

Den Wandel meister



1
2023

Klimaschutz: Die zentrale Rolle der Städte und Gemeinden Seite 6

CAF: Wie funktioniert Qualitätsmanagement? Seite 24

Resiliente Gemeinden: KDZ präsentiert Whitepaper Seite 26

#1 2023

IMPRESSUM:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: KDZ
 Redaktion: Mag. Peter Biwald,
 Mag. Thomas Prorok,
 Siegfried Fritz, Bakk. MSc
 Lektorat: Birgit Frank,
 DIⁱⁿ Marion Jonas
 Postanschrift: 1110 Wien, Guglgasse 13
 Telefon: +43 1 8923492-0
 Fax: +43 1 8923492-20
 E-Mail: institut@kdz.or.at
 Internet: www.kdz.or.at
 Angaben gemäß § 25 Mediengesetz
 vom 12.6.1981:
 KDZ Managementberatungs- und Weiter-
 bildungsGmbH, 1110 Wien, Guglgasse 13
 Geschäftsführer: Mag. Peter Biwald,
 Mag. Thomas Prorok
 Vorstand: VBgm.ⁱⁿ Mag.^a Tina Blöchl,
 Mag. Wolfgang Figl,
 Mag.^a Angelika Flatz,
 SR Mag. Martin Pospischill,
 Dr. Matthias Tschirf,
 Gen. Sekr. Dr. Thomas Weninger
 Aufgabe des Forum Public Management
 ist die praxisnahe Information von
 Mandatar*innen, öffentlichen Bediensteten
 und anderen Interessierten aus
 Wirtschaft und Gesellschaft.
 Preis pro Ausgabe: € 4,55 + 10% USt.
 zzgl. Versandkosten
 Grafische Gestaltung:
 Martin Renner, www.rgd.at
 DTP-Produktion:
 Karin Hruschka, www.grafic.at
 Druck: facultas, Wien
 Titelbild: shutterstock
BESTELLUNGEN:
 bestellung@kdz.or.at



<https://www.facebook.com/KDZ.or.at/>
https://twitter.com/kdz_austria
<https://linkedin.com/company/kdz>
https://www.instagram.com/kdz_austria/

EDITORIAL

3 Den Wandel meistern

BEITRÄGE

- 4 **Gemeindefinanzen:** Auswirkung der Teuerungen
- 6 **Klimaschutz:** Die zentrale Rolle der Städte und Gemeinden
- 8 **VRV 2015:** Novelle gilt ab 2024
- 10 **Finanzausgleich:** Wie der Staat das Steuergeld ausgibt
- 12 **Öffentlicher Verkehr:** Potenziale für die Mobilitätswende
- 14 **www.offenerhaushalt.at:** Transparenzplattform wird erweitert
- 16 **Europäische Gemeindefinanzen:** Keine Entspannung in Sicht
- 18 **Neues Forschungsprojekt:** Mit Daten gegen das Unwetter
- 20 **Personal:** Weniger arbeiten, besser leben?
- 22 **Change it:** Der Common Assessment Framework (CAF) in Starnberg (DE)
- 24 **CAF:** Wie funktioniert Qualitätsmanagement?
- 25 **CAF-Gütesiegelträger:** Gemeindeverband für Abfallwirtschaft im Raum Schwechat
- 26 **Resiliente Gemeinden:** KDZ präsentiert Whitepaper
- 28 **Personal:** Verstärkung des KDZ-Teams
- 30 **Weiterbildung:** Ein Erfolgsgarant

NEUES TOOL AUF WWW.PRAXISPLANER.AT

KDZ-Vorhabens- und Investitionsplaner



- Erstellung einer mittelfristigen Finanzplanung (inkl. Investitions- und Vorhabensplanung)
- Planung mit Investitionskosten, Folgelasten und deren Finanzierung
- Investitionsausgaben auf der Ebene einzelner Maßnahmen
- Automatische Berücksichtigung von Investitions- und Finanzierungsfolgekosten in der Finanzplanung
- Annäherungsweise Abschätzung von Finanzierungskosten
- Auswirkungen auf den Ergebnishaushalt sowie auf die Gebarungen des Finanzierungshaushalts werden dargestellt



[https://praxisplaner.kdz.eu/index.php?title=Investitionen und Vorhaben](https://praxisplaner.kdz.eu/index.php?title=Investitionen+und+Vorhaben)



Den Wandel meistern



Peter Biwald

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen, denen sich die Gesellschaft und der öffentliche Sektor in Österreich und in Europa gegenübersehen, ist dies ein Gebot der Stunde. Die aktuelle Inflations- und Energiekrise führt zu starken Ausgabensteigerungen in den öffentlichen Budgets. Wir betrachten die Auswirkungen der Teuerung anhand der diesjährigen Haushaltsentwicklung in neun Städten. Die Spielräume werden geringer, Antworten und Gegenmaßnahmen sind erforderlich. Was wir dafür aus Europa mitnehmen können, zeigt eine aktuelle Studie zu den EU-Gemeindefinanzen, die die Position Österreichs im europäischen Vergleich beleuchtet.

Der Klimaschutz und die Klimawandelanpassung sind zentrale Themen in der öffentlichen Diskussion. Wir haben uns mit zehn Städten gemeinsam angesehen, wie sie diesen Wandel meistern, was sie bereits erreicht haben und was noch vor ihnen liegt. Der öffentliche Verkehr wird dabei eine wichtige Rolle einnehmen, in einem Beitrag werden die Potenziale der Mobilitätswende und die damit verbundenen Investitionsbedarfe beleuchtet. Wir zeigen auch, wie sich die Gemeinden und Regionen mit CRISP-Daten auf die nächsten Unwetter – die nicht ausbleiben werden – besser vorbereiten können.

Die aktuellen Finanzausgleichsverhandlungen sind eine Möglichkeit diese Herausforderungen bei der künftigen Generierung und Verteilung der Finanzmittel zu berücksichtigen. Wie der Staat das Steuergeld aufteilt, wird in einem weiteren Beitrag einfach erklärt. Wie die Steuermittel auf kommunaler Ebene verwendet werden, ist seit zehn Jahren auf www.offenerhaushalt.at ersichtlich. Die Transparenzplattform wird nun um die Gemeindeverbände erweitert. Ebenso analysieren wir in

dieser Ausgabe die Neuerungen im kommunalen Haushaltswesen durch die aktuelle VRV-Novelle.

Der Wandel fordert auch die öffentliche Verwaltung. Mit dem Common Assessment Framework (CAF) als Qualitätsmanagementtool steht hier ein wichtiges Instrument zur Verfügung, die Prozesse und Phasen der Veränderung und Weiterentwicklung zu gestalten und zu begleiten. Wie der CAF funktioniert und was er bewirken kann, zeigen wir auch anhand von zwei Beispielen – dem Gemeindeverband Schwechat und der Stadt Starnberg in Bayern. Ein wichtiges Thema sind die Personalrekrutierung und -sicherung auch im öffentlichen Sektor. Den Trend zur ausgewogenen Work-Life-Balance beleuchten wir in einem weiteren Beitrag.

Die aktuellen Herausforderungen und Krisen erfordern Strategien, um diese künftig besser bewältigen zu können. Mit unserem Whitepaper zu Resilienten Gemeinden wollen wir dazu einen Beitrag leisten. Resilienz braucht es in der Organisation Gemeindeverwaltung, in der örtlichen Gemeinschaft und durch Kooperation in der Region. Um den Wandel besser zu meistern, müssen wir übergreifend denken und handeln – auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Mit dieser Ausgabe wollen wir einen Beitrag leisten. Wir wünschen Ihnen Freude beim Lesen und einen schönen und erholsamen Sommer.

[Kommentar senden](#)



Peter Biwald

Geschäftsführer KDZ

Auswirkung der Teuerungen auf die Gemeindefinanzen

Der finanzielle Spielraum wird geringer. von [Peter Biwald](#) und [Alexander Maimer](#)

Im Jahr 2022 ist die Inflation stark angestiegen, was auch für die Gemeinden u.a. Auswirkungen bei den Bau-, Energie- und Personalausgaben hat. Diese Ausgabensteigerungen haben große Effekte auf die Gemeindefinanzen und reduzieren den finanziellen Spielraum jedenfalls für 2023 und voraussichtlich auch für die Folgejahre.



Peter Biwald

Das KDZ hat gemeinsam mit zehn österreichischen Städten die Auswirkung der Teuerungen auf die Gemeindefinanzen analysiert und entsprechende Schlussfolgerungen formuliert. Die zehn österreichischen Städte erstrecken sich über sämtliche Bundesländer und alle Größenklassen. Bei der Analyse wurden die Daten des letztverfügbaren Rechnungsabschlusses (RA 2021) mit dem Voranschlag 2023 verglichen. Soweit bereits Ergebnisse des Rechnungsabschlusses vorlagen, wurden diese ebenfalls berücksichtigt.



Alexander Maimer

Auswirkung auf den Überschuss der operativen Gebarung

Es zeigt sich, dass der Saldo 1 (Überschuss der operativen Gebarung) in den teilnehmenden Städten zwischen 18,5 und 75 Prozent zwischen dem Rechnungsabschluss 2021 und dem Voranschlag 2023 zurückgegangen ist. Dies wurde insbesondere dadurch ausgelöst, dass sämtliche Ausgaben im Bereich der operativen Gebarung um mindestens zehn Prozent gestiegen sind. Dies betrifft die Personal- und Sachausgaben, wie jene für Instandhaltungen, Transfers für Sozialhilfe, Krankenanstalten aber auch private Kinderbetreuungsanbieter und die Zinsen für die Rückzahlung von Darlehen. Die Auszahlun-

gen für Energie haben sich im Durchschnitt sogar (mehr als) verdoppelt.

Der Rückgang des Überschusses der operativen Gebarung führt dazu, dass der finanzielle Spielraum der Gemeinden geringer wird. Die Finanzierung von Investitionen aus laufenden Überschüssen wird schwerer bzw. ist in vielen Gemeinden gar nicht mehr möglich. Gleichzeitig müssen die Gemeinden darauf achten, dass der Überschuss aus der operativen Gebarung groß genug ist, um die laufende Tilgung der eingegangenen Darlehensverpflichtungen zu finanzieren, was sich 2023 bei 25 bis 30 Prozent der Gemeinden bestenfalls noch gerade ausgehen wird.

Gute Ergebnisse 2022 dämpfen den Absturz

Soweit bereits Rechnungsabschlüsse des Jahres 2022 vorliegen, weisen sie ein erheblich besseres Ergebnis aus, als die Voranschläge und auch die Werte aus dem Jahr 2021. Dies liegt einerseits daran, dass die Gemeinden aufgrund der zu erwartenden Teuerungen und der Auswirkungen der Corona-Pandemie sehr vorsichtig budgetiert haben und andererseits, dass sich insbesondere die Ertragsanteile erheblich besser entwickelt haben als zu erwarten war. Damit liegt für die Gemeinden ein Finanzpolster vor, der den Absturz 2023 abschwächt.

Investitionen werden nicht reduziert – Finanzierung jedoch erschwert

Im Bereich der Investitionen gibt es derzeit kein Zurückfahren. Investitionen werden wie geplant durchgeführt. Hier kommt es teilweise aufgrund der Corona-Pandemie zu Nachholeffekten. Gleichzeitig sind die Investitionen

aufgrund der Teuerung (insbesondere Anstieg des Baukostenindex) auch erheblich kostspieliger geworden.

In Niederösterreich und Salzburg besteht aufgrund landesgesetzlicher Vorgaben verstärkter Investitionsbedarf im Bereich der Kinderbetreuung. Aufgrund der Ausweitung des Kinderbetreuungsalters müssen zum Teil neue Kindergartengruppen eingerichtet werden. Der Rückgang des Überschusses der operativen Gebarung (Saldo 1) wird die Finanzierung wie auch die künftig höhere Abgangsdeckung des laufenden Betriebes der Betreuungseinrichtungen wesentlich erschweren. Gleichzeitig ist es schwierig Personal, insbesondere Kindergartenpädagog*innen für die neu zu errichtenden Kindergärten zu finden.

Steigende Verschuldung und Zinslasten

Aufgrund des oben dargestellten Rückgangs beim Saldo 1 müssen Investitionen wieder verstärkt fremdfinanziert werden. Das bedeutet auch, dass die Gemeinden für die aufgenommenen Darlehen höhere Zinsen zahlen müssen, da das Zinsniveau erheblich gestiegen ist. Die Gesamtverschuldung der Gemeinden steigt somit auch an.

Bedeckungslücke

In einzelnen Städten zeigt sich auf Basis des Voranschlags 2023 eine Bedeckungslücke. Das bedeutet, dass ein negativer Saldo 5 gegeben ist, der durch bestehende Rücklagen (Zahlungsmittelreserven) oder Bankguthaben nicht ausgeglichen werden kann. Diese Bedeckungslücke liegt zwischen 180 und 780 Euro je Einwohner*in.

Die Städte müssen diese Bedeckungslücke durch unterjährige erhöhte Einzahlungen

(z.B. Darlehensaufnahmen) oder verminderte Auszahlungen (Kürzungen) ausgleichen. Damit sind natürlich besondere Herausforderungen im Budgetvollzug verbunden.

Ausblick und Empfehlungen

Die Städte gehen davon aus, dass sich die Auszahlungen für Energie auf einem höheren Niveau stabilisieren. Zuwächse bei den Auszahlungen für Personal und Instandhaltung werden auch in den kommenden Jahren gegeben sein. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Einzahlungen für Ertragsanteile nicht im gleichen Ausmaß steigen werden wie in den letzten Jahren.

Die Städte werden das Jahr 2023 mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Schrammen überstehen. Ab dem Jahr 2024 müssen die Städte teilweise tiefgehende Konsolidierungsmaßnahmen umsetzen. Dies insbesondere dann, wenn die Dynamik der Auszahlungen bestehen bleibt und die Ertragsanteile als zentrale Einnahmenquelle stagnieren und die gemeindeeigenen Steuern nicht reformiert werden.

Für den neuen Finanzausgleich ab 2024 bedeutet dies:

- eine Flexibilisierung des vertikalen Finanzausgleichs, um die besonders dynamischen Aufgabenbereiche (v.a. Kinderbetreuung, Ganztagschulen, öffentlicher Verkehr, Soziales, Gesundheit) durch Anpassung der vertikalen Schlüssel auf die Gebietskörperschaftsebenen besser finanzieren zu können;
- eine Reform der Finanzierung von Gesundheit und Sozialem, da sich die Auszahlungen in diesen Bereichen in den kommenden Jahren sehr dynamisch entwickeln werden;
- die Stärkung der Einnahmepotenziale der Gemeinden – durch Grundsteuerreform und Stärkung der Nutzer*innenfinanzierung,
- Strukturreformen auf Gemeindeebene durch flächendeckende Kooperationen sowie das Andenken von Fusionen. <

„Die Gesamtverschuldung der Gemeinden wird steigen, tiefgehende Konsolidierungsmaßnahmen werden notwendig werden.“

[Kommentar senden](#)

Wir sind Klima!

Der Beitrag österreichischer Städte und Gemeinden zu Klimaschutz und Klimawandelanpassung. von [Alexander Maimer](#) und [Alexandra Schantl](#)



Alexander Maimer

Gleich vorweg: Trotz weniger rechtlich verbindlicher Vorgaben leisten Österreichs Kommunen bereits heute viel, um das Klima zu schützen und den Klimawandel abzufedern. Dafür haben sie nicht bloß die strategischen und organisatorischen Grundlagen geschaffen, sondern nehmen auch beachtlich Geld für Maßnahmen und Investitionen in die Hand, vielfach unter Nutzung entsprechender Förderungen von Bund, Ländern, aber auch der EU. Dennoch, die Aufgaben werden mehr und der finanzielle Spielraum ist enden wollend.



Alexandra Schantl

Klimaschutz und die Bekämpfung des Klimawandels sind eine weltumspannende Aufgabe, fangen aber immer vor Ort an. Städte und Gemeinden haben hier eine Vorbildfunktion, indem sie durch Bewusstseinsbildung, gezielte investive Maßnahmen und Förderungen Klimaschutz und Klimawandelanpassung vorantreiben können. Wie Österreichs Kommunen diese Vorbildfunktion wahrnehmen, haben wir uns im Rahmen einer Studie für den Österreichischen Städtebund und anhand vertiefender Interviews mit zehn ausgewählten Städten angesehen und interessante wie beeindruckende Erkenntnisse gewonnen.

Vorgaben für Klimaschutz und Klimawandelanpassung

Im Bereich des Klimaschutzes und der Klimawandelanpassung gibt es zwar eine Vielzahl an Vorgaben seitens der EU-Ebene, des Bundes und der Länder. Der überwiegende Großteil davon sind allerdings Kann-Bestimmungen und damit nicht rechtlich bindend. D.h., die österreichischen Städte und Gemeinden können nur in Teilbereichen auf gesetzliche Vorgaben und Verpflichtungen

zurückgreifen, wodurch beispielsweise Durchgriffsrechte im Bereich „klimaschädlicher“ Aktivitäten auf lokaler Ebene oder eine klare Orientierung zur Erreichung der Klimaziele fehlen. Einige der befragten Städte und Gemeinden sind in diesem Bereich eigeninitiativ geworden und haben sich selbst mit Vorgaben im Rahmen von eigenen Klimastrategien gebunden, z.B. durch eigene Ziele und Vorhaben den CO₂-Ausstoß zu reduzieren.

Klimaschutz organisatorisch verankern

Klimaschutz und Klimawandelanpassung sind ressourcenintensive Aufgaben, die bislang wenig Niederschlag in den von den Ländern vorgegebenen Stellenplänen gefunden hat. Vor allem in kleineren Städten wird der Klimaschutz als Querschnittsmaterie mehrerer Abteilungen wahrgenommen und betrifft sowohl die Amtsleitungen, die Bau- und Finanzverwaltungen als auch die Wirtschaftshöfe. Alle Abteilungen leisten ihren Beitrag. In größeren Städten wurden hierfür in der Regel eigene Organisationseinheiten für die strategische Gestaltung und die zentrale Koordination geschaffen. Städtisches „Klimaschutz“-Personal wird aktuell übrigens im Rahmen des Klimafahrplan-Pionierstädte-Programms vom Bund gefördert. Damit erhalten die teilnehmenden Städte für die Projektlaufzeit die notwendigen personellen Ressourcen, um die entsprechenden Strukturen für die Umsetzung ihrer Klimafahrpläne zu schaffen.

Städte sind ambitioniert und innovativ

Die Interviews haben auch gezeigt, dass Österreichs Städte im Bereich Klimaschutz und Klimawandel durchwegs ambitionierte

wie innovative Maßnahmen setzen. So stellen beispielsweise die Forcierung und der Ausbau von Fernwärme im gesamten Stadtgebiet wesentliche Schwerpunkte in gleich mehreren Städten dar. Innovative Ansätze kommen unter anderem im Bereich der Stadtbegrünung (Stichwort Schwammstadt) zum Tragen oder es entstehen neue öffentliche Parkanlagen, indem die Stadt bebaute Grundstücke erwirbt, die Gebäude abreißt, die Flächen entsiegelt und zu Parkanlagen umgestaltet.

Finanzielle Mittel sind beschränkt und Förderungen sind wichtig

Klimaschutz und Klimawandelanpassung kosten Geld. Städte verfügen nur über ein bestimmtes Investitionsbudget und dieses brauchen sie, um Schulen und Kindergärten, Straßen und sonstige Investitionen im Bereich der Daseinsvorsorge zu realisieren. Umso wichtiger ist es, diese Investitionen a priori auf Klimaschutz und Klimawandelanpassung auszurichten, zum Beispiel bei Investitionen im Bereich der Gebäude auf Wärmedämmung, Beschattung und alternative Heiz- und Kühlsysteme zu setzen, oder bei Straßenbauinvestitionen verstärkt den Rad- und Fußgängerverkehr zu priorisieren. Dafür und für innovative Klimaschutz- und Klimawandelanpassungsmaßnahmen gibt es auch zahlreiche Förderungen von Bund, Ländern und der EU. Diese werden auch von den Städten genutzt, allerdings mit Einschränkun-

gen. Komplexe und aufwendige Antrags-, Berichts- und Abrechnungsmodalitäten, unzureichende Informationen zu Fördermöglichkeiten seitens der Förderstellen und der oftmalige Forschungsfokus im Gegensatz zu nachhaltigen Investitionen wurden als vorrangige Hemmnisse genannt. Hier bedarf es notwendiger Adaptierungen und einer stärkeren Einbindung der Städte bei der Programmierung, damit diese Förderungen auch bei den Städten ankommen.

Ausblick

Österreichs Städte und Gemeinden spielen eine zentrale Rolle, um die ambitionierten Klimaziele zu erreichen. Sie sind sich dessen bewusst, sehen Klimaschutz und Klimawandelanpassung bereits heute als zentrale Aufgabe und haben in diesem Bereich schon vieles vorangebracht. Ihrer Rolle können sie aber nur vollumfänglich gerecht werden, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden sind, sei es legislativ, finanziell oder kapazitätsmäßig. Hier gilt es seitens des Bundes und der Länder die entsprechenden Weichen zu stellen, auch um durch kosteneffektivere Förderungen, steuer- und ordnungspolitische Maßnahmen, die vom WIFO prognostizierten Kosten von 4,7 Mrd. Euro, die durch eine Verfehlung der Klimaziele bis 2030 schlagend würden, deutlich zu reduzieren. <

[Kommentar senden](#)

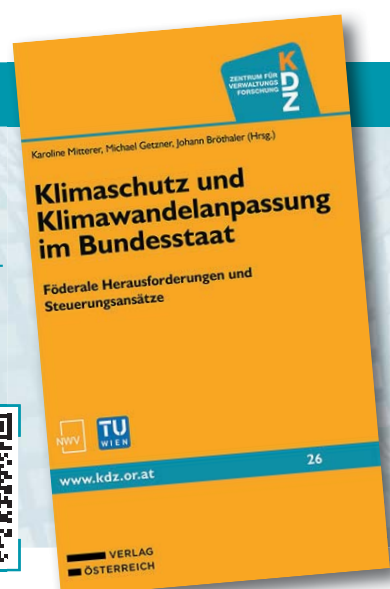
NEUE PUBLIKATION ZUM THEMA KLIMA

Wie klimafit ist der Bundesstaat?

Die Erreichung der Klimaziele und die Anpassung an den Klimawandel sind ohne die enge Abstimmung und durchgehende Umsetzung auf allen Ebenen der österreichischen Gebietskörperschaften im Föderalismus nicht möglich: Sowohl aus finanzieller als auch aus Steuerungs-Perspektive ergibt sich dringender Handlungsbedarf. Diese Herausforderungen wurden im Rahmen einer von KDZ und TU Wien veranstalteten Konferenz im November 2022 diskutiert.



<https://www.verlagoesterreich.at/klimaschutz-und-klimawandelanpassung-im-bundesstaat/99.105005-9783708341415>



Die Novelle zur VRV 2015 ist da!

Weitreichende Adaptierungen und Neuerungen in fast allen Bereichen.

von [Alexander Maimer](#), [Clemens Hödl](#), und [Dalilah Pichler](#)



Alexander Maimer

Am 13. April 2023 wurde die Novelle der VRV 2015 als Verordnung des Bundesministers für Finanzen kundgemacht.

Die Novelle wurde unter der BGBl. II Nr. 93/2023 veröffentlicht.

Die Novelle zur VRV 2015 erlangt ihre Gültigkeit im Haushaltsjahr 2024. Sie ist somit erstmalig für den Voranschlag 2024 anzuwenden. Der Rechnungsabschluss 2023 muss noch auf Basis der nicht novellierten VRV 2015 erstellt werden. Im Zuge der Novelle wird es auch noch zu Anpassungen in den Gemeinde(haushalts)ordnungen kommen. Diese werden in den kommenden Wochen und Monaten kundgemacht.



Clemens Hödl

Im Rahmen der Novelle hat es einige Korrekturen, Klarstellungen und technische Ergänzungen gegeben. Gleichzeitig mit dem Verordnungstext wurden auch die Erläuterungen weiterentwickelt und Neuerungen bei den Anlagen zur VRV 2015 umgesetzt. Zu den Anlagen ist anzumerken, dass es in defacto jeder Anlage Anpassungen gegeben hat, wobei diese Anpassungen in vielen Anlagen primär technischer Natur sind.



Dalilah Pichler

Was hat sich inhaltlich geändert?

1. (Kofinanzierte) Schutzbauten

Ein großer Themenblock, der mit dieser Novelle berücksichtigt wurde, sind die Schutzbauten. Hier gibt es eine Unterscheidung zwischen Schutzbauten, die von einer Gebietskörperschaft selbst finanziert wurden und kofinanzierten Schutzbauten. Schutzbauten betreffen beispielsweise den Hochwasser-, den Steinschlag- und den

Lawinenschutz. Bei der Mehrzahl der Schutzbauten handelt es sich um kofinanzierte Schutzbauten.

Wenn die Schutzbauten dem wirtschaftlichen Eigentum der Gemeinde zuzurechnen sind, so sind diese mit ihren Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in die Vermögensrechnung aufzunehmen. In den Erläuterungen zur VRV 2015 ist es so dargestellt, dass für alle ab dem 1. Jänner 2020 neu errichteten kofinanzierten Schutzbauten gilt, dass diese mit ihren Anschaffungs- und Herstellungskosten zu bewerten sind. Ausschlaggebend ist der Zeitpunkt, ab dem die Anlage zur Verfügung steht und sich in einem betriebsbereiten Zustand befindet. Somit ist der Zeitpunkt der Fertigstellung und nicht der Zeitpunkt des Baubeginns wesentlich.

Für die Verbuchung der kofinanzierten Schutzbauten wurden neue Konten geschaffen. Kofinanzierte Schutzbauten sind auf der Kontengruppe 051 zu verbuchen. Gleichzeitig wurde auch eine Kontengruppe für im Bau befindliche kofinanzierte Schutzbauten in die VRV aufgenommen. Außerdem werden die Kontengruppen zur Instandhaltung und Veräußerung im Bezug auf die kofinanzierten Schutzbauten neu definiert. Schutzbauten, die von einer einzigen Gebietskörperschaft finanziert werden, sind als Sonderanlagen zu behandeln (Kontengruppe 050).

„Die VRV-Novelle ist für den Voranschlag 2024 erstmalig anzuwenden.“

2. Innere Darlehen/Anleihen
Im Rahmen der Novelle zur VRV 2015 wurden auch neue Kontengruppen und Vorgaben für die Verbuchung von inneren Darlehen/Anleihen definiert. Für die Verbuchung wurden die Kontengruppen 288 innere Darlehen/Anleihen (Forderungen) und 336 innere Darlehen/Anleihen (Verbindlichkeiten) geschaffen. Ein Beispiel für die korrekte Verbuchung der inneren Darlehen/Anleihen finden Sie im demnächst erscheinenden Kontierungsleitfaden.

3. Wertgrenze GWG
Bei den geringwertigen Wirtschaftsgütern (GWG – Kontengruppe 400) wurde der § 11 Abs. 4 VRV 2015 neu formuliert. Von nun an ist die Wertgrenze an den § 13 des Einkommensteuergesetzes gekoppelt. Eine Änderung im Einkommensteuergesetz zieht eine automatische Änderung in der VRV 2015 nach sich. Die Wertgrenze für geringwertige Wirtschaftsgüter liegt seit 1. Jänner 2023 bei 1.000 Euro.

4. Kauttionen aus Leasing
Für die Kauttionen aus Leasing wurde eine neue Kontengruppe geschaffen (Kontengruppe 274).

5. Verrechnung operative/ investive Gebarung
Für die Verrechnung zwischen der operativen Gebarung und den Projekten wurden mit den Kontengruppen 799 und 899 zwei neue Kontengruppen geschaffen. Die Zuordnung erfolgt künftig über eine Verrechnungsrücklage, die in der Kontengruppe 910 – Verrechnung zwischen operativer Gebarung und Projekten – dargestellt wird. Ein entsprechendes Beispiel finden Sie ebenfalls im Kontierungsleitfaden.

6. Anlagen
Es ist in fast allen Anlagen zu Veränderungen gekommen. Die Anlage 4 – Personal- daten der Gemeinde im Sinne des ÖStP – und die Anlage 5b – Voranschlags- und Rechnungsquerschnitt – wurden sehr umfassend weiterentwickelt. In der Anlage 6q – Rückstellungsspiegel – wurden die Spalten „Auflösung und Verbrauch“ zu einer Spalte zusammengeführt, da die Spalte Verbrauch aufgrund der derzeit vorgegebenen Buchungslogik nicht oder nur mit großem Aufwand befüllt werden konnte. In der Mehrzahl der anderen Anlagen ist es primär zu redaktionellen Anpassungen gekommen. Die Anlage 6u – Liste der nicht bewerteten kofinanzierten Schutzbauten – wurde mit der Novelle erstmalig in die VRV 2015 aufgenommen. <

Der im Jahr 2018 erschienene Leitfaden wurde adaptiert. Die neue Fassung erscheint im Herbst 2023.

[Kommentar senden](#)

NEUAUFLAGE KONTIERUNGSLEITFADEN

Auf Basis der Novelle zur VRV 2015 wird rechtzeitig zur Budgeterstellung im Herbst 2023 ein neuer Kontierungsleitfaden erscheinen. Wir werden Sie diesbezüglich zeitnah informieren. Zusätzlich bieten wir auch Seminare zur Voranschlagserstellung auf Basis der novellierten VRV 2015 an.



<https://www.kdz.eu/de/seminare>



Der Finanzausgleich einfach erklärt

Wie der Staat das Steuergeld aufteilt. von [Dalilah Pichler](#) und [Karoline Mitterer](#)

Das KDZ beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit dem Finanzausgleich und stellt in den aktuellen Factsheets „Finanzausgleich kompakt 2023“ die neueste Übersicht zur Verfügung.



Dalilah Pichler

Österreich ist ein föderaler Staat. Nicht nur der Bund erbringt öffentliche Dienstleistungen, sondern auch 9 Bundesländer und 2.093 Gemeinden haben diverse Aufgaben der Daseinsvorsorge zu erfüllen. Im Rahmen des Finanzausgleichs im weiteren Sinne wird festgelegt, wie die Aufgaben auf die drei Gebietskörperschaften verteilt werden und welchen Anteil am Steuerkuchen sie dafür bekommen.

Viele Aufgaben wie Bildung, Pflege oder Verkehr erbringen Bund, Länder und Gemeinden gemeinsam, wodurch der Finanzausgleich seine Komplexität erhält. Auch weisen die Aufgaben unterschiedliche Dynamiken auf, weshalb regelmäßige Anpassungen notwendig sind. Man denke etwa an die demografisch bedingten steigenden Ausgaben für Gesundheit oder Pflege sowie gestiegene Ausbaubedarfe bei Kinderbetreuung oder öffentlichem Verkehr.



Karoline Mitterer

Der Finanzausgleich im engeren Sinn beschäftigt sich mit der Verteilung der Abgaben auf Bund, Länder und Gemeinden. Diese Einnahmen betragen 112 Mrd. Euro im Jahr 2021. Die Verteilung dieser Mittel basiert auf drei Elementen, nämlich Ertragsanteilen, eigenen Abgaben und Transfers.

„Viele Aufgaben werden gemeinschaftlich erbracht, dadurch erhält der Finanzausgleich seine Komplexität.“

Ertragsanteile

Über die Ertragsanteilsverteilung werden die gemeinschaftlichen Bundesabgaben wie z.B. die Lohn- und Umsatzsteuer auf die drei Gebietskörperschaftsebenen aufgeteilt. Auf Basis des letztgültigen Finanzausgleichsgesetzes verteilen sich diese zuerst vertikal auf die drei Gebietskörperschaftsebenen, dann horizontal auf die jeweiligen Bundesländer bzw. die einzelnen Gemeinden. Über den allgemeinen vertikalen Schlüssel werden die Ertragsanteile zu 68 % auf den Bund, zu 20 % auf die Länder und zu 12 % auf die Gemeinden verteilt. Der horizontale Verteilungsschlüssel ist dabei komplex und basiert primär auf Bevölkerungszahlen und historischen Fixschlüsseln. Bei den Gemeinden hat der abgestufte Bevölkerungsschlüssel (= gewichtete Einwohnerzahl) eine hohe Bedeutung.

Eigene Abgaben

Eine zweite wichtige Einnahmequelle sind die eigenen Abgaben, die die einzelnen Gebietskörperschaftsebenen für sich einheben dürfen. Für die Bundes- und Länder Ebene sind diese eigenen Abgaben in Relation zu den Ertragsanteilen nicht allzu hoch.

Anders sieht es bei den Gemeinden aus. Wichtige Gemeindeabgaben sind die Kommunalsteuer sowie Gebühren für kommunale Leistungen wie beispielsweise Müllabfuhr, Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung. Zu nennen ist auch die Grundsteuer, die im Vergleich jedoch gering ausfällt.

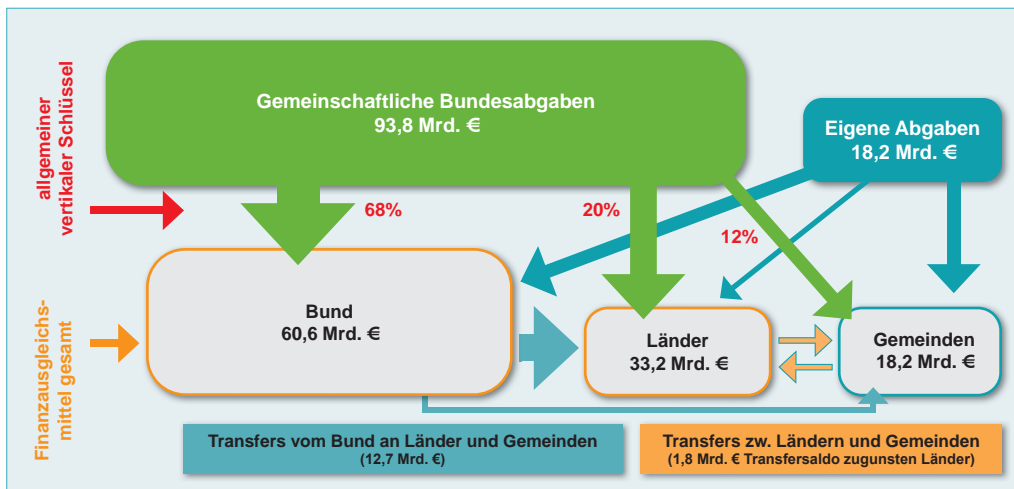


Abb. 1:
Der Finanzausgleich 2021.

Quelle:
KDZ: eigene Darstellung 2023; auf Basis BMF: Unterlagen zum Finanzausgleich 2021; Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2021.

Transferströme

Die originäre Ausstattung an Ertragsanteilen und eigenen Abgaben wird über das umfassende Transfersystem nochmals deutlich verändert. Einerseits leistet der Bund Zuschüsse an die Länder und Gemeinden. Dies betrifft vor allem Transfers für bestimmte Zwecke wie z.B. die Kostenübernahme des Bundes für Landeslehrer*innen oder für die Krankenanstaltenfinanzierung.

Andererseits gibt es vor allem zwischen Gemeinden und Ländern wesentliche Transferströme. Die Bundesländer erhalten von ihren Gemeinden Umlagen für die Ko-Finanzierung bestimmter Leistungen, wie z.B. Krankenanstalten und Soziales. Gemeinden erhalten umgekehrt Zahlungen etwa zum Haushaltsausgleich, als Ko-Finanzierungen (z.B. Kinderbetreuung) oder Investitionszuschüsse. Die Mittel dafür kommen jedoch zu einem großen Teil aus dem Gemeinde-Bedarfszuweisungsmittel-Topf. Dies sind eigentlich Gemeindemittel, welche im Rahmen des Finanzausgleichs über die Länder an die Gemeinden weitergegeben werden.

Finanzausgleich eng und breit betrachtet

Nach diversen Zuteilungsschlüsseln und Verschiebungen im Rahmen dieser Elemente erhielten 2021 der Bund 60,6 Mrd. Euro (54 %), die Länder 33,2 Mrd. Euro (30 %)

und die Gemeinden 18,2 Mrd. Euro (16 %) vom gesamten Steuerkuchen (Abb. 1).

Es ist anzumerken, dass dies ein grober Überblick über die Zahlungsströme der staatlichen Einnahmen darstellt – der Finanzausgleich im engeren Sinn also. Der Finanzausgleich umfasst aber um einiges mehr. Daher wird im weiteren Sinn die Zuordnung von öffentlichen Aufgaben, Ausgaben und Einnahmen verstanden.

Ein guter Finanzausgleich ist gegeben, wenn diese drei Bereiche im Einklang stehen. Das heißt, jede Gebietskörperschaftsebene soll ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben, um ihre Aufgaben zu erbringen. Viele Aufgaben werden aber gemeinschaftlich erbracht und das föderale System bringt eine, vor allem historisch gewachsene, komplexe Kompetenz- und Finanzierungsverflechtung hervor.

[Kommentar senden](#)

FAG – FAKTEN UND ZAHLEN

Das KDZ fasst die wichtigsten Fakten und Zahlen unter www.kdz.eu/fag2024 zusammen und zeigt Reformbedarfe auf.

www.kdz.eu/fag2024

Investitionsbedarfe im stadtregionalen öffentlichen Verkehr

Die Potenziale für die Mobilitätswende heben. von [Karoline Mitterer](#)



Karoline Mitterer

Um die Klimaziele zu erreichen, müssen die Strecken, die mit dem Auto zurückgelegt werden, bis 2040 von derzeit 60 auf 42 Prozent reduziert werden. In Städten besteht hierzu ein riesiges Potenzial. Dieses Ziel kann aber nur erreicht werden, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Nirgends sind die Potenziale für eine rasche Mobilitätswende so groß wie in städtischen Räumen. Städte weisen eine kompakte Siedlungsstruktur auf und gleichzeitig besteht ein hohes Verkehrsaufkommen. Im Vergleich zum ländlichen Raum finden sich damit günstige Ausgangsbedingungen, um die Wege vom Auto zum öffentlichen Verkehr oder weiteren umweltfreundlicheren Verkehrsarten einfacher und effizienter zu verlagern.

Hohe Investitionsbedarfe

Hohe Investitionsbedarfe zeigen sich insbesondere beim Ausbau der Kapazitäten, der Umstellung auf Nullemissionsbusse sowie beim Ausbau der Radverkehrsinfrastruktur. Eine Erhebung des KDZ (Mitterer et al., 2018) zu den Investitionsbedarfen der Städte und Länder in den Stadtregionen (innerstädtische Angebote und Regionalverkehre) ergab für den Zeitraum von 2018 bis 2030 einen Bedarf von rund 9,4 Mrd. Euro für Infrastrukturinvestitionen und weitere 0,7 Mrd. Euro für städtische Fuhrparks.

Seit 2018 hat sich jedoch einiges getan. Gemäß einer aktuellen Erhebung von KCW (KCW, 2023) werden allein die Städte Wien, Graz, Linz, Salzburg, Klagenfurt und Innsbruck im Zeitraum von 2022 bis 2025 mit Investitionsmehrkosten für Angebotsausweitung und Kapazitätsausweisungen in der Höhe von 1,9 Mrd. Euro zu rechnen haben.

Eigene Fördertöpfe für innerstädtische Projekte betreffend Kapazitätsausbau fehlen jedoch zur Gänze. Seit 2020 werden im Rahmen der Nahverkehrsmilliarde ca. 31 Mio. Euro pro Jahr für Stadtbahnlinien zur Verfügung gestellt. Insgesamt zeigt sich damit eine deutliche Unterförderung.

Hinsichtlich der Umstellung auf emissionsarme bzw. -freie Busse besteht die Verpflichtung, bei Neubeschaffungen sukzessive auf Nullemissionsbusse umzustellen. Während es für die Neuanschaffung ein Förderprogramm (EBIN) gibt, fehlt ein Fördertopf für die Infrastruktur. Im Rahmen des Förderprogramms, welches grundsätzlich jeglichem Busverkehr (daher nicht nur Städten) offensteht, werden 275 Mio. Euro zur Verfügung gestellt. Dem stehen jedoch allein in den Städten Graz, Linz, Salzburg, Klagenfurt, Innsbruck und teilweise Wien (KCW, 2023) im Zeitraum 2022 bis 2025 Investitionskosten in Fahrzeuge, Infrastruktur und höhere Betriebskosten von mind. 270 bis 300 Mio. Euro gegenüber.

Großer Investitionsbedarf zeigt sich auch bei der Radverkehrsinfrastruktur. Eine Studie für die bundesweite Arbeitsgruppe Radverkehr (Plantimo et al., 2022) geht von einem jährlichen Ausbaubedarf von 800 Mio. Euro für

„Damit der stadtregionale öffentliche Verkehr ausgebaut werden kann, braucht es auf der Gemeindeebene geeignete Finanzierungsinstrumente.“

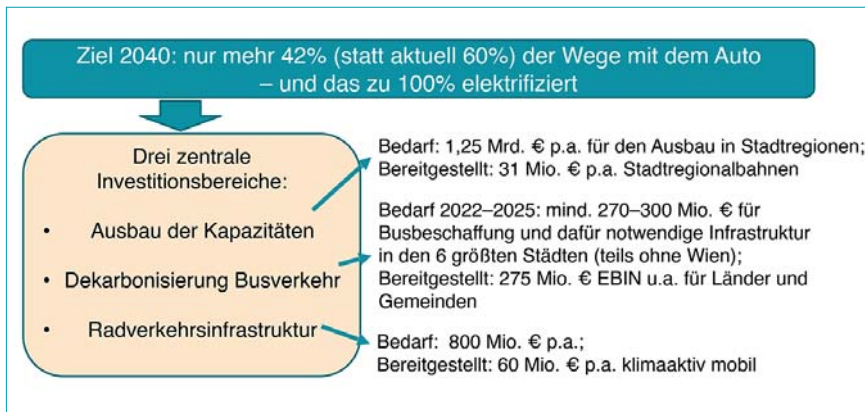


Abb. 1: Investitionsbedarfe und bereitgestellte Mittel.

Quelle: Eigene Darstellung 2023. Auf Basis: Mitterer et al.: Bedarfserhebung ÖPNRV-Infrastruktur, 2018; Augustin et al.: Abschätzung der Mehrkosten des ÖPNRV, 2018; Plantimo et al.: Investitionsbedarf Radverkehr, 2022; KCW: Finanzierungsmehrbedarfe ÖPNRV durch Dekarbonisierung und Mobilitätswende, 2022.

sämtliche Gemeinden aus. Als Ziel wurde angenommen, dass der Radverkehrsanteil auf 13 Prozent erhöht werden soll. Dem stehen jährlich 60 Mio. Euro an Förderungen für Rad- und Fußverkehr im Rahmen des Fördertopfs „klimaaktiv mobil“ gegenüber.

Generelle Unterfinanzierung des öffentlichen Verkehrs

Insgesamt ist schon seit vielen Jahren eine Unterfinanzierung des öffentlichen Verkehrs erkennbar. Dies betrifft sowohl den Betrieb, die Infrastruktur als auch den Netzausbau. Gemäß einer aktuellen Erhebung des KDZ für den Österreichischen Städtebund (Hochholdinger et al., 2023) steigt der Zuschussbedarf der Städte kontinuierlich. So hat sich dieser von 35 Prozent im Jahr 2016 auf 44 Prozent im Jahr 2021 erhöht (Mitterer, Hochholdinger, 2020).

Die Städte sind mit steigenden Fahrgastzahlen, fehlender Dynamisierung bei Transfers des Bundes, Ausbaubedarfen, gesetzlichen Vorgaben zum Umstieg der Antriebsysteme bei Bussen und gleichzeitig Mindereinnahmen durch das Klimaticket bzw. dem Druck von zu niedrigen Ticketpreisen konfrontiert. Dadurch steigt der Zuschussbedarf der Städte von Jahr zu Jahr.

Bessere Rahmenbedingungen für Städte

Angesichts der schwierigen finanziellen Lage besteht die Gefahr, dass nötige Ausbauvorhaben nicht oder nur verzögert in Angriff

genommen werden. Damit Städte ihre Rolle als „Gamechanger“ im Klimaschutz wahrnehmen können, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen. Dies bedeutet klare Zuständigkeiten sowie ein stärkeres Denken in Regionen – und damit eine gut abgestimmte Mehr-Ebenen-Steuerung. Weiters erfordert es eine gesicherte Finanzierung des städtischen öffentlichen Verkehrs. Dies heisst einerseits, die laufende Finanzierung abzusichern und bestehende Finanzierungsströme zu entflechten und zu bündeln. Andererseits gilt es, Investitionen insbesondere auch in den Ausbau der Kapazitäten zu ermöglichen, etwa durch die Einrichtung eines Stadtrahionalfonds für ÖV-Vorhaben.

[Kommentar senden](#)

LITERATURVERZEICHNIS

Hochholdinger, N., Mitterer, K. und Yildirim-Metz, K. (2023). Finanzierung des ÖPNV in österreichischen Städten. Wien.

KCW (2023). Finanzierungsmehrbedarf ÖPNRV durch Dekarbonisierung und Mobilitätswende – Ergebnisse der Datenabfrage. Stand Jänner 2023.

Mitterer, K., Hochholdinger, N. (2020). Finanzierung des ÖPNV in österreichischen Städten. Zentrale Ergebnisse der ÖPNV-Erhebung 2020. Wien.

Mitterer, K., Hochholdinger, N. und Seisenbacher, M. (2018). Bedarfserhebung ÖPNRV-Infrastruktur in Stadtregionen. Wien.

Planoptimo Büro Dr. Köll ZT-GmbH, Verracon GmbH (2022). Investitionsbedarf Radverkehr. Grundlagenstudie. Wien.

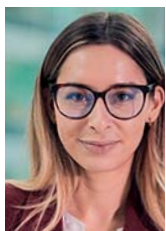
Gemeindeverbände auf www.offenerhaushalt.at

Transparenzplattform wird demnächst erweitert. von [Clemens Hödl](#) und [Verena Weixlbraun](#)



Clemens Hödl

Seit nunmehr knapp zehn Jahren werden auf der Transparenzplattform www.offenerhaushalt.at die Gemeindefinanzdaten der österreichischen Gemeinden veröffentlicht. Im April 2023 waren es bereits 1.450 Gemeinden, das entspricht mehr als zwei Drittel aller österreichischen Gemeinden. Anders formuliert heißt das auch, dass etwa 85 Prozent aller Bürger*innen in Städten und Gemeinden mit transparenten Gemeindefinanzdaten leben. Diese Entwicklung freut uns sehr und daher haben wir uns entschieden, die Plattform um Gemeindeverbände zu erweitern.



Verena Weixlbraun

Die Gemeindeverbände

Obwohl in den vergangenen zehn Jahren viel in Sachen Transparenz geschafft wurde, stehen noch ebenso viele spannende Ideen auf unserer Liste. Unter anderem ist bis Mitte 2023 die Erweiterung der Plattform um die Gemeindeverbände geplant. Das bedeutet, dass zusätzlich zu den bereits freigeschalteten Gemeinden sämtliche Gemeindeverbände eingeladen sind, ihren Gemeindeverband auf www.offenerhaushalt.at zu registrieren und ihre Finanzdaten auf der Plattform zu veröffentlichen. Die Abbildung der Gemeindeverbände rundet das Bild der kommunalen Ebene ab und leistet einen weiteren Beitrag zu mehr Transparenz.



Falls Sie zu den ersten Gemeindeverbänden auf der erweiterten Plattform gehören wollen, schreiben Sie uns bitte die KUR-Nummer des Gemeindeverbandes sowie die Kontaktdaten der Verbandsobfrau bzw. des Verbandsobmanns an offenerhaushalt@kdz.or.at.

Der Zusammenschluss in Gemeindeverbände ist vor allem im Infrastrukturbereich von großer Bedeutung, neben Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsverbänden sind auch Abfallwirtschaftsverbände ein wichtiger Bestandteil kommunaler Infrastruktur. Die Vielzahl an Verbandstypen spiegelt die zahlreichen Möglichkeiten von Kooperationen wider. Zusammenschlüsse in eine Verbandsstruktur haben zahlreiche Vorteile. Zum einen können sich die Gemeinden ihre Fixkosten teilen und zum anderen auch langfristige Investitionen gemeinsam finanzieren. Es wäre in vielen Bereichen nicht zielführend, wenn eine Gemeinde allein bestimmte Services anbietet. So kann von einer gemeinsamen Infrastruktur profitiert, Steuergeld zielgerichtet eingesetzt und ein qualitativ hochwertiges Service sichergestellt werden.

Da der Großteil der Gemeindeverbände ebenso wie Gemeinden die VRV 2015 anwenden, wird für die Visualisierung auf der Plattform www.offenerhaushalt.at die bereits bewährte Darstellung des Drei-Komponenten-Haushalts, d.h. Ergebnishaushalt, Finanzierungshaushalt und Vermögenshaushalt, herangezogen.

Auch bei den Gemeindeverbänden wird eine Navigation vom Gesamthaushalt über die Gruppen zu den Abschnitten bis zu den Unterabschnitten möglich sein. Im Unterschied zu den Gemeinden werden bei den Gemeindeverbänden jedoch nicht sämtliche Gruppen verwendet, sondern nur jene, die für den Verbandszweck notwendig sind. Als Neuerung kommt die Verknüpfung der Gemeindeverbände mit den Gemeinden hinzu. Da Gemeindeverbände ein wichtiger

Bestandteil der Gemeindeinfrastruktur sind und das Bild der Gemeindeaufgaben abrunden, werden zukünftig bei den Gemeindeverbänden die Mitgliedsgemeinden angezeigt und als Gegenstück dazu bei jeder Gemeinde die Mitgliedschaften in den jeweiligen Gemeindeverbänden.

Ein Rückblick

Abgesehen von der Einführung der Gemeindeverbände, hat es auch in den vergangenen Monaten diverse Neuerungen auf der Plattform www.offenerhaushalt.at gegeben.

Der KDZ-Quicktest

Im vergangenen Jahr wurden der finanzwirtschaftliche KDZ-Quicktest und der KDZ-Quicktest Neu erfolgreich auf der Plattform integriert. Die Einführung des neuen Haushaltsrechts hatte die Adaptierung des kalendarischen KDZ-Quicktests zur Folge. Gleichzeitig gab es mit dem neuen Haushaltsrecht auch neue Zeitreihen.

Daher gibt es in der Übergangsphase, d.h. bis mindestens Daten von fünf Rechnungsjahren für den Ergebnishaushalt und den Vermögenshaushalt zur Verfügung stehen, zwei Quicktests mit unterschiedlicher Datenbasis. Einerseits den finanzwirtschaftlichen Quicktest, basierend auf dem Finanzierungsaus-

halt und andererseits den KDZ-Quicktest Neu, für den die Datengrundlage alle Teile des Drei-Komponentenhaushalts sind.

Summierte Gemeindedaten pro Bezirk, Bundesland und für Österreich

Auf www.offenerhaushalt.at stehen seit wenigen Monaten auch die summierten Werte aller Gemeinden Österreichs zur Verfügung. Dies ist für Gemeinden wichtig, wenn Sie sich selbst einschätzen wollen, aber auch für einen gesamthaften Überblick (z.B. Was geben alle Gemeinden eines Bundeslandes für Kultur aus?). Auf der Startseite kann im Suchfeld nach summierten Werten gesucht werden, indem man z.B. den Namen eines Bezirks eingibt. Die summierten Werte sind jeweils so dargestellt, als wären es Gemeinden. <

[Kommentar senden](#)

! Falls Ihre Gemeinde noch nicht auf www.offenerhaushalt.at freigeschaltet ist: Wir senden Ihnen die kostenlosen Zugangsdaten für Ihre Gemeinde gerne zu. Schreiben Sie an offenerhaushalt@kdz.or.at.
Wir freuen uns auch über Feedback zur Plattform!



Abb. 1: Der Drei-Komponenten-Haushalt eines Mustergemeindeverbandes.

Quelle: KDZ, 2023

Europas Gemeindefinanzen auf dem Prüfstand

40 Länder detailliert beleuchtet. von [Alexandra Schantl](#) und [Kesira Yildirim-Metz](#)



Alexandra Schantl

Mit der Studie „Local Finances and the Green Transition“ hat der Rat der Gemeinden und Regionen Europas in Kooperation mit dem KDZ einen weiteren Meilenstein für Transparenz in den europäischen Kommunalfinanzen gesetzt. Fazit: Trotz Finanzkrise und COVID-19 Pandemie sind Europas Städte und Gemeinden mit einem blauen Auge davongekommen, nicht zuletzt durch massive öffentliche Finanzhilfen.

Mehr als zehn Jahre ist es her, dass der Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE) erstmals die subnationalen Finanzen seiner 40 Mitglieder als Gesamtschau veröffentlicht hat. Zwischenzeitlich hat eine massive Finanz- und Gesundheitskrise Europa durchgebeutelt und auch Europas Städte und Gemeinden gehörig gefordert. Abgesehen davon, die Auswirkungen dieser Krisen für die Menschen bestmöglich abzufedern, galt es auch die Daseinsvorsorge vor Ort aufrechtzuerhalten und abzusichern.

Dass dies größtenteils gelungen ist, bestätigen auch die Ergebnisse der RGRE-Studie: so flossen mehr als drei Viertel der kommunalen Ausgaben auch im Zeitraum 2010-2020 in die wichtigsten Lebensbereiche der Menschen mit durchschnittlich 22 Prozent in den Bildungsbereich, knappe 17 Prozent in allgemeine öffentliche Dienstleistungen, beinahe 15 Prozent in den Sozialschutz und knappe 10 Prozent in die Gesundheit. Weitere sieben Prozent wurden für Wohnen und etwa sechs Prozent für Umweltschutz ausgegeben.

Städte und Gemeinden als wichtige Investoren

Die Studie hat aber auch die Bedeutung von Städten und Gemeinden für öffentliche Investitionen deutlich gemacht. So finanzieren die lokalen und regionalen Gebietskörperschaften in Europa mehr als die Hälfte aller öffentlichen Investitionen, obwohl sie nur ein Viertel der gesamten öffentlichen Ausgaben tätigen. Allerdings gibt es hier große Unterschiede zwischen den Ländern: die Bandbreite reicht von 2,1 Prozent in Malta bis 78,3 Prozent in Belgien. Städte und Gemeinden sind aber auch Vorreiter bei grünen Investitionen: durchschnittlich 73 Prozent der kommunalen Investitionen flossen in den Klimaschutz.

Verschuldung stabil, aber Trend zu fiskaler Zentralisierung

Bemerkenswert ist, dass die Verschuldung auf lokaler Ebene im Zeitraum 2010-2020 mit durchschnittlich 4,8 Prozent des BIP niedrig und stabil geblieben ist. Zum Vergleich: Die Verschuldung auf gesamtstaatlicher Ebene stieg bis Mitte des Jahrzehnts auf 67 Prozent des BIP, und auf 81 Prozent im Jahr 2020. Letzteres dürfte aber Großteils den staatlichen COVID-19 Ausgaben und Finanzhilfen geschuldet sein. Andererseits zeigt die Studie einen Trend zur Einschränkung der kommunalen Finanzautonomie. Mit dem Indikator „subnationale Ausgaben als Anteil gesamtstaatlicher Ausgaben“ kann der Dezentrierungsgrad eines Staates gemessen werden. Dieser zeigt, wieviel der gesamten öffentlichen Ausgaben von Gemeinden und Regionen getragen wird. Durchschnittlich ist der Anteil der subnationalen Gebietskörperschaften an den gesamtstaatlichen Ausgaben zwar nur um 1,04 Prozent in den letzten zehn Jahren

„Die Studie liefert mit länderspezifischen Besonderheiten und Beispielen wertvolle Ansätze für Österreich.“

zurückgegangen, womit die Situation im Allgemeinen trotz Finanz- und COVID-19 Krise stabil geblieben ist. Bei Betrachtung der einzelnen Länder zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede. In zwei Dritteln der Länder ist der Anteil der subnationalen Gebietskörperschaften an den gesamtstaatlichen Ausgaben zurückgegangen mit Ungarn (-12,8 Prozent), Georgien (-7,2 Prozent), Spanien (-6,4 Prozent) und dem Vereinigten Königreich (-5,6 Prozent) an der Spitze.

Kommunale Finanzautonomie in Österreich im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich

Bei einem durchschnittlichen Dezentralisierungsgrad von 23,9 Prozent weist Österreich mit 33,1 Prozent auf den ersten Blick einen hohen Dezentralisierungsgrad auf. Zieht man jedoch in Betracht, dass Österreich ein föderaler Staat ist und die subnationalen Ausgaben die Bundesländer mitumfassen, zeigt sich ein anderes Bild: Vergleicht man Österreich mit den anderen föderalen Staaten Belgien (49 Prozent), Deutschland (48,9 Prozent) und Spanien (47,3 Prozent), ergibt sich eine deutlich geringere Dezentralisierung in Österreich. Insgesamt zeigt sich, dass die fiskale Dezent-

ralisierung und damit die Finanzautonomie der österreichischen Städte und Gemeinden im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Zusammenfassend bietet die RGRE-Studie einen kompakten Überblick und interessante Vergleichszahlen zum Status der Dezentralisierung, der Zusammensetzung der Gemeindeausgaben, zu kommunalen Investitionen und zur Steuerautonomie der Gemeinden in Europa. Einiges firmiert auch unter Lessons Learned für die Zukunft. Diese nicht zu berücksichtigen, wäre fahrlässig, denn eine Entspannung der Gemeindehaushalte ist nicht in Sicht. Investitionen in Klimaschutz und Klimawandelanpassung sowie in die digitale Transformation beispielsweise haben jedenfalls hohes Potenzial, die Gemeindefinanzen langfristig auf nachhaltige Beine zu stellen. In Österreich könnte zudem eine Stärkung der Eigenfinanzierungsmöglichkeiten der Städte und Gemeinden die Verteilungskämpfe im Finanzausgleich entschärfen und zugleich den kommunalen Handlungsspielraum maßgeblich erweitern.

[Kommentar senden](#)

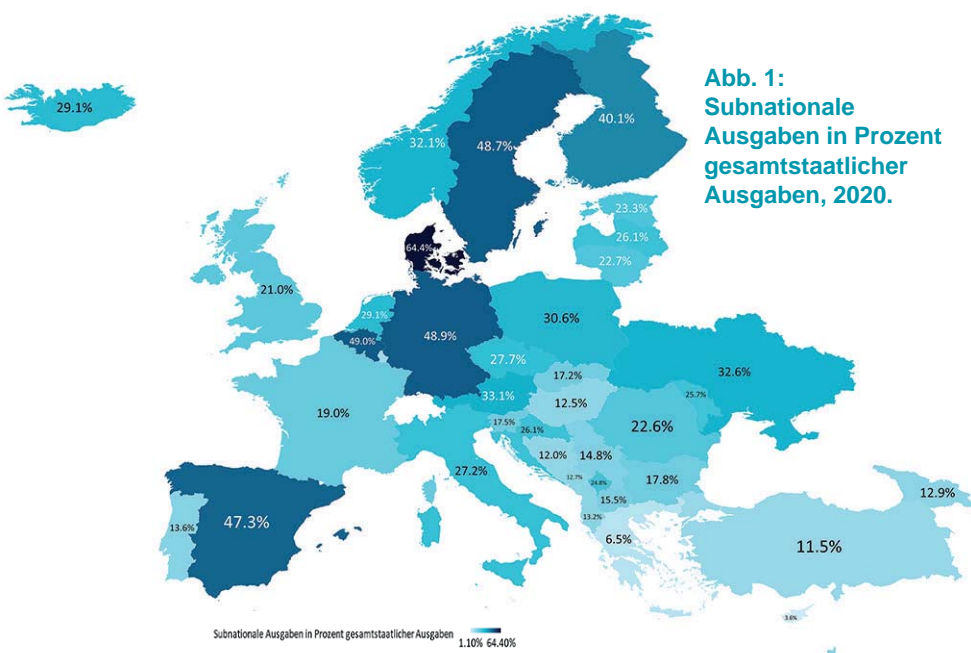


Abb. 1: Subnationale Ausgaben in Prozent gesamtstaatlicher Ausgaben, 2020.

LINK ZUR STUDIE

<https://www.kdz.eu/en/knowledge/studies/local-finances-and-green-transition-europe-decade-local-finances>

Quelle: CEMR „Local Finances and the Green Transition“, Darstellung KDZ.

Mit Daten gegen das Unwetter

Neues Forschungsprojekt soll die Bewältigung von Unwetterereignissen verbessern.

von [Bernhard Krabina](#) und [Thomas Prorok](#)



Bernhard Krabina

Aufgrund des Klimawandels häufen sich Unwetterereignisse. Städte und Gemeinden, Länder sowie Einsatzorganisationen bereiten sich verstärkt darauf vor: in einer vom KDZ durchgeführten Umfrage¹ geben die Befragten an, von Hochwasser, Starkregen, Sturm und heftigen Schneefällen am meisten betroffen zu sein und sich in Zukunft verstärkt auf Hitze/Brände, Trockenheit/Dürre und Starkregen vorbereiten zu müssen.

Bei der Bewältigung von Unwetterereignissen sind laufend aktualisierte meteorologische Daten in hoher zeitlicher Auflösung die wichtigste Datenquelle, die von GeoSphere Austria (früher: ZAMG) zur Verfügung gestellt wird. GeoSphere Austria ist laut eigenen Angaben sehr gut bei der Vorhersage von Wetterereignissen und der Analyse, wie diese Ereignisse eingetreten sind. Schwieriger gestaltet sich die Analyse von Schäden, die lokal durch Unwetter auftreten. Dafür sind eine engere Kooperation und ein verbesserter Austausch von Daten nötig. Das Zusammenführen von Daten über ein Dashboard mit eigenen bzw.



Thomas Prorok

anderen involvierten Akteur*innen, das verschiedenste Datenquellen visuell aufbereitet, ist das Ziel des vom Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (über das FFG-Programm „ICT of the Future Program“) geförderten Forschungsprojekts „CRISP – Crisis Response and Intervention Supported by Semantic Data Pooling“.

Projektpartner sind neben GeoSphere Austria und dem KDZ der Complexity Science Hub Vienna, der Expertise beim Modellieren von Daten und Szenarien einbringt, Projektkoordinator webLizard technology, der Technologie zum Crawlen und Vernetzen heterogener Datenquellen und Visualisierung auf einem interaktiven Dashboard zur Verfügung stellt sowie nexyo, ein Startup, das Software für dezentrale Datenökosysteme („data hubs“) entwickelt.

¹ Online-Umfrage, durchgeführt im August/September 2022 in Vorbereitung auf den ersten Stakeholder-Workshop für das CRISP-Projekt.



Einsatzorganisationen können durch zuverlässige Daten Unwetterereignisse besser bewältigen.

Foto: shutterstock



Abb. 1: Das CRISP-Dashboard liefert eine Übersicht zu den gesammelten Daten.

Quelle: CRISP-Projekt

In einem Workshop im September vorigen Jahres wurden erste Erkenntnisse der Bedarfe verschiedener Akteur*innen gewonnen, die insbesondere bei der kurzfristigeren Perspektive von vor, während und nach einem Unwetterereignis eine Rolle spielen. Aber auch die längerfristige Betrachtung ist Teil des Projekts, also beispielsweise eine verbesserte Krisenprävention oder die Analyse finanzieller Auswirkungen von Schadensereignissen.

Im CRISP-Dashboard (siehe Abb. 1) werden strukturierte und unstrukturierte Datenquellen automatisiert verarbeitet, um die Auswirkungen und Wahrnehmungen von Kriseninterventionen in Echtzeit zu analysieren. Das Ergebnis ist ein umfassender und kontinuierlich aktualisierter Datenpool für die semantische Modellierung und Wirkungsprognose. CRISP soll nicht nur die Transparenz und Effizienz bei Katastropheneinsätzen und Kriseninterventionen erhöhen, sondern auch erfassen, wie solche Ereignisse von Bürger*innen (über Community-Foren, soziale Medien) und Stakeholdern (Nachrichten, NGOs, usw.) wahrgenommen werden. Diese Rückkopplungsschleifen sind entscheidend, um die Effektivität von Notfalldiensten zu erhöhen, etwa durch Echtzeit-Datenaustausch mit

staatlichen Warnzentren. Vorhandene Workflows sollen verbessert werden, z.B. durch Identifikation von Maßnahmen, die nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Das CRISP-Dashboard integriert zum Beispiel Daten der mehrjährigen Unwetterchronik der GeoSphere Austria, Neuigkeiten der Websites aller Gemeinden und Feuerwehren, Posts auf Twitter und Facebook, Daten aus Wikipedia (Wikidata) und bietet Filter nach Unwetterarten und Schadensarten an. Weitere Datenquellen werden im Laufe des Projekts aufbereitet und hinzugefügt.

[Kommentar senden](#)

MEHR INFORMATIONEN

Möchten Sie mehr über dieses Projekt erfahren, nutzen Sie Twitter: https://twitter.com/crisp_project bzw. treten Sie mit dem KDZ in Kontakt. Ihr Ansprechpartner ist KDZ-Geschäftsführer Mag. Thomas Prorok, erreichbar unter prorok@kdz.or.at.



https://twitter.com/crisp_project



Weniger arbeiten, besser leben?

Der Trend zur ausgewogenen Work-Life-Balance bleibt für Arbeitgeber*innen eine Herausforderung.

von Klaus Wirth



Klaus Wirth

Die Arbeitswelt ist einmal mehr im Umbruch. Seit einigen Jahren streben immer mehr Menschen nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und einer Arbeitskultur, die das Leben außerhalb des Berufslebens sehr viel stärker in den Vordergrund rückt. So wünschen sich Menschen über alle Altersgruppen hinweg generell weniger zu arbeiten, um mehr Zeit für Familie, Freunde und persönliche Interessen zu haben. Für die kommunalen Arbeitgeber*innen wird dieser weltweite Trend zu einer wachsenden Herausforderung. Haben diese doch derzeit schon alle Hände voll damit zu tun, die jetzt schon offenen Stellen, und die in den kommenden Jahren durch die Pensionierung der Baby-Boomer noch zahlreich frei werdenden Stellen, zu besetzen.

Mehr Work-Life-Balance mit der 4-Tage-Woche?

Weil es gegenwärtig allen (nicht nur kommunalen) Arbeitgeber*innen gleich geht, suchen viele nach innovativen Lösungen, ihre Attraktivität im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu verbessern. Ein Hype ist dabei insbesondere um die 4-Tage-Woche entstanden. Zwar gibt es im österreichischen Arbeitsrecht bereits heute die Möglichkeit, dass Betriebe eine 4-Tage-Woche vereinbaren können. Dabei müssen die Arbeitnehmer*innen dann jedoch die 40 Wochenstunden (bei Vollzeitbeschäftigung) innerhalb dieser vier Arbeitstage leisten. Das ist mit Blick auf die Work-Life-Balance nicht für alle Arbeitnehmer*innen attraktiv, weshalb diese Form der 4-Tage-Woche inzwischen nicht mehr unbedingt als „Attraktivitätsbooster“ gilt.

„Die Arbeitsrealität muss mit dem Versprochenen übereinstimmen.“

In Spanien, England oder auch Island wurden daher zuletzt große Pilotprojekte gestartet, um zu prüfen, inwieweit eine 4-Tage-Woche bei gleichzeitiger Arbeitszeitreduktion und vollem Lohnausgleich nicht nur für die Arbeitnehmer*innen, sondern insbesondere auch für die Arbeitgeber*innen sinnvoll sein könnte. Sinnvoll dahingehend, dass die Reduktion der Arbeitszeit eben nicht nur die Attraktivität der Arbeitgeber*in verbessert, sondern zugleich durch eine höhere Produktivität der Beschäftigten (bessere Gesundheit, höhere Motivation) für die Arbeitgeber*in weitgehend kostenneutral bleibt. Trotz der positiven Signale aus diesen ersten Pilotprojekten konnte der Beweis für die Kostenneutralität noch nicht ganz überzeugend erbracht werden. Die Bewertung der Maßnahme fällt daher – insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber*innen – noch verhalten aus. In der Stadt Villach haben sich die Beschäftigten zuletzt für mehr Freizeit statt einer Gehaltsanpassung entschieden. Inwieweit dies weitestgehend durch Produktivitätsgewinne aufgefangen werden kann, bleibt spannend zu beobachten.

Tendenz zu reduzierter Stundenanzahl

Dennoch ist und bleibt das Thema Arbeitszeit für die kommunalen Arbeitgeber*innen ein sehr wichtiges Element bei der Positionierung als attraktive Arbeitgeber*innen. Heute schon berichten viele Recruitingverantwortliche in den Städten/Gemeinden, dass es immer schwieriger wird, Vollzeitstellen zu besetzen und dass der Bedarf an ganz unterschiedlichen individuellen Teilzeitvereinbarungen weiter wächst. Das erfordert auf Seiten der Arbeitgeber*innen ein Höchstmaß an Flexibilität gegenüber Bewerber*innen, Stellen gegebenenfalls mit einer reduzierten Stundenzahl oder auch geteilt zu besetzen (das

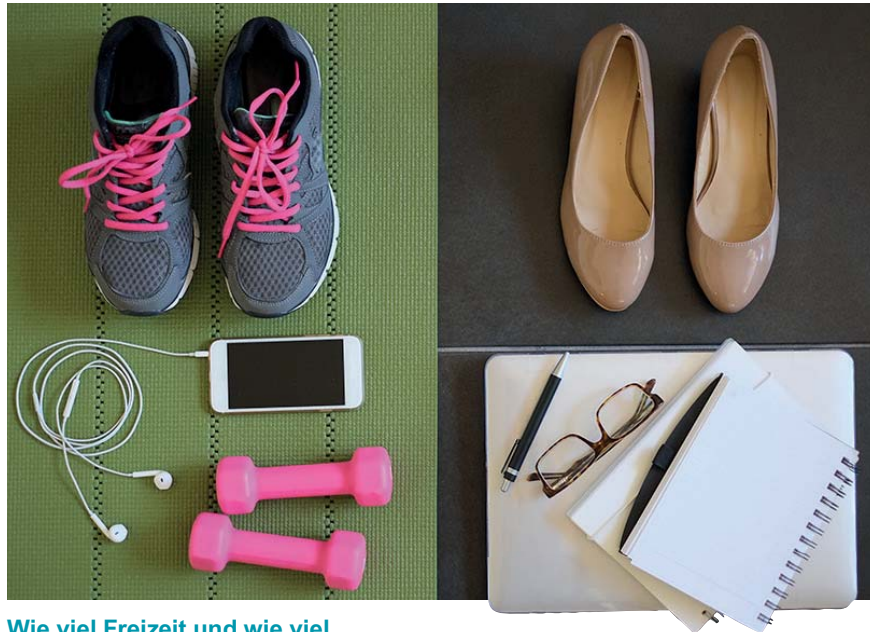
gilt übrigens vermehrt auch für Führungspositionen). Die zweite Seite der Flexibilität ist neben einer reduzierten Arbeitszeit, dass attraktive Jobangebote – sofern organisatorisch möglich – heutzutage nicht mehr ohne die Möglichkeit zum hybriden Arbeiten (Büro und Remote-Arbeit mit der Möglichkeit, von zu Hause oder von einem anderen Ort aus zu arbeiten) und einem hohen Maß an Freiheitsgraden für die Mitarbeiter*innen, sich ihre individuelle Arbeitssituation im Sinne einer ausgewogeneren Work-Life-Balance und einer generell gesünderen Lebensweise gestalten zu können, auskommen.

Managementmode mit Ablaufdatum?

Sicher weiß man es immer erst am Ende. Doch vieles deutet darauf hin, dass man sich dieser neuen Realitäten am Arbeitsmarkt auf Dauer wird stellen müssen. Um sich als attraktive Arbeitgeber*in zu positionieren und talentierte Mitarbeiter*innen anzuziehen und zu halten bedeutet das jedenfalls flexible Arbeitszeitmodelle mit der Möglichkeit anzubieten, sich die eigene Arbeitszeit weitgehend frei einteilen zu können und zumindest teilweise auch aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten. Gleichzeitig wird ein Angebot zu Arbeitszeitverkürzungen (für die Jüngeren und jedenfalls die Stellen, die sich das finanziell leisten können) erforderlich, um die Mitarbeiter*innenzufriedenheit (auch Gesundheit) und Motivation zu sichern (was dann wiederum die Chance auf höhere Produktivität und geringere Ausfälle/Fluktuation fördert). Insgesamt gehe ich davon aus, dass Arbeitgeber*innen, die sich offen und aktiv für eine ausgewogene Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter*innen einsetzen, dies für ein positives Image als sozial verantwortliches Unternehmen nutzen können. Viele organisatorische und rechtliche Fragen sind hierfür noch zu klären.

Gleichwohl: Flexible Arbeitszeitmodelle und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind wichtige Voraussetzungen, gute und motivierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Letztlich entscheiden sich Kandidat*innen

Foto: shutterstock



Wie viel Freizeit und wie viel Arbeitszeit soll es sein?

aber nicht nur vor dem Hintergrund eines positiven Aspekts von Arbeitgeber*innen, wie etwa der Arbeitszeit. Das Gesamtbild muss passen: sinnvolle Aufgaben, positives Betriebsklima, moderne Arbeitstechniken/-methoden, wertschätzende Führungskräfte, gute Entwicklungsmöglichkeiten und zu allem auch eine angemessene Entlohnung. Wenn aber das im Vorfeld Versprochene in der vorgefundenen erlebten Arbeitsrealität nicht zusammenpasst, dann steht man rasch vor der Aufgabe, diese mühsam besetzte Stelle wieder neu besetzen zu müssen. <

[Kommentar senden](#)

NETZWERK PERSONAL

Jenen, die mit Gleichgesinnten in einen Fachdialog zu Fragen des Personalmanagements und auch zu Fragen rund um die Arbeitszeiten treten möchten, bieten wir an, sich dem Netzwerk Personal anzuschließen. Zu Fragen hybrider Führung oder modernem Recruiting bietet das KDZ laufend spannende Seminare an.

<https://www.kdz.eu/de/seminare>

Change it – CAF it!

Wie der Common Assessment Framework (CAF) Change- und Innovationsprozesse in öffentlichen Verwaltungen ankurbelt. Im Fokus die deutsche Stadt Starnberg.

von Ludwig Beck, Philip Parzer und Alexandra Schantl

CAF ist ein Managementsystem, um öffentliche Verwaltungen zu verbessern. Im Mittelpunkt steht die Qualität öffentlicher Dienstleistungen. Das KDZ hat den CAF an die Bedarfe für Städte und Gemeinden angepasst und entsprechend weiterentwickelt.¹



Ludwig Beck

CAF baut auf dem Prinzip der Selbstbewertung auf. Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bewerten ihre Organisation hinsichtlich Stärken, Verbesserungspotenzialen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung entlang definierter Kriterien und konkreter Beispiele für gutes öffentliches Management. Dabei werden sowohl die Führung, das Management und die Strukturen der Organisation als auch ihre Ergebnisse für die Mitarbeiter*innen, die Bürger*innen und die Gesellschaft sowie zentrale Leistungs- und Wirkungsergebnisse unter die Lupe genommen und eingeschätzt. Das gemeinsame Erarbeiten der Aktionspläne von Führungskräften und Mitarbeiter*innen gewährleistet, dass die vereinbarten Maßnahmen verbindlich und zeitnah umgesetzt werden. CAF unterstützt somit Städte und Gemeinden in der qualifizierten Standortbestimmung und laufenden Organisationsentwicklung.



Philip Parzer



Alexandra Schantl

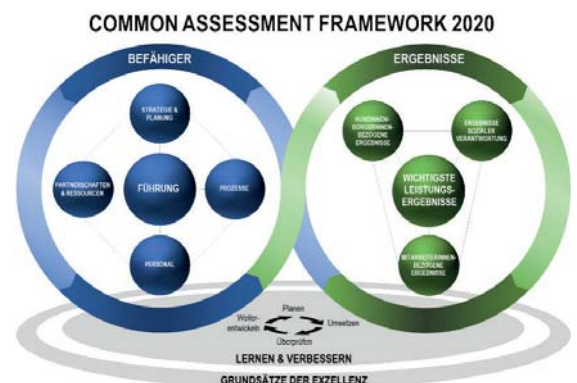
Der CAF in der Stadt Starnberg

Das KDZ hat bereits zahlreiche österreichische Städte und Gemeinden bei der CAF-Umsetzung begleitet. Mit der deutschen Stadt Starnberg ist es uns gelungen, den CAF erstmals auch außerhalb Österreichs auf kommu-

naler Ebene zum Einsatz zu bringen und erfolgreich anzuwenden. Warum sich die Stadt Starnberg für den CAF entschieden hat, was erreicht wurde und wie der CAF die laufende Organisationsentwicklung maßgeblich unterstützt, möchten wir nachfolgend beleuchten.

Die Stadt Starnberg beschäftigt ca. 380 Mitarbeiter*innen in Rathaus, Kindertagesstätten und Jugendfreizeiteinrichtungen, einer Musikschule, einer Bücherei, dem Museum Starnberger See, dem Seebad Starnberg sowie im Betriebshof und dem Eigenbetrieb Wasserwerk. Die Stadtverwaltung sieht sich als Dienstleister für die Bürger*innen, wird jedoch den sehr hohen Ansprüchen auf Grund der stark begrenzten personellen Kapazitäten nur teilweise gerecht. So können die Pflichtaufgaben der Stadt Starnberg gut erledigt, freiwillige Aufgaben nur noch in Ausnahmefällen, bearbeitet werden.

Die Stadt Starnberg hat daher beschlossen, einen Organisationsentwicklungsprozess zu starten, um einerseits den Handlungsspielraum der Stadtverwaltung vor dem Hinter-



¹ Mehr zum Common Assessment Framework (CAF): www.caf-zentrum.at

Foto: Stadt Starnberg



DIE STADT STARNBERG ist Kreisstadt des gleichnamigen Landkreises, liegt 25 km südwestlich von München und zählt 23.488 Einwohner*innen. Aufgrund ihrer Lage am Starnberger See ist sie ein beliebtes Ausflugsziel, insbesondere für Naherholungssuchende aus der Landeshauptstadt München und aus der Region. Wirtschaftlich beheimatet Starnberg Weltmarktführer, international bekannte Unternehmen und zahlreiche mittelständische Betriebe. Als Teil der Metropolregion München ist sie Motor wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Entwicklung.

grund begrenzter Ressourcen zu konkretisieren und andererseits die eigene Innovationsfähigkeit und Servicequalität zu erhöhen. Im Vordergrund sollte die kontinuierliche Verbesserung der Gesamtorganisation stehen, um die Stadt nachhaltig und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Die Entscheidung der Stadt Starnberg für den CAF erfolgte aus dreierlei Gründen: als anerkanntes und in ganz Europa angewendetes Selbstbewertungstool für Qualitätsmanagement ist es speziell auf die öffentliche Verwaltung zugeschnitten, aber flexibel genug, um die Schwerpunkte und Bedarfe der eigenen Verwaltung zu berücksichtigen. Durch die Betrachtung der Gesamtorganisation und den Bottom-up-Ansatz bietet der CAF die Möglichkeit, selber im Team ämter- sowie fachübergreifend Potenziale zu erkennen und diese partizipativ und transparent zu bearbeiten und sich damit gemeinsam und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die klare und einfache Kommunikation im Prozess sowie die gemeinsame Sichtweise auf verschiedenste Themenfelder unterstützt darüber hinaus ein Lernen voneinander, nicht nur innerhalb der Verwaltung, sondern auch zwischen Politik und Verwaltung. Dementsprechend konnte mit der CAF-Implementierung in der Stadt Starnberg auch ein gemeinsames Verständnis für die Stärken, Verbesserungspotenziale und Weiterentwicklungsmaßnahmen in der Stadt erreicht werden. Es konnten Quick-Wins, also schnell und mit geringem Aufwand umsetzbare Aktivitäten identifiziert und die gemeinsam entwickelten Umsetzungsmaßnahmen zur

weiteren Bearbeitung priorisiert werden. Zudem hat der CAF-Prozess das Teamgefüge sehr positiv beeinflusst und maßgeblich zum Zusammenhalt im CAF-Selbstbewertungsteam beigetragen. Aktuell werden in der Stadt Starnberg unter anderem folgende aus dem CAF heraus entstandene Maßnahmen umgesetzt:

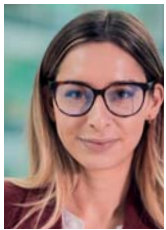
- die Aufgaben der Stadtverwaltung werden evaluiert,
- eine Kapazitätsplanung wird erarbeitet,
- ein zentrales Dokumentenmanagementsystem wird eingeführt,
- das Projektmanagement wird optimiert,
- die Homepage wird überarbeitet sowie
- Leistungen im Bereich kommunaler Infrastruktur werden weiterentwickelt und Zuständigkeiten geklärt.

Damit ist der CAF-Prozess in der Stadt Starnberg aber keineswegs beendet. Vielmehr ist es der Beginn eines Weges, die Stadt Starnberg kontinuierlich voranzubringen: „Zukünftig wird die Stadt Starnberg regelmäßig den CAF-Zirkel durchlaufen und hat hierfür in der Stadtverwaltung bereits die erforderlichen personellen und finanziellen Kapazitäten geschaffen. Wir werden zukünftig verschiedene Umsetzungsschwerpunkte in den einzelnen Ämtern setzen und die im CAF-Prozess festgestellten Potenziale nutzen, um den gesetzlichen Auftrag der Stadt Starnberg bestmöglich zu erfüllen.“, unterstreicht Ludwig Beck, Geschäftsleiter der Stadt Starnberg. Wir wünschen der Stadt Starnberg viel Erfolg auf ihrem weiteren CAF-Weg! <

[Kommentar senden](#)

Mehr zu den mit dem CAF-Gütesiegel www.caf-zentrum.at ausgezeichneten Organisationen

CAF folgt der Überzeugung, dass die Expert*innen für Veränderungen in der eigenen Organisation sitzen. CAF nutzt dieses Know-how, schafft Verantwortung und Motivation für die weitere Umsetzung. von [Verena Weixlbraun](#)

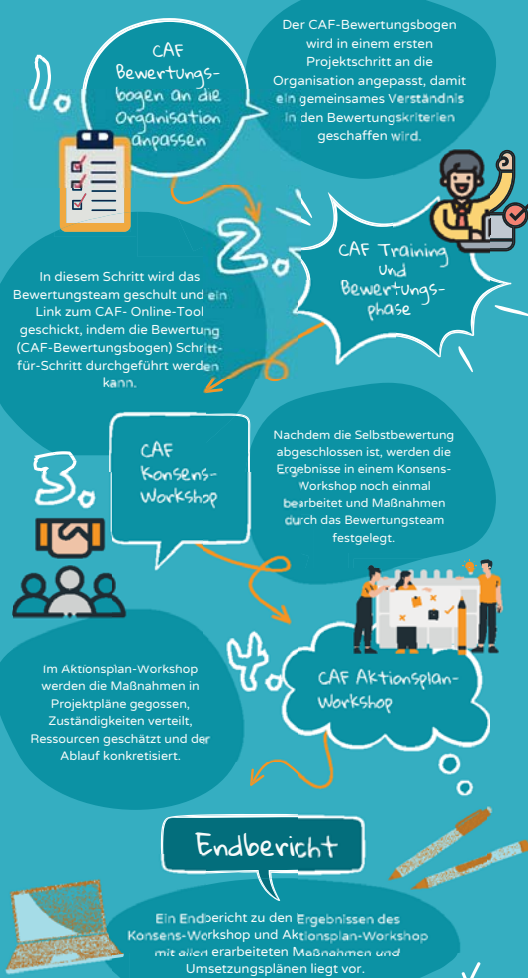


Verena Weixlbraun

Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework

* einfach erklärt *

Qualitätsmanagement in öffentlichen Organisationen mit dem Common Assessment Framework (CAF) ist einfach und folgt dem Prinzip der Selbstbewertung durch die Mitarbeiter*innen.



www.caf-zentrum.at



Sie wissen, wo der Schuh drückt und welche Verbesserungsmaßnahmen notwendig sind. Diese Gruppe an Führungskräften und Mitarbeiter*innen wird eingeladen, die eigene Organisation zu bewerten und zu verändern. So entstehen Innovationsprozesse mit praktischen Lösungen, die öffentliche Verwaltungen messbar und kontinuierlich weiterbringen.

CAF folgt dabei 4 Schritten, die in der Grafik nebenan dargestellt sind:

1. Anpassung des CAF-Bewertungsbogens
2. CAF-Training und Bewertungsphase
3. CAF-Konsensworkshop
4. CAF-Aktionsplan

Durchschnittlich dauert ein CAF-Prozess 4–6 Monate. Am Ende liegt ein konkreter Aktionsplan zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation für die nächsten 2 Jahre auf dem Tisch.

CAF eignet sich insbesondere für jene öffentlichen Verwaltungen und deren Unternehmen, die einen Überblick zum Status quo ihrer Organisation bekommen möchten und diese gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen verbessern und weiterentwickeln wollen. Zudem unterstützt CAF das Verständnis für die Gesamtorganisation und fördert die Zusammenarbeit im Team, wodurch die Motivation und das gemeinsame Tun maßgeblich gestärkt werden.

Am Ende des CAF-Prozesses kann die Zertifizierung mit dem europäischen CAF-Gütesiegel stehen. Damit wird, sowohl intern als auch extern, die exzellente Durchführung des CAF-Prozesses und das Bekenntnis zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung im Sinne der CAF-Qualitätsstandards bestätigt.



Gemeindeverband für Abfallwirtschaft
im Raum

Schwechat

ausgezeichnet mit dem CAF-Gütesiegel



Kurzbeschreibung der Organisation

**CAF-
Anwendungsjahre:**
2014, 2017 und 2021

**CAF-Gütesiegel
erhalten im:**
Mai 2018 und
März 2022

Der im Jahre 1992 gegründete Gemeindeverband für Abfallwirtschaft im Raum **Schwechat** ist ein Zusammenschluss von 15 niederösterreichischen Gemeinden zur gemeinsamen Besorgung von Dienstleistungen der Abfallwirtschaft. Das umfassende Angebot reicht von der Abholung verschiedener Abfallarten direkt an den Wohnstandorten über den Betrieb von Sammelzentren, zu nachhaltigen Initiativen, wie etwa Aktionen zur Flurreinigung oder Müllvermeidung bei Veranstaltungen bis hin zu einem eigenen Re-Use-Shop und diversen Bildungsmaterialien und -angeboten, die kostenlos sowie für unterschiedliche Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden. Der **AWS Schwachat** hat sich im Jahr 2021 zum dritten Mal einem umfassenden CAF-Selbstbewertungsprozess unterzogen.

Erreichtes und Good Practices

**CAF-
Ansprech-
partner:**
GF Jürgen Maschl
j.maschl@avschwechat.at

- ✓ Durch die große Motivation und das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen konnte aus dem CAF-Prozess ein Leitbild erarbeitet werden, das die gemeinsame Ausrichtung und wichtige Arbeit des „Team AWS“ als zentraler Dienstleister für die Bürger*innen und Gemeinden der Region unterstreicht.
- ✓ Die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Organisation und Abläufe, die konsequente Bürger*innen- und Kund*innenorientierung sowie die ökologische Verantwortung, zeigen sich sowohl in den Ergebnissen regelmäßiger Kund*innenbefragungen als auch in der Übererfüllung der Mindeststandards des Dachverbandes.
- ✓ Die Leistungen des **AWS Schwachat** werden laufend erweitert und durch umfassende Öffentlichkeitsarbeit effektiv kommuniziert, was sich in der steigenden Nachfrage nach Services zeigt, die zum Teil über die Standardleistungen hinausgehen. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Initiative „Sauberhafte Feste“, die eine abfallarme Planung und Umsetzung von Veranstaltungen ermöglicht.

Erfolgsfaktoren

In der Organisation konnte insbesondere hinsichtlich Führungsarbeit, partizipativer Entwicklung und Optimierung der eigenen Organisation ein spürbarer Kulturwandel erzielt werden. Die Mitarbeiter*innen agieren mit großer Motivation, einem hohen Maß an Selbstreflexion und professionell in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern. Das Team wird in den Verbesserungsbestrebungen von der Geschäftsführung unterstützt und ermutigt. Ebenso tragen die gute Strukturiertheit in der Organisation sowie eine offene Kommunikationskultur zum Erfolg bei.

Resiliente Gemeinden

KDZ präsentiert Whitepaper – Strategien zur Bewältigung von Krisen.

von [Dalilah Pichler](#) und [Wolfgang Oberascher](#)



Dalilah Pichler

Das Reagieren auf multiple Krisen scheint für Gemeinden in den Dauerzustand überzugehen. Nach herausfordernden Pandemie Jahren, in denen Organisationen und Prozesse innerhalb kürzester Zeit auf den Kopf gestellt wurden, folgten Energiekrise und Teuerung. Und nicht zu vergessen: der allgegenwärtige Klimawandel wird mit jedem Jahr deutlich spürbarer.

Diese Herausforderungen treffen die gesamte Gesellschaft. Menschen in einer schwierigen Situation suchen Hilfe über den kürzesten Weg – und das ist im Ort, in dem sie ihren Lebensmittelpunkt haben. Somit ist die Gemeinde regelmäßig erste und wichtigste Ansprechpartnerin für die Bevölkerung.



Wolfgang Oberascher

Genau aus diesem Grund ist die Auseinandersetzung mit und Stärkung der kommunalen Resilienz von großer Bedeutung. Wenn sich die Menschen in einer Gemeinde in einer Krise vorbereitet und zuversichtlich fühlen, dass die Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden können, ist bereits vieles geschafft. Damit steht dem Aufbau einer nachhaltigen, erfolgreichen Zukunft nichts im Weg.

Kompetenznetzwerk Resiliente Gemeinden

Welche Werkzeuge brauchen also kommunale Entscheidungsträger*innen, um die Krisenfestigkeit der eigenen Gemeinde und Region zu stärken? Mit dieser Frage setzten sich Expert*innen des KDZ und der kommunalen Praxis in regelmäßigen Workshops intensiv auseinander. Die Ergebnisse sind in ein Whitepaper geflossen, das den Gemeinden einen Orientierungsrahmen zeigt, um sich über die eigene Resilienz Gedanken machen zu können.

Am Beginn dieser Publikation werden die größten Herausforderungen aufgezeigt, die auf die Gemeinden zukommen werden. Darunter fallen der demografische Wandel, der Klimawandel, die Digitalisierung sowie unerwartete akute Stresssituationen (man denke an Pandemie oder Energiekrise). Dies soll eine erste Hilfestellung sein, die eigenen Schwachstellen zu identifizieren. Die Maßnahmenvorschläge werden im Whitepaper aus drei Blickwinkeln betrachtet.

1. Resilienz in der Organisation: die Gemeindeverwaltung

Die erste Perspektive beleuchtet die Gemeindeverwaltung als Organisation. Wie können Gemeinden ihre organisationale Resilienz für zukünftige Krisen weiter verbessern? Das Netzwerk empfiehlt in folgenden Bereichen anzusetzen:

- **Strategische Vorausschau**
Dazu zählen beispielsweise Instrumente des Risikomanagements und durchdachte Krisenpläne.



- Personalmanagement**
Nachhaltige Personalplanung, professionelles Recruiting sowie Investitionen in die bestehenden Mitarbeiter*innen sind nur ein paar Beispiele, um genügend Personal mit den entsprechenden Qualifikationen zu halten und zu gewinnen.
- Führung und Werte**
Das Führungsverständnis ist im Wandel, Führungsarbeit wird (noch) mehr Beziehungs- und Kulturarbeit leisten müssen.
- Agile Organisationsformen**
In manchen Bereichen (außerhalb der Hoheitsverwaltung) ermöglichen Freiräume für Experimente und innovative Handlungsweisen neue Formen der (Selbst-)Organisation.
- Digitale Prozesse**
Digitalisierung erhöht die Flexibilität von Organisationen, von Remote Work bis hin zum elektronischen Akt.
- Kommunikation**
Der Aufbau verlässlicher Kommunikationskanäle (intern und extern) kann Akzeptanz, Vertrauen und Identifikation positiv beeinflussen.

2. Resilienz in der örtlichen Gemeinschaft: das Gemeinwesen

Die zweite Perspektive umfasst die Betrachtung der Gemeinde als Bestandteil des Gemeinwesens. Hier geht es um die gezielte Förderung von Sozialkapital als wesentlicher Faktor für das Funktionieren und Zusammenleben in lokalen Gemeinschaften.

Sozialkapital ist die Kultur von vertrauensvollen Beziehungen. Es ist zentral, die Bevölkerung zu aktivieren, Menschen zu vernetzen, Ehrenamt und Vereine zu fördern und allgemein die Beziehungen zwischen Stakeholdern zu verbessern, um Räume für Innovationen und Identifikation mit dem Lebensort zu schaffen. Denn: fühlt man sich verbunden

mit der Gemeinde, steigen Solidarität und Verantwortungsgefühl des Einzelnen in herausfordernden Situationen.

Um gelebte Selbstverantwortung der Gesellschaft zu stärken, Verständnis und Akzeptanz für Entscheidungen aufzubauen und Lösungen für die Zukunft zu finden, bieten sich viele Formen der Öffentlichkeits- und Bürger*innen-Beteiligung an. Dadurch können Potenziale in der Gesellschaft geweckt und Vertrauen zwischen Stakeholdern aufgebaut werden. Im Sinne der Resilienz ist die gute Beziehung der Verwaltung und Politik zur lokalen Öffentlichkeit ein zentraler Pfeiler für das kommunale Handeln.

3. Resilienz durch Kooperation: die Regionalität

Resilienz endet nicht an der Gemeindegrenze. Menschen leben und arbeiten in funktionalen Räumen. Das Agieren von kommunalen Akteur*innen auf regionaler Ebene gewinnt nicht nur an Bedeutung, sondern ist unabdingbar, um die Herausforderungen der Demographie, des Klimawandels und weitere künftige Entwicklungen zu bewältigen. Als dritte Perspektive wird deshalb Regionalität und interkommunale Kooperation als Chance gesehen, um die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Dafür sind Netzwerkorientierung und Mehr-Ebenen-Koordination eine Voraussetzung, um gemeinsam als Region widerstandsfähig und resilienter zu werden.



[Kommentar senden](#)

IHR INTERESSE WURDE GEWECKT?

Die vollständige Publikation inkl. Beispiele von Praktiker*innen österreichischer Städte und Gemeinden finden Sie hier:



<https://www.kdz.eu/de/resiliente-gemeinden>



Kann die öffentliche Verwaltung von der Kirche lernen?

Das KDZ wird seit April 2023 von Maximilian Hrazdil verstärkt. von [Maximilian Hrazdil](#)

Das KDZ hat sich einen frischen Blick von außen ins Berater*innen-Team geholt: mich, Maximilian Hrazdil, seit April 2023 Berater für Public Management und Governance. Als studierter Katholischer Theologe mit einem Faible für das Kirchenrecht sowie



AD PERSONAM

Maximilian Hrazdil verstärkt seit April dieses Jahres das KDZ-Team im Bereich Public Management und Governance.

Systemischer Gemeinde- und Organisationsberater komme ich für Sie wahrscheinlich ein wenig wie von einem anderen Stern. Die kirchliche Verwaltung (Personalmanagement und die Hoheitsverwaltung) war bisher meine berufliche Heimat. Es drängt sich daher die Frage auf: Was kann die öffentliche Verwaltung von der kirchlichen lernen?

Narrative Strategiebildung

Religiöse Gemeinschaften konstituieren sich aus überlieferten Sinnerzählungen. Es gibt in der biblischen Tradition kaum unmittelbare Handlungsanweisungen.

Selbst der Dekalog ist immer in seiner kunstvollen, nahezu lyrischen Textform zu interpretieren. Das Fehlen von konkreten Imperativen wirkt diametral zum 21. Jahrhundert. Heute formulieren wir Ziele SMART und haben möglichst klare Strategien. Das Fehlen der Hakerl-Möglichkeiten in biblischen Texten gibt weiten Raum zur inspirierenden Entwicklung. Die narrative Grundkonstitution der christlichen Religion, an welcher sich jede kirchliche Norm messen lassen muss, stiftet ein enormes Maß an Identität und damit Integration.

Holistische Nachhaltigkeit

Gesellschaftlich integrierende Identitätsstiftung erzeugt und erfordert einerseits Tradition

und andererseits weitreichende Zukunftsorientierung. Nachhaltigkeit in der Kirche reicht weit: nicht Jahre oder Jahrzehnte, sondern mindestens der Blick aufs Jahrhundert ist die prägende Perspektive. Von daher gilt im kirchlichen Kontext der Anspruch, in wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen sowie allen strategischen Fragen prinzipiell so zu entscheiden, dass der kirchliche Grundauftrag auch immer gegenüber den nachfolgenden Generationen zu erfüllen ist.

Wo Licht, da auch Schatten

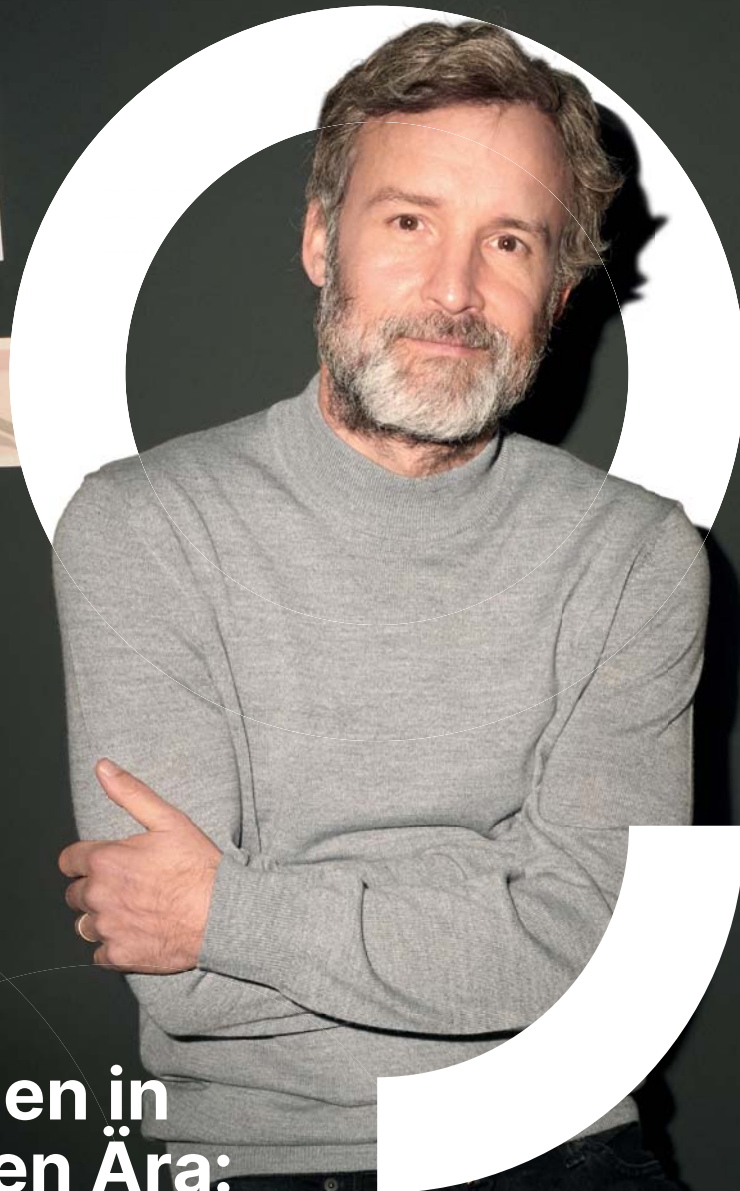
Die Kirche zeigt viele positive Potentiale – die genannten sind fester Bestandteil ihrer organisationalen DNA. Natürlich gibt es auch kritikwürdige Punkte. Jede Stärke ist immer zugleich auch eine Schwäche. Die wohl größte derzeitige Herausforderung für die Kirche liegt in der Frage, wie sie mit Macht umgeht. Das größte Lernpotential bietet das Beobachtungsfeld Kirche darin, Macht immer in der Wechselwirkung eines asymmetrischen Beziehungsgeflechtes zu verstehen. Macht muss zwingend immer ausgeübt und zugleich akzeptiert werden und das wiederum zumeist fluide alternierend. Wer dieses Wechselspiel von Macht nicht akzeptiert, wird akzeptieren müssen, wie ihm oder ihr die (eigene) Macht entgleiten wird.

Zusammengefasst sind es drei Aspekte, die von der Kirche gelernt werden können: inspirierte Strategie, die auf Identität und Integration ausgerichtet ist; den Blick auf die weitere Zukunft; aus ihren Fehlern jedoch: übertragene Macht bedarf immer des verantwortungsvollen Umgangs mit ihr.



[Kommentar senden](#)

ERSTE SPARKASSE



Willkommen in
einer neuen Ära:

George Business ist da.

George Business
Das modernste
Banking Österreichs.

Weiterbildung

Ein zentraler Erfolgsgarant in der VUCA-Welt! von **Eva Wiesinger**



Eva Wiesinger

Unsere Arbeitsweisen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Auch Krisen und Instabilitäten werden zum ständigen Begleiter. Dies spüren wir gerade sehr eindrücklich an den aktuellen Herausforderungen (Ukraine-Krieg, Energie- und Klimakrise, Inflationsentwicklung, eklatanter Arbeits- und Fachkräftemangel etc.). Diese Unsicherheiten hinterlassen auch Spuren. Moderne Organisationen nehmen den Wandel ernst und erkennen die Dringlichkeit, neue Wege zu gehen im Sinne einer zeitgemäßen Führungs- und Organisationskultur sowie agiler und angepasster Arbeitsweisen.

Neues und kollaboratives Lernen ist gefragt!

Es ist unbestritten, dass die voranschreitende Digitalisierung die Arbeitswelt künftig noch stärker verändern wird, denn viele Tätigkeiten werden durch Computer oder Maschinen ersetzt werden. Einerseits werden neue Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen entstehen und andererseits werden sich auch die Organisations- und Arbeitsprozesse verändern. Bestehende Abläufe müssen daher durch ständige Weiterentwicklung angepasst und verbessert werden. Dies erfordert nicht nur veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden, denn das einst erworbene Wissen gilt schnell als überholt. Vielmehr gilt es, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und in die Weiterbildung zu investieren. Es bietet aber auch die Chance das organisationale Lernen neu aufzusetzen und zu gestalten, um eine motivierende, offene und von Teilhabe geprägte Lernkultur zu etablieren. Denn Digitalisierung und das ständige Lernen verstärken sich wechselseitig, bedingen einander. Die kollektive

Lernkompetenz muss integraler Bestandteil des Arbeitens sein, um rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Hierfür braucht es analoge sowie digitale und agile Methoden, um erworbene Kompetenzen direkt in den eigenen Arbeitsbereich zu integrieren und den Lerntransfer bestmöglich zu garantieren. Unter anderem können zum Beispiel Onboardings, Job Rotation, Hospitationen, Communities of Practices, Kollegiale Fallbearbeitung, Lern-Netzwerke/Zirkel Lernenden Unterstützung bieten, um neue integrierende Lernformen zu entwickeln und nachhaltig einzusetzen. Das bedeutet gleichzeitig auch für Lernende neue An- und Herausforderungen. Auch der Lernprozess an sich soll von den Mitarbeitenden eigenständig gestaltet werden. Kompetenzen aufzubauen ist ein Muss für jede Organisation, um in einer hochkomplexen Arbeitswelt rasches Handeln und Umsetzen sowohl fordern als auch fördern zu können.

[Kommentar senden](#)

KDZ-WEITERBILDUNG IHR PARTNER UND LERNBEGLEITER

Als Weiterbildungsanbieter wollen wir unsere Kundinnen und Kunden im öffentlichen Sektor bestmöglich bei ihren Weiterbildungsvorhaben unterstützen. Profitieren Sie von unseren praxisorientierten Fachseminaren, egal ob in Präsenzform vor Ort oder live & interaktiv als Webinar im kostensparenden Online-Lern-Format. Unsere Lern-Netzwerke erweitern wir sukzessive für Sie.

Werfen Sie einen Blick auf unsere Fachthemen und zahlreichen neuen innovativen Programme.



<https://www.kdz.eu/de/seminare>



SCHRIFTENREIHE ÖFFENTLICHES MANAGEMENT
 UND FINANZWIRTSCHAFT IM NWV

Euro

| | | |
|----------------|--|--------------|
| Band 26 | <u>Klimaschutz und Klimawandelanpassung im Bundesstaat – Föderale Herausforderungen und Steuerungsansätze</u> Wien, Graz, 2023, 181 Seiten | 52,00 |
| Band 25 | <u>Krisenfester Finanzausgleich – Herausforderungen und Optionen zur Krisenbewältigung</u> Wien, Graz 2021, 150 Seiten | 44,80 |
| Band 24 | <u>Gebührenkalkulation – Leitfaden für die Praxis</u> Wien, Graz 2021, 265 Seiten | 44,80 |
| Band 23 | <u>Transforming Public Administration with CAF – 20 years of the CAF</u> Wien, Graz 2020, 271 Seiten | 46,80 |
| Band 22 | <u>Nachhaltig wirken – Impulse für den öffentlichen Sektor</u> Wien, Graz 2019, 363 Seiten | 48,80 |
| Band 21 | <u>Governance-Perspektive in Österreichs Föderalismus</u> Wien, Graz 2019, 187 Seiten | 38,80 |
| Band 20 | <u>The future of Europe – built on strong municipalities</u> Wien, Graz 2017, 170 Seiten | 36,80 |
| Band 19 | <u>Finanzausgleich 2017: Ein Handbuch – mit Kommentar zum FAG 2017</u> Wien, Graz 2017, 620 Seiten | 48,80 |
| Band 18 | <u>Standort Österreich und öffentliche Verwaltung: Herausforderungen, Strategien, Instrumente</u> Wien, Graz 2015, 172 Seiten | 34,80 |
| Band 17 | Zur Effizienz der Förderpolitik im Bundesstaat: Effizienz und Koordinierungsaspekte Wien, Graz 2013, 155 Seiten | 38,00 |
| Band 16 | <u>Offene Stadt: Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern</u> Wien, Graz 2012, 420 Seiten | 44,80 |
| Band 15 | <u>Handbuch zur Kommunalsteuer</u> Wien, Graz 2012, 2., überarb. u. erw. Aufl., 976 Seiten | 98,00 |
| Band 14 | <u>Koordinierung der Finanzpolitik im Bundesstaat</u> Wien, Graz 2011, 248 Seiten | 38,80 |

Die Schriftenreihe erscheint im Verlag Österreich.

Bestellungen unter www.verlagoesterreich.at oder per Mail an kundenservice@verlagoesterreich.at.

NEUAUFLAGE KONTIERUNGSLEITFADEN

Auf Basis der Novelle zur VRV 2015 wird rechtzeitig zur Budgeterstellung
im Herbst 2023 ein neuer Kontierungsleitfaden erscheinen.

Wir werden Sie diesbezüglich zeitnah informieren.



weitere Studien: <https://www.kdz.eu/de/wissen>

Wenn nicht anders angegeben, verstehen sich die Preise zzgl. 10% UST. und Versandkosten.

www.kdz.or.at



**DIE NÄCHSTE AUSGABE DES
FORUM
PUBLIC
MANAGEMENT
ERSCHEINT IM DEZEMBER 2023**

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at