungen zu einem Instrument für nachhaltig konsolidierte öffentliche Haushalte zu machen, wird angeregt, dass hinkünftig für alle Ebenen der Gebietskörperschaften die verfassungsmäßig festgelegte Verpflichtung zur Durchführung periodisch wiederkehrender Aufgabenüberprüfungen besteht. Diese sollten, um die Verwaltung nicht zu überlasten, nicht jedes Mal allumfassend, sondern nur im Anlassfall gänzlich geprüft werden. Weiters sollte ein Finanzausgleich nach Vorbild der Schweiz bestehen, den Gliedstaaten (z.B. Bundesländern) Steuerhoheit eingeräumt und die weitere Zusammenlegung politischer Bezirke und Gemeinden zumindest überlegt werden.

Nur bei Ergreifen von einschneidenden, innovativen und vor allem präventiven Maßnahmen wie den genannten wird der Staat auch hinkünftig in der Lage sein, der Bevölkerung umfassende, hochwertige öffentliche Leistungen und Produkte anzubieten.

Kontakt

thomas.pavlasek@stud.fh-campuswien.ac.at

Gender Impact Assessment - der Sonderfall Österreich

Jennifer Ramhapp BA, Klaus Messner BA und Johann Schöffthaler BA
(AutorInnen)
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Diese Arbeit ist der Versuch eine Antwort und Lösungsvorschläge zu finden, warum in Österreich im Jahr 2015 immer noch sehr große Unterschiede bei der Gleichstellung von Frauen existieren, obwohl sehr viel Energie, Zeit und finanzielle Mittel in das Thema Gender Mainstream investiert wird. Das Ziel dieser Arbeit ist, an Hand von Vergleichen, der Darstellung des Status Quo in wesentlichen Bereichen und der Entwicklung des historischen Hintergrundes, der Leserin und dem Leser, unsere Ergebnisse schlüssig, verständlich und nachvollziehbar darzulegen. Als Erhebungsmethode haben die Autorin und die Autoren die Datenermittlung mittels Internetrecherche von ausschließlich öffentlich zugänglichen Quellen gewählt, so dass unsere Ergebnisse jederzeit von jeder Leserin und von jedem Leser nachprüfbar sind. Die Schwierigkeit dieser Masterarbeit lag daran, jenen Bereich über welchen eine theoretische Aussage gemacht werden soll, auch an den realen Erfahrungen zu überprüfen. Es ist daher möglich, dass die Thesen und deren Aussage nicht in allen Teilen der sozialen Realität entsprechen. Soziale empirisch wahrnehmbare Tatbestände sind beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen erschaffene Gegenstände, durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werturteile und Absichten. Ein großes Problem dieser Masterarbeit ist, dass dieses Thema oft mit Alltagswissen in Zusammenhang gebracht wird und nicht mit Sozialforschung.

Die Forschungsfragen ergeben sich aus einem sozialen Problem, ausgelöst durch ein bestimmtes Problemverhalten von Menschen. Da die Autorin und die Autoren nur in sehr begrenzten Maße die menschlichen Verhaltensvariablen des Individuums erfassen können (warum handelt ein Mensch genauso wie er/sie handelt – geht es um erlerntes, anerzogenes, wertebezogenes oder erfahrenes Handeln), werden Situationen, die das Problemverhalten auslösen und die Konsequenzen, die auf das Problemverhalten einsetzen, erfasst. Darum wird der historische Verlauf an Hand von historischen Berichten hinsichtlich der Frauenbewegung näher erläutert.

Einige der festgestellten Probleme sind z.B.:

Männer dominieren auch heute in Österreich die Chefetagen der größten Arbeitgeber und sind sogar in den Führungsetagen der

öffentlichen Verwaltung, trotz der vielen Gleichstellungsgesetze, deutlich in der Mehrheit.

Bereits im Einkommensbericht 2014 des Rechnungshofes beschrieben, „wissen“ anscheinend Frauen (und ahnen nicht nur), das männliche Kollegen für die gleiche Arbeit ca. 20 bis 30 Prozent mehr Entgelt bekommen. Deshalb sollte es wahrscheinlich sein, dass sie in der nächsten Gehaltsverhandlung das einfordern, was die Männer verdienen. Irritierenderweise trifft das nicht zu!

Folgende Erklärungen bieten sich dafür an:

- > Die Frauen wollen nicht mehr verdienen.
- > Die Frauen sind mit dem, was sie verdienen, zufrieden.
- > Die Frauen wissen nicht, dass sie weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen.
- > Die Frauen glauben, dass sie gleich viel verdienen wie ihre männlichen Kollegen.

Um in der Privatwirtschaft die gleiche Entlohnung für die gleiche Leistung für Frauen zu erreichen müssen die Löhne transparent sein. Ohne Vergleich sind eine Feststellung und der Nachweis einer gerechten und gleichen Entlohnung aller Dienstnehmer und Dienstnehmerinnen einer Firma nicht möglich. Über Geld wird in Österreich nicht gesprochen, dies ist ein kulturelles Tabuthema in unserer Gesellschaft. Dabei ließe sich viel dabei lernen, wie zum Beispiel durch den gender pay gap, welcher den Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen für dieselbe Leistung, darstellt.

Methode/Vorgangsweise

Als Forschungsmethoden für unsere Masterarbeit bedienten wir uns ausschließlich der Internet- und Literaturrecherche um die Nachvollziehbarkeit für jede Bürgerin und für jeden Bürger zu gewährleisten. Es wurde explizit darauf geachtet, keine Expertinnen und Experten zu befragen sondern nur Quellen zu verwenden, welche für jede und jeden öffentlich zugänglich sind. Um die gegenwärtige Entwicklung des Gender Mainstreams in Österreich besser zu verstehen wurde die historische Entwicklung und deren Folgen, Erfolge, Teilerfolge und Misserfolge, der Frauenbewegung aufgearbeitet. Oftmals findet man die Ursachen des heutigen Verhaltens von Menschen in den Geschehnissen der

Vergangenheit. Ein Vergleich zwischen zwei Ministerien sowie die Einbindung von Social Media Recherchen brachten Aufschluss über die aktuelle Lage und den Wissensstand über Gender Mainstreaming der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ministerien sowie der Bürgerinnen und Bürger.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Einige der wesentlichen Erkenntnisse dieser Masterarbeit sind:

- > Die Differenzierung der Geschlechter bzw. die Ungleichstellung der Frauen ist kein Produkt verschiedener Anlagen, sondern ein Ergebnis der Machtstellung der Männer.
- > Ohne kulturelle Tabuthemen in Österreich offen zu diskutieren und transparent darzustellen, wird eine zeitnahe Lösung wie z.B. die gleiche Entlohnung für die gleiche Leistung für Frauen nicht möglich sein.
- > Verhaltenskodexe und Bekenntnisse haben keine Wirkung für die Besetzung hochrangiger oder hochdotierter Stellen mit Frauen.
- > Dienstgeber und die Dienstgeberinnen haben kein Interesse von sich aus freiwillig den Lohn der Frauen an das Lohnniveau der Männer anzuheben.

Es muss diskutiert werden, warum ausgerechnet Berufsgruppen, in welchen Frauen hauptsächlich tätig sind, wie z.B. Pflege- und Sozialberufe, wesentlich schlechter entlohnt bzw. bewertet werden, als technische Berufe. Gerade Pflegeberufe schützen und bewahren das höchste Gut eines Menschen, die Erhaltung der Gesundheit und die Unversehrtheit des Lebens.

Männer haben bei der Nachbesetzung von Positionen mit mehr Verantwortung und höherem Verdienst ein wichtiges Mitspracherecht und sind damit bei der Erhöhung des Anteils von Frauen in der „Chefetage“ eine wichtige Anspruchsgruppe.

Die staatlichen Möglichkeiten zur Schaffung einer geschlechtergerechten Gesellschaft, allein aufgrund von Änderungen bei Steuersätzen, sind äußerst begrenzt.

Diese gesellschaftlichen Probleme werden von anerzogenen und angelernten Verhaltensweisen ausgelöst.

Es ist unumgänglich, im Bewusstsein der gesamten Bevölkerung Verständnis in Bezug auf ein zukünftiges geschlechter-unabhängiges Miteinander zu schaffen.

Kontakt

Johann Schöffthaler: johann.schoeffthaler@gmail.com

Klaus Messner: mrhoochi@gmail.com

Jennifer Ramhapp: jenny.strodl@gmail.com

Organisation und Organisationsentwicklung

Resilienz – Unbekannte Chance in der Verwaltung

**„Der Einfluss von Resilienz fördernden und
Resilienz hemmenden Faktoren in der
Verwaltung am Beispiel eines
Kernprozesses.“**

Claudia Preiß BA, Christian Wenzel BA (Autorin, Autor)
Mag. Günter Horniak (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Mit einer zunehmenden Veränderung der Rahmenbedingungen (Finanz- und Wirtschaftskrise) und den daraus entstehenden Einflüssen und deren Konsequenzen (Spardruck etc.) sieht sich die öffentliche Verwaltung (öV) zunehmend gefordert, die vorhandenen Ressourcen so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. Als Optimierungsinstrument setzt sie hierbei unter anderem verstärkt auf Prozessorientierung. Diese benötigt jedoch ein stabiles und unbeeinflusstes Arbeitsumfeld um ihre Vorteile, objektive und punktgenaue Ergebnisse, entfalten zu können. Um für solche Prozessabläufe ein optimales Arbeitsumfeld schaffen zu können, ist die innere Stabilität der Verwaltungsstrukturen eine Voraussetzung.

Die beiden Hauptfaktoren, die hier angesprochen werden, sind demnach die innere Stabilität der Verwaltungsstruktur in Form von „Resilienz“ und der Einsatz von Prozessen, im Speziellen von „optimierten Kernprozessen“, um effiziente und effektive Lösungen zu erhalten. Diese beiden Schlüsselbegriffe stehen daher im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit.

Im Zuge der Arbeit wird anhand eines realen Beispiels eines Kernprozesses (Reformprozess) untersucht, welchen Einfluss ein Kernprozess auf die Resilienz der „Organisation Verwaltung“ hat und in welcher Verbindung ein Kernprozess zur Resilienz einer Organisation steht.

Der Forschungsfrage *„Inwiefern kann ein Kernprozess zur Resilienz einer Organisation beitragen?“* stellen wir die Hypothese *„Der Kernprozess kann entscheidend zur Resilienz einer Organisation beitragen.“* gegenüber.

Der Bedarf nach resilientem Verhalten ergibt sich durch äußere und/oder innere Beeinflussungen und/oder Störungen. Basis der Forschung stellte die Auswertung der theoretischen Grundlagen betreffend Resilienz und die Definierung von

Einflussvariablen und/oder beeinflussenden Potenzialen anhand des realen Beispielprozesses dar. Nachdem der Terminus Resilienz keine finale Zuordnung wie z.B. als *„Eigenschaft“* oder *„Maßnahme“* etc. hat, fanden wir die Umschreibung der Resilienz als *„Phänomen“* am besten zutreffend. Wohl wissend, dass

Resilienz die Qualität einer Organisation heben kann, stellt Resilienz eine eigene umfassende Beschreibung von Eigenschaften und Auswirkungen dar, die – bei Vorhandensein – in Summe als „*Phänomen*“ bezeichnet werden können.

Methode/Vorgangsweise

Nach der Auswertung von ExpertInneninterviews unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden die gewonnenen Ergebnisse analysiert und anschließend interpretiert. Bereits während der Durchführung der ExpertInneninterviews und der Transkription derselben sowie der eingehenden Bearbeitung lag die Vermutung nahe, dass zwischen dem untersuchten Kernprozess und der Resilienz der öV kein kausaler Zusammenhang herrscht. In einer daraufhin folgenden Befragung mittels Fragebogen wurde diese Vermutung insofern erhärtet, als dass der Prozess durch die Befragten nicht primär in Verbindung mit der Resilienz der Organisation steht, sondern lediglich ein Anwendungsinstrument der Organisation ist. Resilienz wurde eindeutig mit den Begriffen „Organisation“ und „Personal“ assoziiert.

Aufgrund dieser Erkenntnisse war in weiterer Folge die Organisation getrennt vom Kernprozess zu betrachten und die Untersuchung der Resilienzfaktoren auf die Organisation, die den Prozess betreibt, zu erweitern. Ergebnisse hierbei waren zunächst die Isolierung der (individuellen und organisationalen) Resilienzfaktoren in einer Organisation bzw. in der öV. Weiters ergab die Forschung, dass die aus der Theorie exzerpierten Resilienzfaktoren auch in der öV anzutreffen sind. Aufgrund der Spezifika der öV gibt es jedoch Faktoren, die aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen, die für die öV gelten, ergänzend hinzukommen. Im Speziellen sind dies Resilienz-faktoren, die sich aufgrund des Verhältnisses Bundesinteressen versus Föderalismus, des Verhältnisses Politik zur Verwaltung und der speziellen Partikularinteressen innerhalb der öV ergeben.

Interpretation und vorgeschlagene Maßnahmen

Die Interpretation der Ergebnisse weist darauf hin, dass die organisationale Resilienz auf der individuellen Resilienz der MitarbeiterInnen aufgebaut ist und dass Führungskräften innerhalb dieses „Modells“ eine besondere Mittler-Rolle zwischen den beiden „Resilienz-Bereichen“, individuelle und organisationale Resilienz, zukommt.

Um die Resilienz in der öV zu stärken regen wir die Implementierung folgender Maßnahmen an: Die Organisation sollte die Fähigkeit entwickeln sich selbst als „lernende Organisation“ zu etablieren. Den Führungskräften sollte eine fundierte und umfassende Ausbildung in der Thematik Resilienz inklusive der Möglichkeiten, wie diese zu stärken ist, vermittelt werden. Ebenso ist auch die individuelle Resilienz der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte im Besonderen zu stärken. Schulungen sollten sich in einem „Resilienzmanagement“ mit Präventivmaßnahmen, umfangreichen Analysen und Anwendungen zur Stärkung der Resilienz (Maßnahmen, Anwendungen etc.) befassen. Weiters sollte der Dialog zwischen öV und Politik auf einer konstruktiven Ebene ausgebaut werden, um vor umfangreichen Reformen die Grenzen abzuklären.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Nur wenn die inneren Strukturen der öV über das „*Phänomen Resilienz*“ verfügen, kann die „*Organisation öV*“ bei veränderten Rahmenbedingungen bzw. bei Beeinflussungen und Störungen ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten. Resilienz ist daher im gesamten Gefüge des Wirkungsdreiecks MitarbeiterInnen – Führungsebene – Organisation zu stärken.

Kontakt

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

claudia.preiss@stud.fh-campuswien.ac.at

Change Management und Organisationskultur

Zusammenhänge am Beispiel der Zentraleitung des Bundesministeriums für Inneres

Martina Richlik BA (Autorin)
Dr. Georg Kodydek (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Unsere Gegenwart ist von Schnelligkeit und Wandel geprägt. Dieser zeichnet sich nicht nur innerhalb der Gesellschaft und Wirtschaft, sondern auch im öffentlichen Dienst ab. Große Reformen und andere Veränderungen machen es erforderlich, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Dies stellt vor allem die MitarbeiterInnen des öffentlichen Dienstes vor neue Herausforderungen. In der Praxis führt dies jedoch oftmals zu Widerstand und Angst, was in weiterer Folge zumeist auch mit einer Effizienzeinbuße einhergeht.

Um Reformen und Veränderungsvorhaben erfolgreich umsetzen zu können, wird die Auseinandersetzung mit strategischem Change Management immer bedeutender. Dabei ist ein wesentlicher, aber zumeist vergessener, Faktor die Kultur eines Unternehmens bzw. einer Organisation: nur unter Einbeziehung derselben können Widerstände abgebaut und Wandel initiiert werden.

Die gegenständliche Masterarbeit beschäftigt sich daher nicht nur mit Modellen für den strukturierten Umgang mit Change Management, sondern insbesondere mit dem Thema Organisationskultur und versucht, den Zusammenhang zwischen diesen beiden eigenständigen Bereichen und seine enorme Bedeutung für Veränderungsvorhaben zu erklären.

Als Beispiel wurde die Zentralleitung des Bundesministeriums für Inneres (BM.I) analysiert, deren MitarbeiterInnen immer wieder mit Reformen und neuen Handlungsweisen konfrontiert werden. Selbstverständlich kommt es im Zuge dessen auch zu Widerständen, die es abzubauen gilt. Dafür wurde die Organisationskultur der Zentralleitung mittels Fragebogen erhoben und die Ergebnisse als Grundlage für die Ableitung von Implikationen herangezogen.

Methode/Vorgangsweise

Zu Beginn wurde eine intensive Literaturrecherche zu den Themen Change Management und Organisationskultur durchgeführt. Grundlage für den weiteren Verlauf der Master-Arbeit bildet

einerseits der „Acht-Stufen-Prozess für erfolgreiches Change Management“ nach John P. Kotter sowie andererseits das Kulturmodell „The Four Cultural Traits“ nach Daniel R. Denison.

In Anlehnung an den Fragekatalog „Organizational Culture Survey: Items by Index and Trait“ von Denison wurde ein adaptierter, standardisierter Fragebogen erstellt, welcher von 139 MitarbeiterInnen der Zentraleitung des BM.I beantwortet wurde.

Die Datensätze wurden gesammelt und im Anschluss statistisch ausgewertet. Auf Grundlage der Ergebnisse wurden die generierten Hypothesen verifiziert bzw. falsifiziert und folgende Forschungsfrage beantwortet:

„Inwieweit unterscheidet sich die Organisationskultur aus der Perspektive der MitarbeiterInnen und welche Implikationen lassen sich daraus für Veränderungsvorhaben ableiten?“

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Gemäß der Umfrageergebnisse konnten folgende signifikant unterschiedliche Perspektiven der MitarbeiterInnen festgestellt werden:

- > Alter und Mission: Ältere Bedienstete können sich mit der Mission weniger identifizieren als Jüngere.
- > Alter und Involvement: Ältere Bedienstete fühlen sich in geringerem Ausmaß involviert als Jüngere.
- > Geschlecht und Consistency: Männer haben eine geringere Zustimmung zur Konsistenz der Organisation als Frauen.
- > Zugehörigkeit und Mission: Nur MitarbeiterInnen, die der Organisation weniger als ein Jahr angehören, weisen eine signifikant hohe Zustimmung zur Mission des BM.I auf.

Diese Ergebnisse wurden in weiterer Folge diskutiert und daraus mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dabei lag der Schwerpunkt vor allem bei (dienst-)älteren MitarbeiterInnen: Hier wurden betreffend Involvement insbesondere entsprechende Schulungsmaßnahmen, der Ausbau von Teamwork, eine gezielte Durchmischung verschiedener Altersstufen und Empowerment empfohlen. Betreffend Mission wäre es empfehlenswert,

Kommunikationsmaßnahmen im Bereich der (dienst-)älteren MitarbeiterInnen zu verstärken und diese zielgruppengerecht durchzuführen. Gleich-zeitig ist anzuraten, diese spezielle Zielgruppe bei der Entwicklung zukünftiger Ziele miteinzubinden, um deren Identifikation mit denselben zu stärken. Die Erreichbarkeit dieser Ziele spielt – insbesondere für (dienst-) ältere MitarbeiterInnen – in diesem Zusammenhang eine ebenso große Rolle.

Bezüglich der unterschiedlichen Sichtweise zwischen Männern und Frauen betreffend Consistency wurde empfohlen, den Wunsch der Männer nach gemeinsamen Werten, Einigkeit, Integration und Koordination Folge zu leisten. Dazu kann es hilfreich sein, Entscheidungsprozesse transparent zu machen, mögliches Streitpotenzial durch spezielle Coachings und Weiterbildungsmaßnahmen für besseres Konfliktmanagement zu beseitigen und dadurch den respektvollen, konstruktiven Umgang miteinander zu stärken. Auch die Einführung eines „Runden Tisches“ bzw. die Erhöhung der Projekt- und Teamarbeit kann den gewünschten Diskussionsspielraum bieten und damit zu einer konsensorientierten Kommunikation führen.

Unter Berücksichtigung dieser Empfehlungen kann die Organisationskultur der Zentraleitung des BM.I auf allen Ebenen gestärkt, die Zustimmung der betroffenen MitarbeiterInnen zu derselben erhöht und dadurch der strukturierte Umgang mit Change Management optimiert werden, was in weiterer Folge zu höherem Erfolg bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben führt.

Kontakt

martina.richlik@bmi.gv.at

Informationspolitik der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Risikomanagements

Hannes Baumgartner BA, Florian Putschögl BA, Gerhard Zach BA (Autoren)
Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Aufgrund der Transformation der Verwaltung in den letzten Jahrzehnten weg vom „klassisch“ hierarchischen Bürokratiemodell nach Weber hin zum New Public Management (NPM) bis zum aktuell gültigen Ansatz der Bürger und Bürgerinnen Beteiligungen, also dem sogenannten Guten Regieren (good governance) muss auch eine Qualitätssteigerung der Interaktionen mit dem Kunden (also dem Bürger/ der Bürgerinnen) erfolgen.

Hier setzt die Arbeit „Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung“ an. Grundidee des Autorenteams war es, aus der Sicht eines interessierten Bürgers oder einer interessierten Bürgerin auf niederschwellige Weise Informationen zu einem bestimmten Thema zu erhalten. Als einfachstes und somit niederschwelliges Medium wurde durch die Autoren das Internet identifiziert.

Die Wahl das Risikomanagement als Recherchethema zu wählen erfolgte aufgrund der subjektiven Empfindung der Autoren, dass dieser Begriff in den Medien allgegenwärtig ist. In Verbindung mit den Themen Sicherheit, Finanzen, Gesundheit, Cyber bzw. Internet, Black-Out usw. stößt man häufig auf den Begriff Risikomanagement.

Es wurden daher die folgenden Forschungsfragen formuliert:

Hauptfrage: Welchen Umfang und welche Qualität haben die im Internet frei zugänglich publizierten Informationen der öffentlichen Verwaltung über Maßnahmen des Risikomanagements?

Nebenfragen: Sind besondere Voraussetzungen für die Informationsbeschaffung seitens der Bürger und Bürgerinnen erforderlich? Welche unterschiedlichen Strategien der Publizierung im Internet werden in den öffentlichen Verwaltungen im nationalen und internationalen Vergleich verfolgt?

Gibt es erkennbare qualitative Unterschiede in den untersuchten Verwaltungsbereichen?

Folgende Hypothese stand am Beginn unserer Forschung:

„Die öffentliche Verwaltung in Österreich kommuniziert nicht im ausreichenden Ausmaß ihre geplanten bzw. in Umsetzung befindlichen Maßnahmen im Rahmen des Risikomanagements.“

Methode/Vorgangsweise

Aufgrund der Forschungsfragestellung wurde durch das Autorenteam die Inhaltsanalyse als geeignete empirische Sozialforschungsmethodik ausgewählt, weil sie als häufigste Methode in der Praxis angewandt wird. Die Auswahl der Methodik und die Kriterien der Datenerhebung wurden durch das Autorenteam unter der Annahme ausgewählt, dass dadurch ein realer Rechercheprozess eines interessierten Bürgers bzw. einer interessierten Bürgerin welche nicht über einschlägige Fachkenntnisse im Themenbereich Risikomanagement verfügen widergespiegelt wird. Außerdem wurden durchschnittlichen Kenntnissen im Umgang mit Internet-Suchmaschinen vorausgesetzt.

Als Basisquelle der Informationsgewinnung wurde ausschließlich auf die im Internet öffentlich verfügbaren Informationen zurückgegriffen. Diese Form der Forschung ist der Bibliometrie zuzurechnen.

Für die Recherche wurde eine Liste an Suchbegriffen definiert, die in Primär- und Sekundärbegriffe aufgeteilt wurden, welche für die Recherche dann kombiniert wurden.

- > Primärbegriffe
 - Risikomanagement und verwandte Begriffe wie Risiko,
 - Risikoanalyse
- > Sekundärbegriffe
 - Personal
 - Cyber
 - Black-Out
 - IT
 - Finanzen
 - Gesundheit
 - Sicherheit
 - Umwelt

74 > Informationspolitik der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Risikomanagements

Diese Begriffe wurden mit den ausgewählten Regionen (Land, Gemeinde, Stadt) kombiniert, wobei die gewählten Regionen immer eine repräsentative Auswahl darstellt (Österreich als Hauptuntersuchungsziel, Landeshauptstädte (auch international), größtes, kleinstes und mittleres Bundesland in Österreich, und fünf Gemeinden die der durchschnittlichen österreichischen Gemeinde am nächsten sind), alle Werte bezüglich Größe auf die Einwohnerzahl bezogen.

- > Österreich
 - Wien
 - Burgenland
 - Tirol
 - Strobl
 - Frankenmarkt
 - Waizenkirchen
 - Frauenstein
 - Inzing
- > International
 - Bern
 - Berlin
 - Washington D.C.
 - Canberra
 - London

Es wurden maximal 100 Suchergebnisse pro Suche überprüft, und maximal 30 dokumentiert und ausgewertet (ergibt eine maximal mögliche Anzahl an Datensätzen von 6720).

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Gegenüberstellung der gewonnen und ausgewerteten Daten konnte folgendes festgestellt werden:

- > Die erzielten Treffer lassen eine Abhängigkeit von der Verwaltungsebene oder der Bevölkerungsanzahl vermuten. Dies lässt sich vor allem im nationalen Verwaltungsbereich beobachten. Von der Bundesverwaltung zu den Länderverwaltungen, dort wiederum größenabhängig, bis zu den Gemeinden, nimmt die Trefferanzahl kontinuierlich ab. Bern mit seiner geringen Einwohneranzahl spricht ebenfalls stark für das Argument der Abhängigkeit von der Verwaltungsebene, weil sonst weniger Treffer zu vermuten wären.

- > Die Daten der Relevanzkategorien erlauben einen ersten Rückschluss auf die Qualität der bereitgestellten Informationen. Der überwiegende Anteil der Treffer findet sich in den mittleren Relevanzkategorien. Somit ist hier zumindest ein „befriedigend“ zu vergeben.
- > Zusammenfassend können der **Umfang** und die **Qualität** der Informationen die seitens der öffentlichen Verwaltungsbereiche zur Verfügung gestellt werden als **zumindest befriedigend** bezeichnet werden.

Kurz zusammengefasst können folgende Verbesserungsvorschläge formuliert werden:

- > Schaffung einer zentralen Informationsplattform
- > Informationen einheitlich gestalten

Kontakt

hannes.baumgartner@stud.fh-campuswien.ac.at

florian.putschoegl@stud.fh-campuswien.ac.at

gerhard.zach@stud.fh-campuswien.ac.at

Instrumente des Wissensmanagements für das Institut Kunstsammlung und Archiv, Universität für angewandte Kunst Wien

Silvia Herkt BA (Autorin)
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Wissen ist in unserer dienstleistungsorientierten Gesellschaft eine wichtige Ressource geworden. Wissensmanagement ermöglicht eine gezielte Intervention im Bereich des organisatorischen Wissens. Trotz der Tatsache, dass das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für eine Organisation bringen kann, gibt es kaum einheitliche Standards für die Implementierung von Wissensmanagement.

Je nach Denkansatz der wissenschaftlichen Disziplinen, variieren die Ansätze des Wissensmanagements. Es gibt nicht *das eine* richtige Modell, sondern eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten, die den Führungskräften zur Verfügung stehen.

Zielsetzung

Am Fallbeispiel des Instituts Kunstsammlung und Archiv an der Universität für angewandte Kunst Wien soll überprüft werden, ob der Einsatz von einzelnen Elementen des Wissensmanagements und deren bewusste Steuerung einen Mehrwert für die Organisation bringen kann, auch wenn Wissensmanagement nicht implementiert ist. Die Forschungsfrage lautet: Welche Instrumente des Wissensmanagements können für die Arbeit am Institut Kunstsammlung und Archiv einen Mehrwert bringen?

Fallbeispiel

Kunstsammlung und Archiv steht, wie auch die Universität, im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag und wirtschaftlichem Verwertungsdenken. Die allgemeine Ressourcenknappheit, befristete Anstellungsverhältnisse am Haus und die damit verbundenen häufigen Personalwechsel, aber auch die neuen technischen Möglichkeiten und die damit verbundene Informationsflut, haben die Ansprüche an das Institut verändert. Die Gefahr des Wissensverlustes droht durch eine eingeschränkte Verfügbarkeit von Expertinnen- und Expertenwissen, verursacht durch erhöhte Fluktuation und durch fehlende Dokumentation.

Methode/Vorgangsweise

Um Aussagen zum Umgang mit Wissen am Institut Kunstsammlung und Archiv treffen zu können, wurden Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aufgrund ihres Tätigkeitsbereichs ausgewählt wurden, geführt. In Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse von Mayring, wurden die Kernaussagen zu ausgewählten Bereichen gefiltert, verdichtet und interpretiert. Der Fokus war dabei auf die Gesprächs- und Teamkultur, der Strukturierung im Wissenstransfer, der Bereitschaft zur Vernetzung und Wissensteilung sowie auf den Einsatz von Wissensmanagementinstrumenten gerichtet.

Beispiel der Analysemethode / Gesprächs- und Teamkultur

Aussage	Paraphrase	Reduktion
Im Team herrscht eine gute Gesprächskultur. Es steht ein Thema an und man kann es direkt ansprechen und sich dazu austauschen.	Es herrscht eine gute Gesprächskultur im Team.	Die Gesprächskultur ist eine offene.
Spannungen zwischen den administrativen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es, da mit der Unterscheidung am Haus meiner Meinung nach nicht gut umgegangen wird.	Es gibt Spannungen zwischen Verwaltungspersonal und wissenschaftlichen Angestellten.	Unzufriedenheit durch fehlende Rollenklarheit.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf jeden Fall zur Weiterbildung motiviert, da die Kosten übernommen werden. [...] und das erworbene Wissen wird auch anerkannt.	Weiterbildung wird gefördert und anerkannt.	Wertschätzung und Anerkennung im Team.
Wünschen würde ich mir vielleicht einen engeren Kontakt oder einen noch besseren Austausch zwischen den Abteilungen am Institut.	Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen sollte intensiver werden.	Mangelnder Austausch zwischen den Abteilungen.

Zwischenfazit

Unzufriedenheit durch fehlende Rollenklarheit	Durch fehlende Rollenklarheit kommt es laufend zu Spannungen und Demotivation.	Handlungsbedarf Verbesserung
Mangelnder Austausch zwischen den Abteilungen.	Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kommunikationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen verbesserungsfähig ist und auch der Wunsch danach besteht.	Handlungsbedarf Verbesserung

Konkrete Herausforderungen und Handlungsempfehlungen

Die Problemfelder, die in den Tabellen bei Handlungsbedarf mit „Verbesserung“ gewertet wurden, werden zusammengefasst und einer weiteren Reduktion unterzogen. Die Handlungsempfehlungen sind nun Instrumente aus dem Bereich des Wissensmanagements, die einen Mehrwert stiften könnten.

1.	Unzufriedenheit durch fehlende Rollenklarheit	Durch fehlende Rollenklarheit kommt es laufend zu Spannungen und Demotivation.	Handlungsempfehlung: Setzen normativer Ziele, um eine offene Kultur zu erzeugen. Operative Ebene: Einsatz von Story Telling, World Café, „Sharealog“, (Wissensteilungsforen)...
2.	Mangelnder Austausch zwischen den Abteilungen.	Es besteht der Wunsch nach einem besseren Kommunikationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen.	Handlungsempfehlung: Operative Ebene: Wissensmarktplatz, interner Blog

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Forschungsfrage lässt sich eindeutig beantworten. Es gibt Instrumente des Wissensmanagements, die einen Mehrwert für das Institut Kunstsammlung und Archiv bringen. Abgestimmt auf die erkannten Problemfelder wurden Lösungsansätze, wie zum Beispiel Kennzahlen für eine Wissensbilanz oder der gezielten Einsatz von Instrumenten ausgearbeitet. Vor allem Kreativtechniken, wie das World Café und Tools aus dem Bereich der Wissensdialoge, können wertschöpfend eingesetzt werden. Die Annahme, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Instrumente

des Wissensmanagements bereits intuitiv anwenden, wurde bestätigt. Es bedarf lediglich einer Professionalisierung der Verwendung. Wissensmanagement soll dazu beitragen bestehende Aktivitäten zu erkennen, zu nutzen und Schritt für Schritt neue Instrumente und Initiativen einzusetzen, die einen Mehrwert für die Lösung der täglichen Herausforderungen bringen.

Kontakt

silvia.herkt@stud.fh-campuswien.ac.at

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung im Bereich der Betrugsbekämpfung des Zolls - am Beispiel des Flughafens Wien

Thomas Vagovics BA (Autor)

MMag. Helgar Thomic-Sutterlüti (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

In der Europäischen Union (EU) gilt grundsätzlich der freie Warenverkehr. Daher ist es Aufgabe der europäischen Zollverwaltungen - zum Schutz der BürgerInnen und der redlichen Wirtschaft - den Warenverkehr über die Außengrenzen zu überwachen und unter Einsatz modernster Risikomanagementmethoden den Betrug zu bekämpfen.

Aber was bezeichnet die EU als Betrug in Verbindung mit dem Zoll? Geht es dabei nur um finanzielle Mittel oder haben die europäischen Zollverwaltungen andere Aufgaben im Rahmen der Betrugsbekämpfung wahrzunehmen? Und wenn es der Auftrag ist, den Schutz der EU-Außengrenzen zu sichern, welche Aufgaben hat dann die österreichische Zollverwaltung? Liegt doch Österreich - umgeben von anderen EU-Mitgliedsstaaten mit Ausnahme der Schweiz - im Herzen der EU, hat somit keine großen Berührungspunkte mit Drittstaaten, also Ländern, die nicht zur EU gehören. Dieser Zugang würde stimmen, gäbe es nicht die Flughäfen. Österreich hat fünf internationale Flughäfen, auf denen Flüge aus Drittstaaten starten und landen; daher gelten sie im Sinne der EU als Drittlandsgrenzen.

Der Flughafen Wien ist mit 84% aller Flugreisenden und 95% aller Flugfrachtsendungen der größte internationale Flughafen Österreichs und damit im Mittelpunkt der Betrugsbekämpfung durch die österreichische Zollverwaltung. Daher steht der Zoll am Flughafen Wien auch im Zentrum der hier vorgestellten Arbeit, deren zentrales Thema die Suche nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Betrugsbekämpfung durch den österreichischen Zoll ist.

Was ist Betrug im Sinne der europäischen Zollverwaltungen?

Im Jahr 2013 verfügte die EU über Eigenmittel, also ein Budget, von insgesamt € 149.503,03 Milliarden (Mrd.). Rund 10% davon werden – als sogenannte traditionelle Eigenmittel (TEM) - von den europäischen Zollverwaltungen erhoben. Nach Schätzungen der EU gingen aus diesem Budget im Jahr 2013 ca. € 250 Mio. durch Betrug verloren. Um ein Gefühl für diese Zahlen zu bekommen sei angemerkt, dass - ebenfalls nach Schätzungen der EU - der europäischen Wirtschaft jährlich ein Schaden von € 120 Mrd. durch Korruption entsteht.

Diese Zahlen legen die Vermutung nahe, dass die Hauptaufgaben der Zollverwaltungen im Rahmen der Betrugsbekämpfung in anderen Bereichen als im Schutz der finanziellen Mittel gesucht werden muss.

Die Generaldirektion für Steuer und Zoll der Europäischen Kommission (GD-TAXUD) sieht das Aufgabengebiet des Zolls im Wandel, denn - so GD TAXUD - waren früher die Zollkontrollen vor allem auf die fiskalischen Aspekte ausgerichtet, integrieren sie heute zunehmend Sicherheitsaspekte, Umweltschutz und Bevölkerungsschutz. Zahlreiche Entwicklungen, z. B. die Erweiterung der EU und der Aufbau des elektronischen Geschäftsverkehrs sowie die Bedrohung durch terroristische Angriffe und die Internationalisierung der organisierten Kriminalität, haben das Arbeitsumfeld für den Zoll verändert.

Methode/Vorgangsweise

Mit Hilfe von Interviews und Fragebögen, ausgefüllt von Fachleuten auf Flughäfen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, einer Feldstudie und natürlich einer Literaturrecherche, wurden Informationen und Daten zu den Themenblöcken Aufgaben der europäischen - und damit auch der österreichischen - Zollverwaltungen, Organisation und Aufbau der Betrugsbekämpfung der österreichischen Zollverwaltung, aber auch zu speziellen Aufgabengebieten im Bereich der Betrugsbekämpfung durch den Zoll, gesammelt und anschließend analysiert.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Ergebnis dieser Arbeit zeigt, dass die Basis der Tätigkeiten des Zolls von über 600 Vorschriften - von Gesetzen bis internen Arbeitsrichtlinien - gebildet wird. Für viele Behörden ist die Zusammenarbeit mit der Zollverwaltung nicht nur auf Grund der rechtlichen Möglichkeiten des Zolls, sondern auch auf Grund des Fachwissens wichtig.

Weiters konnte festgestellt werden, dass der Begriff der „operativen Zollaufsicht“ widersprüchlich verwendet wird und es daher zu Verständnisproblemen kommt. Einmal wird dieser Ausdruck als

86 > Möglichkeiten der Effizienzsteigerung im Bereich der Betrugsbekämpfung des Zolls – am Beispiel des Flughafens Wien

Überbegriff für alle Tätigkeiten des Kundenteams (der kleinsten Organisationseinheit bei den Zollämtern), die nicht im Büro erledigt werden verwendet - z.B. Kontrolle der Waren am LKW - und einmal als Bezeichnung für die speziell ausgebildeten Zollorgane mit der Zusatzfunktion „OZA“. Das sind jene SpezialistInnen, die besonders geschult und ausgerüstet die riskanten Einsätze im Bereich der Betrugsbekämpfung des Zolls durchführen.

Spezieller Handlungsbedarf wurde bei der Flexibilität in der Organisation erkannt. Auf Grund der österreichweit einheitlichen Teamstruktur in den Zollämtern ist es für die VorständInnen der Zollämter nur sehr schwer möglich, ihre Verantwortung in der Betrugsbekämpfung wahrzunehmen und auf Sonderfälle in der Zuständigkeit – wie es ein Flughafen darstellt – zu reagieren. Hier sind mit modernen Management-Methoden zwar kleine Fortschritte möglich, eine umfassendere Optimierung kann aber nur die Schaffung von Gestaltungsraum durch die Zulassung von Einzellösungen bringen.

Kontakt

thomas.vagovics@alumni.fh-campuswien.ac.at

MitarbeiterInnen und Führung

Die Führungskompetenz der Teamleiterinnen und Teamleiter im Zoll- und Finanzbereich in Österreich

Gerhard Cihlar BA, Hermann Jürgen Decker BA (Autoren)
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Aus dem Hintergrund des humanistischen Menschenbildes, greifen Führungskräfte im Rahmen ihrer beruflichen Selbstverwirklichung auf ein Portefeuille an Einzelkompetenzen zu, das sich grundsätzlich in die vier Kompetenzfelder Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozialkommunikative Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz gliedert. In diesem, sowie im Kontext der Verwaltungswissenschaft, stellt sich die Frage nach deren unterschiedlichen Erfordernis und Ausprägung, wobei dies für den Bereich der Teamleiterinnen und Teamleiter im Zoll- und Finanzbereich Österreichs mit vorliegender Studie erhoben wurde.

Ziel der gegenständlichen Forschungsarbeit war es, sowohl das Idealbild an führungs-spezifischen Kompetenzen der Teamleiterinnen und Teamleiter sowie das gegenwärtige und zukünftige Kompetenzbild der Teamleiterinnen und Teamleiter von Zoll- und Finanzämtern Österreichs zu erheben. Die Studie wurde dabei von drei zentralen Forschungsfragen geleitet, die wie folgt formuliert wurden:

- > Wie sieht aus Sicht der Vorständinnen und Vorstände der Idealtypus einer Team-leiterin oder eines Teamleiters in Bezug auf deren Kompetenzen aus?
- > Welche führungs-spezifischen Kompetenzen der Teamleiterinnen und Teamleiter werden gegenwärtig von deren Vorständinnen und Vorstände als wichtig erachtet?
- > Welche führungs-spezifischen Kompetenzen werden mittelfristig von Teamleiterinnen und Teamleitern durch die Vorständinnen und Vorständen erwartet?

Methode/Vorgangsweise

Im Rahmen der Studie wurden das idealtypische, sowie das gegenwärtige und zukünftige Kompetenzbild der Teamleiterinnen und Teamleiter, aus Sicht derer Vorgesetzter erhoben. Die Forschungsarbeit wurde dazu in vier Untersuchungsschritte gegliedert, wobei im ersten Schritt mittels quantitativer Befragung der Vorständinnen und Vor-stände des Zoll- und Finanzbereichs, das Idealbild an führungs-spezifischen Kompetenzen der Team-leiterinnen und Teamleiter erhoben wurde. Im zweiten Schritt

wurde die Erforschung eines gegenwärtigen Kompetenzbildes der Teamleiterinnen und Teamleiter mittels qualitativer leitfadengestützter Experteninterviews mit den Vorständinnen und Vorständen des Zoll- und Finanzbereichs durchgeführt. Unter Anwendung der gleichen qualitativ-empirischen Methode wurde im dritten Schritt die Veränderung der führungsspezifischen Kompetenzen der Teamleiterinnen und Teamleiter, durch Ermittlung eines zukünftigen Bildes erfasst. Im letzten Schritt verglichen die Autoren die einzelnen Ergebnisse im Rahmen der Perspektiventriangulation, wobei diese zu diesem Zweck zuvor in den Kompetenzatlas nach Volker Heyse und John Erpenbeck übergeleitet wurden.

Bei der Auswahl der Expertinnen und Experten für die quantitative Datenerhebung wurde wie auch bei den qualitativ-empirischen Interviews auf entsprechende Repräsentanz, sowie ein möglichst großes Maß an Diversität Bedacht genommen. Bereits im Vorfeld wurde abgeklärt, wie viele in Frage kommende Finanz- und Zollämter es gibt und welche Vorständinnen und Vorstände für eine Kontaktaufnahme in Frage kämen. Insgesamt wurden zehn Expertinnen und Experten aus sechs Bundesländern im Rahmen der Untersuchung sowohl quantitativ als auch qualitativ befragt. Dies entspricht einer Repräsentanz von über 20 % der gewählten Personengruppe.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Ergebnis wurde ersichtlich, dass der Idealtypus einer Teamleiterin / eines Teamleiters ein breites Spektrum an Einzelkompetenzen aus dem Kompetenzfeld der Personalen Kompetenz besitzen sollte. Gegenwärtig messen die weiblichen und männlichen Vorstände, die den Teamleiterinnen und Teamleitern vorgesetzt sind, dem Bereich der Sozialkommunikativen Kompetenz höchste Bedeutung zu. Obwohl die Ergebnisdichte in Bezug auf idealtypische und gegenwärtig geforderte führungsspezifische Kompetenzen durchaus hoch ist, sind die Einschätzungen der Vorständinnen und Vorstände hinsichtlich zukünftiger Kompetenzerfordernisse ihrer Teamleiterinnen und Teamleiter vorbehalten. Dies wurde vielfach durch interne und externe Herausforderungen begründet, u. a. durch die demographische Entwicklung innerhalb der Verwaltung, wie auch durch sich änderndes Kunden- und Kundinnenverhalten.

92 > Die Führungskompetenz der Teamleiterinnen und Teamleiter im Zoll- und Finanzbereich in Österreich

Infolgedessen bleibt in Hinblick auf die mittelfristigen, zukünftigen Anforderungen, einerseits das Kompetenzfeld der Sozial-kommunikativen Kompetenz, vertreten durch die Einzelkompetenz Konfliktlösungsfähigkeit von hoher Bedeutung, sowie Fachwissen als Teil der Fach- und Methodenkompetenz.

Die Autoren sehen durch das nunmehrige Vorliegen ihrer Studie die Möglichkeit, formale arbeitsplatzspezifische Anforderungsprofile für die Teamleiterinnen und Teamleiter im Sinne der Kompetenzerfordernisse zu adaptieren, sowie im Rahmen der Personalentwicklung strategische Steuerungsmaßnahmen zur Kompetenzförderung zu setzen.

Kontakt

gerhard.cihlar@bmf.gv.at

neubaustrasse16@gmail.com

Altersvielfalt im Polizeidienst

Eine neue Herausforderung oder bereits gelebte Praxis in der Unternehmenskultur Polizei?

Birgit Geitzenauer BA (Autorin)
Mag. Dr. Alfred Hödl (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Erstmals in der Geschichte ist es der überwiegenden Mehrheit der europäischen Bürgerinnen und Bürger möglich bis ins hohe Alter ein aktives, gesundes Leben zu führen. Der Anstieg der Lebenserwartung in Kombination mit niedrigen Geburtenraten stellt Europa jedoch vor gewaltige wirtschaftliche, finanzielle und soziale Herausforderungen. Wenngleich sich die demografische Entwicklung von Land zu Land unterschiedlich darstellt, wird die Gesamtbevölkerung in der Europäischen Union den aktuellen Prognosen zufolge im Jahr 2060 noch genau so groß sein wie heute, die Bevölkerung wird allerdings deutlich älter sein.

Welche Bedeutung hat dies für die Bevölkerung in Österreich? Wie wird sich die Altersstruktur in Österreich entwickeln? Bewirkt ein demografischer Wandel innerhalb der Bevölkerung auch automatisch eine Verschiebung der Altersstruktur berufstätiger Personen in Unternehmen und Organisationen? Was müssen zukunftsorientierte Organisationen in diesem Zusammenhang berücksichtigen?

Methode/Vorgangsweise

Mangels empirisch wissenschaftlicher Erkenntnissen in Verbindung mit dem Polizeiberuf ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem gegenständlichen Thema Altersvielfalt sehr wichtig.

Das Ergebnis der Forschung soll Antworten auf folgende Fragen finden:

Forschungsfrage 1: Wie wird die demografische Veränderung in Bezug auf die Altersstruktur innerhalb der Landespolizeidirektion NÖ wahrgenommen?

Forschungsfrage 2: Welchen Stellenwert hat Altersvielfalt innerhalb der Organisation Polizei?

Forschungsfrage 3: Inwieweit berücksichtigt der Dienstgeber die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen seiner

immer älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Polizeiinspektionen?

Zur Erhebung werden Experteninterviews mit Führungskräften der Landespolizeidirektion Niederösterreich, die einen nahen Bezug zum Thema haben, geführt.

Eine Organisationsbefragung der Polizeiorganisationen aller EU-Mitgliedsstaaten soll Antworten auf die Forschungsfragen europaweit liefern.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Zu Forschungsfrage 1:

Da die demografische Veränderung innerhalb der Landespolizeidirektion Niederösterreich (LPD NÖ) von den Experten unterschiedlich wahrgenommen wird, kann die Forschungsfrage 1 nicht eindeutig beantwortet werden. Die Führungskräfte sind sich aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmung auch nicht einig, wie sich die Altersstruktur innerhalb der LPD NÖ entwickeln wird.

Auch wenn das Bundeskanzleramt die Altersstruktur des Exekutivdienstes im Bundesministerium für Inneres als stabil beurteilt, kann eine demografische Veränderung im Bundesland Niederösterreich wahrgenommen werden:

Vergleicht man etwa die Altersstrukturen der LPD NÖ der Jahre 2000, 2010 und 2015, dann ist erkennbar, dass sich der „Bauch der Alterspyramide“ in seiner Gesamtheit in Richtung älterer Geburtsjahrgänge verschiebt.

Das Durchschnittsalter betrug bei den Exekutivbediensteten der LPD NÖ im Jahr 2000 38,6 Lebensjahre, im Jahr 2010 43,5 Lebensjahre und im Jahr 2015 44,0 Lebensjahre. Dies bedeutet, dass auch das Durchschnittsalter im Steigen begriffen ist.

Zu Forschungsfrage 2:

Der Begriff Altersvielfalt wird innerhalb der LPD NÖ zwar nur selten oder gar nicht verwendet, jedoch in Verbindung mit Begriffen wie Altersstruktur und demografischer Wandel gebracht. Altersvielfalt wird von den Experten als sehr wichtig und wesentlich beschrieben und hat für die Interviewpartner insgesamt einen höheren Stellenwert als der Überbegriff Vielfalt.

Als Gründe führten die Experten an: Der Altersdurchschnitt und die demografischen Entwicklungen in der Bevölkerung und innerhalb der Organisation sind den Kolleginnen und Kollegen viel bewusster und werden medial auch bewusster transportiert als Vielfalt insgesamt.

Zu Forschungsfrage 3:

Den Experten ist bewusst, dass es durchaus notwendig ist, auf die Anforderungen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen. Der Organisation bzw. den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern mangelt es jedoch offensichtlich an Möglichkeiten bzw. Optionen. Es entsteht der Eindruck, dass die Hauptverantwortung bei den Dienststellenleitungen auf den Polizeiinspektionen liegt, auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und geeignete Maßnahmen zu setzen.

Die Organisationsbefragung der Polizeiorganisationen von EU-Mitgliedsstaaten hat ergeben, dass die LPD NÖ im Vergleich zu jenen Ländern, die Daten übermittelt haben, den geringsten Prozentsatz in der Altersgruppe 40 Jahre und darunter aufweist. Zur Altersgruppe 51 Jahre und älter gehören in Finnland lediglich 21,8 % der Exekutivbediensteten, in Schweden 31,9 % und in Niederösterreich 31,8 %.

Wie auch immer sich die Demografie innerhalb der Bevölkerung und in der Organisation Polizei verändern wird, es müssen Analysen über die derzeitige Entwicklung und Prognosen für die Zukunft erstellt werden, um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

Im Sinne des Informationsmanagements ist es unerlässlich, dass die Ergebnisse der Analysen und Vorausschau rechtzeitig und richtig kommuniziert werden. Es muss sichergestellt werden, dass

die gewonnenen Informationen all jenen, die in diesem Zusammenhang Entscheidungen zu treffen haben, zur Verfügung stehen. Nur so kann ein einheitliches Vorgehen der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger gewährleistet werden.

Kontakt

birgit.geitzenauer@polizei.gv.at

Resilienz & Betriebliche Gesundheitsförderung: Placebo oder Breitbandantibiotikum?

Nutzen einer Betrieblichen Gesundheits- förderung, um Organisationen der öffentlichen Verwaltung resilienter zu gestalten

Natascha Seidl-Syré BA, Alexandra Weisgram BA (Autorinnen)
Mag. Günter Horniak (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Der enorme technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel der letzten Jahre hat auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt gemacht. In derart dynamischen Zeiten, geprägt von Komplexität und radikalen Umbrüchen wächst der Druck auf Organisationen und Individuum, was zur Frage führt, wie kann der Einzelne oder die Organisation mit diesen Veränderungen und dem dadurch oft entstehenden Druck umgehen? Resilienz heißt dann das populäre „Zauberwort“, dessen Konzeptidee Einzug in diverse wissenschaftliche Disziplinen gehalten hat und scheinbar die moderne Antwort für jedwede Art von Krisen sein soll.

Zu den vorab angesprochenen Veränderungen muss auch der demographische Wandel gezählt werden, der alle Unternehmen betrifft, aber auch im öffentlichen Dienst eine ganz besondere Rolle spielt. Der Aufnahmestopp der letzten Jahre und die Anhebung des Pensionsantrittsalters resultieren in einer zunehmend älteren Belegschaft und entsprechendem Mangel an jüngerem Nachwuchs. Für die öffentliche Verwaltung stellt somit die demographische Entwicklung und deren Auswirkungen eine vordringliche Herausforderung dar, welche Organisations- und Personalstrategien erfordern, um einerseits arbeitsbezogene Erkrankungen zu reduzieren und andererseits die MitarbeiterInnen fit zu halten, um so auch die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu erhalten.

Die erwähnten Auswirkungen beeinflussen Unternehmen, wie auch dessen Umfeld, und wirken sich auch auf die MitarbeiterInnen im Unternehmen aus. Fühlen sich MitarbeiterInnen nicht wohl oder erkranken, wirkt sich dies dann wiederum auf das Unternehmen aus. Organisationen und MitarbeiterInnen können aber gemeinsam ein starkes innerbetriebliches Immunsystem aufbauen. Dazu bedarf es eines hohen Maßes an Gesundheit und Resilienz, nämlich an gesunden und resilienten MitarbeiterInnen, respektive einer fitten und resilienten Organisation. Resilienz, verstanden im Sinne von Widerstandsfähigkeit, stellt hierbei einen neuen salutogenen Ansatz der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) dar. Daher fragten wir uns *„Welchen Beitrag kann die Betriebliche Gesundheitsförderung, speziell unter dem Aspekt der demographischen Alterung leisten, um Organisationen der öffentlichen Verwaltung und deren MitarbeiterInnen resilienter werden zu lassen?“*

Die organisationale und individuelle Resilienz stellen potentiell wichtige theoretische Ansätze dar, um Organisationen die Fähigkeit zu verleihen, in schwierigen und krisenbehafteten Zeiten, das Überleben zu sichern. Mit der vorliegenden Masterthesis möchten wir daher aufzeigen, mit welchen Mitteln eine Resilienzsteigerung generiert werden kann, um die Auswirkungen der demographischen Entwicklung im Bundesdienst, gezielt entgegenzuwirken. Im Speziellen konzentrieren wir uns hier auf die möglichen Wirkungen der BGF zur Resilienzsteigerung.

Methode/Vorgangsweise

Die gewonnenen Daten des empirischen Teils basieren auf zehn geführten problemzentrierten ExpertInneninterviews. Bei der Auswahl der ExpertInnen war es uns ein wichtiges Anliegen, verschiedene Perspektiven zu dieser Thematik zu erfassen. Dies hatte zur Folge, dass wir ExpertInnen auf den Gebieten der Organisationsberatung, sowie der Dienstleistungsanbieter der BGF, als auch dem Bundeskanzleramt, den Betriebsrat und primär Unternehmen, welche die BGF implementiert haben und hier innovative Wege bestreiten, gewinnen konnten. Die dadurch erhaltenen Daten wurden im Anschluss, in Anlehnung an die qualitative und quantitative Inhaltsanalyse, ausgewertet und interpretiert. Dazu wurde ein Kategoriensystem mit 5 Kategorien, 31 Codes und insgesamt 865 Zitierungen erstellt. Zur Codierung und Auswertung der Transkripte wurde ATLAS.ti und EXCEL verwendet.

Mit den gewonnenen Daten und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen gelang es, die Parallelen und Gemeinsamkeiten der dieser Arbeit zugrunde liegenden Theorien aufzuzeigen und zusammenzuführen, welche teils übertragbar sind, teils aufeinander aufbauen und sich ergänzen.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die BGF kann unter der Voraussetzung, dass bereits ein gewisses Maß an Resilienz mitgebracht wird, die Resilienz von MitarbeiterInnen und Organisationen fördern, verstärken und ausbauen. Eine signifikant wichtige Schlüsselposition nehmen hierbei die Führungskräfte einer Organisation ein, welche mittels den Prinzipien des „Gesunden Führens“ die Leistungen, die Gesundheit und die Motivation der MitarbeiterInnen beeinflussen können. Gemeinsamkeiten lassen sich wiederum auch in der Theorie des „Gesunden Führens“ zu den Theorien der Resilienz und der BGF ausmachen. Damit die BGF-Philosophie ihre Wirkung frei entfalten kann, sind die Führungskräfte einer Organisation gefordert, ihrer Führungsrolle bewusst nachzukommen. Dies erfordert wiederum eine Stärkung dieser Personengruppe durch Vermittlung der entsprechenden theoretischen Kenntnisse, ebenso wie eine praktische Umsetzung des neu erworbenen Wissens, über gesundes Führen.

Aufgrund der prognostizierten demographischen Entwicklungen und der tatsächlichen Altersstruktur im Öffentlichen Dienst macht es Sinn, sich intensiv mit dieser Thematik zu beschäftigen. Im Mittelpunkt der Bemühungen muss dabei die Frage stehen, wie kann es gelingen, die körperliche aber auch mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit der öffentlich Bediensteten zu stärken. Dabei ist es auch von signifikanter Wichtigkeit, sich mit den Konzepten der organisationalen und individuellen Resilienz auseinanderzusetzen und in ein BGF-Konzept zu implementieren.

Kontakt

natascha.seidl-syre@stud.fh-campuswien.ac.at

alexandra.weisgram@stud.fh-campuswien.ac.at

Personalcontrolling im öffentlichen Dienst am Fallbeispiel der niederösterreichischen Landeskindergärten

Michael Filz BA (Autorin)
Dr. Christian Rudischer (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

In vielen Bereichen des niederösterreichischen Landesdienstes können Vergleiche zwischen den einzelnen Dienststellen gezogen, Kennzahlen verwendet und Benchmarks gesetzt werden, um Kosten im Personalbereich dort einzusparen, wo es auch sinnvoll ist. Im Bereich der niederösterreichischen Landeskindergärten ist das auf Grund der Struktur schwierig. Darum gab es bisher noch kein geeignetes Personalcontrollinginstrument.

Ein großes Hindernis in Niederösterreich ist, dass die Gemeinden Kindergartenerhalter sind und die Kindergartenhelferinnen zur Verfügung stellen, während das Land „nur“ die KindergartenpädagogInnen einstellt, zuteilt und versetzt. Ein weiteres Problem ist, dass die meisten PädagogInnen „alte“ Dienstverträge haben, also fixe 40 Stunden Verträge, die nicht mehr gekürzt werden können bzw. auf Grund des sozialen Gedankens im öffentlichen Dienst nicht gekürzt werden sollen. Weiters gibt es in Niederösterreich einmal im Jahr und zwar im Juni bzw. Juli, Versetzungsverhandlungen. Nur dabei können tatsächlich Einsparungen vorgenommen werden, die sozial verträglich sind und die der Sozialpartner, die Landespersonalvertretung, im Großen und Ganzen akzeptiert.

Die Arbeit beschreibt die Erstellung eines neuen Personalcontrollinginstrumentes, das die Möglichkeit schaffen soll, in niederösterreichischen Landeskindergärten unter Beibehaltung der Betreuungsqualität die strategischen Ziele der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und die Attraktivität als Arbeitgeber durch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zu stärken.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet wie folgt:

„Ist es, unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und den organisatorischen Voraussetzungen in NÖ Landeskindergärten möglich, mit Hilfe eines Personalcontrollinginstrumentes Kosten in NÖ Landeskindergärten bei gleichbleibender Betreuungsqualität einzusparen?“

Die Hypothesen dazu lauten:

- > Mit Hilfe eines effizienten Personalcontrollingmodells ist es möglich, unter Beibehaltung der Betreuungsqualität Stunden bei KindergartenpädagogInnen einzusparen.
- > Der Einsatz von einem geeigneten Personalcontrollingmodell eröffnet die Möglichkeit, Leerlaufzeiten von KindergartenpädagogInnen zu verhindern.

Methode/Vorgangsweise

Als Methode dieser Arbeit wurde die Fallstudie gewählt. In der Forschung für die Themengebiete Management und Controlling nimmt die qualitative Forschung in Form von Fallstudienanalysen eine wichtige Rolle ein, die in den letzten Jahren immer stärker wurde. Vor allem bei einzigartigen oder eher seltenen Ereignissen sind Einzelfallstudien interessant. Mit Blick auf die zu erwarteten Ergebnisse hat die Ausrichtung der Forschungsfrage immer individuell zu passieren. Diese Einzigartigkeit mit der besonderen Konstellation in den niederösterreichischen Landeskindergärten im Vergleich zu den anderen beleuchteten Bundesländern wird in dieser Arbeit deutlich.

Die Fallstudie wird durch Experteninterviews mit Vertretern aus dem Kindergartenbereich der Bundesländer Niederösterreich, Wien, Kärnten und Vorarlberg unterstützt, welche für die Vergleiche der verschiedenen Bundesländer die Basis sind. Dazu wird auch eine strategische Analyse durchgeführt, die das Umfeld der niederösterreichischen Landeskindergärten näher beleuchten soll.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Mit Hilfe des entwickelten Personalcontrollingtools wäre es theoretisch möglich, in niederösterreichischen Landeskindergärten EUR 712.884,9 im ersten Jahr einzusparen. Dazu müsste man jedoch tiefgreifend in die bisher gelebte Praxis der Fixposten von KindergartenpädagogInnen eingreifen. Ohne einer PädagogIn ihr bisheriges Beschäftigungsausmaß am derzeitigen Posten zu kürzen, könnten noch immer EUR 201.070,10 im ersten Jahr eingespart werden.

106 > Personalcontrolling im öffentlichen Dienst am Fallbeispiel der niederösterreichischen Landeskindergärten

Es ist also sehr wohl möglich, ohne Verlust in der Betreuungsqualität Stunden in niederösterreichischen Landeskindergärten einzusparen. Mit Hilfe dieses neuen Personalcontrollingmodells könnten, ohne damit ein Dienstverhältnis lösen zu müssen oder einen Posten nicht nach zu besetzen, mit Hilfe von Stundeneinsparungen in Summe bis zu 19,5 Dienstposten in einem Jahr eingespart werden, obwohl man in die Berechnungen noch einige Puffer eingebaut hat. Bewährt sich dieses Tool, könnten in den nächsten Jahren weitere Einsparungen erfolgen und auch in anderen Bereichen die Effizienz überprüft werden.

Auch die Leerlaufzeiten der KindergartenpädagogInnen können nun vermindert werden. Dadurch, dass nun ersichtlich ist, wo wirklich Stunden eingespart werden können, ist es auch möglich, dass die Leerlaufzeiten in Form von Überbestzungen von PädagogInnen in Gruppen, vermieden werden.

Des Weiteren hat man durch dieses Tool eine zusätzliche Möglichkeit, Teilzeitposten anzubieten um zum Beispiel Müttern den Wiedereinstieg nach einem Karenzurlaub zu erleichtern oder aber älteren MitarbeiterInnen Dienstposten mit einem geringeren Beschäftigungsausmaß zur Verfügung zu stellen.

Dieses Tool ist aber nicht nur für die niederösterreichischen Landeskindergärten einsetzbar, sondern für jede Organisationseinheit, die eine ähnliche Struktur hat, egal ob in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst.

Kontakt

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

Altersteilzeit

Ein Modell für den gleitenden Übergang in die Pensionierung und zur Lösung demographischer Problematiken?

Monika Mair BA (Autorin)

MMag. Helgar Thomic-Sutterlüti (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Demographische Veränderungen machen auch vor einem Land wie Österreich nicht Halt und haben Einfluss auf viele Bereiche, wie z. B. Gesellschaft, Staat oder Arbeitsmarkt. Aufgrund der alternden Bevölkerung und der damit steigenden Anzahl an Pensionistinnen und Pensionisten, bei gleichzeitig sinkender Zahl an Erwerbstätigen aufgrund abnehmender Geburtenraten, verschiebt sich das Verhältnis von Beitragszahlerinnen und Beitragszahlern zu Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern, was bedeutet, dass immer mehr Personen immer länger im Ruhestand bleiben. Wie können das Pensionssystem bzw. soziale Sicherungssysteme (Sozialversicherung, Gesundheitswesen) auf Dauer mit gleichbleibendem Niveau finanziert werden? Droht eine Senkung der Pensionen und in weiterer Folge Problematiken wie verringerte Konsumkraft oder im schlimmsten Fall Altersarmut?

Faktum ist: Die Menschen müssen länger arbeiten. Das Regelpensionsalter in Österreich ist das vollendete 60. Lebensjahr bei Frauen, das 65. Lebensjahr bei Männern, doch wird es in den meisten Fällen nicht erreicht. Flexible Arbeitsmodelle sowie gleitende Übergänge in den Ruhestand wie z.B. Altersteilzeitmodelle könnten als Lösung für eine Erhöhung des faktischen Pensionsantrittsalter dienen.

Doch trägt das Modell der gesetzlichen Altersteilzeit mit seinen Voraussetzungen und Anspruchsbedingungen (Anspruchsalter, Laufzeit, etc.) zu einer Entlastung des Arbeitsmarktes und des Pensionssystems bei?

Welche Maßnahmen neben der Altersteilzeit sollten seitens der Unternehmen getroffen werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten?

Die vorliegende Arbeit soll der Beantwortung folgender Forschungsfrage dienen:

„Ist die Altersteilzeit ein Lösungsansatz für pensionspolitische Probleme (z.B. Vermeidung von Frühpensionierungen)?“

Dazu stellt die Autorin folgende Hypothesen auf:

- > Die Altersteilzeit wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bevorzugt in der Blockvariante in Anspruch genommen.
- > Die Altersteilzeit ist ein geeignetes Instrument zur Erhöhung des faktischen Pensionsantrittsalters bei gleichzeitiger Schaffung von besseren Arbeitsbedingungen.
- > Die Altersteilzeit ist ein gesamtheitlicher Lösungsansatz für gesellschaftlich-wirtschaftliche Problemstellungen (z.B. Erhalt von Arbeitsplätzen für ältere Bedienstete, Vermeidung von Altersarmut durch Frühpensionierungen).

Neben der Klärung der Forschungsfrage und der damit verbundenen Beurteilung der gesetzlichen Altersteilzeit sollen auch Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Methode/Vorgangsweise

Die Thematik wird anhand diverser Literaturquellen (wissenschaftliche Artikel, Fachbücher), durch statistische Daten sowie qualitativer Forschung (Leitfadeninterviews) bearbeitet.

Die Altersteilzeit soll durch Befragung von Expertinnen und Experten der unterschiedlichen Interessensgruppen (fachlich zuständiges Ressort, Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) mit Leitfadeninterviews hinsichtlich ihres Nutzens für Pensionssystem und Arbeitsmarkt evaluiert werden. Weiters sollen Bereiche/Maßnahmen identifiziert werden, die innerorganisatorisch den längeren Verbleib von Arbeitnehmern im Erwerbsleben unterstützen sollen (z.B. Ausbildung, Unternehmenskultur, Betriebliche Gesundheitsförderung).

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Aufgrund der durchgeführten qualitativen Forschung mittels Interviews muss die Forschungsfrage „Ist die Altersteilzeit ein Lösungsansatz für pensionspolitische Probleme (z.B. Vermeidung von Frühpensionierungen)?“ verneinend beantwortet werden.

Die Altersteilzeit in ihrer aktuellen Form (hinsichtlich Voraussetzungen, Antrittsalter etc.) bewirkt nur in jenen Fällen eine

Verlängerung des Erwerbslebens, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Altersteilzeit statt bis zu einem frühest möglichen Pensionsantritt bis zu einem späteren Zeitpunkt beanspruchen; im besten Fall bis zum Erfüllen des Regelpensionsalters. Die geblockte Variante der Altersteilzeit entspricht sogar eher einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, auch wenn offiziell noch während der Freistellungsphase ein Dienstverhältnis besteht.

Im Falle von Bediensteten mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen kann die Altersteilzeit durchaus als Möglichkeit - sofern eine Arbeitsfähigkeit in einem entsprechenden Ausmaß noch vorhanden ist - als Alternative zu einer Invaliditätspensionierung oder eines Dauerkrankenstandes betrachtet werden. Weiters wird die Altersteilzeit von Unternehmen als Form des Personalabbaus genutzt, was einer sozialeren Lösung entspricht als eine mögliche Kündigung.

In jedem Fall entspricht die Altersteilzeit dem Gedanken der Lebensphasenorientierung und schafft in der kontinuierlichen Variante einen gleitenden Übergang in die Pensionierung. Sie ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf mit privaten Interessen (z.B. Betreuung von Enkelkindern, Pflege von Angehörigen).

Die Autorin empfiehlt abschließend Verbesserungen der gesetzlichen Altersteilzeit hinsichtlich Anhebung des Anspruchsalters, weitere Kürzungen des Altersteilzeitgeldes bei der Blockvariante etc., aber besonders auch Initiativen auf betrieblicher Ebene zur Schaffung altersgerechter Strukturen, um ältere Bedienstete längst möglich im Arbeitsleben zu halten.

Jedoch dürfte sich ein umfassendes Maßnahmenpaket, welches eine Pensionsreform, die Optimierung arbeitsmarktpolitischer Ansätze und Förderungen sowie die Unterstützung von Unternehmen zur Schaffung altersgerechter Strukturen involviert, als zielführend erweisen.

Kontakt

monika.mair@stud.fh-campuswien.ac.at

Politikfelder

Erfolgsfaktoren partizipativer Prozesse in der kommunalen Stadtentwicklung - eine Betrachtung im Kontext der Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie.

Marianne Steiner BA (Autorin)
Mag. Nonno Breuss, MPA (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung lebt heute in urbanen Räumen. Im Jahr 2050 werden es bereits zwei Drittel sein. Globale Probleme wie Klimawandel und Ressourcenknappheit stellen auch Städte vor neue Herausforderungen.

Die Stadt Wien begegnet diesen Herausforderungen mit der Smart City Wien Rahmenstrategie (SCWR). Dies ist eine langfristige Dachstrategie bis 2050 mit Zielsetzungen zu den drei Dimensionen Ressourcen, Innovation und Lebensqualität.

Bei der Umsetzung der SCWR soll nach Vorstellung der Stadt Wien der Partizipation ein wichtiger Stellenwert zukommen. Die Vorgaben dazu sind noch sehr allgemein und bedürfen einer weiteren Konkretisierung.

Eine Realisierung von Partizipation im Rahmen der SCWR ist eng verknüpft mit der Entwicklung und Umsetzung von relevanten Programmen und Projekten der Stadtplanung.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage nach wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung partizipatorischer Prozesse im Zuge dieser Programme und Projekte.

Methode/Vorgangsweise

Als Erhebungsmethode wurden Recherchen bzw. Dokumentenanalysen mit Analysen von Fallbeispielen kombiniert. Als Auswertungsmethode wurde eine zusammenfassende Analyse mit einer Ableitung von Erfolgskriterien gewählt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Damit Beteiligungsprozesse qualitativ gestaltet werden können, sind vielfältige Rahmenbedingungen und Faktoren zu beachten. Für die qualitative Gestaltung partizipatorischer Prozesse von kommunalen Programmen und Projekten, sollten folgende Erfolgsfaktoren besonders berücksichtigt werden:

Einteilung des Prozessablaufes in einzelne Phasen und adäquate Planung: Durch die Gliederung von Prozessen in überschaubare Phasen können Komplexität reduziert, Schwerpunkte gesetzt und somit strukturierter und zielgerichteter vorgegangen werden.

Besondere Beachtung der Anfangsphase: Fehler in der Anfangsphase wirken sich besonders gravierend und nachteilig aus. Daher ist dieser Phase besondere Aufmerksamkeit zu schenken. In einem kooperativen Verfahren sollte in dieser Phase das Prozessdesign der Beteiligung erarbeitet werden.

Identifikation und Einbindung relevanter Akteurinnen und Akteure: Zur Einbindung von Akteuren gilt es, jene Gruppen zu identifizieren, die von der Planung betroffen sind oder ein Interesse daran haben können. Eine Zielgruppenanalyse kann helfen, unterschiedliche Akteursgruppen zu identifizieren und dementsprechend spezifische Aktivitäten zu planen.

Offenheit für Ideen: Offenheit für Ideen bringt Innovation, Dynamik und Weiterentwicklung. Dazu müssen eine offene Organisationskultur oder eine Offenheit der agierenden EntscheidungsträgerInnen gegeben sein. Über institutionelle und organisatorische Grenzen hinweg wäre eine Art „Feld“ oder „Netz“ zu bilden, welches die Fähigkeit hat, aufgabenbezogenes Wissen von Beteiligten im produktiven Sinn zusammenzubringen.

Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess: Das Produkt der Planung (der „Plan“) und der Prozess selbst (der Denk- und Lernprozess) können nicht voneinander abgekoppelt betrachtet werden. Durch die Planungs- und Beteiligungsprozesse wird ein Lernprozess in Gang gesetzt. Dieser bewirkt wichtige Veränderungen im Bewusstsein und Verhalten der Menschen in der Stadt.

Attraktivität des Prozessdesigns: Ein attraktiver Prozess ist gekennzeichnet durch eine klare Struktur und eine Rhythmisierung des Ablaufes. Phasen der individuellen Arbeit wechseln sich ab mit dialogisch-kooperativem Austausch. Gemeinsame positive Elemente tragen dazu bei, Partizipationsprozesse bei den Menschen auch auf emotionaler Ebene zu verankern.

116 > **Erfolgsfaktoren partizipativer Prozesse in der kommunalen Stadtentwicklung – eine Betrachtung im Kontext der Umsetzung der Smart City Wien Rahmenstrategie.**

Kommunikation: Offene Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor eines Partizipationsprozesses. In einem Kommunikationskonzept sollte klargestellt werden, wer, wann, mit welcher Information, über welchen Informationskanal, mit welchen Informationsmitteln informiert wird.

Förderliche Haltung und Werte: Neben der Technik trägt die Haltung zur Partizipation entscheidend zum Erfolg eines Beteiligungsprozesses bei. Eine förderliche Haltung zeigt sich durch einen Dialog auf gleicher Augenhöhe, durch Perspektivenwechsel sowie durch ein Respektieren und ernst nehmen.

Der **Beitrag und Nutzen qualitativer partizipatorischer Prozesse** zur erfolgreichen Umsetzung der SCWR zeigt sich in vielfältiger Weise. Durch gut gemachte Partizipation können Bürgernähe erzeugt (Smart City als „Mitmachprojekt“), das Image verbessert, Innovationspotenziale besser genutzt oder Netzwerke und „umfassendes Wissen“ erzeugt werden.

Herausforderungen werden vor allem in dem abstrakten Bild, welches die Menschen von Smart City Wien haben, gesehen. Die Entwicklung von Einzelprojekten mit Lokalbezug kann für die Bürgerinnen und Bürger Möglichkeiten des aktiven Erlebens und Ausprobierens schaffen.

Mit dieser Arbeit wurde ein Bogen von vorhandenen theoretischen Grundlagen zu besonderen Erkenntnissen aus der Praxis gespannt. Vor allem wurden auch die Wechselbeziehungen zwischen kommunalen Planungs- und Entwicklungsvorhaben und den damit ablaufenden Partizipationsprozessen beleuchtet. Die Erkenntnisse der Arbeit liefern Hinweise für die erfolgreiche Gestaltung künftiger Partizipationsprozesse im Rahmen der Smart City Wien Strategie.

Kontakt

marianne.steiner@wien.gv.at

Stadtmarketing 2.0

Der Einfluss von Social Media auf Österreichs Kleinstädte

Bettina Posch BA (Autorin)
Mag. Bernhard Krabina (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Stadtmarketing ist wie der Name schon sagt, eine Ausprägung des Marketingbereiches, der sich gezielt auf Städte konzentriert. Es werden Maßnahmen gesetzt, die die Stadt attraktiv und lebenswert machen und das Bild der Stadt nach außen in ein positives Licht rücken.

Für Menschen ist eine Stadt dann attraktiv, wenn sie aus einem großen Angebot wählen können. Das beginnt bei der Freizeitgestaltung und beim kulturellen und musikalischen Angebot und hört bei einer großen Vielfalt an Handels- und Dienstleistungsbetrieben auf.

Die Einrichtung einer Stadtmarketing Organisation geht meist von der öffentlichen Verwaltung aus, oft operieren aber auch Vereine oder die gesetzlich eingerichteten Tourismusverbände in den Aufgabenbereichen des Stadtmarketings. Als freiwillige Einrichtung steht die Etablierung des Stadtmarketings vor verschiedenen Herausforderungen, beispielsweise der Wahl der richtigen Organisationsform. Da es keine gesetzliche Grundlage gibt, wie zum Beispiel bei den Tourismusverbänden (Landesgesetz), gibt es keine Richtlinien welche Organisationsform wann richtig ist.

Dieses „Informationsloch“ führt zur ersten Forschungsfrage: „Welche Organisationsform ist am häufigsten vertreten und wirkt sich diese auf die Tätigkeitsfelder aus?“

Im zweiten Themenbereich widmet sich die Arbeit dem Bereich Web 2.0. Durch die Schnellebigkeit der heutigen Gesellschaft, die technologischen Fortschritte und die Generation der Digital Natives, steht auch das Stadtmarketing vor neuen Herausforderungen. Die soziale und vernetzte Gesellschaft des Web 2.0 mit all seinen Social Media Kanälen sind eine gute Möglichkeit für das Stadtmarketing, als Kommunikationsrohr zwischen der Politik, der Verwaltung, der Wirtschaft und der Bevölkerung, direkt bei den BürgerInnen zu agieren. Es ist wichtig, für AktivbürgerInnen Projekte zu etablieren, bei denen sie direkt mitarbeiten können und die Qualität der Stadt mitbestimmen können.

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel der Bereiche Stadtmarketing und Social Media und dem

gegenseitigen Einfluss: „Welchen Mehrwert bringt die Nutzung von Social Media um die Präsenz und Attraktivität der Stadt zu verbessern?“ „Welche Messgrößen sind ausschlaggebend?“

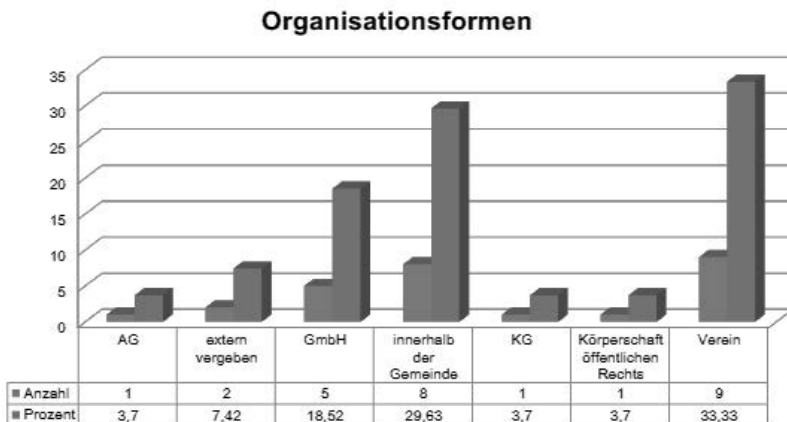
Methode/Vorgangsweise

Als methodische Herangehensweise an meine Forschungsfragen wurden zweierlei Ansätze gewählt:

- > Eine Online Recherche von allen österreichischen Kleinstädten zwischen 8.000 bis 12.000 EinwohnerInnen.
- > 6 ExpertInnen Interviews mit leitenden Personen aus dem Bereich Stadtmarketing, tätig in der Steiermark.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Überblick über die Wahl der Organisationsform des Stadtmarketings der 27 (von 38 möglichen) österreichischen Kleinstädte:



Die am häufigsten gewählte Organisationsform im Bereich Stadtmarketing ist aufgrund der 51 Prozent Beteiligung der

Stadtgemeinde an der KG und der 50 Prozent zugekauften Dienstleistungen der Stadtgemeinde in der Körperschaft öffentlichen Rechts, die Installierung einer Stadtmarketing Organisation innerhalb der Gemeinde. Der Anteil liegt mit 37,04 Prozent knapp über dem Anteil der Organisationsform Verein mit 33,33 Prozent.

Stadtmarketing Organisationen die in der Gemeindestruktur institutionalisiert sind, haben im Vergleich zu privat organisierten Stadtmarketing Organisationen modernere Zugänge zu den Aufgabenbereichen. Somit nimmt die Organisationsform konkret Einfluss auf die Tätigkeitsfelder und auf die gesetzten Aktivitäten des Stadtmarketings.

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Mehrwert, den das Stadtmarketing durch den Einsatz von Social Media gewinnt. Folgende Aspekte generieren für die Präsenz und Attraktivität der Stadt einen Mehrwert:

- > Direkter Austausch
- > Über Facebook, Twitter & Co. steht man rund um die Uhr im direkten Austausch mit den UserInnen. Die Interaktivität und Spontanität des Web 2.0 sind vor allem für einen kurzfristigen Austausch von Vorteil.
- > Optimierung der Abläufe und Planungen im Stadtmarketing
- > Schnelle Nachfragen, direktes Feedback, schlanke Strukturen
- > Qualitätsmanagement
- > Effizienzsteigerung
- > Input
- > Fotos zu Events, Anregungen oder Beschwerden, etc. können sofort übermittelt werden
- > Kritikfähigkeit
- > Durch den schnellen Austausch lernt man auch kritikfähig zu werden, denn nicht immer sind Statements der UserInnen positiv. Wichtig ist es hier, aus der Kritik zu lernen und die Kritik beim nächsten Prozess zu berücksichtigen. Der
- > Mehrwert der Kritikfähigkeit wirkt sich unmittelbar auf die Effizienz und das Qualitätsmanagement aus.

Die Verantwortlichen in den Stadtmarketing Organisationen konzentrieren sich bei der Umsetzung der Social Media Ziele und der Umsetzung der Inputs auf folgende Messgrößen:

- > auf die Reichweite,
- > auf die „Likes“ und
- > auf die Erfolgsquote (Reichweite dividiert durch „Likes“).

Stadtmarketing und Social Media ergänzen sich somit in vielerlei Hinsicht. Durch aktive UserInnen des Web 2.0 werden Aufgabenbereiche des Stadtmarketings direkt beeinflusst.

Stadtmarketing hat in folgenden Bereichen über die letzten Jahre gesehen am meisten an Bedeutung gewonnen: Stadtentwicklung hinsichtlich der Attraktivierung des Standortes in den Bereichen Handel und Dienstleistungen, Freizeitangebote, Wirtschaftsförderungen und BürgerInnenbeteiligung

Kontakt

betti.posch@gmx.at

Gemeindekooperation versus Gemeindefusion Möglicher Strukturansatz für die Gemeinden des Burgenlandes?

Bernhard Herics, BA (Autor)

Mag.^a Elisabeth Grossmann (Betreuerin)

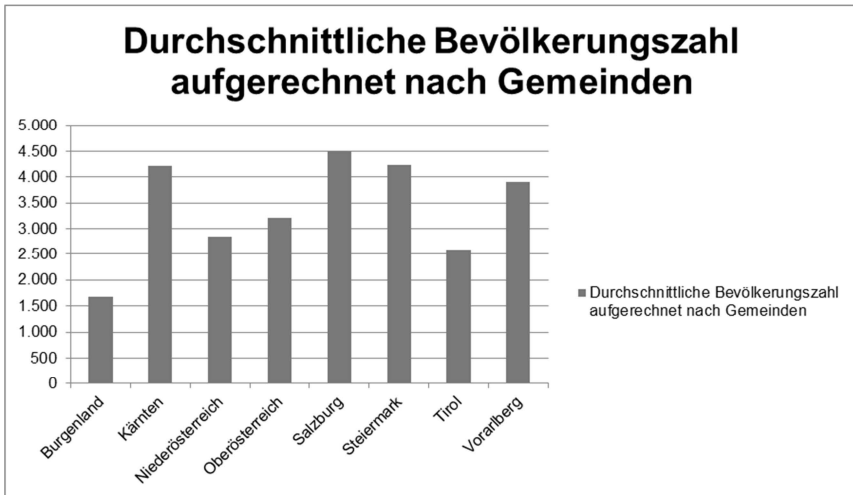
Einleitung / Ausgangssituation / Problemstellung

Durch Engpässe in den Budgets der ländlichen Gemeinden basierend auf der Verschlechterung der wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen stehen diese vermehrt unter Druck, Kosten und Ausgaben einzudämmen. Die Gestaltungsräume verringern sich auch aufgrund des steigenden Anspruchs- und Kritikniveaus der Bürgerinnen und Bürger erheblich. Im Zuge einer Verwaltungsreform- und der Finanzausgleichsdiskussion taucht seit vielen Jahren wiederkehrend das Argument auf, dass kleinteilige Strukturen des österreichischen Föderalismus einer effizienten und kostengünstigen staatlichen Aufgabenerfüllung entgegenstehen. Insbesondere die vergleichsweise geringe Größe vieler Gemeinden wird als ein Problem gesehen, dem durch verstärkte Zusammenarbeit in einzelnen funktionalen Aufgabebereichen oder sogar durch Zusammenschlüsse von Gemeinden begegnet werden könnte.

Gemeindestruktur im Burgenland

Flächendeckende Kooperationen auf Gemeindeebene sind im Burgenland wie beispielsweise in Vorarlberg nicht gegeben. Das Burgenland hat zwar eine Kooperationstradition, welche jedoch nur auf einzelne Bereiche wie beispielsweise den Müllverband bzw. die Wasserleitungs- und Abwasserverbände ausgelegt ist.

Die Gemeindestruktur Burgenlands im Vergleich zu Gesamtösterreich (ausgenommen Wien) gliedert sich wie folgt:



Aufgrund der Grafik ist zu erkennen, dass Salzburgs Gemeinden mit 4.488 Einwohnern im Durchschnitt die höchste Bevölkerungszahl aufweisen und Burgenlands Gemeinden mit 1.681 Einwohnern im Durchschnitt über die geringste Bevölkerungszahl verfügen.

Aus diesen Zahlen heraus ergibt sich, dass das Burgenland relativ kleinstrukturierte Gemeinden hat. Deshalb werden im Burgenland auf lange Sicht nicht nur aufgrund der finanziellen Engpässe in den Budgets, Strukturmaßnahmen ergriffen werden müssen. Ob Strukturmaßnahmen durch Gemeindekooperationen die notwendigen Effekte erzielen oder ob es zu Gemeindefusionen kommen soll, wird aufgrund der nachstehenden Forschungsfrage erörtert:

„Können verstärkte Kooperationen die Effizienz sowie die finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Gemeinden verbessern oder sind Gemeindefusionen zur Erreichung dieser Zielsetzungen unumgänglich?“

Methode/Vorgangsweise

Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgte mit einer umfassenden Literatur-recherche, einer Analyse von Beiträgen von Experten in diversen Fachpublikationen und einer Dokumentenanalyse (Gesetze, Studien). Daten von der Statistik Austria und von der Burgenländischen Landesregierung haben eine Gegenüberstellung von den Gemeinden, sowohl österreichweit (ausgenommen Wien) als auch auf das Burgenland gelegt, ermöglicht.

Diese Arbeit führt über die Methode der Hermeneutik an das Thema heran. Zusätzlich wurden Methoden aus der empirischen Sozialforschung angewandt. Anhand eines erstellten Leitfadens wurden vom Autor dieser Arbeit Interviews mit sieben Experten nach der „Face to Face“ Methode geführt. Die Antworten wurden nicht nach Kategorien eingeteilt. Diese entsprechenden qualitativen Erhebungsmethoden. Als Interviewpartner wurden Experten mit dementsprechendem Fachwissen zu diesem Thema ausgewählt. Jeder der Experten war bereits mit Gemeindekooperationen bzw. Gemeindefusionen inhaltlich befasst. Zusätzliche Erkenntnisse kann der Autor dieser Arbeit durch eigene freie Beobachtungen in die Arbeit einfließen lassen.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Nach eingehenden Recherchen der Literatur und aufgrund der Experteninterviews, die im Rahmen dieser Arbeit geführt wurden, sind folgende Ergebnisse bzw. Schlussfolgerungen zulässig:

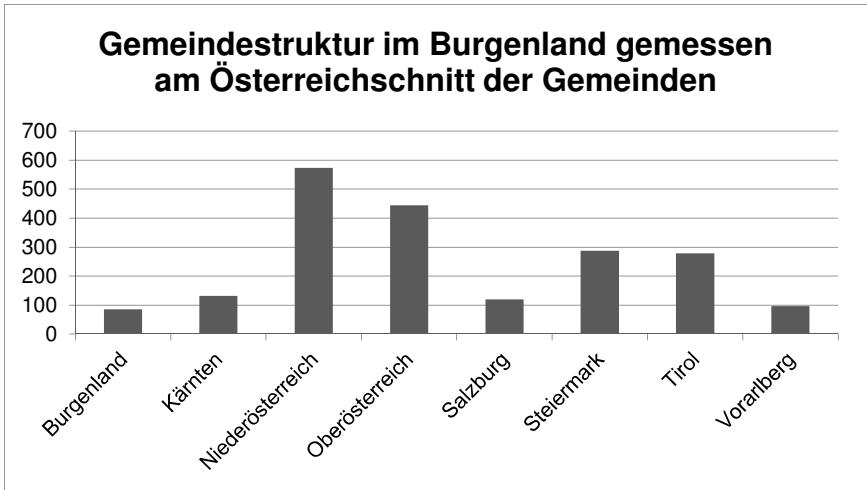
Sowohl Gemeindekooperationen als auch Gemeindefusionen sind mögliche Strukturansätze für das Burgenland. Gemeindekooperationen werden von Seiten der Burgenländischen Politik, welche im Rahmen der Experteninterviews zum Ausdruck kam, befürwortet und für die nahe Zukunft in vielen Bereichen, so das Vorhaben, umgesetzt. Gemeindefusionen werden, speziell von den politisch Verantwortlichen, wie aus den Experteninterviews hervorgeht, im Burgenland abgelehnt, es sei denn, dass Gemeinden untereinander freiwillig Zusammenschlüsse durchführen wollen.

Gemeindekooperationen könnten in folgenden Bereichen flächendeckend im Burgenland erfolgen:

<p>Gemeindekooperation in der Verwaltung: Eine gemeinsame Verwaltung für bis zu 5 Gemeinden</p>
<p>Gemeindekooperation im Personal: Gemeinsame Verwendung von Personal</p>
<p>Gemeindekooperation bei der Abgabeneinhebung: Ein Verband hebt die Abgaben der Gemeinden ein</p>
<p>Gemeindekooperation im Rechtsservice: Gemeinsame Beschäftigung einer Juristin bzw. eines Juristen hilft bei rechtlichen Herausforderungen</p>
<p>Gemeindekooperation im Standesamtswesen: Standesamtsverband bezirkweise zusammengefasst</p>
<p>Gemeindekooperation in der Nutzung von Infrastruktur: Gemeinsam errichtete und genutzte Sporthallen oder Freizeiteinrichtungen</p>
<p>Gemeindekooperation bei der Beschaffung: Gemeinsam angekaufte und genutzte Geräte und Fahrzeuge</p>
<p>Gemeindekooperation bei der Straßeninfrastruktur: Gemeinsame Ausschreibung über den Neubau bis zur Erhaltung</p>
<p>Gemeindekooperation bei der Wirtschaftsraum Raumplanung: Gemeinsame Betriebsgebiete zwischen den Gemeinden schaffen, anschließen und betreiben</p>

128 > Gemeindekooperation versus Gemeindefusion
Möglicher Strukturansatz für die Gemeinden des Burgenlandes?

Gemeindefusionen könnten im Burgenland folgendes Ergebnis liefern, würde man sich am Österreichdurchschnitt (ausgenommen Wien) der Bevölkerungszahl orientieren:



Als Conclusio dieser Arbeit kann gesagt werden, dass beide Strukturmaßnahmen im Burgenland Platz greifen könnten. Ob die seitens der Politik im Burgenland verfolgten und leichter zu organisierenden Gemeindekooperationen ausreichen oder ob eines Tages doch der Weg zu den in der burgenländischen Politik ungeliebten Gemeindefusionen angetreten werden muss, um die Gemeinden wirtschaftlich und schlagkräftig für die Zukunft aufzustellen, wird von den politisch Verantwortlichen entschieden werden.

Kontakt

bernhard.herics@bmf.gv.at

Wohnungspolitische Instrumente in Österreich und Großbritannien

Eine vergleichende Analyse der historischen Entwicklung wohnungspolitischer Maßnahmen und deren Wirkung auf leistbares Wohnen in der Gegenwart

Mag.^a Elisabeth Reither (Autorin)
Stefan Krase, MA (Econ.) (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Wohnen stellt ein zentrales Grundbedürfnis aller Menschen dar und bildet die Basis einer gut funktionierenden Wirtschaft und Gesellschaft. Demographische und ökonomische Veränderungen stellen Staaten vor die Herausforderung, leistbares Wohnen für ihre BürgerInnen zu schaffen. In dieser Masterarbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich spezifische staatliche Instrumente der Wohnungspolitik auf die Leistbarkeit von Wohnen auswirken und wie diese die Wohnpolitiksysteme formen. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, wie sich das Zusammenwirken von Marktprozessen und staatlichen Interventionen gestaltet. In der Analyse werden das österreichische und britische Wohnungswesen in ihrer historischen Entwicklung und Anwendung wohnungspolitischer Instrumente verglichen. Für die Bestimmung der Leistbarkeit werden EU-SILC Daten (Community Statistics on Income and Living Conditions) herangezogen. Zusätzlich dienen Sekundärliteratur, Daten der Statistik Austria und der Eurostat-Datenbank als Informationsquellen.

In der theoretischen Diskussion wird gezeigt, dass die Schaffung und Verteilung von Wohnraum sowohl über den Markt als auch öffentlich, vom dritten Sektor oder in Mischformen organisiert werden kann. Welcher Allokationsmechanismus vorherrscht und von staatlicher Seite gefördert wird, findet in theoretischer Perspektive unterschiedliche Erklärungsansätze. Liberale und folgend neoliberale Theorien befürworten eine marktnahe Allokation, da dem Marktmechanismus eine Effizienz im Sinne eines optimalen Ressourcenverbrauchs zugeschrieben wird. Den Wirkungszusammenhängen des freien Marktes wird eine allgemeine Gültigkeit zugesprochen. Auf Wohnungsmärkten kommt es allerdings zu Marktunvollkommenheiten wenn nicht sogar zu Marktversagen. Hinzu kommt, dass der Marktmechanismus im Lichte der Effizienz beurteilt wird, nicht berücksichtigt wird, ob durch ihn eine gerechte bzw. von der Gesellschaft gewünschte Verteilung realisiert wird. Dem halten staatsinterventionistische Theorien entgegen indem verdeutlicht wird, dass ein Marktversagen auf Wohnungsmärkten weitreichende wohlfahrtsstaatliche Konsequenzen für eine Gesellschaft mit sich bringen und daher eine gezielte Steuerung unbedingt notwendig ist.

In der Darstellung der historischen Entwicklung eingesetzter wohnungspolitischer Instrumente wird veranschaulicht, dass es sich bei den Vergleichsländern um unterschiedliche Wohnpolitiksysteme handelt, die erstens durch staatliche Instrumente herausgebildet wurden und zweitens ein Muster in den Fördermodellen erkennen lassen. Großbritanniens Wohnungswesen ist dual organisiert. Die eingesetzten Instrumente sind meist nach Rechtsverhältnissen (Eigentum, Miete im privaten Sektor, gemeinnützige Miete) unterteilt. Die Förderung des Eigentums ist sehr stark ausgeprägt und fordert ein stabiles Einkommen sowie, in den meisten Fällen, eine Aufnahme eines Hypothekarkredites. Ergänzend stellt die Regierung Sozialwohnungen für Personen bereit, deren Einkommen zu gering für den Erwerb von Eigentum ist. Auch kommunal errichtete Wohnungen wurden mit der Liberalisierung ab den 1980er Jahren an MieterInnen verkauft und so langfristig über Märkte verteilt. Für den geförderten und den privaten Wohnungssektor wurden unterschiedliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Regelungen geschaffen. Das britische Wohnungswesen zeichnet sich dadurch aus, dass kein Wettbewerb zwischen dem privaten und dem geförderten Mietenmarkt besteht, diese beiden Bereiche richten sich an unterschiedliche Zielgruppen.

In Österreich weist das Wohnungswesen eine integrative Struktur auf: Der geförderte Wohnbau versorgt eine breite Bevölkerungsschicht mit Wohnraum. Mithilfe staatlicher Förderungen sind zahlreiche Baugesellschaften entstanden, die mit der gesetzlichen Auflage der Gemeinnützigkeit Wohnungen errichten. Diese weisen eine hohe Marktmacht auf und beeinflussen so auf den Wohnungsmärkten Preise und Standards sehr stark. Im Weiteren haben sie eine preisdämpfende Wirkung.

Die Analyse der Leistbarkeit verdeutlicht, dass in Großbritannien jener Anteil an Personen, die eine Belastung von über 40% vom verfügbaren Einkommen für Wohnen aufwenden, deutlich höher ist als in Österreich. Dies ist ein Indikator dafür, dass einerseits der Wohnungsmarkt in Großbritannien von einer Knappheit an Wohnungen gekennzeichnet ist, und andererseits die Preise stark steigen und vor allem auch schwanken. Zusätzlich steht der soziale Wohnbau in Großbritannien und Österreich vor großen Herausforderungen betreffend Segregation von Einkommenschichten.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Analyse der wohnungspolitischen Instrumente in Österreich und Großbritannien zeigt, dass Maßnahmen zur Schaffung von ausreichendem Wohnraum, die auf der Angebotsseite gesetzt werden, wesentlich stärker zu einer besseren Leistbarkeit beitragen als Maßnahmen auf der Nachfrageseite. Dabei spielt ein starker gemeinnütziger Sektor eine wesentliche Rolle in der Gestaltung des Wohnungswesens. Gesetzliche Bestimmungen in Bezug auf den MieterInnenschutz verhindern ein starkes Gefälle zwischen den Mieten der unterschiedlichen Sektoren und Märkte. Eine vermehrte Allokation von Wohnraum über den Markt, wie es das britische Länderbeispiel zeigt, führt hingegen zu einer größeren Vulnerabilität der Bevölkerung in Bezug auf Krisen und ökonomische Zyklen.

Kontakt

elisabeth.reither@hotmail.com

Strategische Verkehrssicherheitsarbeit und die Gefahr von Ablenkung im Straßenverkehr

Moderne Wirkungsorientierung auf dem Prüfstand

Karin Schranz BA (Autorin)
Univ. Doz. Dr. Johann Dvořák (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Das Thema „Sicherheit im Straßenverkehr“ beschäftigt die Politik auf Ebene der Europäischen Union und auf jener der EU-Mitgliedsstaaten gleichermaßen. Dem Streben nach bestmöglichem Schutz für Verkehrsteilnehmerinnen und Verkehrsteilnehmer wird in Österreich durch auf jeweils eine Dekade ausgerichtete, strategische Verkehrssicherheitsprogramme Rechnung getragen. Vielfach wird die Vorstellung von der Zukunft als die Beschreibung einer „Vision Zero“, also die Vorstellung von einem Straßenverkehr ohne Todesopfer dargestellt. Gesellschaftliche Trends könnten dieses optimistische Bild von einer unfallfreien Zukunft in die Ferne rücken lassen und auch die bisherigen Erfolge in der Eindämmung der Unfallzahlen ernsthaft gefährden.

Die Masterarbeit behandelt die Problemstellung des mit der Nutzung von Mobiltelefonen und Navigationsgeräten verbundenen Risikopotentials im Straßenverkehr und diskutiert dieses mit Fokus auf die gesamtheitlich orientierte, strategische und wirkungsorientierte Verkehrssicherheitsarbeit in Österreich.

Die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen richten sich nach der Bemessung des tatsächlichen Gefahrenpotentials der Ablenkung im Straßenverkehr, dem Problem-bewusstsein und dem Engagement zu dessen Eindämmung.

- > Welches Gefahrenpotential wird Ablenkung im Straßenverkehr tatsächlich beigemessen und welche Aufmerksamkeit genießt die Problematik?
- > Welches Engagement bringen unterschiedliche Akteure zur Eindämmung von Ablenkung im Straßenverkehr bereits ein?
- > Welche Kooperationsformen, Initiativen und Einflüsse erscheinen wesentlich und inwieweit richtet sich der Fokus auf nach außen gerichtete Bewusstseinsarbeit?

Methode/Vorgangsweise

Neben der Aufbereitung von nationalen und internationalen Quellen entnommenen Erfahrungswerten dienten problemzentrierte und an Leitfadengesprächen orientierte Expertinnen-beziehungsweise Experteninterviews dem erweiterten Sach-

verständnis und der ergänzenden Erkenntnisgewinnung. Der durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Fachbereiche Verkehrspsychologie, Usability und strategische Verkehrssicherheitsarbeit integrierte Perspektivenwechsel ermöglichte die umfassende Aufbereitung des Themas aus differenzierten Blickwinkeln.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Während unterschiedlichen Gefahrenmomenten im Straßenverkehr, wie etwa dem des Alkoholkonsums vor Antritt einer Fahrt, erfolgreich begegnet werden konnte, ist das Phänomen der Ablenkung im Steigen begriffen. Der Anteil einer Unfallbeteiligung von telefonierenden, das Navigationsgerät bedienenden oder Textnachrichten lesenden Lenkerinnen und Lenkern ist ungleich höher als jener von Verkehrsteilnehmerinnen und Verkehrsteilnehmern, die hinter dem Steuer eines Fahrzeuges nicht durch die Bedienung technischer Geräte abgelenkt sind.

Das grundlegend geäußerte Bewusstsein um Risiken bewirkt, ebenso wie rechtliche Sanktionen, keine ausreichende Veränderung von Verhaltensmustern. Fahrassistenzsysteme stiften nur eingeschränkt Nutzen, da sie Lenkerinnen und Lenker durchaus auch überfordern. Die kognitive Beeinträchtigung wirkt ausschlaggebend auf Risiken ein. Der Nutzen von Freisprecheinrichtungen ist bestenfalls als marginal einzustufen. Ablenkung wird verharmlost. Die von Mobiltelefonen ausgehende, ablenkende Wirkung wird in Forschungsarbeiten mit den Auswirkungen einer Alkoholbeeinträchtigung verglichen. Die Wissenschaft vertritt unterschiedliche Theorien im Hinblick auf die Fähigkeit zum Setzen von zeitgleich parallelen Handlungen. Neigungen und Tendenzen zur Ablenkung werden diskutiert, eine „distracted-driver-personality“ postuliert. Während gerade junge, seit jeher in einem technokraten Umfeld verwurzelte Menschen die Nutzung von Smartphones während einer Fahrt nicht zwingend mit einer gefährlichen Verhaltensweise gleichsetzen, verleiten Ältere Neugierde und gesellschaftliche Ansprüche zu ablenkendem Verhalten im Straßenverkehr. Beeinträchtigte Reaktionszeiten gefährden die Sicherheit. Trotz des Erkennens einer Gefahr, ist rechtzeitiges Handeln unmöglich. „Freeze-Effekte“, „Looked-but-failed-to see“ Phänomene oder auch der „Tunnelblick“ sprechen für sich.

Die Wissenschaft belegt und differenziert Gefahrenmomente. Die strategische Verkehrssicherheitsarbeit kooperiert eng mit Wissenschaft und Forschung. Das Ziel liegt in der Bereitstellung profunder Daten zur Ableitung von effektiven, tatsächlich Sicherheit vermittelnden Maßnahmen. Dem ausgeglichenen Maßnahmen-Mix aus Bewusstseinsarbeit, Logistik und Kontrolle wird in Anlehnung an bisherige Erfahrungen, etwa im Bereich der Alkoholkämpfung im Straßenverkehr, optimaler Nutzen zugesprochen. Der persönliche Eindruck und die sachliche Vermittlung von Verkehrssicherheitsinformationen übersteigt den Nutzen von dramaturgischen Botschaften. Mithilfe der richtigen „Verpackung“ ist eine Veränderung der gesellschaftlichen Haltung anzustreben. Der verkehrserzieherische Effekt liegt in positiv orientierten Verkehrssicherheitsgesprächen. Fahrschulen, Fahrtechnikzentren, der Exekutive oder auch zielgruppengerechten Peers wird dabei eine tragende Rolle zugesprochen. Info-Apps, funktionale Sprachsteuerungen und an mentalen Modellen ausgerichtete Mensch-Maschine-Schnittstellen in Fahrzeugen oder auch Warnsysteme, wie etwa Notbrems- und Spurhalteassistenten, unterstützen die Sicherheit von Lenkerinnen und Lenkern. Forschung und Entwicklung versuchen unumkehrbaren Technologietrends entsprechend zu begegnen.

Die moderne wirkungsorientierte Verkehrssicherheitsarbeit befindet sich insofern stets auf dem Prüfstand, als es schlichtweg ihre Aufgabe ist, immer wieder aufs Neue gesellschaftlichen Einflüssen zu begegnen und dabei nach strategischen Lösungsansätzen zur Bewältigung der jeweils aufkeimenden Problemfelder zu trachten.

Der Gefahrenmoment „Ablenkung im Straßenverkehr“ birgt auch vielfältiges weiteres Forschungsinteresse, weil die Problemstellung keine Einschränkung auf Mobiltelefone und Navigationssysteme zulässt.

Kontakt

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

Regionalentwicklungen der am ehemaligen Schifffahrtskanal gelegenen niederösterreichischen Gemeinden

Staycation in der Region Industrieviertel in Niederösterreich am Beispiel des Wiener Neustädter Kanals

Marina Hufnagl BA (Autorin)

Mag.^a Barabara Maurer, MAS (Betreuerin)

Einleitung und Problemstellung

Der Wiener Neustädter Schifffahrtskanal trug ab seiner Inbetriebnahme im Jahre 1803 wesentlich zur Entwicklung des heutigen Industrieviertels bei. Konzipiert wurde der Kanal auf Basis englischer Vorbilder im Jahr 1793/94. Mit Aufkommen der Eisenbahn verlor der Kanal genauso wie die englischen Kanäle an Bedeutung. Der noch immer auf einer Strecke von knapp vierzig Kilometern erhaltene Wiener Neustädter Kanal steht heute unter Denkmalschutz und findet kaum Beachtung.

Während die als Vorbild dienende Kanäle in England heute im Sinne von Staycation attraktiv entwickelt und touristisch genutzt sind, führt der österreichische Kanal als Industriedenkmal ein Schattendasein und erscheint vom Verfall bedroht. Jene Gemeinden, die an dem Kanal lagen bzw. noch liegen, hatten einst eine gemeinsame Identität, die unter anderem Österreich von einem industriellen Entwicklungsland zu einem mitteleuropäischen Player machte. Heute ist die regionale Identität teilweise widersprüchlich, nicht vorhanden oder nicht positiv konnotiert.

Diese Situation kann als Hemmschuh für eine optimale Entwicklung und als ein Betätigungsfeld für Public Management gesehen werden. Ausgehend von den positiven Beispielen in England, wo vergleichbare „Narrowboat“-Kanäle mittlerweile Kultstatus erlangten, liegt es nahe, den einzigen vergleichbaren Kanal in Österreich unter Anwendung von Methoden des Public Managements für Staycation attraktiv zu entwickeln.

Die Entwicklung einer Region beruht auf dem Bewusstsein seiner Identität, seiner Ressourcen und der Kooperationsfähigkeit der betroffenen Akteure. Aus diesem Grund ist es wichtig, lokale Besonderheiten als Basis für Entwicklungsarbeit zu identifizieren und ihren Mehrwert für lokale Entwicklungsstrategien zu definieren. Die Betonung einer kulturellen Gemeinsamkeit könnte ein zentrales Thema der Kommunalpolitik sein, um damit einen Auftakt für weitere Planungen zu geben.

Das junge Forschungsthema „Staycation“ nimmt ausgehend von den Herkunftsländern Amerika und England in weiterer Folge die „Staycation in Österreich“ in den Fokus. Da es sich hier um einen Begriff handelt, der im deutschen Sprachraum weitgehend noch unbekannt ist, wird zunächst auf die Begriffsherkunft und

Merkmale eingegangen. In weiterer Folge werden die evidenten wirtschaftlichen Zusammenhänge des Konzepts in den Herkunftsländern näher untersucht. Anschließend wird der Begriff Staycation für Österreich abgeleitet und der dafür in Frage kommende Konnex beschrieben

Bei einer Einwohnerzahl von 1.625.485 im Raum Niederösterreich sind rund 9% (145.162) in den Gemeinden um den Wiener Neustädter Kanal zuhause. Wiener Neustadt sowie die Stadtgemeinden Baden und Traiskirchen sind dabei die einwohnerstärksten Gebiete in der Kanalregion. Das Gebiet um Wien, so auch das Industrieviertel und insbesondere das Gebiet um den Kanal, weisen im Vergleich zu den meisten anderen Regionen in Niederösterreich den höchsten Bevölkerungszuwachs des letzten Jahrzehnts auf (größer 15%). Prognosen gehen von einem weiteren Zuwachs von über 20% bis 2031 aus. Ebenso liegt der Kraufkraftindex je Einwohnerin bzw. Einwohner im bundeslandinternen Vergleich am höchsten. Punkto Anzahl der Übernachtungen finden sich die Gemeinden des Industrieviertels überwiegend in der Kategorie „keine Berichtsgemeinde“, was nicht auf touristische Erschließung hinweist.

Methode/Vorgangsweise

Eine genauere Erhebung der Situation der Gemeinden am Kanal erfolgt im empirischen Teil der Arbeit und ist auf einer Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden aufgebaut. Dabei wurde einerseits als Instrument der qualitativen Methode das Experteninterview gewählt und andererseits ein quantitativer Fragebogen erstellt. Geführte Stakeholder-Interviews wurden analysiert und evaluiert sowie Ansätze für Entwicklungspotentiale erhoben. Parallel dazu wurden Initiativen einzelner Personen, die sich die Entwicklung der Kanalregion zum Ziel gesetzt haben, betrachtet und Ansätze zur Revitalisierung analysiert.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im Zuge dieser Arbeit kristallisierte sich die Bedeutung interkommunaler Zusammenarbeit heraus. Mit Fokus auf der Regionalentwicklung erläutert ein eigenes Kapitel strukturiert relevante Methoden des Public Managements und umreißt dabei erste Handlungsempfehlungen.

Der Wiener Neustädter Kanal verfügt somit – wie das gesamte Industrieviertel – auf Basis interkommunaler Kooperation über Potential für Staycation in der bevölkerungsreichsten, finanzstärksten und zugleich kultur- und geschichtsträchtigen Region Österreichs unter Einbeziehung der Bundeshauptstadt Wien. Public Management liefert Ansätze, um die Entwicklung zu einer attraktiven Region zu fördern.

Kontakt

marina.hufnagl@ecsor.eu

Wie der Kindergarten akademisch wird.

Akademisierung der Ausbildung von ElementarpädagogInnen in Österreich.

Mag.^a Janine Wulz (Autorin)

Dr. Mag. Alfred Hödl (Betreuer)

Einleitung und Problemstellung

Ob Öffnungszeiten von Kindergärten, verpflichtendes Kindergartenjahr, Sprachförderung oder der Übergang vom Kindergarten in die Schule – Elementarpädagogik ist in Österreich ein häufig diskutiertes Thema. Immer wieder kommt dabei auch die Frage auf, ob ElementarpädagogInnen für die vielfältigen Aufgaben, die sie übernehmen ausreichend qualifiziert sind. Im europäischen Vergleich wird deutlich: ElementarpädagogInnen sind in Österreich geringer qualifiziert als in allen anderen 27 EU Mitgliedsstaaten. Österreich ist das letzte EU-Land, in dem ElementarpädagogInnen nicht an Hochschulen ausgebildet werden.

In den letzten Jahren forderten ExpertInnen und PädagogInnen in Österreich zunehmend eine tertiäre Ausbildung von ElementarpädagogInnen ein. Obwohl es politisch keinen Beschluss zu einer Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung gibt, entstanden im letzten Jahr (2014) drei elementarpädagogische Studiengänge in Österreich, die mit einem akademischen Titel abschließen.

Die vorliegende Arbeit will daher der Frage nachgehen, wie sich die Ausbildung von ElementarpädagogInnen in Österreich vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Akademisierungsbestrebungen entwickelt. Denn die Akademisierung von Ausbildungen, die bis vor kurzem der beruflichen Bildung zugeordnet wurden, ist ein internationaler und nationaler Trend. Dies ist durch die in den letzten Jahren in den tertiären Sektor überführten Ausbildungen erkennbar, wie zum Beispiel die Bereiche der Sozialen Arbeit, der Pflegeausbildung sowie der PädagogInnenbildung. Dieser Trend zur Akademisierung ist in Österreich geprägt von einer geringen Grundlagenforschung, feminisierten Berufsfeldern, einer langsamen Implementierung sowie einer großen Zeitverzögerung im Vergleich mit andern EU-Staaten.

Methode/Vorgangsweise

Die Beantwortung der Forschungsfrage wird durch mehrere Schritte ermöglicht. Erstens wird eine Literaturanalyse durchgeführt, die sich mit dem internationalen Diskurs der Akademisierung von Berufsbildung beschäftigt. Dabei werden Vorteile aber auch kritische Punkte angesprochen. In einem weiteren Schritt werden die Curricula der bestehenden Studiengänge analysiert und miteinander verglichen. Der Hauptteil der empirischen Arbeit besteht aus der Analyse von ExpertInneninterviews mit PraktikerInnen und Personen aus verschiedenen Ausbildungsbereichen (Uni, FH, BAKIP) von ElementarpädagogInnen. Der Analyse der Interviews folgend werden anschließend Empfehlungen für Maßnahmen vorgestellt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Langsam aber doch: die Elementarpädagogik bewegt sich.

Die Ausbildung von ElementarpädagogInnen findet in Österreich generell an den Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik (BAKIP) statt. Der Abschluss an einer BAKIP ist die Voraussetzung um als KindergartenpädagogIn zu arbeiten. Gleichzeitig sind erste Schritte hin zu elementarpädagogischen Ausbildungen an Hochschulen zu erkennen. Dafür genannte Motive sind die Steigerung der Qualität der pädagogischen Arbeit, das zu geringe Alter von BAKIP-SchülerInnen, internationale Vergleichbarkeit sowie die Nachfrage von besser ausgebildeten PädagogInnen am Arbeitsmarkt. Die kürzlich eingeführten Studiengänge, die Möglichkeit eines elementarpädagogischen Schwerpunktes in der neuen Ausbildung für ElementarpädagogInnen, elementarpädagogische Weiterbildungen an Hochschulen sowie die elementarpädagogischen Professuren an Universitäten beschreiben eine Bewegung hin zu hochschulischer Elementarpädagogik.

Dabei sind die bisherigen Studienangebote äußerst heterogen: sie finden in verschiedenen Hochschulsektoren (Universität, FH) statt, haben unterschiedliche Schwerpunkte (LeiterInnen, Beratung, Ausbildung von neuen PädagogInnen, haben unterschiedliche Rechtsformen (Universitätslehrgang mit Master-Abschluss, dualer

Bachelorstudiengang, FH Studiengang mit Bachelor Abschluss) und keinen gemeinsamen Rahmen.

Das Fehlen eines gemeinsamen, nationalen Rahmens für die Entwicklung der Elementarpädagogik wird von ExpertInnen als ein zentrales Hindernis für die Weiterentwicklung des Feldes beschrieben. Da die Aufteilung der Kompetenzen im Bereich der Elementarpädagogik zwischen Bund, Ländern und Gemeinden komplex ist, sind die Rahmenbedingungen für Elementarpädagogik hinsichtlich Finanzierung, Anstellung und Durchführung, regional heterogen. So stellen sich beispielsweise Gemeinden gegen eine akademische Ausbildung von ElementarpädagogInnen, da sie befürchten, entstehende Mehrkosten dafür alleine tragen zu müssen.

Dieser fehlende Rahmen führt auch dazu, dass Aus- und Weiterbildungen ohne Steuerung entstehen. Dieser „Wildwuchs“ an Bildungsangeboten von unterschiedlicher Qualität, kann langfristig zu einem Auseinanderdriften des Verständnisses für qualitätsvolle Ausbildung von ElementarpädagogInnen führen, und damit auch Probleme hinsichtlich der Anerkennung der Qualifikationen schaffen.

Die Entwicklung hin zur akademischen Ausbildungsangeboten für ElementarpädagogInnen in Österreich geschieht derzeit ohne einem bundesweitem strukturellen Rahmen - wenn auch in langsamen Schritten. Ursachen dafür sind Hochschulen, die an der Entwicklung elementarpädagogischer Fragestellungen interessiert sind, ArbeitgeberInnen, die sich akademische Qualifikationen von ElementarpädagogInnen wünschen und ElementarpädagogInnen, die sich selbst weiter entwickeln wollen um die Qualität ihrer täglichen Arbeit zu steigern.

ExpertInnen formulieren ein Zukunftsbild, in dem zumindest LeiterInnen von elementaren Bildungsinstitutionen ein Master-Studium abgeschlossen haben und gruppenleitende ElementarpädagogInnen zumindest über einen Bachelortitel verfügen. Außerdem sollen neue Berufsbilder entstehen, die eine Spezialisierung, z.B. auf Sprachförderung, Inklusionspädagogik oder Bewegungspädagogik zulassen und Berufe wie Assistenz im Kindergarten neu definieren.

Um diese Vision Realität werden zu lassen, wären eine Reihe von Schritten nötig, die nationale Steuerung, mehr Forschungsaktivität im Bereich der Elementarpädagogik sowie die Erstellung von neuen Finanzierungsmodellen beinhalten.

Abschließend lässt sich feststellen, dass ein Trend in Richtung einer Akademisierung der Elementarpädagogik in Österreich eindeutig erkennbar ist und damit einher gehend eine immer größer werdende elementarpädagogische „Community“ entsteht, die diesen Trend, an formalen Strukturen vorbei, mit gestaltet. Dieser Gestaltungswille ist auch eine Chance auf die Entwicklung neuer, innovativer Ausbildungsmodelle, die letztlich sicher stellen, dass die Qualität der Elementarpädagogik zunimmt und damit Kinder in den ersten Jahren ihres Lebens noch besser begleitet werden können.

Kontakt

janine.wulz@gmx.at

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

Herausgeberinnen: FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Renate Deininger, Mag. Günter Horniak, DI Michal Sedlačko, PhD MSc

publicmanagement@fh-campuswien.ac.at

Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH

Wien, im Dezember 2015

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
www.fh-campuswien.ac.at