


**DALILAH PICHLER
WOLFGANG OBERASCHER**

**RESILIENTE
GEMEINDEN**

WHITEPAPER



An dieser Stelle möchten die Autorin und der Autor dieses Whitepapers ein großes Dankeschön an die Teilnehmer*innen der Workshops im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ aussprechen. Das Engagement, die Vorträge und die lebhaften Diskussionen haben inspiriert und für unsere Arbeit wichtige Impulse gegeben. Die Teilnehmer*innen waren:

Mario Abl (Bürgermeister Stadtgemeinde Trofaiach)

Sandra Akranidis-Knotzer (Stadträtin Stadtgemeinde Traiskirchen
und Direktor-Stellvertreterin Wasserleitungsverband der Triestingtal- und Südbahngemeinden)

Karl Aufner (Amtsleiter Stadtgemeinde Mattersburg)

Christian Breuß (Amtsleiter Marktgemeinde Rankweil)

Kriemhild Büchel-Kapeller (Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung, Amt der Vorarlberger Landesregierung)

Martin Duelli (Abteilungsleiter Strategisches Management Stadt Feldkirch)

Andreas Häitzer (Bürgermeister Marktgemeinde Schwarzach im Pongau)

Markus Hödl (Stadtamtsdirektor Stadtgemeinde Bruck an der Mur)

Petra Holl (Amtsleiterin Marktgemeinde Oberalm)

Oskar Januschke (Abteilungsleiter Standortentwicklung, Wirtschaft und Marketing der Stadtgemeinde Lienz)

Christoph Kirchengast (Geschäftsführer Region Vorderland-Feldkirch)

Johannes Kreinecker (ehem. Amtsleiter Stadtgemeinde Eferding)

Heimo Maieritsch (Stabstelle Magistratsdirektion Stadt Graz)

Andrea Schwaighofer (Büro der Magistratsdirektion Stadt Innsbruck (karenziert))

Alfred Watzinger (ehem. Amtsleiter Gemeinde Engerwitzdorf)

Außerdem wollen wir uns beim gesamten KDZ Team für den internen Austausch und die Inputs bedanken. Insbesondere bei Klaus Wirth für die Unterstützung mit seiner langjährigen Expertise sowie der KDZ-Geschäftsführung für die Initiierung dieses Netzwerks.

GEMEINDEN: LEUCHTTÜRME IN DER KRISE	4
1. RESILIENZ – MEHR ALS NUR EIN SCHLAGWORT	7
HERAUSFORDERNDE ENTWICKLUNGEN UND MÖGLICHE KRISEN	8
WAS BEDEUTET RESILIENZ FÜR GEMEINDEN KONKRET?	9
SCHWERPUNKTE AUS DER PRAXIS	11
2. RESILIENZ IN DER ORGANISATION: DIE GEMEINDEVERWALTUNG	12
STRATEGISCHE VORAUSSCHAU	13
AGILE ORGANISATIONSFORMEN	13
FÜHRUNG UND WERTE	15
PERSONALMANAGEMENT	15
DIGITALE PROZESSE	20
KOMMUNIKATION	20
3. RESILIENZ IN DER ÖRTLICHEN GEMEINSCHAFT: DAS GEMEINWESEN	22
SOZIALKAPITAL	23
BETEILIGUNG DER ÖFFENTLICHKEIT	25
4. RESILIENZ DURCH KOOPERATION: DIE REGIONALITÄT	28
5. AUSBLICK	32



GEMEINDEN LEUCHTTÜRME IN DER KRISE

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 oftmals erste und wichtigste Ansprechpartnerin für die Bevölkerung.

Gemeinden sind auch Orte, wo Engagement sichtbar wird. Es gibt zahlreiche Menschen, die sich mit ihrer lokalen Gemeinschaft verbunden fühlen und bereit sind, anderen Hilfe anzubieten. Die Gemeinde wird dadurch eine Drehscheibe für sämtliche Hilfsleistungen und bildet ein starkes Rückgrat der Gesellschaft.

Diese Position gilt es zu stärken und resilient für die Zukunft zu machen.

Im Rückblick hat sich in der Coronakrise 2020 gezeigt, wie schnell und gleichermaßen flexibel Gemeinden in einer Ausnahmesituation agieren können. Über die damit losgetretenen Veränderungsprozesse sollte reflektiert werden, um diese für die Weiterentwicklung der Gemeinden und der Regionen zu nutzen und sich für sich anbahnende und unvorhersehbare Herausforderungen zu rüsten. Um die Krisenfestigkeit zu stärken, müssen den kommunalen Entscheidungsträger*innen die entsprechenden Werkzeuge in die Hand gegeben werden.

WARUM KOMMUNALE RESILIENZ?

Im Kontext von öffentlichen Verwaltungen wird der Resilienz begriff häufig auf das Katastrophenmanagement reduziert. Doch Resilienzmanagement sollte nach unserem Verständnis einen Schritt weiter gehen – es betrachtet nicht nur die Verwaltung als Organisation, sondern sieht die Gemeinde als wesentliche Mitgestalterin der Umwelt, der Gesellschaft und der Wirtschaft.

Am Beginn der Stärkung der kommunalen Resilienz steht das Bewusstsein der eigenen Vulnerabilitäten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gemeindeverwaltung. Ist man sich der eigenen Schwachstellen bewusst, folgt die Suche nach geeigneten Maßnahmen zur Vorbereitung, um negative Auswirkungen einer Krise abzumildern. Resilienz zeigt sich dann, wenn in einer Stresssituation die Strukturen robust genug sind, um die „Schocks“ auf das System zu überstehen und die Gemeinde gleichzeitig so flexibel ist, um sich rasch an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Ist die Gemeinde unzureichend vorbereitet, braucht es um einiges mehr an (vor allem personellen) Ressourcen, um überhaupt auf außerordentliche Ereignisse zu reagieren.

Zu langsame Entscheidungsketten können zur Ohnmacht führen und somit Krisen zusätzlich verstärken. Dies hat das Aufflammen von (Existenz-)Ängsten, Unsicherheiten, Unzufriedenheit und im schlimmsten Fall Chaos in der Bevölkerung und Verwaltung zur Folge. In diesen Szenarien sind es die Personen der kommunalen Politik und Verwaltung, die am Ende vor der lokalen Öffentlichkeit Rede und Antwort stehen müssen.

Eine Auseinandersetzung mit Stärkung der kommunalen Resilienz ist daher 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.

ZIEL UND AUFBAU DIESES WHITEPAPERS

Dieses Whitepaper dient als Orientierungsrahmen für kommunale Entscheidungsträger*innen, um Denkanstöße für die Stärkung der eigenen Resilienz mitzunehmen. Die nachfolgenden Inhalte fokussieren auf zentrale Hebel der Resilienzstärkung, die einer Gemeindeverwaltung und auch einem Gemeindeverband zur Verfügung stehen und umfasst im Wesentlichen die Dimension der Governance und Steuerung. Je nach Gemeindegröße werden unterschiedliche Herangehensweisen erforderlich sein.

Die ausgewählten Themen wurden in mehreren Workshops mit kommunalen Praktiker*innen im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ gesammelt und aufgearbeitet. Das Netzwerk wurde Ende 2021 ins Leben gerufen und traf sich in mehreren Workshops. Das KDZ verfolgte dabei zwei wesentliche Ziele:

- 1) Allen voran sollen die Mitglieder voneinander lernen. Engagierte Menschen aus Verwaltung, Politik und Verbänden von unterschiedlich großen Gemeinden sollen ins Gespräch kommen, um Ideen und Erfahrungen auszutauschen.
- 2) In einem weiteren Schritt sollen durch die gemeinsame Arbeit andere Gemeinden inspiriert werden, sich über die eigene Resilienz Gedanken zu machen.

Dieses Whitepaper ist das Ergebnis der vielen Diskussionen und Beiträge des Netzwerks und ist wie folgt aufgebaut:

Das erste Kapitel behandelt vertiefend die möglichen Bedrohungen und Herausforderungen, die auf die Gemeinden zukommen werden. Dies soll eine Hilfestellung sein, die eigenen Vulnerabilitäten zu erkennen. Dem Abschnitt folgt eine nähere Beschreibung von Faktoren, die die Resilienz in einem kommunalen Kontext stärken.

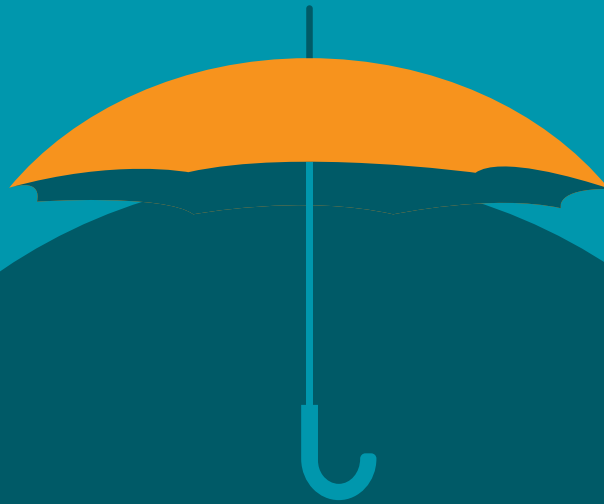
Die darauf aufbauenden Maßnahmenvorschläge für Resilienz werden aus drei Blickwinkeln betrachtet.

Die erste Perspektive beleuchtet die organisationale Widerstandsfähigkeit. Wo sollen Gemeindeverwaltungen besonders hinschauen, um resiliente Organisationen zu schaffen? Hier werden Themen wie strategische Vorschau, Personal, Führung, Kommunikation, agile Organisationsformen sowie digitale Prozesse behandelt.

Die zweite Sichtweise ist die Betrachtung der Gemeinde als Gemeinwesen. Hier werden Ideen zur Förderung von Sozialkapital und Ehrenamt als wesentliche Faktoren für das Funktionieren und Zusammenleben in lokalen Gemeinschaften dargestellt. Dazu zählen auch Beteiligungsformate für die Bevölkerung.

Als dritte Perspektive wird Regionalität und interkommunale Kooperation als Chance dargestellt, um die zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können.

In allen Kapiteln finden sich Beispiele von Praktiker*innen österreichischer Städte und Gemeinden, die als Inspiration dienen sollen.



1. RESILIENZ MEHR ALS NUR EIN SCHLAGWORT

„DIE EINZIGE KONSTANTE IM UNIVERSUM IST DIE VERÄNDERUNG.“

Spätestens mit der COVID-Pandemie rückt das Zitat Heraklits wieder ins Schlaglicht – besonders für Organisationen und Formen der Zusammenarbeit. Die Idee einer statischen, einmal durchdachten und anschließend für immer funktionierenden Struktur kann getrost als überholt betrachtet werden. Vielmehr geht es heutzutage darum, die laufende Veränderung als Teil des Organisationsdaseins zu betrachten.

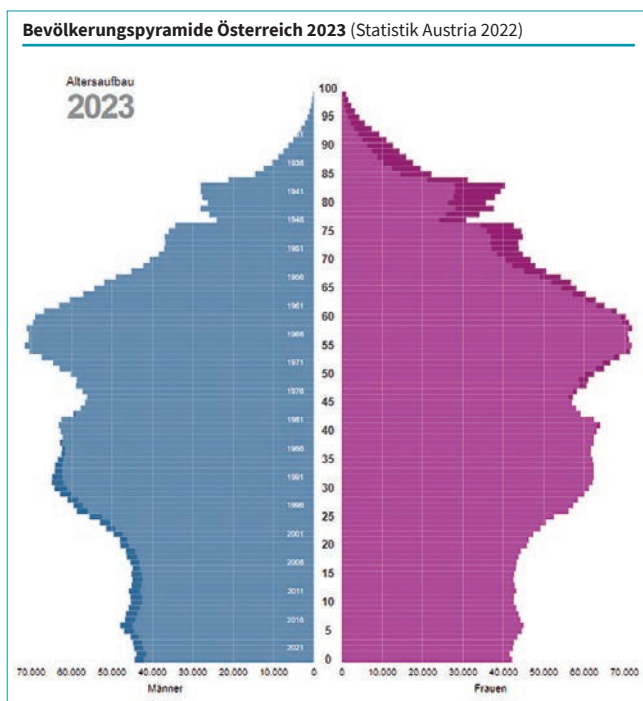
Gerade öffentliche Organisationen müssen auch in Krisen ihre Funktionsfähigkeit bewahren, sie sollen in Krisenzeiten Leuchtturm und stabilisierendes Element in einem sein. Die aktuellen Herausforderungen sind jedoch vielfältiger Natur. Die nachfolgende Liste könnte viel ausführlicher sein, es wird jedoch ein Fokus auf die Themen gelegt, die Gemeinden unmittelbar betreffen.

HERAUSFORDERNDE ENTWICKLUNGEN UND MÖGLICHE KRISEN

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Ein Blick auf die aktuelle „Bevölkerungspyramide“ in Österreich¹ zeigt die deutliche Ausbuchtung der Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1955-69). Nicht nur wird dieser Teil der Bevölkerung aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, es stellt sich außerdem die Frage, wie sich dies auf Fragen der Auswirkung auf öffentliche Budgets (Pensionen) sowie steigende Pflegebedarfe in naher Zukunft auswirken wird.

Zudem sind Gemeinden von Zu- oder Abwanderung der Bevölkerung bzw. von Bevölkerungsschichten unterschiedlich stark betroffen. Diese Entwicklungen bestimmen die Erhaltung oder den Ausbau von kommunaler Infrastruktur.



GESELLSCHAFTLICHER WANDEL

Globale Megatrends sprechen einerseits von einer stärkeren Individualisierung der Gesellschaft (im Fokus: Wunsch nach persönlicher Wahlfreiheit und Selbstverwirklichung). Andererseits sind Menschen immer besser vernetzt und entwickeln ein neues „Wir-Gefühl“. Auch die Position der Frauen in Gesellschaft und Wirtschaft verändert sich.²

Polarisierung nimmt in der Gesellschaft zu, oft unterstützt durch lauffeuerartige mediale Verbreitung. Ungleiche Verteilung von Reichtum, Chancen, Bildung und Beschäftigung führen zu sozialen Spannungen. Das Zusammenleben und die Lebensqualität in einer Gemeinde werden davon erheblich beeinflusst.³

KLIMAWANDEL

Die ökologischen Risiken werden langfristig die meisten Herausforderungen übertreffen. Neben direkten Effekten wie Hitze oder Extremwetterereignissen trifft der Klimawandel andere vulnerable Regionen der Welt noch härter. Dies wird sich in Veränderungen der globalen Lieferketten und Migrationsbewegungen mittelbar auf die lokale Ebene auswirken.

Gemeinden sind gefordert, sämtliche Klimaschutz- und Klimawandelanpassungsmaßnahmen umzusetzen. Diese Maßnahmen fallen je nach struktureller Gegebenheit der Gemeinde unterschiedlich aus und müssen dementsprechend angepasst werden.⁴

DIGITALISIERUNG

Die Art wie und wo wir miteinander arbeiten, kommunizieren und Dienstleistungen beziehen, ändert sich in einem sich jedes Jahr potenzierenden Tempo. Dazu kommen die Unmengen an Daten, die produziert, geteilt und genutzt werden. Für Gemeinden eröffnen sich viele neue Möglichkeiten der Erbringung von Leistungen⁵ – gleichzeitig steigen die Cyberbedrohungen, auf die man vorbereitet sein muss.

¹ Statistik Austria (2022). Bevölkerungsprognosen für Österreich.

² Siehe Megatrends des deutschen Zukunftsinstituts unter www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends.

³ Siehe Stressszenarien für die Stadtentwicklung in Kötter et al. (2018). Stresstest Stadt.

⁴ Siehe bspw. www.klimawandelanpassung.at.

⁵ Siehe Wirth, Krabina & Bareis (2018). Wege zur Digitalen Stadt.

AKUTE KRISEN

„Erwarte das Unerwartete“ kann eigentlich nur als Grundeinstellung aufgenommen werden. Akute Krisen werden immer wieder auftauchen, um dann so schnell wie sie gekommen sind wieder zu verschwinden oder sich in unser Leben zu integrieren. Wirtschaftliche Rezession, Pandemie, Naturkatastrophen, Fluchtbewegungen, Krieg in der europäischen Nachbarschaft, Energiekrise und Blackout-Gefahr sind Stichwörter, die an jüngste Krisen erinnern, in denen Gemeinden rasch handeln mussten und sich an neue Rahmenbedingungen anpassten.

Vulnerabilitäten können durch eine Risikoanalyse erstmals klar aufgezeigt werden. Doch Resilienzmanagement geht weiter. Es bedarf eines achtsamen Umgangs mit Menschen, Umwelt und Organisationen, damit das „System Gemeinde“ resilient werden kann.

TIPP

Risiken, Trends, Gefahren, Bedrohung, Szenarien... all diese zu erfassen ist für jede Gemeinde höchst individuell. Es gibt einige Quellen, um sich der systemischen Risiken bewusst zu werden:

- Stresstest Stadt, Deutsches Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
- Risikobild, Bundesministerium für Landesverteidigung
- Global Risk Report, World Economic Forum
- Megatrend-Map, Zukunftsinstitut
- Risikomanagement im Katastrophenmanagement, Bundesministerium für Inneres
- Risiko- und Krisenkommunikation für Gemeinden, RFG 1/2021



WAS BEDEUTET RESILIENZ FÜR GEMEINDEN KONKRET?

Resilienz bedeutet in ihrer Essenz die **Fähigkeit und Kompetenz, mit Krisensituationen umzugehen und daraus zu wachsen**. Dies erfordert vor allem Achtsamkeit gegenüber sich selbst, den Mitmenschen und der Umwelt, um überhaupt auf Veränderungen reagieren und Stresssituationen bewältigen zu können.

Resilienz ist in den unterschiedlichsten Disziplinen und Kontexten von Bedeutung. Der Ursprung des Begriffs liegt in der Physik, bei der Materialien nach Belastungen und äußeren Einflüssen wieder die Ausgangsform annehmen konnten, und somit als resilient definiert wurden. Doch Resilienz kann über das Individuum, Beziehungen, Organisationen und schlussendlich Systemen definiert und analysiert werden.⁶

Bei Systemen und Organisationen sollen die Funktionen und Strukturen auch im Falle von unerwarteten belastenden Ereignissen erhalten bleiben, und nicht in sich zusammenbrechen. Doch diese Strukturen müssen gleichzeitig flexibel sein, um sich an neue Rahmenbedingungen rasch anpassen zu können. Durch dieses Wechselspiel entsteht ein Spannungsfeld, aber auch großes Potenzial Krisen zu meistern.

Resilienz im kommunalen Kontext zeichnet sich durch **zwei Dimensionen** aus. Auf der einen Seite müssen Strukturen **robust** sein, um negative Auswirkungen von Ereignissen zu verhindern oder abzumildern. Dies können auch stabilisierende Erhaltungsprozesse sein, um in der Akutphase einer Krise sicher zu navigieren. Auf der anderen Seite ist es wesentlich, **anpassungsfähig** gegenüber sich (rasch) ändernden Rahmenbedingungen zu sein. Es ist nicht gegeben, dass der „Vor-Krisen-Zustand“ auch nach der Krise das Optimum ist. Deshalb müssen dynamisierende Erneuerungsprozesse Raum bekommen, um sich den neuen Entwicklungen zu stellen.⁷

⁶ Eine Sammlung sämtlicher Definitionen finden Sie in Hochholdinger & Schantl (2021). Die resiliente Stadt – State of the art.

⁷ Siehe Haas et al. (2022). Resilienz in Organisationen; Kötter et al. (2018). Stresstest Stadt.

Es gibt zahlreiche Eigenschaften, die kommunale Resilienz definieren können.⁸ Der duale Ansatz, der im Rahmen des deutschen „Stresstest Stadt“ operationalisiert wurde, schafft es jedoch die meisten zu bündeln.

ROBUSTHEIT in den kommunalen Strukturen wird durch vier zentrale Kriterien erreicht:

DIVERSITÄT UND VIELFALT

Monokulturen sind anfälliger für längere Ausfälle, wenn eine Störung im System auftritt. Beispiele finden sich in der Landwirtschaft (Anfälligkeit für Schädlinge) bis hin zu IT-Systemen (Spezialisierung von Hackerangriffen auf Windows-Betriebssysteme). In Organisationen kann es die Altersstruktur der Belegschaft sein (Stichwort Pensionswellen), oder auch die Verteilung von Rollen in Teams (sind nur Ideenbringer*innen oder auch Umsetzer*innen im Team?), die in gewissen Ausnahmesituationen die Handlungs- und Umsetzungsfähigkeit bestimmen.

REDUNDANZ UND RESERVEN

Fallen gewisse Bausteine im System aus, braucht es ein „Back-up“ und Reserven, die einspringen können. Dies könnte im technischen Sinne z.B. ein Notstromaggregat in einer Blackout-Situation oder im organisatorischen Bereich z.B. Personalvertretungen, z.B. Personalvertretungen bei Krankenständen, Urlauben oder Karenz sein.

MULTIFUNKTIONALITÄT

Sind Anlagen, Einrichtungen, bis hin zu Personen oder Teams vielfältig einsetzbar, ist ein System oder eine Organisation allgemein flexibler. Ein Beispiel im kommunalen Kontext sind multifunktionale Grünflächen, die verschiedensten Zwecken wie z.B. als Erholungsraum, Veranstaltungsfläche, Abkühlung oder zur Wasserversickerung dienen. Anlagen mit nur einer Funktion laufen Gefahr beim Entfall des Zwecks eine ungenutzte Ressource zu werden.

ERHOLUNGSFÄHIGKEIT

Gemeinden sind erholungsfähig, wenn sämtliche krisenbedingte Schäden beseitigt werden können (z.B. nach einer Naturkatastrophe). Das System lernt und organisiert sich neu oder anders, um für die nächste Herausforderung gewappnet zu sein (Errichtung von Schutzbauten oder Evaluierung und Verbesserung von Notfallplänen).

Die **ANPASSUNGSFÄHIGKEIT** einer Gemeinde lässt sich an drei wesentlichen Merkmalen erkennen:

REAKTIONSFÄHIGKEIT

Gemeinden haben ein Risikobewusstsein über ihre Vulnerabilitäten und leisten aktive Präventionsarbeit in Form von Strategien und Konzepten (z.B. Personalstrategie).

UMSETZUNGSFÄHIGKEIT

Strategien und Konzepte können umgesetzt werden, weil die finanziellen und personellen Ressourcen vorhanden sind und der politische Wille gegeben ist. Zusätzlich ist die Mitwirkung und die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, Wirtschaft und anderen Behörden gesichert.

INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Die Gemeinde ermöglicht ein offenes Innovationsklima, wo Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft miteinander laufend kooperieren und voneinander lernen, um Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Hier ist eine offene Kommunikations- und Diskurskultur maßgeblich.

ROBUSTHEIT

Strukturen, die negative Auswirkungen von Krisen verhindern

- **Diversität und Vielfalt**
- **Redundanz und Reserven**
- **Multifunktionalität**
- **Erholungsfähigkeit**

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten und **Strategien** zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen

- **Reaktionsfähigkeit**
- **Umsetzungsfähigkeit**
- **Innovationsfähigkeit**

Um adäquat reagieren zu können, muss die Dualität zwischen Robustheit/Stabilität und Anpassungsfähigkeit/Dynamik balanciert werden. Für Personen und Organisationen ist es daher notwendig, achtsam gegenüber Mitmenschen und Umwelt zu sein. In diesem Spannungsfeld ist auch Agilität und Flexibilität gefragt, um in der Ausnahmesituation beide Dimensionen einzubeziehen.

⁸ Laut OECD sind resiliente Städte adaptiv, robust, redundant, flexibel, ideenreich und inklusiv. Im City Resilience Framework des Resilient Cities Network sind resiliente Stadtsysteme durch 7 zentrale Eigenschaften charakterisiert: reflektierend, reich an Ideen, inklusiv, integrierend, robust, redundant und flexibel.

SCHWERPUNKTE AUS DER PRAXIS

Was braucht es also, damit Gemeinden zukünftig für all-fällige Krisen gut gerüstet sind?

Im ersten Workshop des KDZ-Kompetenznetzwerks wurde über Krisenerfahrungen reflektiert und mit Blick in die Zukunft die wichtigsten Stellschrauben zur Verbesserung der kommunalen Resilienz herausgearbeitet. Die zentralen Wirkungshebel laut den Praktiker*innen sind:

- Neben dem Streben der letzten Jahrzehnte nach Effizienz in der Verwaltung sollten bei Veränderungsprozessen auch die Fragen der **Effektivität und Wirkung** des Verwaltungshandelns mehr im Mittelpunkt stehen. Nach dem Motto: „Neben ‚die Dinge richtig tun‘ muss auch bedacht werden, ‚die richtigen Dinge zu tun‘.“
- **Sozialkapital** ist ein bedeutender Hebel für die Resilienz einer Gemeinde – seien es Ehrenamt, Gemeindepersonal oder Vereine. Diese sozialen und gemeinschaftlichen Strukturen müssen gesichert und gefördert werden. Ohne diese Stützen ist die Bewältigung von Krisen eine zusätzliche Herausforderung für Gemeindeverwaltungen.
- **Qualifiziertes Personal** muss für die Verwaltung gewonnen werden. Die Selbstbefähigung von Personal (Übertragung von Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenzen) ist ein Schlüsselfaktor. Dies verlangt auch einen gewissen Bruch mit bisherigen Denkmustern in der traditionellen Verwaltungskultur. Es muss ein „Investment in die Menschen“ vorgenommen werden. Besonders außerhalb von Krisenzeiten müssen Maßnahmen gesetzt werden, während der Krise ist es zu spät.
- Personen in Führungspositionen müssen die erforderlichen **Führungskompetenzen** aufweisen und dezidiert die mit der Funktion verbundenen Führungsaufgaben wahrnehmen, anstatt primär operative Aufgaben auszuführen. Führungskräfte sollen ihren Mitarbeiter*innen vertrauen und ihnen den Rücken stärken, um so **Selbstbefähigung** zu fördern. Das mittlere Management nimmt eine zentrale Rolle ein, wenn es um Überzeugungsarbeit und Motivation der Belegschaft geht („informelle Führungspersönlichkeiten“ in der Belegschaft identifizieren).
- Die **Selbstverantwortung der Gesellschaft** muss gestärkt werden. Hier liegt es an der richtigen Kommunikationsstrategie, um alle Schichten adäquat zu erreichen.
- In der Verwaltungskultur muss **Mut** belohnt werden, auch über den Aufbau einer von allen akzeptierten **Fehlerkultur**.
- Risikomanagement und Governance/Steuerung hören nicht bei den Gemeindegrenzen auf. Ein **regional-räumliches Denken** muss etabliert und **Kooperationen** mit öffentlichen, zivilen und wirtschaftlichen Akteur*innen gezielt gefördert werden.

Diese Themen werden in den Folgekapiteln vertiefend dargestellt und konkrete Maßnahmen aufgezeigt. Dabei wurden für die Gliederung einerseits die Möglichkeiten innerhalb der Organisation zusammengefasst (Wirkung, Personal, Führungskompetenz, Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen) und andererseits die Gemeinde als Gemeinschaft (Sozialkapital, Beteiligung der Bevölkerung) und regionaler Raum (regionales Handeln und Kooperation) betrachtet.

Die Darstellung der zwei Resilienzdimensionen Robustheit und Anpassungsfähigkeit dient als Richtschnur, die folgenden beschriebenen Maßnahmen einzuordnen.



2. RESILIENZ IN DER ORGANISATION: DIE GEMEINDE- VERWALTUNG

Die Art der Zusammenarbeit in Organisationen ist im Wandel. Doch dem Anspruch zeitgemäßer Organisationsstrukturen stehen häufig historische Hierarchiemodelle in der Praxis gegenüber. Während sich in Ausnahmesituationen gewisse hierarchische Strukturen bewähren (z.B. Krisenstab), ist für die operative Arbeit in Gemeinden ein Umdenken der Organisationskultur notwendig, um in erster Linie engagierte und kompetente Mitarbeiter*innen zu halten und zu gewinnen sowie Grundlagen und Raum für mutige Entscheidungen zu schaffen.

Die Liste an Ideen und Maßnahmen würde diese Publikation sprengen. Der Fokus soll daher auf folgende Punkte gelegt werden:

- Strategische Vorausschau
- Agile Organisationsformen
- Führung und Werte
- Personalmanagement
- Digitale Prozesse
- Kommunikation

STRATEGISCHE VORAUSSCHAU

Um Strategien für die Anpassung an neue Rahmenbedingungen zu entwickeln, müssen Entscheider*innen die erforderlichen Informationen erhalten. Dies bedeutet, dass Themen der **Compliance** und des **Risikomanagements** möglichst weitreichend in **Standardprozesse integriert** werden (z.B. durch interne Kontrollsysteme). Handlungsakzente an Mitarbeiter*innen werden erst gesetzt, wenn ein Kontrollmechanismus anschlägt. Gleiches gilt für eine automatisierte, unterjährige Haushaltsüberwachung, welche die Grundlage für finanzwirksame Entscheidungen liefert. Ein entsprechendes Controlling liefert zu definierten Berichtszyklen die passenden Steuerungsberichte an Entscheider*innen.

Vorab erstellte **Krisenpläne** helfen dabei, im Ausnahmefall nicht erst eine Struktur finden zu müssen und die Modalitäten des Handelns zu definieren. Neben der technischen Infrastruktur muss auch die Organisation auf einen Ernstfall vorbereitet sein – Probeläufe haben sich hier als taugliches Mittel erwiesen (wie z.B. Blackout-Übungen).

Auch zum Umgang mit organisatorischen Regeln in Stresssituation (z.B. Mehrzeiten) sollte ein **gemeinsames Verständnis** geschaffen werden – sowohl von Seiten der Gemeindeverwaltung, als auch seitens der Mitarbeiter*innen. Man muss sich aufeinander verlassen können. Unnötige Regelungsfluten sollten vorab reduziert und auf ein wesentliches und überschaubares Maß beschränkt werden. Am Ende zeigt sich die Handlungsfähigkeit einer Organisation in der **Bereitschaft der Mitarbeiter*innen** im Ausnahmefall und auch außerhalb ihres regelmäßigen Arbeitsfeldes die erforderlichen Schritte mitzugehen, zu gestalten und proaktiv zu entwickeln.

AGILE ORGANISATIONSFORMEN

Im Rahmen von Transformationsprozessen gilt es zu berücksichtigen, dass solche nicht von heute auf morgen erfolgen können. Am Beginn steht ein umfassendes Umdenken in der Organisationskultur. Das Etablieren von Werten, informellen Normen, Regeln und Verhaltensweisen erfordert ein Vorleben ebendieser, allen voran durch die Führungskräfte und informelle Schlüsselpersonen. Ebenso das Zulassen von **Freiräumen für Experimente und innovatives Handeln**, sodass mittelfristig eine Kulturänderung der Organisation erreicht wird. Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter*innen sind dabei gleichermaßen gefordert über den „Tellerrand des bisherigen“ zu denken.

Auch wenn in Managementhandbüchern Agilität in aller Munde ist, sind umfassende Beispiele einer organisationsweiten Implementierung selten, aber nicht abwesend (ein Beispiel ist der Bauhof Herrenberg in Deutschland mit selbst-organisierenden Teams). Dabei zeigen sich interessante Aspekte, die auch in einer Verwaltung möglich sind, z.B. Teamentscheidung bei Personalaufnahmen.

In der Praxis bewähren sich bereits teil-agile Strukturen, die sich außerhalb der formalen Rahmenorganisation für eine beschränkte Zeitspanne etablieren. Diese sind zumeist interdisziplinär besetzt und durchbrechen bestehende Hierarchievorstellungen (so kann z.B. eine Abteilungsleiterin in einem Projektteam „nur“ eine Expertinnenrolle einnehmen, während ein Referent die Teamleitung innehat). Potentiale für österreichische Gemeinden werden vor allem außerhalb der hoheitlichen Tätigkeit gesehen. Wobei die Möglichkeit besteht, nach erfolgreichen Pilotprojekten auch in hoheitlichen Aufgabenfeldern agile Strukturen zu etablieren. Neben den klassischen Aufgabenfeldern bewähren sich derartige Strukturen bereits mehrfach im Bereich des Projektmanagements. Auch in Bau- und Wirtschaftshöfen wurden erfolgreich sogenannte „Baustellenverantwortliche“ eingesetzt, die eine temporäre Führungsrolle (inkl. der damit verbundenen Rechte und Pflichten) übernehmen und Ergebnisverantwortung tragen.

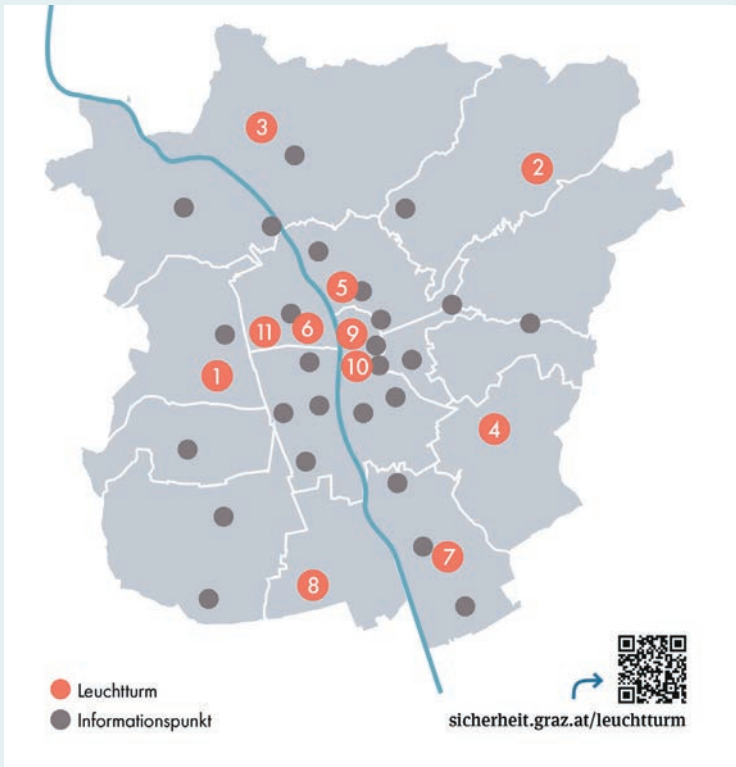
Solche Modelle erlauben es, schneller auf Veränderungen zu reagieren und helfen auch das Verständnis von Führungsentscheidungen zu verbessern.



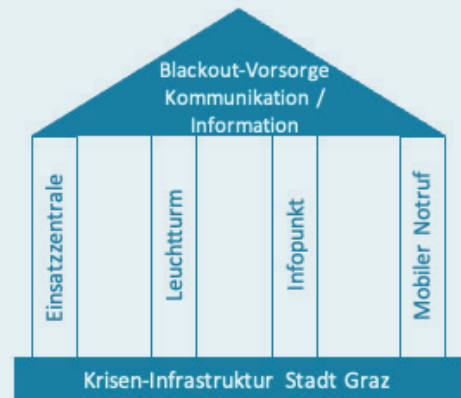
STADT GRAZ BLACKOUT: WAS, WENN'S WIRKLICH FINSTER WIRD

Ein Blackout ist ein großflächiger, ungeplanter bzw. unkontrollierter, länger andauernder Stromausfall und ein Szenario, auf das sich Unternehmen, aber auch Städte und Gemeinden aufgrund der umfangreichen Auswirkungen vorzubereiten haben. Expert*innen schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Blackouts in Österreich als sehr gering ein. Trotzdem setzt sich die Stadt Graz intensiv mit diesem Szenario auseinander, um im Ernstfall darauf vorbereitet zu sein.

Jede Stabsfunktion ist laut staatlichem Krisen- und Katastrophenschutzmanagement personell abgesichert besetzt. Insgesamt sind zusätzlich zum Personal, inklusive Reserve für den systemkritischen Einsatz, wie z.B. im Wasserwerk, ca. 300 städtische Mitarbeiter*innen für einen Notfall Personal-Pool rekrutiert. Diese sind flexibel in unterschiedlichen Einsatzbereichen, von der Meldesammelstelle bis zur Fahrradstaffel, mehrfach redundant für eine robuste Organisation im Notfall eingeplant.



Der Einsatz ist genau vorbereitet und anpassungsfähig bei unerwarteten und überraschenden Ereignissen. Die Kommunikation mit diesen Mitarbeiter*innen erfolgte vorab in Informationsveranstaltungen und mittels eigener Folder. Kooperationen mit internen, städtischen Beteiligten und Eigenbetrieben wie dem GPS, dem Grazer Parkraum- und Sicherheitsservice, verstärken die Einsatzkraft. Diese Mitarbeiter*innen sorgen im Fall eines Blackouts mit ihrem robust ausgestatteten Funknetz (Stützakkumulatoren, externe Stromspeisemöglichkeit) auch für die Kommunikation zwischen Einsatzzentrale und Leuchttürmen. Die Katholische Kirche Steiermark und die evangelische Kreuzkirche mit ihren ehrenamtlichen Helfer*innen sind weitere Kooperationspartnerinnen zur Sicherung der Kriseninfrastruktur.



DIE INFRASTRUKTUR DER STADT GRAZ FÜR DEN KRISENFALL

Das Vier-Säulen-Modell:

Um für die verschiedenen Krisenszenarien bestmöglich gerüstet zu sein, fußt die Kommunikation für die Bürger*innen auf vier Säulen: Einsatzzentrale, Leuchttürme, Infopunkte und der Mobile Notruf. Diese vier Säulen versorgen die Bevölkerung mit allen notwendigen Informationen und bieten den Menschen zudem die Möglichkeit, Notrufe abzusetzen. Darum müssen die vier Säulen auch im Fall eines Blackouts aufrechterhalten werden.



Gilbert Sandner

Leitung Sicherheitsmanagement u. Bevölkerungsschutz
Behördlicher Führungsstab der Stadt Graz | Leiter Stabsarbeit
gilbert.sandner@stadt.graz.at · sicherheit.graz.at · graz.at

FÜHRUNG UND WERTE

Gute Führungsarbeit war schon immer ein kritischer Erfolgsfaktor für Organisationen. Mit Blick auf die Umsetzung neuer Arbeitsformen (Stichwort New Work) und den veränderten Anforderungen der Arbeitskräfte steigt der Bedarf noch weiter. Dabei wird **Führungsarbeit** in Hinkunft mehr noch als in der Vergangenheit **Beziehungs- und Kulturarbeit** leisten müssen. Führungskräfte sollten Vorbilder bei New Work, der Digitalisierung und beim Kulturwandel sein. Dabei ist auch ein **gemeinsames Werteverständnis** zentral. **Transparenz und Offenheit** bei Prozessen und Entscheidungen gegenüber Mitarbeiter*innen und Bevölkerung können die Akzeptanz und Zusammenarbeit fördern.

Dabei müssen in der Organisation selbst neue Freiheiten im Führungsverständnis zugelassen werden. Die Top-Down Einführung agiler Strukturen bedeutet nicht, dass diese Strukturen auch zum Selbstläufer werden. Die verstärkte Autonomie in Teams oder Abteilungen bedeutet ein fachliches Zurücknehmen der traditionellen Führungskraft, höhere Fehlertoleranz sowie das Bereitstellen von Hilfe bei Bedarf. Die Regeln der Autonomie müssen klar kommuniziert und gewahrt werden.

(Teil-)Agile Strukturen bedeuten deshalb ein ebenso starkes Commitment der betroffenen Mitarbeiter*innen (man könnte ja weiterhin „Dienst-nach-Vorschrift“ machen; spezielle verwaltungsrechtliche Rahmen für flexible Strukturen sind derzeit noch nicht etabliert). Sie gewinnen an **Autonomie über die Arbeitsmodalitäten** (z.B. durch freie Einteilung von Arbeitszeit im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten, Homeoffice-Tage u.ä.) und gestalten Ergebnisse in **stärkerer Eigenverantwortung** mit, müssen jedoch auch die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen.

PERSONALMANAGEMENT

Nachhaltiges und vorausschauendes Personalmanagement ist eine wesentliche Grundlage für eine widerstandsfähige und belastbare Organisation. Dabei stehen Gemeinden vor einigen Herausforderungen, wie etwa der Pensionierungswelle, den veränderten Anforderungen neuer Arbeitnehmer*innen an den Beruf sowie einschränkende rechtliche Rahmenbedingungen. Hier können Gemeinden in unterschiedlichen Bereichen des Personalmanagements Akzente setzen, um sich auf diese Entwicklungen vorzubereiten.⁹

PERSONALPLANUNG

Für eine resiliente Organisation ist eine vorausschauende Personalplanung unabdingbar. Ausgangspunkt hierfür sind die bestehende Altersstruktur sowie die zukünftigen Personalbedarfe als Folge von politischen Entscheidungen. Um auch bei kurzfristigen Personalbedarfen handlungsfähig zu sein, können gemeinsame Personalpools (mit anderen Gemeinden) hilfreich sein, wie mancherorts bereits mit Springer*innensystemen in Kindergärten praktiziert wird. Solche kooperativen Lösungen könnten in vielen Bereichen genutzt werden, indem Gemeinden durch interkommunale Zusammenarbeit gemeinsam Aufgaben organisieren (bspw. mittels Mehrzweckverband).

ARBEITSBEDINGUNGEN

Zu **positiven Arbeitsbedingungen** zählen eine sinnstiftende Arbeit sowie digitalisierte bzw. hybride Arbeitsweisen (Homeoffice). Flexible Arbeitszeitmodelle auf Teilzeitbasis werden immer stärker nachgefragt.

Dafür ist eine **Flexibilisierung des Dienstrechts** notwendig. Gemeinden sollten die Möglichkeit haben Stundenreduktionen zu vereinbaren bzw. Gleitzeit- und Homeoffice-Regelungen einzuführen. Die Vereinbarungen mit Mitarbeiter*innen(-gruppen) werden immer individueller. Gleichzeitig ist zu empfehlen, das **Leistungsportfolio aktiv zu durchleuchten**. Beispiel: welche Aufgaben sind in Bezug zu Parteienverkehr nicht mehr für einen gewissen Standard notwendig (**Aufgabenkritik**).

⁹ Impulse aus dem Vortrag von Klaus Wirth im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks am 8.9.2022, auf Basis Wirth (2018). Generationensensibles Personalmanagement.



STADT FELDKIRCH RESILIENZ IN DER FÜHRUNG: FÜHRUNGSTANDEMS!

Der Bauhof der Stadt Feldkirch (36.000 Einwohner*innen) beschäftigt 130 Mitarbeitende und wird seit 1,5 Jahren von Ing. Bernhard Kircher und Martin Bolter in einem Führungstandem geleitet. Die Aufgabenpalette des Bauhofes umfasst die Infrastruktur-wartung und Pflege, Straßeninstandhaltung und Winterdienst, Hochbauinstandhaltung, Müllabfuhr, Wertstoffsammlung für die Region, Gebäudereinigung, Kanalinstandhaltung und Risikomanagement. Im Interview berichten die beiden Führungskräfte über ihre bisherigen Erfahrungen.

Gibt es eine Aufgabenverteilung in eurem Führungstandem?

Wir haben eine schriftliche Aufgabenverteilung in Form einer Aufgaben- Kompetenz-, Vertretungsmatrix. Parallel entscheiden wir situativ, wer welche Aufgabe übernimmt. Personalmanagementaufgaben liegen aktuell bei Bernhard Kircher, weil er über viele Jahre Erfahrung verfügt. Die Vertretung in verschiedenen Besprechungen z.B. im Rathaus oder mit Partnerunternehmen und das Beschwerdemanagement übernimmt Martin Bolter.

Wie koordiniert ihr euch?

Wir haben unsere Arbeitsplätze direkt nebeneinander und in unmittelbarer Nähe sind auch die Leiter der Teams im Bauhof. Am Montag findet immer ein Abstimmungsgespräch statt, in welchem die Rollenaufteilung für die Woche erfolgt.

Was sind die Vorteile des Führungstandems?

Unser Führungstandem wurde nach der Pensionierung des Bauhofleiters intern rekrutiert, wodurch wir eine Personaleinsparung erzielen konnten. Wir haben eine neue Kommunikation zu den Leitern der einzelnen Teams eingerichtet. Der schnelle gegenseitige Austausch, die zweite Meinung zu einer Problemstellung, die gegenseitige Unterstützung, die Vertretung und die gegenseitige Reflexionsmöglichkeit sind wesentliche Vorteile eines Tandems.

Was sind die Nachteile eines Tandems?

Uns sind bisher keine Nachteile bekannt. Die Gehaltsverhandlung für 2 Führungskräfte war zu Beginn eine kleine Herausforderung. Ein Aufwand für die gegenseitige Abstimmung ist vorhanden. Eine abgestimmte Fehlerkultur ist notwendig.

Würdet ihr ein Tandem anderen Bauhöfen empfehlen?

Ja, wir würden ein Tandem empfehlen, wenn der Bauhof eine bestimmte Größe hat. Steht ein Führungswechsel an und ist ein Talentmanagement vorhanden, dann sind das gute Bedingungen, ein Tandem zu entwickeln.

Die Stadt Feldkirch hat in den Bereichen Personalmanagement, Umwelt – Energie – Klimaschutz und Stadtplanung weitere Führungstandems etabliert.



Trotz der Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen sind die klassischen Bediensteten, die Jahrzehnte in der Verwaltung bleiben, eher selten und entsprechen nicht mehr dem Zeitgeist. Die Akzeptanz, dass kompetente Mitarbeiter*innen nur für kurze Zeit (2 bis 5 Jahre) bzw. in einer bestimmten Lebensphase bleiben, muss erhöht werden. Ein **Wissensmanagementsystem** muss daher etabliert werden, um wertvolles Know-how für die Gemeinden zu sichern.

PERSONALENTWICKLUNG

Angesichts der aktuellen Arbeitsmarktsituation ist ein in der Vergangenheit oftmals erkennbares Verbrauchsdenken („wenn wir neue Beschäftigte brauchen, holen wir sie uns einfach wieder am Markt“) nicht länger tragfähig. Die nachhaltige Personalentwicklung gewinnt daher noch mehr an Bedeutung. Konkret heißt das **vermehrt in die Ausbildung (v.a. Lehrlinge)** und auch in die **verstärkte Weiterbildung des bestehenden Personals** (insbesondere Expert-Level und Führungskräfte) **zu investieren**.

Das bedeutet einerseits generell mehr Geld in die Hand zu nehmen als bisher; es bedeutet aber auch neue und unkonventionelle Ideen zu verfolgen. Andere Möglichkeiten sind **Ausbildungskooperationen mit Bildungsinstitutionen** (z.B. Lehrgang für „Young Professionals for Good Governance“) oder **bedarfsorientiertes Coaching** für Mitarbeiter*innen.

PERSONALGEWINNUNG

Für Nachwuchskräfte sind Sinn, Werte und die spezifische Zweckbestimmung („Purpose“) einer Organisation immer wichtigere Faktoren für die Karriereentscheidung. Hier haben Gemeinden den Vorteil, dass sie zentrale Aufgaben der Daseinsvorsorge für die Menschen vor Ort erfüllen und dem Gemeinwohl dienen. Diese sinnstiftende Arbeit sollte im Rahmen eines professionellen **Employer Brandings** in den Vordergrund gestellt werden.

Dabei hilft es, sich als **Marke am Arbeitsmarkt zu positionieren**. Es gibt jedoch regionale Unterschiede (liegt die Gemeinde in einem Industrie-, Tourismus- oder ländlichen Gebiet?), die im Branding berücksichtigt werden müssen, um eine bestimmte Zielgruppe anzusprechen. Dafür sind die derzeitigen rechtlichen Rahmenbedingungen der Bundesländer sehr einschränkend.

Ein zweiter Ansatzpunkt betrifft die konsequente **Professionalisierung des Recruitings**. Das beginnt bei kreativeren Ausschreibungen und Werbekampagnen (z.B. regionale Ausschreibungen, Entwicklung einer kommunalen Jobbörse). Aber es betrifft auch die Rekrutierungsabläufe. Hier überzeugen vor allem Organisationen, die schlanke, schnelle und digitale Prozesse anwenden.

Im Anschluss an ein professionelles Recruiting benötigen Gemeinden ein ebenso **professionelles Onboarding** für neue Kolleg*innen, um diese nicht vorschnell wieder zu verlieren, wenn sie mit dem Eingliederungsprozess in die neue Organisation unzufrieden sind.



MARKTGEMEINDE SCHWARZACH IM PONGAU NEUE ARBEITSZEITMODELLE – MEHR FREIZEIT – BESSERE LEISTUNG – ZUFRIEDENE MITARBEITER*INNEN

Die Ausgangssituation

Die kleine Marktgemeinde Schwarzach im Pongau hat rund 3.500 Einwohner*innen und arbeitete im Gemeindeamt mit klassischen Arbeitszeiten von Montag bis Freitag. Es gab flexible Arbeitszeiten von Montag bis Donnerstag, 07:00 Uhr bis 18:00 Uhr und am Freitag von 07:00 Uhr bis 12:00 Uhr. Insgesamt standen den Bürger*innen 28 Stunden im Parteienverkehr zur Verfügung (Montag bis Freitag am Vormittag, Montag und Donnerstag auch am Nachmittag).

Die Idee

Der Fonds Gesundes Österreich bearbeitet in seiner Seminarreihe für Führungskräfte in Gemeinden (Bürgermeister*innen, Amtsleitung, Abteilungsleitung) das Thema Gesundheit als zentralen Inhalt. Die Belastungen auf unterschiedlichen Ebenen mit extrem hohen Anforderungen in weiten Wissensgebieten bringen die Mitarbeiter*innen immer wieder an die Belastungsgrenzen. Eine hohe Ausfallquote und „schlechte Karten“ bei Stellenausschreibungen sind die Folge.

In den Seminaren wurden Beispiele von verkürzten Arbeitszeitmodellen bis hin zur 4-Tage-Woche vorgestellt und die Auswirkungen dieser Veränderungen präsentiert. Diese Modelle haben wir als Anregung zur Diskussion in unserer Gemeinde mitgenommen.

Die Umsetzung

Die Idee einer 4-Tage-Woche wurde zwischen Amtsleiter und Bürgermeister in einigen Besprechungen erörtert. Nach der grundsätzlichen Entscheidung ein Arbeitszeitmodell mit 4 Arbeitstagen (ohne Arbeitszeitverkürzung) von Montag bis Donnerstag im Probebetrieb laufen zu lassen, wurden die 9 Mitarbeiter*innen in der Verwaltung und die Reinigungskraft informiert und auch in die Entscheidung dieser Maßnahme miteingebunden. Die Idee wurde von den Mitarbeiter*innen als sehr positiv gesehen und damit stand einer Umsetzung nichts mehr im Wege.

Begleitend zur Änderung der Arbeitszeit in eine 4-Tage-Woche wurden auch die Öffnungszeiten im Parteienverkehr erweitert, sodass die Bevölkerung auch an den Tagesrandzeiten die Dienstleistungen der Gemeinde in Anspruch nehmen können.

Der Rückblick

Nach einem Jahr haben wir in der Gemeinde in Zusammenarbeit mit unseren Kolleg*innen das neue Arbeitszeitmodell besprochen und die Zufriedenheit abgefragt bzw. hinterfragt. Einhellig war die Rückmeldung, dass ALLE mit der 4-Tage-Woche sehr zufrieden sind und eine Änderung auf eine 5-Tage-Woche unmöglich ist und die Attraktivität des Arbeitsplatzes massiv einschränken würde.



Marktgemeinde
SCHWARZACH
im Pongau



Andreas Haitzer
Bürgermeister Schwarzach im Pongau
haitzer@gde-schwarzach.at



STADTGEMEINDE BRUCK AN DER MUR DIE STADTGEMEINDE GEHT NEUE WEGE BEI DER PERSONALSUCHE

Seit mehr als einem Jahr wird intensiv an der „Strategischen Personalentwicklung“ gearbeitet. Ziel ist es, die bestehenden Mitarbeiter*innen zu fördern, die persönliche Zufriedenheit zu steigern und dadurch auch bei der Personalsuche einen Wettbewerbsvorteil im stark umkämpften Arbeitskräftemarkt zu haben.

Mit dem Veranstaltungsformat „Lange Nacht im Rathaus“ im Oktober 2022 wurde die Stadtgemeinde als attraktive Arbeitgeberin präsentiert. Es drehte sich vor allem um die Beantwortung und Präsentation der Fragen: „Was leistet die Stadt Bruck an der Mur? Welche Aufgaben erfüllen die rd. 230 Beschäftigten im Dienste der Bevölkerung?“

Außerdem wurde die Mitarbeiter*innensuche bereits im Jahr 2022 stetig auf neue Beine gestellt. Die Stellenausschreibungen wurden neu überarbeitet und textlich, als auch grafisch attraktiviert. Auch die Kanäle, auf denen die Ausschreibungen an die Öffentlichkeit gelangen, wurden erweitert (z.B. über Facebook und Portale für Arbeitssuchende).

Die Stadtgemeinde als innovative Organisation

Insbesondere der demografische Wandel wird kurz- und mittelfristig enorme Änderungen beim Personal mit sich bringen. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Österreich werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren rd.

48 Prozent der Bediensteten in Pension gehen. Auch die Stadtverwaltung muss sich intensiv mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen. Beispielhaft sei hier der Bereich Gebäudereinigung genannt: rd. 60 Prozent aller Bediensteten gehen in den nächsten fünf bis zehn Jahren in Pension.

Neben der Tatsache, dass sich gerade der öffentliche Dienst als langfristiger Arbeitgeber eignet, wirbt die Stadtgemeinde Bruck ganz offensiv mit gutem Betriebsklima und zahlreichen Benefits für Bewerber*innen.

Im Jänner 2023 ging das neue Karriereportal online, wo man u.a. die Benefits herausgearbeitet hat und auf einen Klick alle offenen Stellen der Stadtgemeinde zu finden sind. Unter www.bruckmur.at/karriere finden Interessierte aktuelle Stellenangebote, Benefits und die Möglichkeit zur Bewerbung bzw. Initiativbewerbung.

Onboarding-Prozess

Zum Konzept der „Personalsuche neu“ gehört auch ein völlig überarbeiteter Onboarding-Prozess, der völlig neu gedacht und überarbeitet wurde. Eine Onboarding-Checkliste sowie Mitarbeiter*innenmappe sind gerade in Ausarbeitung.

Außerdem wurden auch für bestehende Mitarbeiter*innen die Arbeitszeiten flexibler gestaltet und die Möglichkeit zum Homeoffice sukzessive ausgebaut. Die Option auf eine „4-Tage-Woche“, zusätzliche freie Tage und Karriere- und Aufstiegschancen runden das Portfolio ab.

Werben mit bestehenden Mitarbeiter*innen: Die Stadt Bruck sucht dich!

Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird am authentischsten über die bestehenden Mitarbeiter*innen transportiert. Über eine neue Imagekampagne der Stabstelle Strategische Kommunikation & PR wird die Stadtgemeinde als attraktive Arbeitgeberin noch stärker öffentlich wahrgenommen.

Neben Bild und Textbotschaften produzierte man erstmals auch Videos für die Bewerbung in Social Media, Fernsehen und Kino. Die Videos wurden auf Facebook und HiWay geschaltet. Die Stellenausschreibungen wurden in allen regionalen Medien inseriert und auf den Videowalls geschaltet.

Lehrlingsoffensive: Investitionen in die Jugend sind Investitionen in die Zukunft

Um für die Stadtgemeinde Bruck auch zukünftig den Fachkräftebedarf zu sichern und jungen Menschen aus der Region eine hochwertige Ausbildung zu ermöglichen, wird 2023 eine Lehrlingsoffensive gestartet. Die Präsentation auf Lehrlingsmessen wird ebenfalls ins Auge gefasst.



Unter dem Motto „Die Stadt Bruck sucht dich!“ wurde von der Stabstelle Strategische Kommunikation und PR eine völlig neue Werbelinie entwickelt.



Markus Hödl

Stadtdirektor Bruck an der Mur
markus.hoedl@bruckmur.at

DIGITALE PROZESSE

Digitalisierung schafft Resilienz. Während der COVID-Pandemie hat sich gezeigt, dass ein erhöhter Digitalisierungsgrad die Flexibilität von Organisationen positiv unterstützt.

Auf kommunaler Ebene umfasst das bspw. folgende Systeme:

- **Eine elektronische Aktenbearbeitung** ermöglicht ein ortsungebundenes Arbeiten, standardisiert Abläufe und unterstützt damit auch die Anforderungen der neuen Arbeitswelt.
- Ein **Digitaler Post- und Rechnungslauf** ermöglicht schnellere Reaktionszeiten und transparente Dokumentenläufe – „Aktensuchen“ ist damit Geschichte.
- Ein **modernes Wissensmanagement** hilft, die immer komplexeren Wirklichkeiten zu managen und eine für alle einsehbare und nutzbare „Organisationszyklopädie“ zu schaffen.

In Summe kann mit diesen Anwendungen – die idealerweise möglichst ineinander integriert sind (Schnittstellenkompatibilität) – ein signifikanter Beitrag geleistet werden, agile (Teil-)Strukturen in der täglichen Arbeit zu unterstützen und überhaupt erst zu ermöglichen. Denn: wird eine strukturell innovative Organisation konzipiert, die Abläufe jedoch den Arbeitsweisen des 20. Jahrhunderts entsprechen, kann das volle Potential gar nicht erreicht werden.

KOMMUNIKATION

Gemeinden sind ständig kommunizierende Organisationen. Sie brauchen in Zeiten von Social Media und digitaler (Echtzeit-)Vernetzung eine professionelle Kommunikation, um die Zielgruppen mit den eigenen Botschaften nachhaltig zu erreichen. Dabei ist es wichtig, nicht nur für die Kommunikation nach außen eine abgestimmte Strategie zu entwickeln, sondern auch interne Kommunikationsprozesse mit den Mitarbeiter*innen zu etablieren.

Für die Kommunikation innerhalb der Organisation geht es vor allem darum, **Wissen und Informationen** für alle Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Abteilungen **transparent, verständlich und aktuell zugänglich zu machen** (z.B. über ein Intranet). Gleichmaßen relevant ist der regelmäßige Austausch, einerseits innerhalb von Abteilungen als auch abteilungsübergreifend. Durch freien Informationsaustausch kann eine Gemeindeverwaltung an einem Strang ziehen.

Bei der externen Kommunikation empfiehlt es sich **verlässliche Kommunikationskanäle** mit der Bevölkerung und regionalen Stakeholdern aufzubauen (u.a. durch Soziale Medien, Website, Gemeindezeitung). Folgen die damit transportierten Botschaften einer klaren Strategie, kann die Akzeptanz von Entscheidungen erhöht sowie Identifikation und Vertrauen gefördert werden. In Krisensituationen können dann die bewährten Kanäle genutzt werden, um im Notfall rasch die Bevölkerung zu erreichen. Dies ist der Grundstein für integrierte strategische Kommunikation bzw. für Krisenkommunikation.¹⁰

¹⁰ Für weitere Informationen siehe Zechner (2021). Risiko- und Krisenkommunikation für Gemeinden.

ZUSAMMENFASSUNG

Es gibt viele Stellschrauben, wo man als Gemeinde innerhalb der eigenen Organisation ansetzen kann, um die Resilienz zu stärken. Zusammengefasst geht es darum, sich einerseits über die größten Risiken

bewusst zu sein, die Mitarbeiter*innen zu fördern, Führungskompetenzen zu schulen und in der Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation offen für Neues zu sein.

ROBUSTHEIT

Strukturen, die negative Auswirkungen von Krisen verhindern / abmildern

- **Vielfältige Personalstruktur in Bezug auf Alter, Lebensphase, Ausbildung, Geschlecht sicherstellen**
- **Genügend Personal einplanen, um Ausfälle auszugleichen**
- **Personalentwicklung und -weiterbildung forcieren, auch für Führungskräfte**
- **(Teil-)Agile Strukturen, abseits der Hierarchie**
- **Digitale Prozesse**
- **Etablierte Kommunikationskanäle**

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten und Strategien zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen

- **Vorbereitung (Krisenpläne), Risikoantizipation und proaktives Gegenwirken durch Steuerungssysteme**
- **Arbeitsbedingungen flexibilisieren**
- **Vertrauenskultur und Informationsaustausch zwischen Organisation und Mitarbeiter*innen**
- **Führungsarbeit benötigt Sozialkompetenz und nicht (nur) fachliche Kompetenzen**
- **Klare und einfache Regelungen, um Autonomie über Arbeitsmodalitäten zu ermöglichen**
- **Eigenverantwortliche Mitarbeiter*innen und Führungskräfte**
- **Vorbereitung im Sinne der Krisenkommunikation**



3.

RESILIENZ IN DER ÖRTLICHEN GEMEINSCHAFT: DAS GEMEIN- WESEN

Im letzten Kapitel werden Ideen gegeben, wie die Gemeindeverwaltung selbst widerstandsfähiger für Krisen werden kann, um die Funktionsfähigkeit dieser für das Gemeinwesen so wesentlichen Organisation abzusichern. Es gibt jedoch außerhalb der Organisationsgrenze zentrale Elemente der Resilienz.

Eine Gemeinde ist auch ein Lebensraum ein soziales Gebilde. Stärkt man die örtliche Gemeinschaft und fördert

die Selbstverantwortung der Menschen im Ort und in der Region, können externe Krisen und Herausforderungen besser bewältigt werden.

Dafür sind zwei Bereiche maßgeblich:

- Sozialkapital
- Beteiligung der Öffentlichkeit

SOZIALKAPITAL

Das Sozialkapital einer Gemeinde wird in unterschiedlicher Form sichtbar: es sind die vielen persönlichen Beziehungen der Menschen (formelle, aber vor allem auch informelle wie z.B. Freundschaften), das sichtbare und aktive Leben in Vereinen und ähnlichen Organisationen.

Sozialkapital ist somit eine **Kultur von vertrauensvollen Beziehungen**. Vertrauensvolle Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass in Netzwerken agiert wird, die Beteiligten sich an die gleichen Spielregeln halten und Werte teilen sowie die Interaktion aus einem Geben und Nehmen besteht. Ist das Sozialkapital in einer Gemeinschaft hoch, steigt nachweislich die Lebensqualität und die Umsetzungs- und Innovationsfähigkeit.¹¹

Es ist daher von zentraler Bedeutung, die Bevölkerung zu aktivieren, Menschen zu vernetzen, Ehrenamt und Vereine zu fördern und allgemein die Beziehungen zwischen Stakeholdern zu verbessern, um somit Räume für Innovationen und Identifikation mit dem Lebensort zu schaffen. Solidarität und Verantwortungsgefühl des Individuums in herausfordernden Situationen steigen, wenn man sich mit der Gemeinde verbunden fühlt.

EHRENAMT FÖRDERN

Gemeinden nehmen in Bezug zu Freiwilligenarbeit eine wichtige Koordinations- und Sensibilisierungsaufgabe wahr. Dabei geht es nicht nur um Vereine. Bildungseinrichtungen, Non-Profit- und Blaulichtorganisationen, Unternehmen sowie Kirchen und karitative Einrichtungen sind ebenso wesentliche Beteiligte im Gemeinwesen.

Ein erster Schritt ist die Ernennung einer **Ansprechperson oder Koordinationsstelle** innerhalb der Gemeindeverwaltung. Und zwar nicht nur für Vereine, sondern auch für Einzelpersonen und Projekte. Auch in der Gemeindepolitik sollte es Zuständigkeiten geben, z.B. durch einen eigenen Ausschuss für Freiwilligenarbeit. Es geht um die Sichtbarkeit, die Anerkennung und vor allem um die Vernetzung von engagierten Personen und Organisationen. Unterstützen können dabei bspw. die Organisation von Ehrenamt-Stammtische bzw. -Werkstätten oder Tage der Freiwilligenarbeit.

Das Vereinswesen und sämtliche Freiwilligenarbeit haben zum Teil begrenzte Ressourcen. Gemeinden können **finanziell, materiell oder auch administrative Unterstützung leisten**. Die Vergabe von Förderungen an Vereine und Organisationen ist ein gängiges Mittel. Darunter fallen auch Sachleistungen, wie die Überlassung von kommunaler Infrastruktur. Wichtig ist volle Transparenz, um eine faire Verteilung der Ressourcen zu ermöglichen. Eine weitere Möglichkeit ist die aktive Unterstützung für Vereine bei Förderansuchen. Hier kann die Gemeinde Informationen (zu Fördermöglichkeiten) und Know-how für das Förderansuchen zur Verfügung stellen.

Ein weiterer Hebel ist die aktive Unterstützung von Ehrenamt in der **Personalpolitik**. Dazu gehören das positive Bewerten von Freiwilligenarbeit in Bewerbungen oder das Ermöglichen von ehrenamtlichen Tätigkeiten innerhalb der Arbeitszeiten.¹²

VERTRAUEN AUFBAUEN

Sozialkapital soll sich nicht nur auf Ehrenamt beschränken. Es geht allgemein um eine gute und gesunde Beziehungskultur zwischen Menschen, die gemeinsam an der Weiterentwicklung und Verbesserung der Lebensqualität in der Gemeinde arbeiten.

Vertrauen ist dabei der Grundstein, entsteht jedoch nicht von heute auf morgen. Die **Arbeit an Vertrauen ist ein langfristiges Unterfangen** und ist oft durch informelle Regeln und Verhaltensweisen geprägt. Vertrauen bedeutet, dass man von der jeweils anderen Person erwartet, dass diese nicht opportunistisch handelt, wenn sich die Möglichkeit eröffnet.¹³ Vertrauen einander die handelnden Akteur*innen, verringern sich Transaktionskosten, der freie Austausch von Informationen, Know-how und Ressourcen werden erhöht und das gegenseitige Lernen wird gefördert. So kann auch in unsicheren und volatilen Zeiten rasch gehandelt werden.

Je mehr gemeinsame Aktivitäten in der Vergangenheit durchgeführt wurden, desto förderlicher ist es für das Vertrauen. Die Durchführung von gemeinsamen Projekten oder Ausflügen ist wesentlich, damit sich Menschen auch abseits regulärer Arbeitsabläufe kennen lernen. Teilen die Personen Werte, Ziele und Visionen – oder auch

¹¹ Aus dem Vortrag von Kriemhild Büchel-Kapeller im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks am 26.1.2023.

¹² Weitere konkrete Maßnahmen finden sich im Leitfaden für Freiwilligenarbeit in der Gemeinde von EURAC Research.

¹³ Klijn et al. (2010). Trust in Governance Networks.



STADTGEMEINDE TRAIKIRCHEN TRAIKIRCHEN LEBT GEMEINSCHAFT

Traiskirchen hat eine eigene Ehrenamtskoordinatorin, die gemeinsam mit ihrem Ausschuss Unterstützungs- und Freizeitangebote für die ältere Generation entwickelt hat. In den letzten Jahren wurden die folgenden Projekte ins Leben gerufen und erfolgreich umgesetzt:



Aktiv Café

DAS TRAIKIRCHNER GENERATIONENCAFÉ

Für alle, die zusammen etwas erleben wollen. Das Aktiv-Café im BiZENT Traiskirchen findet jeden Monat statt, immer unter einem anderen Motto – so tritt es einmal als Heuriger, Quizshow oder auch als Wunschkonzert zum Mitmachen auf. Das Organisationsteam rund um GRin Hilde Mayer und ihrem Team aus Ehrenamtlichen lässt sich jedes Mal wieder etwas Besonderes einfallen.



Senior*innenurlaube

STADT ERMÖGLICHT GÜNSTIGEN URLAUB

Ein besonderer Höhepunkt für viele Traiskirchner Senior*innen sind die von der Stadt organisierten Reisen. Gemeinsam geht es als Gruppe für eine Woche auf Sommerfrische, die gemeinsamen Ausflüge und Aktivitäten verbinden. Die Aktion erfreut sich großer Beliebtheit – jedes Jahr sind die Plätze schnell ausgebucht.



Wir sind Ehrenamt

UNTERSTÜTZUNG & GESELLSCHAFT IM ALLTAG

Getreu dem Motto „Wir lassen niemanden zurück“ kümmert sich das Team von Ehrenamtlichen um ältere Personen. Das Einsatzgebiet ist vielfältig. Sie bringen Katzen zum Kastrieren, setzen Computer neu auf oder helfen, wenn das Telefon nicht funktioniert. Sie begleiten bei Arztbesuchen, beim Gang zum Amt oder unternehmen gemeinsame Spaziergänge.



Traiskirchner Dreiradler

MIT DER RIKSCHA DURCH DIE STADT

Wer spürt nicht gerne die frische Luft in der Nase und ein bisschen Wind in den Haaren? Sieht Blumen und Bäume blühen und erfreut sich an der Natur? Für Traiskirchner Senior*innen geht es mit der farbenfrohen und barrierefreien Rikscha, dem „Traiskirchner Dreiradler“, durch die Stadt. Das Service lässt alle, die selbst nicht mehr in die Pedale treten können, wieder Mobilität genießen und sich auf Ausflüge mit dem Rad freuen.

FOTOS: STADTGEMEINDE TRAIKIRCHEN



Traiskirchen hilft

EINKAUFSDIENST UND NOCH VIEL MEHR

Am Anfang des ersten Corona Lockdowns wurde der Einkaufsdienst „Traiskirchen hilft“ ins Leben gerufen. Einkäufe oder Medikamente wurden von Ehrenamtlichen an ältere und vulnerable Personen nach Hause geliefert. Inzwischen ist das Service eine Anlaufstelle für Anliegen aller Art, die Hotline ist 24/7 erreichbar.

WIR SIND  SENIOREN
Traiskirchen



Stadtgemeinde Traiskirchen



Hilde Mayer

Ausschussvorsitzende für die ältere Generation & Ehrenamtskoordinatorin der Stadt
ehrenamt@traiskirchen.gv.at

nur Hobbies – fördert dies die Zusammenarbeit. Netzwerke bleiben dann am Leben, wenn die Vorteile und der langfristige Nutzen der Zusammenarbeit von allen Beteiligten gesehen werden und die Personen sich an die gleichen Spielregeln (auch im Konfliktfall) halten.

Dadurch kann bei gemeinsamen Zukunftsprojekten oder beim Agieren in einer Stresssituation (man denke an die Pandemie) auf bestehende Netzwerke zurückgegriffen werden – „man weiß, wen man anrufen kann“. Im Sinne der Reaktions-, Umsetzungs- und Innovationsfähigkeit handelnder Personen sollte daher der Vertrauensaufbau in allen kommunalen Aspekten aktiv gefördert werden.

BETEILIGUNG DER ÖFFENTLICHKEIT¹⁴

Die Öffentlichkeit sollte bei Entscheidungen in der Gemeindeentwicklung miteinbezogen werden. Allein durch die technologische Vernetzung bewegt sich die Welt immer mehr zu einer sogenannten „Wir-Gesellschaft“ – Menschen mit ähnlichen Interessen oder Motiven können sich rasch organisieren und kooperieren. Insbesondere bei Protestbewegungen lassen sich so schnell Gruppen (in der Regel Menschen mit viel Zeit- und Bildungskapital) mobilisieren.

Um gelebte **Selbstverantwortung der Gesellschaft** zu stärken, Verständnis und Akzeptanz von Entscheidungen aufzubauen und Lösungen für die Zukunft zu finden, müssen Fachkompetenz (der Expert*innen) und Lebensweltkompetenz (der Menschen die damit leben müssen) zusammengeführt werden. 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. Werden (schwierige) Entscheidungen aufgrund mangelnden Vertrauens von der lokalen Öffentlichkeit abgelehnt, sind die Institutionen auf Dauer nicht handlungsfähig. Bürgerbeteiligungsprozesse und professionelle Kommunikation können dabei helfen, dass wichtige Veränderungsprozesse von mehr Menschen mitgetragen werden.

BÜRGERBETEILIGUNGSPROZESSE

Partizipationsformate gibt es zahlreiche. Es beginnt bei der reinen Information, geht über Ideensammlungen bis zur gemeinsamen Erbringung kommunaler Dienstleistungen durch die Zivilgesellschaft.¹⁵ **Beteiligung ist dennoch ein Lernprozess.** Nicht alle Themen oder Fragen eignen sich automatisch für einen breiteren und zeitaufwendigen Beteiligungsprozess. Es gilt vorab abzuwägen, mit welcher Frage man in den Prozess gehen möchte. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

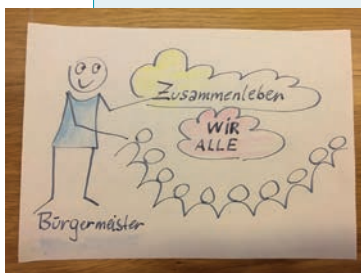
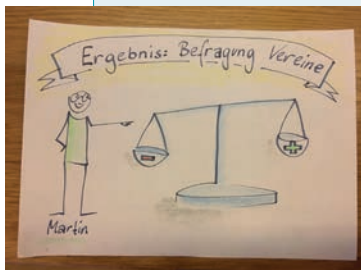
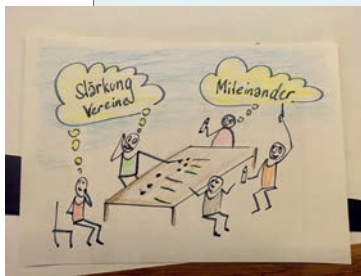
- Beteiligung findet am Beginn des Prozesses statt, nicht erst wenn alles bereits entschieden ist.
- Politik und Verwaltung nehmen den Prozess ernst und sind ergebnisoffen.
- Spielregeln werden klar kommuniziert.
- Die Sprache muss für die Zielgruppe einfach, verständlich und inklusiv sein.
- Es ist wichtig die Grenzen zu ziehen, worüber tatsächlich gesprochen werden soll.
- Alle Beteiligten stellen Zeitressourcen zur Verfügung, dies sollte entsprechend gewürdigt und wertgeschätzt werden.

¹⁴ Die Inhalte sind aus dem Vortrag von Kriemhild Büchel-Kapeller im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks am 26.1.2023.

¹⁵ Viele Beteiligungsformate und gute Beispiele finden sich auf www.partizipation.at.



MARKTGEMEINDE GÖTZIS SOZIALKAPITAL. BÜRGERBETEILIGUNG. RESILIENZ.



Zusammenfassung der Veranstaltung „Was hält Götzis wirklich zusammen“ im Juli 2020 in leichter Sprache von Stefan Sonderegger des Vereins „Mensch zuerst – People First“ in Vorarlberg.

Götzis ist eine Marktgemeinde mit über 11.800 Einwohner*innen im Vorarlberger Rheintal. Hier wurde schon früh die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für eine lebenswerte und auch wirtschaftlich florierende Gemeinde erkannt. So war Götzis die erste Gemeinde in Vorarlberg, die 2006 eine eigene Sozialkapitalstudie in Auftrag gab. Unter Sozialkapital versteht man den sozialen Zusammenhalt innerhalb einer Gemeinschaft. Studien rund um den Globus belegen eindrücklich, wer gesund und glücklich leben möchte oder als Gemeinde bzw. Region und auch als Betrieb langfristig erfolgreich sein will, braucht den gesellschaftlichen „Kitt“.

Vorreiter war Götzis auch mit einem Bürger*innenbüro im Haus der Generationen. Auf die besonderen Herausforderungen in Coronazeiten antwortete Götzis mit einer eigenen Ehrenamts- und Beteiligungsstrategie.

Wie eine Beteiligungskultur wächst und das Sozialkapital stärkt:

Start 1998 – Projekt Lebenswert leben: Götzis war eine von fünf Pilotgemeinden in Vorarlberg, die zahlreiche Projekte zur Sicherung der Lebensqualität und Nahversorgung umsetzten.

2004 – Weiterentwicklung zu „Zamma leaba z’Götzis“ (Zusammenleben in Götzis): Gemeinsam mit dem Büro für Zukunftsfragen (ZUB), jetzt FEB (Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung) wurden viele innovative Projekte verwirklicht, um das Miteinander in Götzis zu stärken. Dabei stützte sich das Projekt auf die Ergebnisse der kommunalen Sozialkapitalstudie (2006), die zum OECD Programm „Measuring social capital“ gehörte. „Zamma leaba z’Götzis“ ist eine logische Fortsetzung des Projekts „Lebenswert leben“. Während es bei „Lebenswert leben“ um die Sicherung der Lebensqualität und Nahversorgung im Ort ging, will „Zamma leaba z’Götzis“ die menschliche und soziokulturelle „Nahversorgung“



stärken. Dabei wird das formelle und informelle Engagement gefördert.

Ab 2008 – Bürger*innenbüro: Ehrenamtlich geführtes Bürger*innenbüro als Anlaufstelle für Engagierte. Die Initiative dazu ging vom ehrenamtlichen Kernteam aus.

2020 – Einrichtung einer Gemeinwesenstelle als Brückenbauer zwischen Bevölkerung, Verwaltung und Politik bei den Themen Engagement, Beteiligung und Sozialkapital.

2021/22 – Pilotprojekt Bürgerservice 2025: Engagement, Selbstwirksamkeit und Gemeinwohl statt Einsamkeit.

Die zentralen Wirkungsziele des gesamten Prozesses sind die Selbstorganisation und Eigenverantwortung sowie das Empowerment in der Bevölkerung: Von der allzuständigen Gemeinde zur aktivierenden Bürger*innenkommune.



Kriemhild Büchel-Kapeller

Büro für Freiwilliges Engagement und Beteiligung (FEB) – Amt der Vorarlberger Landesregierung
kriemhild.buechel-kapeller@vorarlberg.at

ZUSAMMENFASSUNG

Gegenseitiges Vertrauen will verdient sein. Das bedeutet aber auch, dass Beziehungsarbeit vorab zu leisten ist. Die „Enablerfunktion“ obliegt den Gemeinden – sie sollen die koordinative, steuernde und ermöglichende Komponente

einnehmen. Dafür braucht es jedoch auch entsprechende Ressourcen sowie das politische Commitment. Damit können nachfolgende Akzente im Bereich der Robustheit und Anpassungsfähigkeit gesetzt werden.

ROBUSTHEIT

Strukturen, die negative Auswirkungen von Krisen verhindern / abmildern

- Vertrauensvolle Beziehungen und Zusammenarbeit sämtlicher Akteur*innen in einer Gemeinde / Region, gezeichnet durch freien Austausch von Informationen, Know-how und Ressourcen
- Vielfalt an Ehrenamt, Vereinen und Unternehmen sowie aktive Mitgliedschaften von Politik und Verwaltung in diversen Organisationen

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten und Strategien zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen

- Einbindung der Bevölkerung und diverser Stakeholder einer Gemeinde in Krisenpläne und Strategien
- Regelmäßige Beteiligungsformate für die Bevölkerung



4. 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 demografischen Entwicklung sowie des Klimawandels zu bewältigen.

Die „einfache“ Antwort wird oftmals bei größeren Verwaltungseinheiten gesehen. Doch das kann keine pauschale Lösung sein. Strukturelle, historische und topographische Rahmenbedingungen bestimmen das Handeln der Gemeinden und die Erbringung kommunaler Leistungen erheblich mit. Bevor gleich eine Gemeindezusammenlegung erwägt wird, die auch ihre Vor- und Nachteile mit sich bringt, bietet die interkommunale Kooperation eine Möglichkeit, die Region entlang gemeinsamer Ziele weiterzuentwickeln.



REGIO VORDERLAND-FELDKIRCH EINE AKTIVE INNOVATIONSREGION IN SACHEN GEMEINDEKOOPERATION

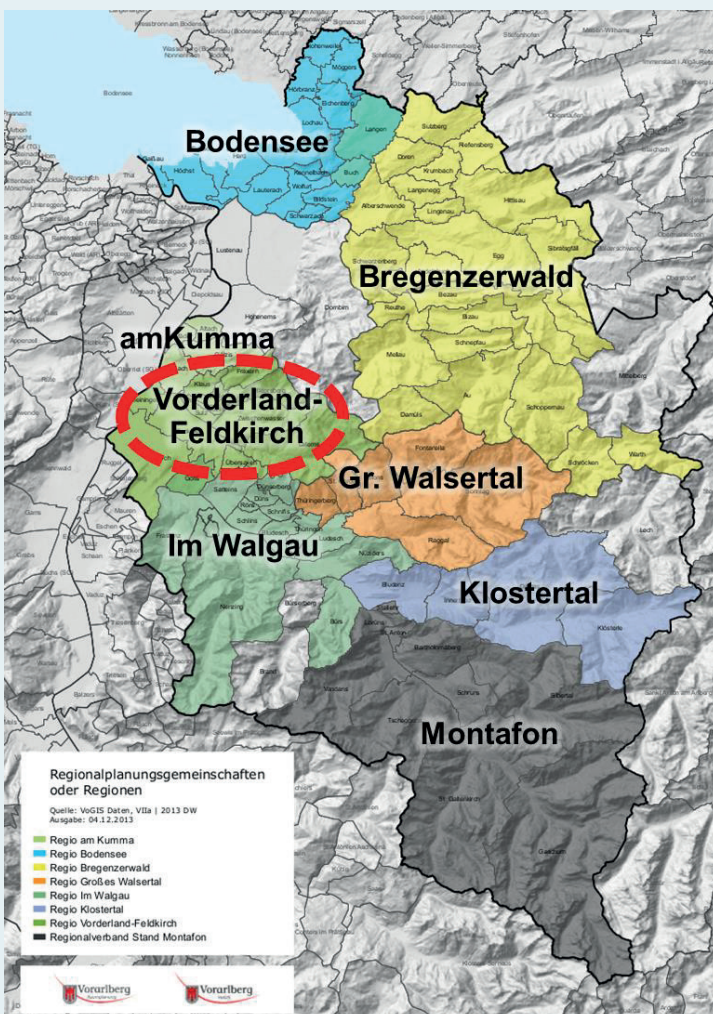
Die Regio Vorderland ist in den 1970er Jahren entstanden und umfasst heute insgesamt 13 (sehr unterschiedlich große) Gemeinden mit insgesamt rund 70 Tsd. Einwohner*innen. Die Regio – ganz im Westen Österreichs – ist seit vielen Jahren Vorreiterin in Sachen Gemeindekooperation. Hier ist eine der österreichweit ersten regionalen Baurechtsverwaltungen umgesetzt worden.

Viele der inzwischen weit über 50 formalisierten Kooperationen sind nach dem Jahr 2000 entstanden. Auch jetzt bilden sich immer noch neue Kooperationen, wie das vor wenigen Jahren in Zusammenarbeit mit dem KDZ neu konzipierte regionale „Bauamt“.

Durch die gemeinsame Leistungserbringung von Verwaltungsaufgaben in den Bereichen Tiefbau, Hochbau, Raumplanung, GIS und Digitalisierung soll das regionale Bauamt eine Schlüsselfunktion bei der Bewältigung des Klimawandels (Klimaschutz und Klimawandelanpassung), der Sicherung der Daseinsvorsorge, der erfolgreichen digitalen Transformation und letztlich auch einer professionellen (Infrastruktur- und Raum-) Planung übernehmen.

Ein zweites aktuelles Innovationsprojekt geht der Frage nach, wie die Gemeinden der Region die (nach wie vor) wachsende Zahl an Kooperationen in Hinkunft besser managen können. Dazu wurde in Kooperation mit dem KDZ eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, um auszuloten, wie eine zukünftige „Dachorganisation“ aussehen könnte, unter der die verschiedenen Kooperationen zusammengeführt und letztlich sowohl wirkungsvoller als auch wirtschaftlicher gesteuert und betrieben werden können.

Während das gemeinsame Bauamt bereits mit ersten Gemeinden arbeitet, ist der Prozess zur neuen Dachorganisation noch in der Konzeptionsphase.



feld kirch

v
o
r
d
e
r
l
a
n
d

Christoph Kirchengast

Geschäftsführung Verein Region Vorderland-Feldkirch
christoph.kirchengast@vorderland.com
www.vorderland.com



STADTGEMEINDE LIENZ RÄUMLICH-REGIONALES HANDELN: RESILIENT DURCH NETZWERK-GOVERNANCE

Von der Hypothese ausgehend, dass Stadt- und Standortentwicklung erst im funktionalräumlichen Kontext – eine konsequent über das Gemeindegebiet hinausgehende Planungsperspektive – den multiplen Ansprüchen eines resilienten sozioökonomischen Systems gerecht wird, hat die Sonnenstadt Lienz bereits 2010 den Impuls für einen intensiven stadt- und funktionalräumlichen Planungs- und Entwicklungsprozess und eine strategische Mehr-Ebenen-Kooperationspolitik gesetzt. Dazu wurden auf vier Gestaltungsebenen Governance-Strukturen für die Implementation einer nachhaltigen, interkommunalen Zusammenarbeit aufgebaut:

- **Stadträumliche Kooperation** von 15 Gemeinden zum „Zukunftsraum Lienz Talboden (Stadtregion im Sinne des ÖREK, Planungsverband 36)
- **Kooperation** auf Ebene des **politischen Bezirkes** Lienz, 33 Gemeinden (Gemeindeverbände, Zweckverbände etc.)
- **Funktionalräumliche Kooperation** „Süd Alpen Raum“, Living Corporation Lab für 240.000 Einwohner*innen, dem Bezirk Lienz, Teilbereichen von Oberkärnten und dem Südtiroler Pustertal
- **Städtenetzwerk4** mit den Städten im „Süd Alpen Raum“ Bruneck (Südtirol), Hermagor (Kärnten), Lienz (Tirol) und Spittal/Drau (Kärnten)

Auf der stadträumlichen Ebene wird interkommunale Zusammenarbeit als Gemeindeverband

nach dem „TROG“ in den Themenbereichen überörtliche Raumplanung, Wirtschaftsstandortentwicklung, Infrastruktur- und Wohnstandortpolitik, Ressourcen-Management sowie standorttouristische Entwicklung, organisiert. Im Sektor der digitalen Infrastruktur konnte mit dem

„RegioNet®“ im gesamten Verbandsgebiet ein umfassendes, im Eigentum der Gemeinden stehendes Glasfasernetz als Gigabit-Infrastruktur für alle Haushalte und Betriebe errichtet werden. Mit dem „Digitalen Zukunftsbild“ wurden für alle 15 Gemeinden die infrastrukturellen/technischen Voraussetzungen für einen „digitalen Datenraum“ eine „Smart Region Zukunftsraum Lienz Talboden“ errichtet. Datenautonomie, Selbstbestimmtheit und Ressourceneffizienz sind die Ziele einer interkommunalen Datenplattform für die kommunalen Anwendungsbereiche Energie, Wasser, Wärme, Mobilität, Winterdienst, Beleuchtung und Risikomanagement etc.

Auf der Kooperationsebene des „Süd Alpen Raumes“ und des „Städtenetzwerkes4“ arbeiten wir intensiv zu den Themenbereichen der Mobilität, Erreichbarkeit im ÖPNV, Innenstadt- und Zentrenentwicklung etc. im Modus eines „Living Corporation Labs“ zusammen. Über die LAG's, Leader und EU-Interreg-Programmebene und dem „Städtenetzwerk4“ realisieren wir länder- und nationenübergreifende Programme und Projekte im Bereich der Wirtschafts-, Lebens- und Bildungsstandortpolitik sowie im Umwelt- und Naturschutzbereich. Als experimentelles Projekt konnten wir in Zusammenarbeit mit der TU-Wien für die vier Städte ein ISEK4 (integriertes Innenstadtentwicklungskonzept) ergänzt um eine regionalräumliche Entwicklungsperspektive über den gesamten „Süd Alpen Raum“ erarbeiten und als Zielsystem einer räumlichen Entwicklung über die Landes- und nationalen Grenzen hinweg präsentieren.

Die Erfahrungen aus der interkommunalen Zusammenarbeit und der Netzwerk-Governance-Politik bestätigen anschaulich die Ausgangshypothese „Konsequent räumlich-regionales Handeln macht widerstandsfähiger, agiler und erhöht die Resilienz unseres gesellschaftssozialen Systems“.



v.r.n.l Bgm. LAbg. Gerhard Köfer (Spittal Drau),
Bgm. Dr. Roland Griessmair (Bruneck)
Bgm. Dipl.-Ing. LAbg. Elisabeth Blanik (Lienz)
Bgm. DI LAbg. Leopold Astner (Hermagor)



Oskar Januschke

Standortentwicklung, Wirtschaft und Marketing der Stadt Lienz

o.januschke@stadt-lienz.at

www.zukunftsraumlienzertalboden.at · www.suedalpenraum.eu



Die interkommunale Zusammenarbeit ist kein neues Phänomen. Häufig beginnt Kooperation bei einzelnen Aufgabenfeldern in Form von Verbänden oder Verwaltungsgemeinschaften (bspw. Wasser/Abwasser, baubehördliche Agenden, Abgabeneinhebungsverbände, Abfallwirtschaft, uvm.). Doch die Schaffung zusätzlicher Strukturen macht die Steuerung nicht zwingend einfacher. Kooperation sollte deshalb umfassender gedacht werden – zum Beispiel im Sinne einer gemeinsamen Planungs- und Verwaltungsregion (siehe Beispiel Regio Vorderland-Feldkirch).

Der Nutzen im Sinne der Resilienz kann vielfältig sein:¹⁶

- **Höhere Strategie- und Problemlösungskompetenzen** in Bereichen mit einem starken regionalen Raumbezug wie Verkehr oder Wirtschaftsstandort.
- **Zukunftsfähigkeit für Gemeinden in der Region** durch gemeinsam getragene Projekte, da sich die Nutzung kommunaler Leistungen immer weniger auf den

eigenen Wohnort beschränkt. Zudem sind Zukunftsthemen immer mehr miteinander verflochten (Klimawandel, Digitalisierung).

- **Synergien bei der kommunalen Aufgabenerledigung**, um nicht nur ökonomische oder qualitative Vorteile zu erzielen, sondern auch um Mitarbeiter*innen zu entlasten und Redundanzen in den Strukturen aufzubauen.

Zusammenarbeit und Kooperationen finden schlussendlich immer in einem Netzwerk von Akteur*innen (Personen und Institutionen) statt. Allgemein sind **Netzwerkorientierung** und eine **Mehr-Ebenen-Koordination** eine Voraussetzung, um gemeinsam als Region widerstandsfähiger zu werden (siehe Beispiel Stadtgemeinde Lienz). Durch laufende Zusammenarbeit in „guten“ Zeiten stärkt man dadurch das Vertrauen und erhöht das Sozialkapital. Auf diese Netzwerke kann schlussendlich in Krisenzeiten zurückgegriffen werden, um gemeinsam die Probleme zu bewältigen.

ZUSAMMENFASSUNG

Ohne ein verstärkt regionales Denken von Lebens- und Wirkungsräumen kommunaler Stakeholder*innen, kann keine erhöhte Resilienz geschaffen werden. Dazu braucht es ein Bewusstsein (idealerweise in Form empirischer Analysen) über räumliche Vulnerabilitäten,

auf welche es anschließend gilt, qualifiziert zu reagieren. Dabei werden zusehends Multi-Governance-Ansätze erforderlich werden, um alle Akteur*innen als Teil des koordinativen Wirkens zu akzentuieren.¹⁷

ROBUSTHEIT

Strukturen, die negative Auswirkungen von Krisen verhindern / abmildern

- **Umfassende und multifunktionale Kooperationen sind umgesetzt, um Personalreserven aufzubauen und Synergien bei der Aufgabenerbringung als Region zu nutzen**
- **Eine Mehr-Ebenen-Koordination und damit verbundene Kommunikationskanäle sind etabliert**

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten und Strategien zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen

- **Vulnerabilität wird in einem regionalen und räumlichen Kontext gesehen und alle betroffenen Akteur*innen einbezogen**
- **Netzwerke mit anderen Gebietskörperschaften, Zivilgesellschaft und Wirtschaft werden gepflegt und lernen voneinander, um gemeinsam neue Lösungen zu finden**

¹⁶ Siehe Biwald & Parzer (2019). Chancen und Perspektiven interkommunaler Zusammenarbeit.

¹⁷ Wir danken auch hier den inspirierenden Vorträgen von Christoph Kirchengast sowie Oskar Januschke im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks am 27.1.2023.



5. AUSBlick

Dass Gemeinden eine „Leuchtturmfunktion“ in unsicheren Zeiten einnehmen, haben vergangene Ereignisse gezeigt. Wie sie dabei erfolgreich vorgehen können, welche Maßnahmen die Gemeinde setzen kann, um nicht aus dem Gleichgewicht zu geraten, war Ziel dieses Praktiker*innen-netzwerks, dessen Ergebnisse im vorliegenden Whitepaper zusammengefasst wurden.

Ein zentrales Learning hat sich dabei schnell herauskristallisiert: kommunale Einzelkämpfer*innen werden es in Zukunft schwer haben.

Verwaltungsinterne Akzente zu mehr Offenheit, Transparenz, agilen Strukturen, digitalem Arbeiten und v.a. eine qualifizierte Personalpolitik können dazu beitragen, die Resilienz der Organisation selbst zu verbessern.

Ohne jedoch die Wirkungs- und Lebensrealitäten ihrer zentralen Stakeholder*innen miteinzubeziehen – und zwar proaktiv – läuft man im Krisenfall Gefahr, erst recht wieder allein dazustehen und alles selbst meistern zu müssen.

Gemeinden sollen im laufenden Wirken mit ihren Stakeholder*innen Beziehungsnetzwerke aufbauen, sodass diese im Krisenfall „belastbar“ sind. Damit ist keine institutionalisierte oder durch Verträge formalisierte Belastbarkeit gemeint. Vielmehr braucht es gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Erfolge in der Vergangenheit und das Wissen, sich im Notfall aufeinander verlassen zu können.

Gelingen kann dies durch eine offene und ehrliche Kommunikation, durch ehrenamtliche Strukturen, deren Wertschätzung nicht erst im Bedarfsfall ausgesprochen wird, und durch eine verstärkte Regionalität.

Das setzt voraus, die verwaltungsrechtlich gezeichnete Grenze der Gemeinde nicht als Ende des „Mitdenkens“ zu verstehen, sondern anhand von tatsächlichen Lebensrealitäten der Stakeholder*innen die Räume entlang ihrer Bedarfe zu gestalten – und dabei tatsächliche Mitwirkung zu ermöglichen.

Nur so wird das entsprechende Vertrauen aufgebaut, damit im Krisenfall der „Leuchtturm Gemeinde“ die Krise meistern und gestärkt daraus hervorgehen kann.

Am Ende des Tages kann hier kein allumfassendes Patentrezept im Sinne einer „one-size-fits-all“-Lösung formuliert werden. Österreichs Gemeinden sind dafür zu vielfältig in Struktur, Topographie, Geographie und vieler weiterer Faktoren – was auch gut so ist.

Vielmehr soll dieses Whitepaper Optionen aufzeigen und eine Vernetzung ermöglichen, damit jede Gemeinde den besten Mix an Maßnahmen für sich selbst herausziehen kann, um die Resilienz auf kommunaler Ebene insgesamt zu stärken.

LITERATUR UND LINKS

FOLGENDE LITERATUR UND QUELLEN SIND IN DIE ERSTELLUNG DIESES WHITEPAPERS EINGEFLOSSEN:

Biwald, P. & Parzer, P. (2019). **Chancen und Perspektiven interkommunaler Zusammenarbeit.** In Biwald, P., Mitterer, K., Prorok, T. & Wirth, K. (Hrsg.), Nachhaltig wirken. Impulse für den öffentlichen Sektor (S. 92-108). Wien-Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.

Büchel-Kapeller, K. (2023). **Resilienz. Zur Bedeutung von Sozialkapital und Partizipation.** Vortrag im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ am 26.01.2023 in Wien.

Haas, O., Huemer, B., & Preissegger, I. (2022). **Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten.** Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hochholding, N., & Schantl, A. (2021). **Die resiliente Stadt – State of the art. Workpaper.** KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. www.kdz.eu/wissen/studien/die-resiliente-stadt-state-art. Zugriff am: 08.03.2023

Januschke, O. (2023). **Räumlich-regionales Denken in Kontext kommunaler Resilienz.** Vortrag im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ am 27.01.2023 in Wien.

Kirchengast, C. (2023). **Das Modell Regio Vorderland-Feldkirch. Wie durch Kooperation die kommunale Resilienz verbessert werden kann.** Vortrag im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ am 27.01.2023 in Wien.

Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). **Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes.** Administration & Society, 42, S. 193-221.

Kötter, T., Weiß, D., Heyn, T., Grade, J., & Lennartz, G. (2018). **Stresstest Stadt – wie resilient sind unsere Städte?** Unsicherheiten der Stadtentwicklung identifizieren, analysieren und bewerten. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2018/stresstest-stadt.html> Zugriff am: 25.02.2023

Kraus, S. (2020). New Work. **Selbstorganisation im Bauhof Herrenberg.** Präsentation. <https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/03/507-19-tug-prc3a4sentation-new-work-rz.pdf>. Zugriff am: 01.03.2023

Laloux, F. (2014). **Reinventing Organizations.** Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

Nationaler Normenkontrollrat (2021). **Leistungsfähige Verwaltung – Zukunftsfester Staat.** Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag.

OECD (2023). **More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020.** OECD Public Governance Policy Papers, No. 29.

Schrems, A. (2021). **Resilienz – die organisationale Widerstandsfähigkeit.** Resilienz in Unternehmen und Organisationen in der Praxis. Brunn am Gebirge: TÜV Austria Akademie.

Wirth, K. (2022). Impuls: **Modernes Personalmanagement als ein Element zur resilienteren Kommunalverwaltung?** Vortrag im Rahmen des KDZ-Kompetenznetzwerks „Resiliente Gemeinden“ am 08.09.2022 in Salzburg.

Wirth, K. (2018). **Generationensensibles Personalmanagement.** Toolbox – Ergebnisse aus der gemeinsamen Diskussion im FA Personal des Österreichischen Städtebundes. Whitepaper. KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. www.kdz.eu/wissen/studien/generationensensibles-personalmanagement-toolbox-ergebnisse-aus-der-gemeinsamen. Zugriff am: 15.02.2023

Wirth, K., Krabina, B., & Bareis, M. (2018). **Wege zur Digitalen Stadt.** Whitepaper. KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. www.kdz.eu/wissen/whitepapers/digitalisierung-wege-zur-digitalen-stadt. Zugriff am: 15.02.2023

Zechner, M. (2021). **Risiko- und Krisenkommunikation für Gemeinden.** RFG 01/2021. Wien: Manz Verlag.

HILFREICHE LINKS

Agenda 2030 und die 17 SDGs als Orientierungsrahmen, Informationen aus dem Bundeskanzleramt:

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>

Globale Risiken nach dem World Economic Forum (jährliche Berichte):

www.weforum.org/global-risks/reports

Information zu Klimaszenarien vom Umweltbundesamt: www.klimawandelanpassung.at

Leitfaden für Freiwilligenarbeit in der Gemeinde von EURAC Research:

<http://webfolder.eurac.edu/EURAC/Publications/Institutes/autonomies/pubman/Leitfaden-DE-DEF.pdf>

Leitfaden Risikomanagement im Katastrophenmanagement vom Bundesministerium für Inneres: <https://www.bmi.gv.at/204/Download/start.aspx>

Megatrends des deutschen Zukunftsinstituts: www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends

Risikobild des Bundesministerium für Landesverteidigung (jährliche Publikation):

www.bundesheer.at/pdf_pool/publikationen/risikobild_2023.pdf

Tools und Beispiele zu Beteiligungsprozessen: www.partizipation.at

