

## Budgets im Wandel steuern

#2  
2023

Finanzen: Ist der Finanzausgleich zukunftsorientiert? Seite 8

Klima: Klimaschutz und Klimawandelanpassung in Österreich Seite 10

New Work: Innovation in der öffentlichen Verwaltung Seite 20

# #2 2023

## IMPRESSUM:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: KDZ  
 Redaktion: Mag. Peter Biwald,  
 Mag. Thomas Prorok,  
 Siegfried Fritz, Bakk. MSc  
 Lektorat: Birgit Frank,  
 DI<sup>in</sup> 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.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Tina Blöchl,  
 Mag. Wolfgang Figl,  
 Mag.<sup>a</sup> 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://twitter.com/kdz_austria)  
<https://linkedin.com/company/kdz>  
[https://www.instagram.com/kdz\\_austria/](https://www.instagram.com/kdz_austria/)

## EDITORIAL

3 Budgets im Wandel steuern

## BEITRÄGE

- 4 **Gemeindefinanzen:** Den Haushalt ins Gleichgewicht bringen
- 6 **Bewährtes Tool:** KDZ Vorhabens- und Investitionsplaner
- 8 **Finanzen:** Ist der Finanzausgleich zukunftsorientiert?
- 10 **Klima:** Klimaschutz und Klimawandelanpassung in Österreich
- 12 **Hamburger Steuerungsmodell:** Verwaltung richtig steuern
- 16 **Haushaltssteuerung:** Was können wir von deutschen Kommunen lernen?
- 18 **Gemeindeverbände:** Neu auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)
- 20 **New Work:** Innovation in der öffentlichen Verwaltung
- 22 **Künstliche Intelligenz:** Erleichterungen in der Verwaltungspraxis
- 25 **Wissensvermittlung:** KDZ - Website und Newsletter überarbeitet
- 26 **Öffentliche Finanzen in Südosteuropa:** Unterschiedliche Rahmenbedingungen, aber ähnliche Herausforderungen
- 28 **Digitalisierung:** Fünf Thesen zum Status Quo am Westbalkan
- 31 **Klima:** Rückblick zum Stadtregionstag 2023
- 32 **CAF:** Wie der Change in öffentlichen Verwaltungen gelingt
- 36 **Informationsfreiheitsgesetz:** Ein Überblick
- 38 **Weiterbildung:** Kompetenzen für die KI-Welt von morgen

Sich **besinnen** und  
das **Wesentliche** erkennen.

Für uns sind Sie wesentlich. Wir danken Ihnen für die gute Zusammenarbeit und das entgegengebrachte Vertrauen auch in schwierigen Zeiten.

Wir wünschen Ihnen besinnliche Weihnachten sowie einen gesunden und erfolgreichen Start ins Jahr 2024!

**Ihr KDZ-Team**

# Liebe Leserin, lieber Leser!



Thomas Prorok

Nach dem Finanzausgleich ist vor dem Finanzausgleich! Auch heuer hat sich diese Weisheit wieder bewahrheitet. Wichtige Reformen wurden ausgeklammert oder auf später verschoben. Die Finanzierungen von Klimaschutz und Klimawandelanpassung, der Gesundheitsversorgung und Sozialpolitik sind nur unzureichend abgesichert. Die Regelungen des Zukunftsfonds und damit der Zuteilung von 1,1 Mrd. Euro pro Jahr auf Länder und Gemeinden sind noch offen. Es ist zu befürchten, dass die Gemeinden in immer größere Abhängigkeiten der Bundesländer geraten und das Prinzip der Gemeindeautonomie und -selbstverwaltung weiter ausgehöhlt wird. Abgesehen davon wird der finanzielle Spielraum der Gemeinden – wie auch für Bund, Länder und Sozialversicherungen – aufgrund der Teuerung immer geringer. Grundlegende Reformen wie die Ausweitung der Abgabenautonomie für Länder und Gemeinden wurden jedoch nicht einmal andiskutiert.

Positiv hingegen sticht die Einigung auf ein Informationsfreiheitsgesetz heraus. Als letztes Land der EU wird Österreich den Bürger\*innen den Zugang zu Informationen der Behörden (inkl. eigener Betriebe) erleichtern. Die Amtverschwiegenheit als bisheriges Paradigma der öffentlichen Verwaltung wird zwar nicht abgeschafft, aber deutlich eingeschränkt. Ein gemeinsames Register beim Bundesrechnungszentrum soll alle verfügbaren Studien, Gutachten, Entscheidungen etc. transparent veröffentlichen.

Mit „Budgets im Wandel steuern“ liegt ein FPM vor, das einen weiten Bogen über die aktuellen Herausforderungen an die öffentliche Hand spannt. Eine kritische Analyse des neuen Finanzausgleichs, die Konsequenzen von Teuerung und Leistungsausbau für die Gemeindefinanzen sowie die Auswirkungen

des Klimawandels auf Governance und Haushalte zeigen die Anforderungen an die Budgets. Artikel zu der Haushaltssteuerung in Hamburg, der Einbeziehung der Sustainable Development Goals in die öffentlichen Budgets, der nachhaltigen Planung von Investitionen und die neuen Möglichkeiten auf [offenerhaushalt.at](https://www.offenerhaushalt.at) machen deutlich, dass auch die Budgetsteuerung im Wandel ist.

Den Auswirkungen des gesellschaftlichen und technischen Wandels gehen wir in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Informationsfreiheit und Stadtregionen nach. Zu den Themen finden Sie jeweils eigene Artikel, die zeigen, welche – teilweise radikalen – Änderungen der öffentliche Sektor zu bewerkstelligen hat.

Besonders hervorheben möchte ich den internen Wandel im KDZ. So konnten wir zwei Kolleg\*innen gewinnen, die unsere internationale und unsere Finanzkompetenz stärken. Eine weitere Kollegin befindet sich derzeit auf Secondment an der Universität Buenos Aires, um Know-how zu Gemeindeautonomie und Stadt-Land-Politiken zu gewinnen.

Darüber hinaus haben wir unsere Newsletter sowie die Website einem Relaunch unterzogen. Damit sind unsere Blogs und News noch einfacher zu erreichen. Hier finden Sie unsere aktuellsten Analysen, Factsheets und Publikationen. Falls Sie die Newsletter (deutsch und englisch) noch nicht abonniert haben, nutzen Sie bitte die QR-Codes zur Anmeldung oder Weitergabe an Kolleg\*innen und Freund\*innen.



Newsletter  
Deutsch



Newsletter  
Englisch

[Kommentar senden](#)

Thomas Prorok  
Geschäftsführer KDZ

# Den Haushalt ins Gleichgewicht bringen

Das KDZ-Modell zur nachhaltigen Stabilisierung der Gemeindebudgets.

von Peter Biwald und Alexander Maimer



Peter Biwald

Aufgrund der Teuerungen und den damit verbundenen steigenden Ausgaben sowie der stagnierenden Ertragsanteile ist für 2024 kein finanzieller Spielraum der Gemeinden gegeben. Für viele Gemeinden stellt die Voranschlagserstellung für 2024 eine große Herausforderung dar, da die laufenden Ausgaben stärker steigen als die laufenden Einnahmen. Es gibt erste Prognosen, dass die Zahl der Abgangsgemeinden auf bis zu 50 Prozent der Gemeinden steigen wird.

## Rahmenbedingungen 2024/25

Nach einem kräftigen Anstieg im Vorjahr (+4,9 Prozent) dürfte lt. WIFO-Prognose vom Oktober 2023 das BIP 2023 rückläufig sein (-0,8 Prozent) und 2024 leicht wachsen (+1,4 Prozent). Nach 8,6 Prozent im Jahr 2022 bleibt die Inflation in Folge überdurchschnittlich hoch (2023 +7,7 Prozent, 2024 +4,0 Prozent).

Bei den Einnahmen stellen die Ertragsanteile aus den gemeinschaftlichen Bundesabgaben mit rund einem Drittel der operativen Einnahmen eine zentrale Größe dar. Laut der aktuellen BMF-Prognose werden die Ertragsanteile 2023 sinken und 2024 um 4,8 Prozent ansteigen. Das heißt, 2024 werden die Ertragsanteile trotz FAG 2024 nur knapp über dem Niveau von 2022 liegen.

Auf der Ausgabenseite zeigt sich eine starke Dynamik: Der Personalaufwand wird abhängig von den Gehaltsabschlüssen für die

Gemeindebediensteten um 7 bis 9 Prozent zunehmen. Zusätzlich ist insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung mit einem steigenden Personalbedarf zu rechnen, der sich auch in einem höheren Personalaufwand niederschlägt. Der Sachaufwand wird um 5 bis 7 Prozent steigen.

Die Sozialhilfe- sowie die Krankenanstaltenumlage werden voraussichtlich um jedenfalls 10 bis 12 Prozent zunehmen, da sich die Gehaltsabschlüsse und Inflation auch hier niederschlagen. In einzelnen Bundesländern kann dies sogar noch höher sein.

In Summe bedeutet dies, dass die laufenden Ausgaben voraussichtlich um zirka 7 bis 8 Prozent steigen, während die laufenden Einnahmen nur um 3 bis 4 Prozent zunehmen werden. D.h., die Einnahmen- und Ausgaben-schere wird weiter zum Nachteil der Gemeindehaushalte aufgehen und den Überschuss der operativen Gebarung – falls dieser überhaupt noch gegeben ist – reduzieren. Damit sind die Spielräume für Investitionen kleiner, für eine wachsende Zahl an Gemeinden werden sie gegen Null gehen (die sog. Abgangsgemeinden).

## Haushaltssolidierung – ein innovativer Ansatz

Die Erstellung des Voranschlags wird aus den oben genannten Gründen eine große Herausforderung. Es bedeutet, dass Gemeinden in diesem Zusammenhang nur das Notwendigste veranschlagen können.

Viele Gemeinden müssen daher eine neuerliche Konsolidierung starten, um bis 2026/27 wieder eine stabile Budgetsituation zu errei-

**„Konsolidierung braucht innovative Ansätze.“**

chen. Dabei kann auf ein dreistufiges Vorgehensmodell des KDZ zurückgegriffen werden:

**STUFE 1** Der Gemeindehaushalt 2024 bis 2027 ist analysiert, Status, Entwicklung und Handlungserfordernisse sind herausgearbeitet und konkretisiert.

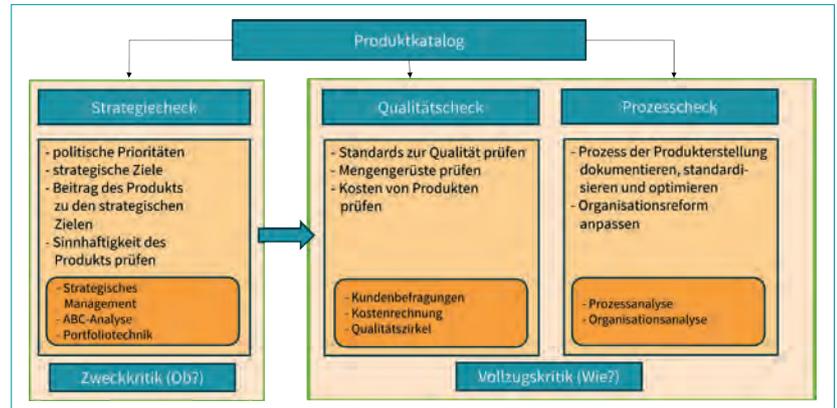
**STUFE 2** Die strukturellen Probleme auf der Einnahmen- und Ausgabenseite sind – nach Möglichkeit unterstützt mit einem interkommunalen Vergleich – herausgearbeitet und Potenziale abgeleitet.

**STUFE 3** Ein Entwicklungspfad bis 2027 ist erarbeitet, Maßnahmen dafür konkretisiert wie auch die zentralen Prozesse einer optimierten Haushaltssteuerung festgelegt.

Wichtig dabei ist, einen aufgaben- bzw. produktkritischen Prozess einzuleiten. Im Mittelpunkt steht, die Produkte und Leistungen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Wichtigkeit näher zu analysieren. Hier können bereits erste Ergebnisse für die Erstellung des Nachtrags-Voranschlags 2024 genutzt werden. Dieser produktkritische Prozess sollte kein einmaliges Ereignis sein, sondern sich laufend wiederholen, da die finanzielle Situation der Städte und Gemeinden auch in der mittelfristigen Perspektive nicht besser wird.

**Wie kann ein produktkritischer Prozess durchgeführt werden?**

Zu Beginn ist es wichtig die finanzielle Situation der Gemeinde darzustellen und den Bedarf an Finanzmitteln, der mobilisiert werden muss, herauszuarbeiten. Auf dieser Grundlage müssen die zentralen Handlungsfelder und die dahinterstehenden Leistungen der Gemeinde abgebildet und mit den dahinterstehenden Ausgaben versehen werden. Aufgaben- und Produktkritik ist ein systematisches Verfahren, in dem die Aufgaben bzw. Leistungen einer Gemeinde auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei werden die folgenden Fragen gestellt:



**Das dreistufige Konsolidierungsmodell des KDZ.**

- Müssen die Aufgaben erbracht werden?
- Sind die Standards der Aufgabenerbringung angemessen bzw. erforderlich?
- Wie viel Eigenleistung ist nötig?
- Sind die Organisation und die Prozesse der Aufgabenerbringung effizient gestaltet?

Da die Streichung oder Reduktion von Produkten und Leistungen der Gemeinde politische Themen sind, müssen die politischen Organe intensiv in den Prozess einbezogen werden. Auf der Grundlage der Diskussion in Workshops von Politik und Verwaltung werden die Produkte und Leistungen ermittelt, die reduziert bzw. auf die zur Gänze verzichtet werden soll.

Diese Entscheidungen werden von den politischen Organen freigegeben und von der Verwaltung umgesetzt. Auf Grundlage dieser, sicher zum Teil schmerzhaften Entscheidungen, kann ein passender Voranschlag erstellt und die finanzielle Situation der Gemeinde mittelfristig auf einen guten Weg gebracht werden.

**Was kann das KDZ tun?**

Das KDZ kann dabei unterstützen, den Finanzbedarf ihrer Gemeinde zu ermitteln und intern zu kommunizieren. Gleichzeitig können wir beim produktkritischen Prozess mit unserem Erfahrungswissen und unserem technischen Know-how unterstützen.

[Kommentar senden](#)

# KDZ Vorhabens- und Investitionsplaner

Das Tool zur mittelfristigen Investitionsplanung. von [Clemens Hödl](#)



Clemens Hödl

**A**uch in Zeiten mit geringeren finanziellen Spielräumen müssen Städte und Gemeinden weiterhin in ihre Infrastruktur investieren, um die Lebensqualität zu erhalten. Je knapper die finanziellen Mittel, desto umsichtiger muss die Planung dieser Investitionen erfolgen. Der KDZ Vorhabens- und Investitionsplaner unterstützt dabei, die Investitionsplanung inklusive der Folgekosten aus Errichtung und Finanzierung in die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung der Gemeinde einfließen zu lassen. So kann erkannt werden, welche finanziellen Spielräume für die Zukunft bleiben oder in welchem Ausmaß sie geschaffen werden müssen. Unterschiedliche Szenarien können in Echtzeit durchgespielt werden und auch für die politische Entscheidungsfindung strukturiert aufbereitet werden.

## Die mittelfristige Planung in der Gemeinde

Städte und Gemeinden müssen im Zuge der mittelfristigen Planung von Ergebnis- und Finanzierungshaushalt die Investitionsvorhaben für die kommenden Jahre mitberücksichtigen. Dabei dürfen jedoch nicht die mit den Investitionen einhergehenden Folgekosten, z.B. ein höherer Personalbedarf durch den Ausbau des Kindergartens, bzw. Folgeerträge, z.B. durch zusätzliche Elternbeiträge, übersehen werden.

Genauso wichtig wie die mittelfristige Planung der Investitionsvorhaben ist die Planung der Finanzierung dieser Investitionsprojekte. Mit der Darlehensaufnahme zur Finanzierung der Investitionen sind in der Folge wiederum Zins- und Tilgungszahlungen verbunden. Schlussendlich handelt es sich um die Frage, ob die geplanten Investitionen der kommen-

den Jahre unter der Berücksichtigung, dass die Gemeinde Darlehen aufnimmt, Rücklagen auflöst, Vermögen veräußert und Investitionszuschüsse erhält, finanziert werden können. Der KDZ Vorhabens- und Investitionsplaner ist ein Excel-Instrument zur Gesamtbetrachtung und -steuerung der Gemeinde, d.h. welchen Umfang an Investitionen „verträgt“ der Gemeindehaushalt.

Das Excel-Tool kann einerseits zur Planung in der Finanzabteilung der Gemeinde verwendet werden, andererseits auch ausgezeichnet in Gemeinderatssitzungen genutzt werden, wenn es erforderlich ist, rasch die Auswirkungen auf die Haushalte der Gemeinde durch zusätzliche oder verschobene Investitionsvorhaben und deren Finanzierung zu veranschaulichen. Außerdem können geplante Investitionsvorhaben bzw. Finanzierungen mit einem einzigen Klick im Tool weggeschaltet bzw. wieder dazugeschaltet werden, sodass unterschiedliche Szenarien betrachtet werden können.

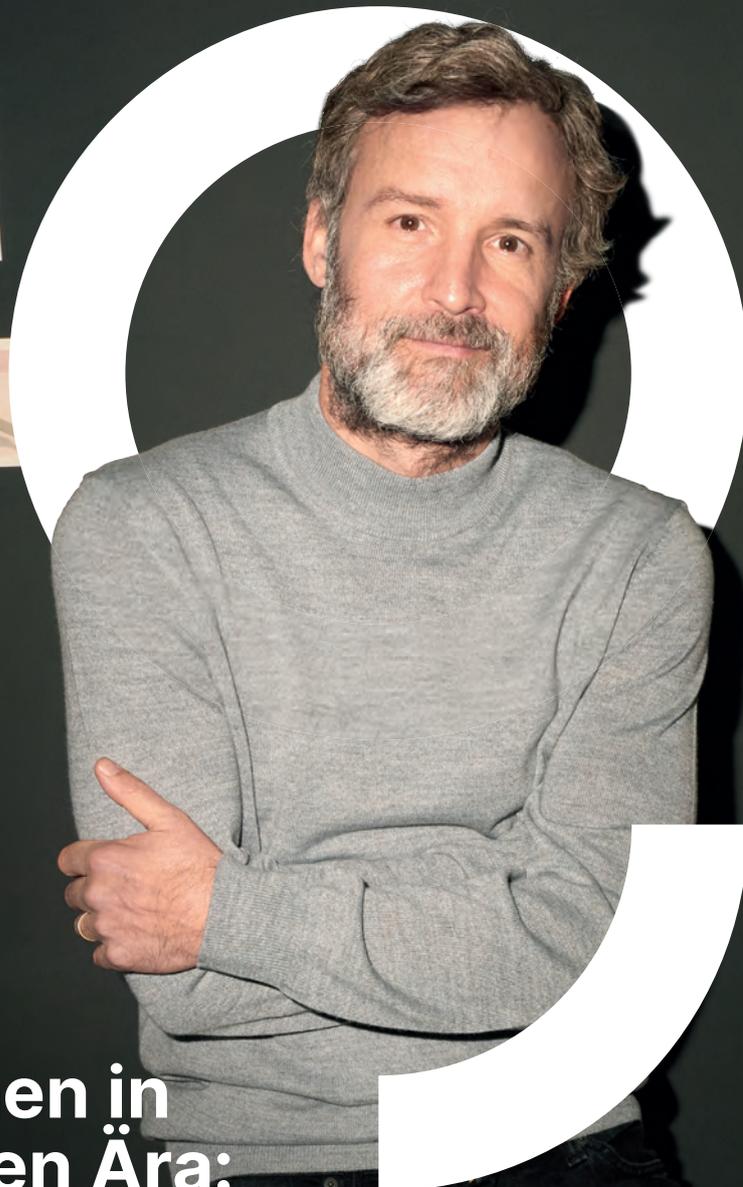
[Kommentar senden](#)

## MEHR INFORMATIONEN

Das Excel-Tool zum KDZ-Vorhabens- und Investitionsplaner ist für Städte und Gemeinden auf der Plattform [www.praxisplaner.at](http://www.praxisplaner.at) downloadbar. Fragen zur kostenlosen Registrierung bzw. Anmeldung auf [www.praxisplaner.at](http://www.praxisplaner.at) sowie inhaltliche Fragen zum Tool richten Sie bitte an [praxisplaner@kdz.or.at](mailto:praxisplaner@kdz.or.at).

Wir freuen uns über Feedback zu unseren Tools sowie über Verbesserungsvorschläge für zukünftige Erweiterungen des KDZ-Vorhabens- und Investitionsplaners.

# ERSTE SPARKASSE



Willkommen in  
einer neuen Ära:

# George Business ist da.

**George Business**  
Das modernste  
Banking Österreichs.

# Ist der Finanzausgleich zukunftsorientiert?

Ein kritischer Blick auf das neue Finanzausgleichsgesetz. von [Peter Biwald](#) und [Karoline Mitterer](#)



Peter Biwald

**M**itte November wurde das Paktum zum neuen Finanzausgleich unterzeichnet. Es gibt zwar keine Anpassung des vertikalen Schlüssels, aber es wird für Länder und Gemeinden mehr Geld insbesondere für Gesundheit, Pflege und Kinderbetreuung geben. Doch wird dies reichen, um die Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern oder wird es trotz allem zu Leistungskürzungen kommen?

Der Bund wird über den Finanzausgleich jährlich 2,4 Mrd. Euro zusätzlich an Länder und Gemeinden überweisen. Etwa eine Milliarde fließt in den Bereich Gesundheit und Pflege. Mit 1,1 Mrd. Euro wird ein Zukunftsfonds dotiert, welcher die Bereiche Kinderbetreuung, Wohnen und Klimaschutz abdecken soll. Der Rest sind Aufstockungen bestehender Finanzzuweisungen des Bundes an Länder und Gemeinden. Besonders innovativ ist der neue Finanzausgleich dabei nicht. Grundlegende Reformen wurden erneut nach hinten verschoben, wie etwa die Grundsteuerreform, die Transferentflechtung oder die Finanzierbarkeit der Investitionen in Klimaschutz und Klimawandelanpassung.

## Ein Zukunftsfonds, der keiner ist

Im Finanzausgleich sollten Einnahmen und Ausgaben in Einklang gebracht werden. Mit den Bereichen Gesundheit, Pflege und Kinderbetreuung finden sich drei Themenfelder, welche sich überdurchschnittlich dynamisch entwickeln – die zusätzliche Finanzierungs-

last ist primär durch Länder und Gemeinden zu tragen. Der Forderung nach Anpassung des vertikalen Schlüssels wurde dabei von Seiten des Bundes nicht nachgekommen. Der eingerichtete Zukunftsfonds ist als Ersatz des vertikalen Schlüssels zu sehen. Dies erklärt auch, warum die ursprünglich vom Bund vorgesehenen Zielvereinbarungen nun ohne ambitionierte Ziele auskommen müssen. Auch sind bei Nichterreichen der Ziele keine Konsequenzen vorgesehen. Vielmehr ist der Zukunftsfonds als reines Finanzierungsinstrument zu sehen, um die Finanzierbarkeit des steigenden Finanzierungsbedarfes zumindest abzumildern. Die Gemeinden erhalten für die Kinderbetreuung einen fixen Anteil am Zukunftsfonds, welchen sie sowohl für den laufenden Betrieb als auch für Investitionen verwenden können. Über das Ausmaß des Anteils der Gemeinden in den Bereichen Wohnen und Klimaschutz bestimmen die Länder.

Größere Impulse sind nicht zu erwarten. Besonders deutlich wird dies bei der Kinderbetreuung. Durch die Verpflichtung in vielen Bundesländern zu kleineren Gruppengrößen wird sich in den Folgejahren das Personalproblem in der Elementarpädagogik noch weiter verschärfen und die Finanzierbarkeit zusätzlich erschwert. Angesichts der Gemeindefinanzprognose für die nächsten Jahre ist es wohl als Erfolg zu werten, wenn der Status Quo der Kinderbetreuung gehalten werden kann und nicht die Angebote zurückgefahren werden müssen.

**Lösungen bei Klimaschutz und Klimawandelanpassung versäumt**  
Völlig unzureichend wurden die Themen Klimaschutz und Klimawandelanpassung

**„Der Kuchen wird kleiner, die Aufgaben mehr. Umso wichtiger ist es, die Mittel effizient zu verteilen.“**



Karoline Mitterer

behandelt. Die Mehrinvestitionen für den Klimaschutz gegenüber dem Status Quo können alleine bei den Gemeinden auf 13 bis 29 Mrd. Euro bis 2030 geschätzt werden. Das sind 1,7 bis 3,6 Mrd. Euro p.a.. Wieviel den Gemeinden aus dem Zukunftsfonds für Klimaschutzmaßnahmen zur Verfügung steht, ist dabei noch offen. Es werden aber wohl unter 300 Mio. Euro p.a. sein. Hinzu kommen derzeit noch Mittel aus dem kommunalen Investitionsprogramm, welche zur Hälfte für Energieeffizienzmaßnahmen verwendet werden müssen (hier wurden bereits vor den Finanzausgleichsverhandlungen 500 Mio. Euro für einen Zwei-Jahres-Zeitraum bereitgestellt). Das Programm ist jedoch zeitlich bis 2024 befristet. Für die Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen im städtischen Öffentlichen Verkehr fehlen weiterhin Finanzierungstöpfle. Die Ziele der Mobilitätswende werden jedoch scheitern, wenn die Städte hier nicht investieren können.

### Keine Anreize für effiziente Zielerreichung erkennbar

Nach wie vor gilt die Gießkanne als Mittel der Wahl bei der Verteilung der Gelder auf die Länder und Gemeinden. Dies wird uns in den nächsten Jahren vor große Probleme stellen. Die Wirtschaft schwächelt, die Inflation ist weiterhin hoch. Die Gemeindefinanzprognose für die nächsten Jahre ist äußerst ernüchternd, weshalb Leistungen gekürzt und die kommunalen Investitionen zurückgefahren werden müssen. Ein starker Anstieg an Abgangsgemeinden ist zu erwarten (etwa jede zweite Gemeinde), was dazu führt, dass die Gemeinde-Bedarfszuweisungen von den Ländern für die Abdeckung des laufenden Betriebes verwendet werden müssen und nicht mehr für Investitionszuschüsse bereitstehen.

**„Das Ergebnis kann auch als weitere Aushöhlung der Gemeindeautonomie gewertet werden.“**



Der Kuchen wird kleiner, die Aufgaben mehr. Umso wichtiger ist es, die Mittel möglichst effizient zu verteilen. Das bedeutet Aufgabenorientierung und Wirkungsbezug statt Gießkanne und Aufrechterhaltung ineffizienter Strukturen. Diese Diskussion wurde jedoch umschifft und steht wie ein grauer Elefant im Raum.

**Das Gießkannenprinzip ist nicht sinnvoll – die finanziellen Mittel müssen effizient verteilt werden.**

### Weitere Aushöhlung der Gemeindeautonomie

Schlussendlich muss das Ergebnis auch als weitere Aushöhlung der Gemeindeautonomie gewertet werden. Wie auch bereits beim FAG 2017 fährt der Bund seine Verantwortung zur finanziellen Ausstattung der Gemeinden zurück und überlässt dies immer mehr den Ländern. Die Gemeinden geraten in eine immer stärkere Abhängigkeit von den Ländern. Die Ko-Finanzierungsverpflichtungen der Gemeinden in den Bereichen Soziales und Gesundheit sind erdrückend. So sind 2024 Steigerungsraten von 10 Prozent und mehr gegenüber dem Vorjahr keine Seltenheit.

Grundlegende Reformen zur Stärkung der Gemeindeautonomie – wie eine Grundsteuerreform, aufgabenorientierte Mittelverteilung oder eine Transferreform – wurden wieder einmal nach hinten verschoben. <

[Kommentar senden](#)

# Klimaschutz und Klimawandelanpassung in Österreich

Handlungsempfehlungen zu effektiven sowie finanziell tragbaren Rahmenbedingungen für Gemeinden. von [Alexander Maimer](#) und [Karoline Mitterer](#)

**K**limaschutz und Klimawandelanpassung stellen große Herausforderungen dar. Die Städte und Gemeinden sind mit der Tatsache konfrontiert, dass die finanziellen Mittel knapper werden und Klimaschutz in Konkurrenz zu anderen wichtigen Aufgaben wie Kinderbetreuung und Pflege steht.



Alexander Maimer

## Klimaschutz ist wichtig

Städte und Gemeinden spielen eine zentrale Rolle bei der Erreichung der ambitionierten Klimaziele und der Abfederung der Folgen des Klimawandels. Sie sind sich dieser Rolle bewusst, sehen Klimaschutz und Klimawandelanpassung bereits heute als zentrale Aufgaben und haben hier schon vieles vorangebracht. Städte haben bereits strategische und organisatorische Maßnahmen für die Umsetzung von Klimaschutz und zur Klimawandelanpassung getätigt. Insbesondere bei kleineren Städten und Gemeinden stellen die personellen Ressourcen jedoch eine Herausforderung dar.



Karoline Mitterer

## Rahmenbedingungen

Um Klimaschutz und Klimawandelanpassung nachhaltig abzusichern und weiterzuentwickeln, fehlen den Städten oftmals die notwendigen Rahmenbedingungen.

### ■ Handlungsfeld: Zielvorgaben

Die Zielvorgaben sind für die Gemeinden nicht ausreichend konkret. Dies liegt einer-

seits daran, dass auf europäischer Ebene zahlreiche Regelungen im Entstehen sind, andererseits hinkt die Umsetzung ins nationale Recht hinterher. So fehlt das schon längst fällige Klimaschutzgesetz immer noch. Zielvorgaben bestehen damit nur in einzelnen Aufgabenfeldern, welche jedoch als punktuelle Maßnahmen und nicht im Sinne einer Gesamtstrategie zu werten sind.

### ■ Handlungsfeld: Governance und Zusammenarbeit

Bei Klimaschutz und Klimawandelanpassung handelt es sich um Querschnittsthemen, welche in alle öffentlichen Aufgabenfelder hineinspielen. Dies führt zu einer hohen institutionellen, strategischen und inhaltlichen Komplexität, was eine verstärkte Kooperation, etwa durch Einbindung in den Zielfindungsprozess und in die Definition von Maßnahmen zur Umsetzung, notwendig macht.

### ■ Handlungsfeld: Finanzierbarkeit

Deutliche Schwierigkeiten bereiten die finanziellen Ressourcen für Klimaschutz und Klimawandelanpassung. Österreichs Städte und Gemeinden verfügen nur über ein begrenztes Investitionsbudget, welches sie zunehmend stärker auf den Klimaschutz ausrichten müssen. Gleichzeitig müssen Aufgaben im Bereich der Daseinsvorsorge (z.B. Kinderbetreuung) weiterhin erbracht werden, wodurch eine Aufgabenkonkurrenz innerhalb der Gemeindehaushalte entsteht. Da in den kommenden Jahren aufgrund der stagnierenden Ertragsanteile mit niedrigeren Einnahmen zu rechnen ist, ist von einem zunehmenden Engpass bei den für Investitionen verfügbaren Budgetmitteln auszugehen.

**„Um Klimaschutz und Klimawandelanpassung nachhaltig abzusichern, braucht es geeignete Rahmenbedingungen für Gemeinden.“**

### ■ Handlungsfeld: Personelle Ressourcen und Know-how

Im Bereich Personal wiederum besteht nicht nur ein Mangel an Ressourcen, sondern auch an Expertise in den Bereichen Klimaschutz und Klimawandelanpassung. Kleinere Städte und Gemeinden sind besonders betroffen, da zumeist auch ein Zukauf externer Leistungen nicht leistbar ist. Bei den größeren Städten zeigt das Klimapionierstädte-Programm des BMK einen gangbaren Weg, indem hier – zumindest zeitlich befristet – Personalkosten zum Kapazitätsaufbau übernommen werden.

## Handlungsempfehlungen

### ■ Handlungsfeld: Zielvorgaben

Es bedarf der Bereitstellung der rechtlichen Grundlagen und der im Handlungsfeld Governance dargestellten Einbeziehung der Städte und Gemeinden.

### ■ Handlungsfeld: Governance

Für das Gelingen von Klimaschutz und Klimawandelanpassung ist eine gute Zusammenarbeit aller drei Gebietskörperschaftsebenen essentiell. Es wird daher die Entwicklung (bzw. Weiterentwicklung) einer Climate-Governance vorgeschlagen, um die Ziele und Maßnahmen der einzelnen Ebenen abzustimmen – etwa im Rahmen eines Klimapaktes. Weiters wird ein regelmäßig tagendes vertikales Koordinationsgremium vorgeschlagen, um die Klimastrategien und -maßnahmen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden zu steuern. Wichtige Themen sind hierbei Zielpfade und Zielmessung sowie die Erarbeitung einer gebietskörperschaftsübergreifenden Gesamtstrategie zur Reduktion der Treibhausgase.

### ■ Handlungsfeld: Finanzierbarkeit

Wir empfehlen die Einrichtung eines kommunalen Investitionsfonds für Maßnahmen in den Bereichen Klimaschutz und Klimawandelanpassung. Dafür könnten zunächst die Mittel aus den bisherigen kommunalen Investitionsprogrammen verstetigt werden.



Foto: Shutterstock

**Klimaschutz und Klimawandelanpassung sind eine zentrale Aufgabe der Städte und Gemeinden.**

Auch das bestehende Fördersystem mit seinen vielen „Leuchtturmprojekten“ und teils schwierigen Zugängen sollte stärker an die Bedarfe der Städte und Gemeinden angepasst werden. Es wird daher eine Weiterentwicklung des Fördersystems von der Grundlagen- und Forschungsförderung zur nachhaltigen Umsetzungs- und Investitionsförderung empfohlen.

### ■ Handlungsfeld: Personelle Ressourcen und Know-how

Gerade kleine und mittlere Gemeinden stoßen angesichts der Komplexität der Thematik an ihre Kapazitätsgrenzen. Die Bundesländer könnten hier durch einen Ausbau der Beratungsangebote oder die Bereitstellung regionaler Klimaexpertinnen und -experten einen Beitrag leisten.

Weiters wäre eine fachliche Unterstützung der Städte zielführend, da Maßnahmen im Bereich des Klimaschutzes unterschiedliche Kosten-/Nutzen-Verhältnisse aufweisen. Empfohlen wird das Bereitstellen wissenschaftlicher Grundlagen zur Effektivität unterschiedlicher Maßnahmen sowie von Planungsinstrumenten und -hilfen. Wesentliches Potenzial bietet auch der horizontale Austausch von Expertise und Erfahrung im Bereich Klimaschutz und Klimawandelanpassung auf kommunaler Ebene.



[Kommentar senden](#)

# Verwaltung richtig steuern

Wirksame Verwaltungssteuerung mit dem Hamburger Steuerungsmodell.

von [Arne Schneider](#)

*Im Hamburger Steuerungsmodell werden die Elemente beschrieben, die dazu dienen, die Freie und Hansestadt Hamburg als Konzern wirksam zu steuern. Dazu zählen insbesondere Strategische Steuerung, Zielbezogene Budgetierung, Leistungsbezogener Produkthaushalt, Integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung sowie Berichtswesen und Controlling.*



Das Haushaltswesen der Freien und Hansestadt Hamburg ist als doppischer Produkthaushalt ausgestaltet. Der Haushaltsplan ist nach Leistungen in Form von Produkten, Produktgruppen, Aufgabenbereichen und Einzelplänen gegliedert und das Rechnungswesen wird nach den Grundsätzen der staatlichen Doppik geführt. Eine Evaluation des Haushaltswesens der Freien und Hansestadt Hamburg anhand des internationalen Bewertungsrahmens „Public Expenditure and Financial Accountability Frameworks“ (PEFA) ist zu dem Ergebnis gekommen, dass in Hamburg ein effektives und effizientes Planungs- und Steuerungssystem für Bürgerschaft, Senat und Verwaltung etabliert ist.



## AD PERSONAM

Arne Schneider ist Haushaltsdirektor der Freien und Hansestadt Hamburg und leitet in der Finanzbehörde das Amt Haushalt und Aufgabenplanung.

Die Verwaltung muss ständige Selbstreflexion betreiben, damit öffentliche Aufgaben zeitgemäß wahrgenommen und die öffentlichen Leistungen bestmöglich erbracht werden. Dazu muss sie immer wieder von neuem auf ihren Zweck ausgerichtet werden, der vordringlich im Wohl der Allgemeinheit besteht. Den Menschen bedarfsgerechte Leistungen anzubieten, ist die Grundlage des Staates. Dabei muss sich die Verwaltung immer wieder fragen, was sie im Leben der Menschen tatsächlich verbessert.

## Ausrichtung auf Zukunftsmissionen

Entscheidend für den Erfolg einer Verwaltung ist, dass alle ihre Ebenen und Organisationen – einschließlich der öffentlichen Unternehmen – an gemeinsamen Zukunftsvisionen und -missionen arbeiten. Im Hamburger Steuerungsmodell soll sich das Handeln der Verwaltung aus einer strategischen Leitlinie kaskadenförmig ableiten lassen. Die Strategische Steuerung erfolgt auf Basis der staatlichen Doppik, die mit einer Ziel- und Leistungsorientierung verbunden ist. Aus der städtischen Gesamtstrategie werden für die verschiedenen Ebenen der Verwaltung

„ Die Verwaltung muss die beabsichtigten Wirkungen in den Blick nehmen und sich auf die Erzielung von Ergebnissen ausrichten. “

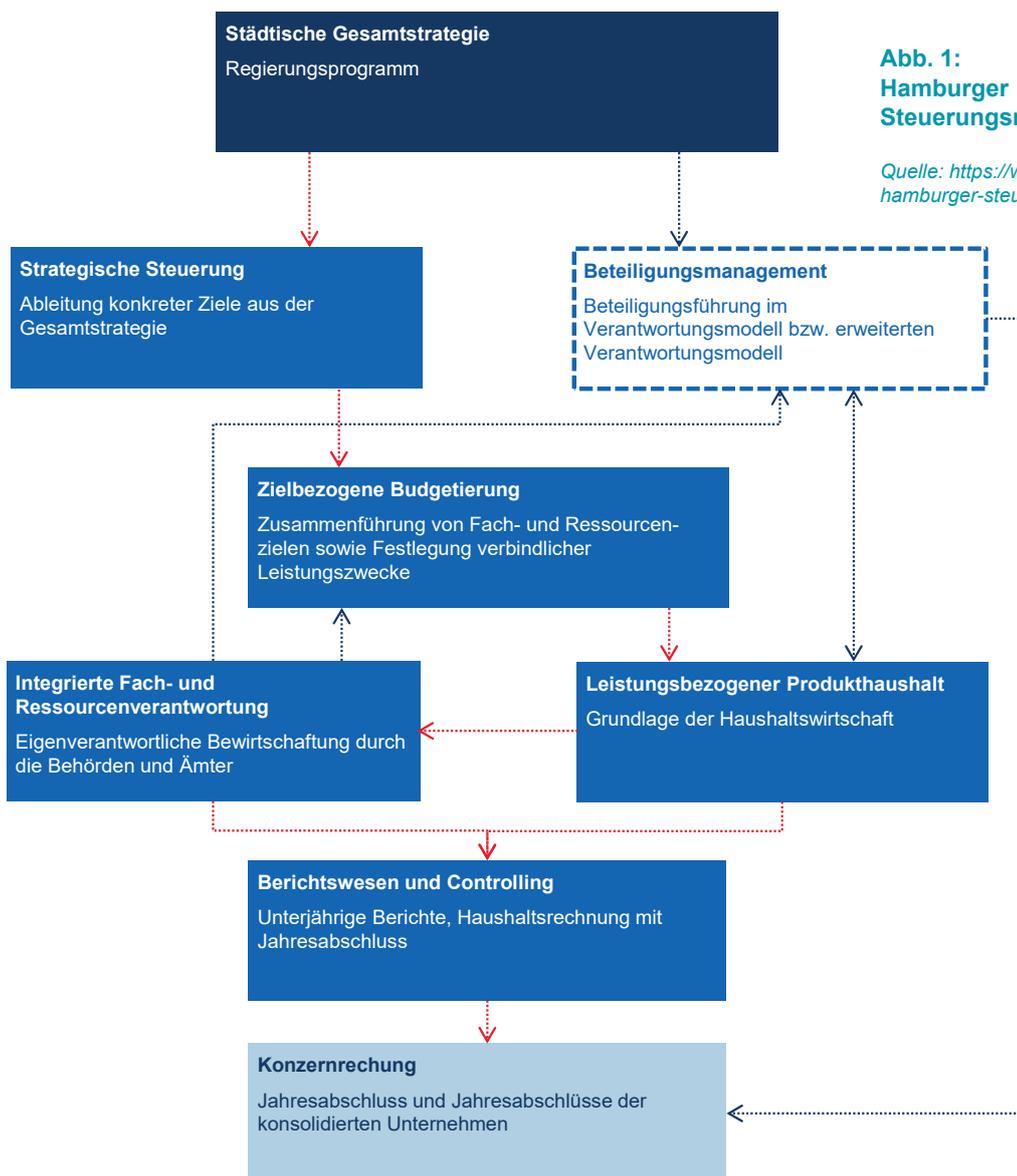
„ Entscheidend für den Erfolg einer Verwaltung ist, dass alle Organisationseinheiten an gemeinsamen Zukunftsmissionen arbeiten. “

zunehmend konkretisierte Ziele entwickelt, die im Haushaltsplan hinterlegt werden. Im Rahmen eines durchgängigen Zielsystems kann dadurch auf allen Ebenen wirkungsorientiert gesteuert werden. Im Rahmen der Budgetierung werden politische Vorgaben mit den strategischen Zielen der operativen Planung und Steuerung verbunden. Der leistungsbezogene Produkthaushalt beinhaltet somit die für die Zukunft der Stadt notwendigen Ziele und Ressourcen. Die Integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung ermöglicht den Behörden und Ämtern eine eigenverantwortliche Bewirt-

schaffung der ihnen zugeordneten Aufgabebereiche und Produktgruppen. Der Grad der Zielerreichung wird im Rahmen eines ergebnisorientierten Controllings anhand der Ziele und Kennzahlen des Haushaltsplans überprüft.

**Wirkungsorientierte  
Verwaltungssteuerung**

Dem Hamburger Steuerungsmodell liegt das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung zu Grunde. Die hamburgische Form der Wirkungsorientierung ist die Ausrichtung des Haushaltsplans auf die >



**Abb. 1:  
Hamburger  
Steuerungsmodell**

Quelle: <https://www.hamburg.de/fb/hamburger-steuerungsmodell/>

Leistungszwecke, d.h. auf Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen.

Auf der Grundlage von politischen Zielen (Programme) werden den Behörden und Ämtern (Strukturen) von der Bürgerschaft Ressourcen (Input) bereitgestellt. Grundlage der Ermächtigungen, Kosten zu verursachen und Verpflichtungen einzugehen, bilden die Leistungszwecke. Im Haushaltsvollzug ergreift die Verwaltung Maßnahmen, um die Ziele umzusetzen (Throughput) und erstellt Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger (Output). Der Output bezeichnet die unmittelbaren Ergebnisse des Verwal-

tungshandelns. Die Leistungen und ihre Effekte (Outcome) werden im Rahmen des Berichtswesens bezüglich ihrer Ergebnisse und Wirkungen geprüft und im Hinblick auf die Erreichung der festgelegten Leistungszwecke bewertet. Der Impact beschreibt die gesellschaftlichen Veränderungen.

### Integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung

Grundsätzlich wird der Haushaltsplan im Rahmen Integrierter Fach- und Ressourcenverantwortung von den Behörden und Ämtern ausgeführt. Im Rahmen der Budgetierung wird die Finanzverantwortung auf die

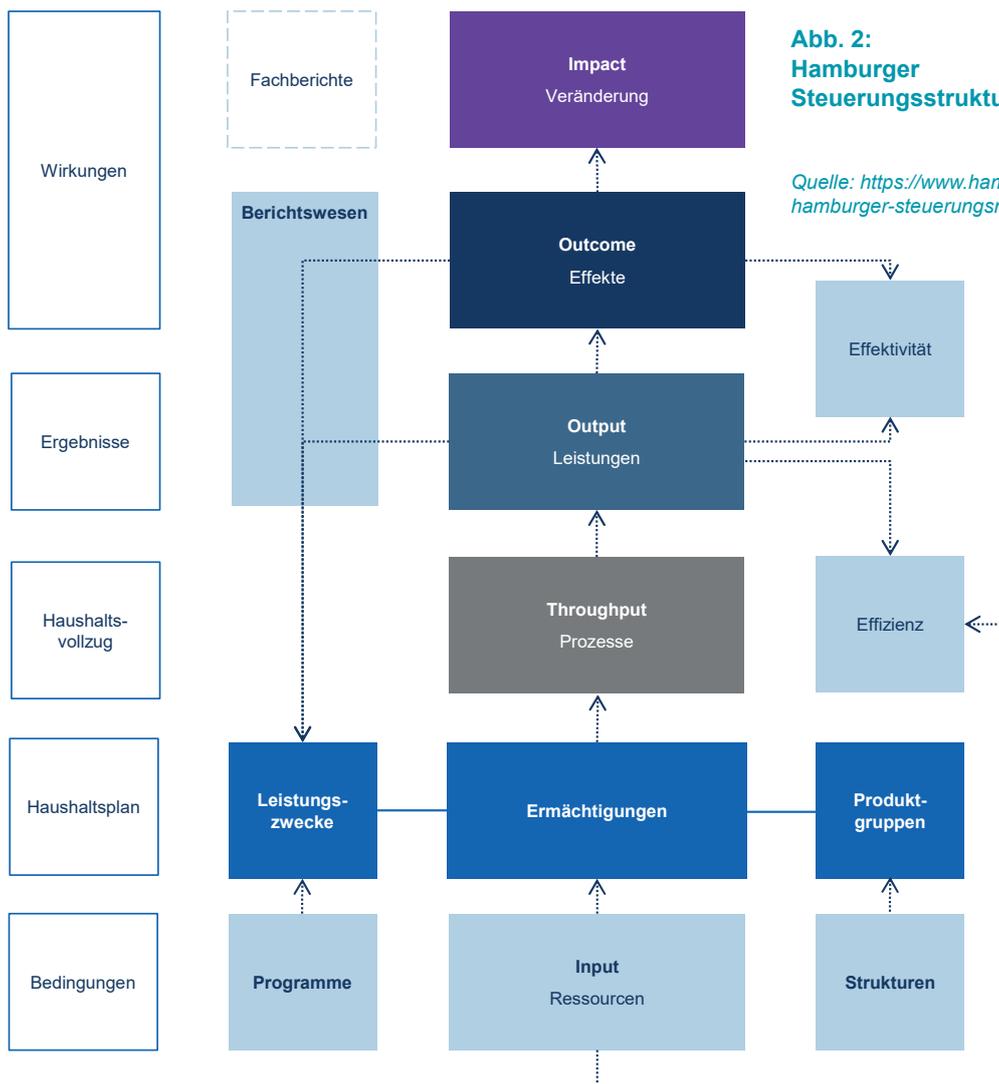


Abb. 2:  
Hamburger  
Steuerungsstruktur

Quelle: <https://www.hamburg.de/fb/hamburger-steuerungsmodell/>

Behörden und Ämter übertragen, die die Fachverantwortung haben. Die Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung stärkt das Kostenbewusstsein und die Ergebnisverantwortung in den Behörden und Ämtern. Durch die Verknüpfung von Fach- und Finanzziele im Haushaltsplan und einem Controlling auf der Grundlage eines unterjährigen Berichtswesens bleiben die Interessen des Gesamtsystems gewährleistet.

Die Verknüpfung von Fach- und Ressourceninformationen ist eine wesentliche Voraussetzung für die strategische Steuerung. Die Fachinformationen geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung. Durch die Darstellung des Ressourcenaufwands für die Erreichung der Fachziele wird eine realistische Budgetierung ermöglicht.

Diese ergebnisorientierte Budgetierung gewährt den notwendigen Managementspielraum und erhöht die Transparenz hinsichtlich der Leistungserbringung. Einer erfolgreichen Budgetierung dienen insbesondere die Verknüpfung von programmatischen Vorgaben und strategischen Zielen mit der operativen Planung und Steuerung, die Koppelung von Budgets mit Wirkungszielen und aussagekräftigen Kennzahlen sowie der Einsatz eines adressatengerechten Berichtswesens.

### Verwaltungssteuerung als Führungsaufgabe

Kommunen, die Managementmethoden einsetzen, erzielen bessere Ergebnisse bei den Leistungsindikatoren, da eine positive Beziehung zwischen dem Grad des strukturierten Managements und der Verwaltungsleistung in Bezug auf ihre Ziele besteht. Entscheidend für die Steuerungsfähigkeit der Verwaltung ist, dass die Führungskräfte es als ureigene Aufgabe verstehen, Leistungserbringung und Ressourceneinsatz zu verbessern. Um das Hamburger Steuerungsmodell als Führungs- und Managementinstrument nachhaltig zu vermitteln, haben Expertinnen

„ Die Leistungszwecke jeder Produktgruppe mit Zielen, Kennzahlen und Kennzahlenwerten werden im Haushaltsplan verbindlich festgelegt. “

und Experten der Freien und Hansestadt Hamburg kürzlich das Hamburger Steuerungsmodell in einem Handbuch zusammengefasst. Das Hamburger Steuerungsmodell stellt grundlegende Informationen eines modernen Verwaltungsmanagements zur Verfügung und kann den Ausgangspunkt für weitere Modernisierungen der Verwaltung bieten.

Managementmethoden unterliegen einem steten Wandel. Unter neuen Begrifflichkeiten erleben sie häufig ihren zweiten oder dritten Frühling. In Hamburg wurde aus dem Neuen Steuerungsmodell nach drei Jahrzehnten ein Hamburger Steuerungsmodell. Auch dieses wird sich weiterentwickeln. In einem Bericht des Senats der Freien und Hansestadt über die Erfahrungen mit der Strategischen Neuausrichtung des Haushaltswesens wurden Entwicklungspotenziale in Bezug auf die Geschwindigkeit des Berichtswesens, Stärkung der dezentralen Ressourcenverantwortung, Steuerung entlang von Leistungs- und Wirkungszielen sowie Gewinnung und Integration von steuerungsrelevanten Informationen erkannt. <

[Kommentar senden](#)

**LINK ZUM HAMBURGER MODELL**

<https://www.hamburg.de/fb/hamburger-steuerungsmodell/>

# Learnings vom KGSt-Forum und „Hamburger Steuerungsmodell“

Was können wir von deutschen Kommunen lernen? von [Alexander Maimer](#) und [Dalilah Pichler](#)



Hamburg

*Im heurigen Jahr hat das KGSt-Forum wieder in Hamburg stattgefunden. Vor genau 30 Jahren wurde auf dem KGSt-Forum, damals auch in Hamburg, das „Neue Steuerungsmodell“ vorgestellt. Vor dem diesjährigen KGSt-Forum wurde zusätzlich seitens der Stadt Hamburg das „Hamburger Steuerungsmodell“ präsentiert.*



Alexander Maimer

Im Mittelpunkt des „Hamburger Steuerungsmodells“ stehen die strategische Steuerung, zielbezogene Budgetierung, ein leistungsbezogener Produkthaushalt, integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung sowie Berichtswesen und Controlling. Diese Steuerungselemente sind auch für Österreichs Städte relevant und sollten auch in Österreich angewandt werden.



Dalilah Pichler

## Ausrichtung auf Zukunftsmissionen

Sowohl die Verwaltung als auch die öffentlichen Unternehmen arbeiten in Hamburg an einer gemeinsamen Zukunftsmission. Die Ziele der einzelnen Organisationseinheiten lassen sich aus dieser grundsätzlichen Zukunftsmission ableiten. Die Ziele stellen auch die Grundlagen für die Budgetierung und letztendlich das Controlling da.

Die gemeinsame Entwicklung einer Zukunftsmission ist auch für Österreichs Städte aufgrund der großen Herausforderungen des Klimawandels bei sinkenden finanziellen

**„Die Stadt Detmold hat ihren Produkthaushalt mit den SDGs verknüpft und einen Nachhaltigkeitshaushalt geschaffen.“**

Mitteln essentiell. Ziele sollten sinnvollerweise auch in Österreich verstärkt die Grundlage der Budgetierung und Steuerung einer Stadt sein.

## Netzwerkkommune

Das diesjährige KGSt-Forum in Hamburg stand im Zeichen der „Netzwerkkommune“. Grob gesprochen ist die Netzwerkkommune die nächste Transformationsstufe der Kommunen. Die erste Stufe wird als Ordnungskommune betitelt, die stark juristisch und bürokratisch geprägt ist. Oberstes Ziel ist die ordnungsgemäße Ausführung der ihr übertragenen Aufgaben. Über die Jahre wurden jedoch schon einige Reformphilosophien durchlebt. So wurde mit der Welle von New Public Management der Begriff „Dienstleistungskommune“ geprägt. Gemeinden sollen wettbewerbsorientierter handeln und über den Output steuern. Die letzten Jahre brachten im Umgang mit Bürger\*innen jedoch einen Wandel. Bürgerbeteiligungsformate sind keine Seltenheit mehr. Die sogenannte „Bürgerkommune“ ist das Gebot der Stunde. Zukünftig werden Gemeinden immer mehr in (Öko-)Systemen handeln und planen müssen, als „Netzwerkkommune“ mit dem übergeordneten Ziel der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit – in Anlehnung an die Agenda 2030. Die Netzwerkkommune erweitert das Neue Steuerungsmodell um die Komponenten der Kommunikation, der Partizipation und der Kooperation.

Gerade die genannten Komponenten stellen wesentliche Erweiterungen dar, da die Kommune nicht im luftleeren Raum agiert sondern mit der Zivilgesellschaft, NPOs und auch anderen Stakeholdern immer mehr zusammenarbeiten muss.

## Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement

Bei dem Forum für kommunale Praktiker\*innen ging es aber auch um konkrete Umsetzungsmöglichkeiten, Nachhaltigkeit zu steuern. In der Praxis existieren diese eben beschriebenen Stufen nicht nebeneinander, sie greifen eher ineinander. Dabei wurde die Einführung der Doppik als Instrument hervorgehoben, welches eine Nachhaltigkeitssteuerung nun ermögliche durch unterjährige Berichte, Konsolidierungsmöglichkeiten mit Ausgliederungen sowie das generationengerechte Budgetieren.

In Deutschland ist, anders als in Österreich, die Steuerung des Haushalts über Produktgruppen eine gängige Praxis. Die deutsche Stadt Detmold hat ihren Produkthaushalt mit den 17 SDGs verknüpft und somit einen Nachhaltigkeitshaushalt geschaffen. Jedem Produkt wurde ein SDG zugeordnet, nach dem Überwiegensprinzip. Das ganze wurde mithilfe einer Software implementiert, die eine interaktive Darstellung des Haushalts ermöglicht. Hinter jedem SDG ist ersichtlich, welches Produkt der Stadt einen Beitrag dazu leistet. Unterlegt werden die Finanzdaten mit Leistungsdaten aus dem SDG-Portal der Bertelmanns Stiftung ([www.sdg-portal.de](http://www.sdg-portal.de)), die mittels Schnittstelle eingespielt werden.



Somit werden die Finanzdaten nicht isoliert betrachtet, sondern es kann eine Priorisierung der Ziele in der politischen Debatte durch Datentransparenz stattfinden.

## Produkthaushalte in Österreich – ein neuer Versuch?

Nun stellt sich die Frage, was Österreichs Städte und Gemeinden hier mitnehmen können. Gerade eine Ausrichtung der gesamten Stadt auf eine gemeinsame Zukunftsmission ist eine wichtige Grundlage. Die daraus abgeleiteten Ziele sollten die Basis für die Budgetierung und die Steuerung darstellen. Um nicht das Rad neu zu erfinden und auf bestehenden Systemen zu bauen, können aus KDZ-Sicht statt Produkthaushalten die Ansätze des Haushalts vertiefend gegliedert werden. Dies steht den Gemeinden grundsätzlich gemäß VRV frei (und zwar ab der vierten Stelle). Jedem Ansatz kann ein SDG zugeordnet werden, um sich somit einen ersten Überblick zu verschaffen, wie viel Geld in bestimmte Bereiche fließt. Wichtig ist jedoch eine Priorisierung der Ziele und eine tatsächliche Steuerung mit den neu gewonnenen Daten. Dafür ist die Betrachtung gemeinsam mit Leistungsdaten unerlässlich.

Hiermit könnten ausgehend von der VRV und auf Basis der SDGs erste Nachhaltigkeitsberichte in Österreichs Städten und Gemeinden entwickelt und auf Basis von Zielen eine zielbezogene Steuerung etabliert werden. <

[Kommentar senden](#)

### ERKLÄRUNG DER BEGRIFFE PRODUKTE UND PRODUKTGRUPPEN

**PRODUKTE** sind die Summe von Teilleistungen und Aktivitäten, die zur Erreichung eines Ziels erbracht werden. Produkte werden von Bürger\*innen bzw. Kund\*innen (Zielgruppe) nachgefragt. Dazu zählen zum Beispiel die „Erteilung einer baubehördlichen Genehmigung“ oder die „Betreuung von unter 3-Jährigen“.

**PRODUKTGRUPPEN** fassen dann mehrere Produkte zusammen, die aus Sicht der Zielgruppe zusammenhängen – z.B. „Bauwesen“ oder „Kinderbetreuung“.

# Gemeindeverbände auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)

Die Transparenzplattform wurde erweitert. von [Clemens Hödl](#) und [Verena Weixlbraun](#)



Clemens Hödl

*Seit nunmehr zehn Jahren werden auf der Transparenzplattform [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) die Gemeindefinanzdaten österreichischer Gemeinden veröffentlicht. Bisher haben rund 1.485 Gemeinden den Schritt zu mehr Transparenz umgesetzt. Diese Entwicklung freut uns sehr, sodass wir die Transparenzplattform im September 2023 um die Gemeindeverbände erweitert haben.*

## Die Gemeindeverbände

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.

Ab sofort sind zusätzlich zu den Gemeinden alle Gemeindeverbände eingeladen, ihren Gemeindeverband auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) zu registrieren und ihre Finanzdaten auf der Plattform zu veröffentlichen. Die Darstellung

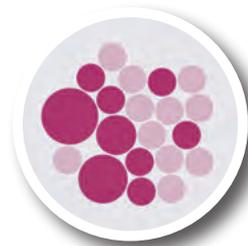
der Gemeindeverbände rundet das Bild der kommunalen Ebene ab und leistet einen weiteren Beitrag zu mehr Transparenz.

## Die Bubble Map auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at)

Durch die regionalen Zusammenschlüsse in verschiedene Gemeindeverbände wird auch die Wichtigkeit einer gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit sichtbar. In Österreich gibt es eine Vielzahl an Verbandstypen – von Schulverbänden über Standesamtsverbänden bis hin zu Wasserversorgungsverbänden oder Abgabeneinhebungsverbänden. Auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) werden die Verbandstypen mithilfe einer sogenannten Bubble Map abgebildet. Das bedeutet, dass sich die Größe der Bubble bzw. des Kreises je nach Anzahl der freigeschalteten Gemeindeverbände ändert. D.h. je größer der Kreis, umso mehr Gemeindeverbände sind im jeweiligen Verbandstyp registriert.

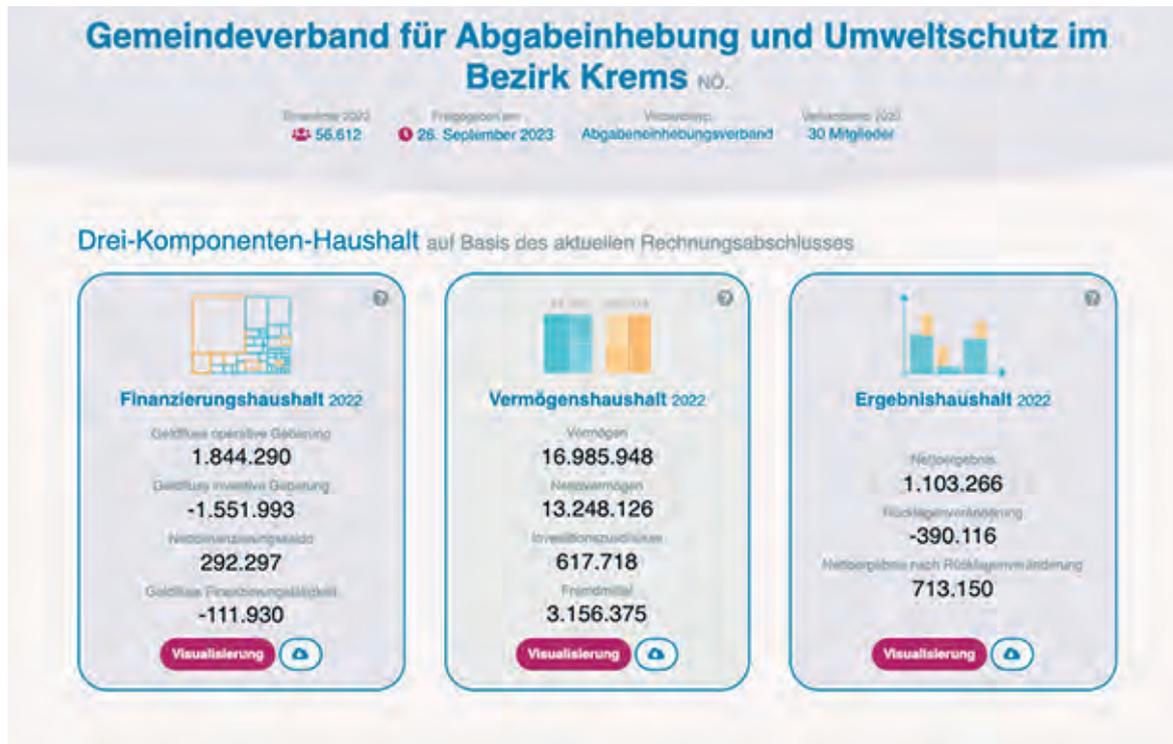
## Die Visualisierung der Gemeindeverbände

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



**„In nur sechs Schritten kann ein Gemeindeverband seine Daten freischalten, indem die grundlegenden Informationen wie z.B. die Mitgliedsgemeinden und die Finanzdaten angegeben werden.“**

Auf der Plattform wurde auch eine Verknüpfung zwischen den Gemeindeverbänden und den Gemeinden umgesetzt. Da Gemeindeverbände ein wichtiger Bestandteil der Gemeindeinfrastruktur sind und das Bild der



Quelle: <https://www.offenerhaushalt.at/verband/gemeindeverband-fuer-abgabenehebung-und-umweltschutz-im-bezirk-krems>

Gemeindeaufgaben abrunden, werden bei den Gemeindeverbänden alle Mitglieds-gemeinden angezeigt.

zu den Gemeindefinanzdaten mit den Gemeindeverbänden auch ein Teil der ausgelagerten Bereiche dargestellt.

**Für Gemeindeverbände ergeben sich bei Freischaltung ihrer Finanzdaten auf der Plattform [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) folgende Vorteile:**

- Gemeindeverbände erhalten Visualisierungen zu ihren Finanzdaten.
- Gemeindeverbände können für ihre Mitgliedsgemeinden und gegenüber Bürgerinnen und Bürgern ihre Daten transparent darstellen.
- Interessierte Gemeinden sowie Bürgerinnen und Bürger können sich zu Finanzdaten ihrer Gemeindeverbände informieren und erhalten zusätzlich Visualisierungen der Daten.
- In Kombination mit der bestehenden Gemeindeplattform auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) wird zusätzlich

[Kommentar senden](#)

### ZUGANGSDATEN ANFORDERN

Falls Ihr Gemeindeverband noch nicht auf [www.offenerhaushalt.at](http://www.offenerhaushalt.at) freigeschalten ist: **Klicken Sie auf die Startseite bei der Bubble Map auf „Jetzt anfordern“ – wir senden Ihnen die kostenlosen Zugangsdaten für Ihren Gemeindeverband gerne zu.**

Sollten Sie weitere Fragen oder Anregungen zur Plattform haben, schreiben Sie uns gerne unter [offenerhaushalt@kdz.or.at](mailto:offenerhaushalt@kdz.or.at). Wir freuen uns über Feedback zur Plattform!



<https://www.offenerhaushalt.at/gemeindeverbände/kontakt>



# Wie kommt New Work in die öffentliche Verwaltung?

Die Umsetzung mit dem New Work Lab des KDZ. von [Maximilian Hrazdil](#)



Maximilian Hrazdil

**W**ie soll die Arbeit der Zukunft aussehen? Diese Frage drängt sich quasi allen jenen auf, die in Organisationen für die Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlich sind. Dabei sind derzeit vor allem zwei Faktoren ausschlaggebend: Zum einen die zunehmende Automatisierung von etlichen Arbeitsprozessen (Stichwort KI), zum anderen wird der beginnende Generationenwechsel am Arbeitsmarkt spürbarer. Junge Menschen, die mit der Erwerbsarbeit beginnen, stellen zunehmend höhere Anforderungen an ihre Dienstgeber\*innen und lassen sich nicht mehr auf jeden Job ein, sondern wissen ganz genau was und wie sie arbeiten wollen.

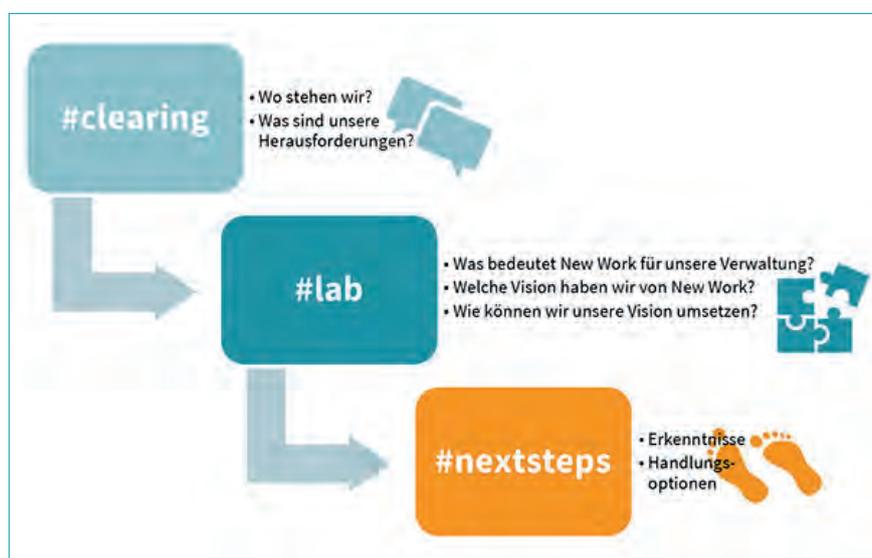
## Wie kann die Zukunft aussehen...

Das Stichwort New Work als Lösung dieser Herausforderungen ist in aller Munde. Sobald das Problem erkannt ist, werden häufig rasch New-Work-Maßnahmen eingeführt: Büros werden attraktiver und großräumiger gestaltet, Home Office wird den Mitarbeitenden

genehmigt und die Einführung einer Vier-Tage-Woche wird den Mitarbeiter\*innen gerne als New-Work-Paket verkauft. Ist damit New Work wirklich eingeführt?

Dieser akute Handlungsbedarf bietet viel größere Chancen zur Gestaltung. Um die Zukunft nachhaltig zu gestalten, braucht es statt schneller Maßnahmen die kritische Reflexion der Situation und der vorhandenen Optionen. New Work ist keine Methode oder Sammlung von Methoden. New Work bedeutet ein grundsätzliches Überdenken des Konzepts Erwerbsarbeit als solches, von Haltungen, Arbeitsweisen und letztendlich auch Wirtschaftsmodellen. So sind beispielsweise technische oder bauliche Veränderungen an Arbeitsplätzen nicht als New Work per se zu verstehen, sondern sollten als Folge von veränderten Haltungen konzipiert und umgesetzt werden.

Die Organisationen im öffentlichen Sektor werden daher ihre Mitglieder künftig viel stärker einladen, kreativ, partizipativ und zweckorientiert („Purpose“) an der Gestaltung und Erfüllung des jeweiligen Organisationsauftrags mitzuwirken.



Die Vorgehensweise im New Work Lab des KDZ.

Quelle: KDZ

Die Arbeitsweisen der Zukunft werden sich daher durch hochgradige Flexibilisierung hinsichtlich Zeit, Ort, Art und Weise sowie der beteiligten Disziplinen auszeichnen. Arbeitssituationen werden sich sehr individuell ausgestalten und unsere heutige Differenzierung von Privatleben und Arbeit wird sich auflösen. Sämtliche Prozesse laufen in der Arbeit der Zukunft medienbruchfrei und vor allem digitalisiert ab. Die wechselnden und unterschiedlichen Lebenskonzepte und -situationen der bearbeitenden Mitarbeiter\*innen dürfen kein Hindernis für die Arbeit am gemeinsamen Projekt oder der gemeinsamen Aufgabe sein. Die anfallenden Aufgaben werden so erledigt, dass ein optimales Ergebnis entsteht.

Neue Technologien, wie beispielsweise KI, werden unsere Vorstellung von Arbeit in den kommenden Jahren und Jahrzehnten drastisch verändern. Mit diesen Ansätzen haben Sie eine Grundlage und erste Vorstellung, wie den Herausforderungen unserer Zukunft begegnet werden kann. Dennoch gilt es aufmerksam die (nicht nur technologischen) Entwicklungen und daraus resultierenden Erfahrungen kritisch auch auf die Konzeption von Arbeit zu reflektieren.

### ... und wie kommen wir dahin?

Angesichts der bevorstehenden Umbrüche wird entscheidend sein, durch innovative Maßnahmen die besten Köpfe zu gewinnen, sie zu halten und den Mitarbeiter\*innen optimale Arbeitsbedingungen zur bestmöglichen Erfüllung der Aufgaben zu geben. Das bietet Ihnen einen entscheidenden Vorteil, als Kommune nachhaltig erfolgreich mit den Herausforderungen der Zukunft umzugehen. Viele junge Menschen streben zum Beispiel bereits heute ein höheres Maß an Flexibilisierung an. Mit ihren gleichzeitig stabilen Rahmenbedingungen, bietet die öffentliche Verwaltung bereits klare Vorteile, das Beste aus Stabilität und Flexibilität zu verknüpfen. Diese Potentiale sind eine ideale Grundlage, um als Verwaltung neue und mutige Wege zu gehen.

### Wir unterstützen Sie als KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung durch ein neues Format: das New Work Lab des KDZ.

Das New Work Lab durchläuft drei Schritte und soll am Ende erste greifbare Erkenntnisse für die Verwaltung zum Thema New Work bringen und mögliche nächste Handlungsoptionen aufzeigen.

Konkret bedeutet das: In drei Schritten erarbeiten wir mit Ihnen den ersten Teil Ihres Weges in Richtung New Work. Zentrales Element dieses Prozesses ist die gemeinsame Arbeit im Innovationslabor. In einem eineinhalbtägigen Workshop erarbeiten wir auf kreative Weise Ihre ersten Schritte zum eigenen New-Work-Konzept. Das KDZ-Team reflektiert mit Ihnen den Status quo und eröffnet Ihnen die notwendigen Freiräume im Workshop, die eigene maßgeschneiderte und funktionierende Lösung zu finden. Am Ende haben Sie den konkreten nächsten Schritt zu New Work vor sich, den Sie dann nur noch gehen müssen.

Die Themen für das New Work Lab bestimmen Sie! Themenfelder, die sich aber aufgrund ihrer Weite und Aktualität anbieten, sind die eigene Digitalisierungsstrategie, der Umgang mit KI in der Verwaltungsarbeit, die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Führungsarchitekturen oder die zeitgemäße Flexibilisierung von Arbeit – Workation, Vertrauensarbeitszeit, Jobenrichment oder agile Teams. Im Lab bieten wir Ihnen den Rahmen auszuprobieren und unterschiedliche Varianten zu reflektieren. <

[Kommentar senden](#)

### KONTAKTIEREN SIE UNS

Falls Sie Interesse haben, die Verwaltung Ihrer Gemeinde oder Stadt im New Work Lab des KDZ weiterzuentwickeln, schreiben Sie an [hrazdil@kdz.or.at](mailto:hrazdil@kdz.or.at).

**Wir beraten Sie gerne!**

# Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung

Chancen für Gemeinden. von [Verena Weixlbraun](#)

**K**ünstliche Intelligenz hat in den letzten Monaten und Jahren immer wieder für Aufsehen gesorgt. Besonders die Veröffentlichung von Chat GPT durch die Firma OpenAI war ein erster großer Entwicklungssprung im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Bis vor zwei Jahren war man sicher, dass kreative Berufe nicht automatisiert werden können und bis vor kurzem dachte man, dass auch Chatbots niemals, wie Menschen kommunizieren können. Doch sind sich viele Expertinnen und Experten sicher, dass dies erst der Anfang war und wir noch nicht annähernd das Potential der Künstlichen Intelligenz ausgeschöpft haben.

Unbewusst nutzen wir alle bereits seit Jahren Künstliche Intelligenz. Sei es das Navigationssystem, das mittels Echtzeitnavigation den Verkehr lenkt oder die Gesichtserkennung, die die Entsperrung des Smartphones ermöglicht oder auch die Anpassung der individuellen Vorlieben bei Streamingdiensten oder Suchmaschinen. Künstliche Intelligenz hat bereits Einzug in unseren Alltag gehalten.



Verena Weixlbraun

## Technologien maßgeschneidert für die Erleichterung im Alltag

Die Technologien, die uns den Alltag erleichtern sollen, werden bereits von Unternehmen angewendet. Doch wie sieht es in der öffentlichen Verwaltung aus? Wo können Städte und Gemeinden diese neuen Technologien einsetzen und zum Vorteil für Bürgerinnen und Bürger nutzen?

**„KI hat bereits Einzug in unseren Alltag gehalten, aber wir stehen erst am Anfang dieser mächtigen Technologie und ihren Möglichkeiten.“**

Es gibt vielfältige Einsatzgebiete in der öffentlichen Verwaltung. Von Chatbots über Dokumentenordnung und Klassifizierung bis hin zu der Erkennung von Glatteis im Winter auf den Straßen oder auch Schäden an der Fahrbahn. Knappe Personalressourcen sind auch in der öffentlichen Verwaltung ein Thema. Genau hier können Systeme, basierend auf KI eine gewisse Abhilfe schaffen, indem Teilprozesse automatisiert werden und somit eine Zeiterparnis erlangt wird.

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2020) hat dazu eine umfassende Publikation herausgegeben, in der sie die möglichen Einsatzgebiete von KI-Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung schildert. Beispielsweise im Front- und Back-Office Bereich oder zur Entscheidungsunterstützung. Im Bereich des Bürgerservice wären es vor allem Chatbots und Service-Roboter als digitale Assistenten in der Gemeinde. Hier können bereits in wenigen Schritten Anträge gestellt werden bzw. auf mögliche weitere Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung verwiesen werden, sobald die grundlegenden Daten erfasst sind. Im Back Office können Prozesse und Verfahren automatisiert werden. Bereits jetzt setzen viele Verwaltungen ein Workflowmanagement ein, indem Schriftstücke und Dokumente der richtigen Stelle zugewiesen werden. Dies kann durch einen verstärkten Automatisierungsprozess noch weiter beschleunigt werden. Komplexe Entscheidungen werden auch zukünftig noch eine menschliche Kontrolle benötigen, allerdings kann die KI-Anwendung erste Empfehlungen oder Prognosen abgeben, die danach durch den Menschen final entschieden werden können. Vor allem im Bereich von

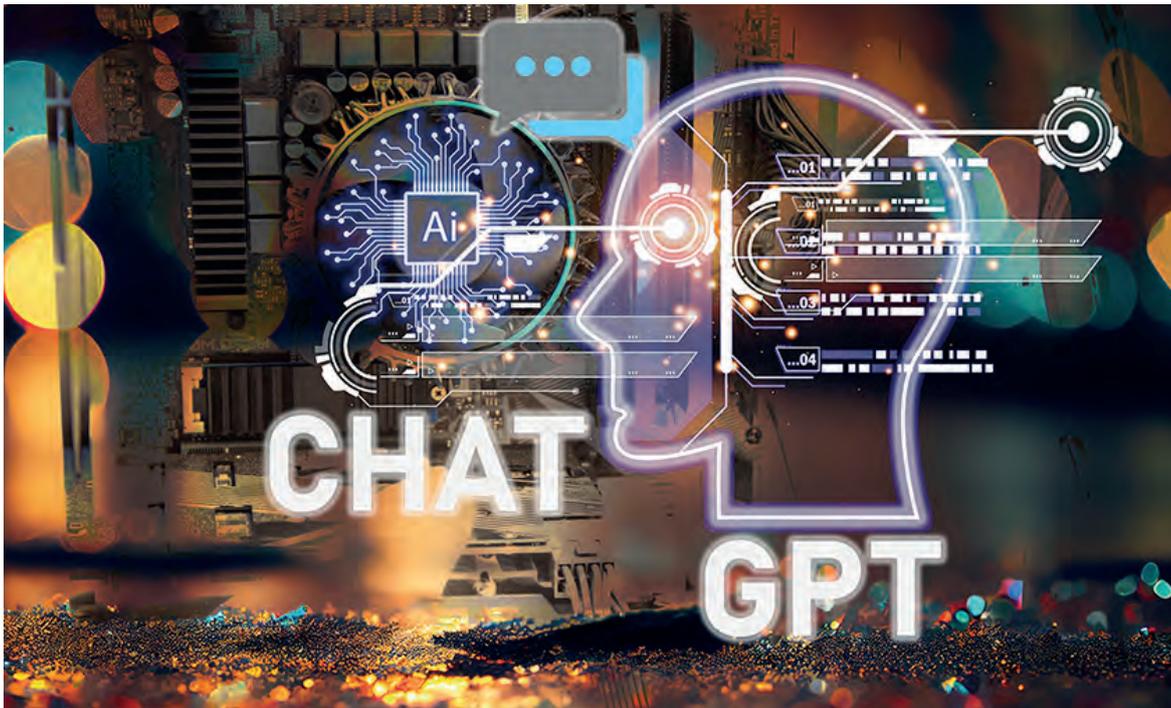


Foto: Shutterstock

**Chat GPT, die wohl bekannteste KI-Anwendung.**

Steuern und Abgaben können zukünftig vermehrt Prozesse automatisiert werden, da diese leicht zu automatisieren sind. Wie bereits erwähnt, verwenden Verwaltungen bereits heute KI-Anwendungen nicht nur in der Kernverwaltung, sondern auch im Bereich des Bau- und Wirtschaftshofes oder in der Verkehrssteuerung. Die KI-Anwendung kann durch Entscheidungen in Echtzeit eine Hilfestellung geben, wie die Teams weiter vorehen sollen. Soll auf der Straße nun Salz gestreut werden? Muss diese Straße in den nächsten Tagen repariert werden?

Die Stadt Wien hat mit dem WienBot einen digitalen Assistenten entwickelt, der eine Vielzahl an Themen abdecken kann. Die Stadt Hamburg setzt KI beispielsweise dafür ein, um Müllentsorgung und Straßenreinigung effizienter zu machen. Durch eine App, mit der die Bevölkerung Fotos von Straßen bzw. Müll auf den Straßen macht, wertet die KI automatisiert den Schweregrad der Verunreinigung aus und leitet dann an die zuständige Stelle der Stadt weiter. Die Stadt München setzt KI dafür ein, um die Wartung technischer Anlagen zu optimieren.

Nicht nur die Verwaltung selbst kann eigene KI-Anwendungen entwickeln. Auch in der Privatwirtschaft werden neue Produkte entwickelt, die mithilfe von KI das Verständnis von beispielsweise Behördenbriefen erleichtern und sie automatisiert in die Muttersprache übersetzen, wie die Wiener KI-App Totoy oder die capito App, die sich auf Verständlichkeit und Barrierefreiheit fokussiert.

**KI ist nur so gut, wie die Menschen, die sie bauen**

Neben den zahlreichen Einsatzmöglichkeiten, die es bereits jetzt gibt, muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass eine KI nur so gut funktioniert, wie die Menschen, die sie bauen bzw. mit Informationen füttern. Das bedeutet, dass im Bereich der Künstlichen Intelligenz die ethischen Aspekte eine wichtige Rolle einnehmen und zukünftig noch stärker einnehmen werden. Menschen haben eigene Wertvorstellungen, die in die großen Datenmengen einfließen. Wird diese einseitige Betrachtung oder dieser „bias“, wie er genannt wird, nicht behoben, kann es dazu kommen, dass es beispielsweise nur Ärzte und keine Ärztinnen in einer Übersetzungsapp gibt >

oder die KI bei der Personalauswahl immer den männlichen Kandidaten bevorzugt. In großen KI-Anwendungen wird laufend versucht diese Daten zu erweitern, um genau solche Diskriminierungen zu verhindern. Je größer die Datenmengen, desto mehr Schichten (im neuronalen Netz der KI) und Rückkoppelungen gibt es und umso schwieriger wird es allerdings einen Fehler zu beheben.

Um Diskriminierungen und Datenschutzverletzungen durch KI vorzubeugen, hat die EU den AI ACT entwickelt, der sich in der Endphase des Gesetzgebungsprozesses der EU befindet. Es ist vergleichbar mit der DSGVO, allerdings drohen bei Verstößen höhere Bußgelder. Die EU soll daher ein Zentrum vertrauenswürdiger KI werden.

### Künstliche Intelligenz in der Praxis

Wichtig bei jeder Einführung einer KI-Anwendung ist es, dass die Ziele vor dem Start genau abgesteckt werden. Ausgehend von dem Problem können bzw. müssen die nötigen Rahmenbedingungen für die Umsetzung geschaffen werden, indem eine umfassende Bestandsaufnahme erfolgt.

Eine wichtige Aufgabe von Politik und Verwaltung ist es demnach sich den Risiken bewusst zu sein und entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu setzen, um die KI-Anwendung sicher umzusetzen. Diese Einführung bedarf allerdings auch entsprechendem Wissen innerhalb der Organisation,

die neben einem Grundlagenwissen im KI-Bereich auch das Fachwissen verlangt, welches in der Verwaltung vorhanden ist. Durch dieses Zusammenspiel können nachhaltige KI-Projekte in den Städten und Gemeinden realisiert und umgesetzt werden.

Die Stadt Wien hat beispielsweise im Jahr 2023 einen Leitfaden zum dienstlichen Umgang mit generativer Künstlicher Intelligenz veröffentlicht. So kann sichergestellt werden, dass die KI verantwortungsvoll und vor allem zielgerichtet eingesetzt wird. Auf Bundesebene hat das BMKÖS gemeinsam mit dem AIT einen Praxisleitfaden für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung mit einem besonderen Fokus auf KI erstellt. Außerdem gibt es auf Bundesebene ein umfassendes KI-Maßnahmenpaket, das neben einer zukünftigen KI-Behörde, eine KI-Kennzeichnung beinhaltet sowie KI-Kompetenzen in der Bevölkerung stärken soll. Die überarbeitete Strategie wird im ersten Halbjahr 2024 präsentiert.

Das KDZ möchte Künstliche Intelligenz für die öffentliche Verwaltung und vor allem für Städte und Gemeinden verständlich und diese neue Technologie nutzbar machen. Dazu bieten wir ein Einsteiger\*innenseminar in die Welt der Künstlichen Intelligenz mit Fokus auf Städte und Gemeinden an. <

[Kommentar senden](#)

Zu den KDZ-Seminaren: <https://www.kdz.or.at/de/seminare>

#### KDZ WORKSHOP KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



### 20.3.2024 in Baden „Von 0 auf KI“ Ein leicht verständlicher Workshop für Städte & Gemeinden

Für Gemeinden bietet KI eine Vielzahl an Möglichkeiten, ihre Dienstleistungen zu verbessern und den Herausforderungen der Zukunft effektiv zu begegnen. Lernen Sie KI zu entdecken und zu verstehen. Es werden keine Vorkenntnisse vorausgesetzt.



# Neues Gesicht, aktuelle Inhalte

Das KDZ präsentiert seine überarbeitete Website und den Newsletter. von [Siegfried Fritz](#)



Siegfried Fritz

Das KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung hat zwei seiner Online-Plattformen überarbeitet. Die neue Website zeichnet sich durch verbesserte Navigation und ein zeitgemäßes Design aus. Der Newsletter bietet ab sofort vertiefende Einblicke in aktuelle Analysen, Factsheets und Publikationen des KDZ. Eine effiziente Verbindung von Information und Benutzerfreundlichkeit, die Sie nutzen sollten.

Das KDZ hat seine Website [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at) und den Newsletter einer Aktualisierung unterzogen. Die Überarbeitung zielt darauf ab, die Benutzerfreundlichkeit zu verbessern und aktuelle Inhalte über den KDZ-Blog und News zugänglicher zu gestalten.



## Benutzerfreundlichkeit und Aktualität: Die Überarbeitung der KDZ-Website

Die Neugestaltung der Startseite der Website konzentriert sich auf eine verbesserte Benutzerfreundlichkeit. Mit den klareren Strukturen erleichtern wir es den Besucher\*innen, relevante Informationen besser zu finden. Insbesondere der KDZ-Blog, in dem die Expert\*innen des KDZ in

regelmäßigen Abständen einen detaillierten Einblick in laufende Projekte und Gedanken zu aktuellen Verwaltungsthemen geben, wurde stärker in den Vordergrund gestellt.

## Wissensaustausch und Forschungseinblicke: Neuerungen im KDZ-Newsletter

Der überarbeitete Newsletter präsentiert sich in einem klaren, modernen Design und bietet eine regelmäßige Auswahl an Artikeln, Forschungsergebnissen und Neuem aus der Welt der Verwaltung. Die klare Struktur ermöglicht eine effiziente Informationsaufnahme, während die Leser\*innen über die Social-Media-Kanäle die Möglichkeit haben, direkt mit dem KDZ in Kontakt zu treten. Diese Interaktionsmöglichkeiten sollen den Dialog fördern und die Verbindung zwischen dem KDZ und Interessierten stärken.



Mit der Neugestaltung von Website und Newsletter strebt das KDZ eine effizientere und zugänglichere digitale Wissensvermittlung an. 2024 wird auch der Rhythmus des Newsletters angepasst. Statt wie bisher zehn Newslettern pro Jahr, werden die knapp 7000 Abonnent\*innen in einem 2-wöchigen Rhythmus mit aktuellen Inhalten versorgt. Dafür werden die Newsletter deutlich kürzer sein.

Falls Sie unsere Newsletter noch nicht abonniert haben, laden wir Sie herzlich ein, dies über die angegebenen QR-Codes zu tun.

### IHR INTERESSE WURDE GEWECKT?

Die Anmeldung zum KDZ-Newsletter



**Newsletter Deutsch**  
<https://www.kdz.eu/de/newsletter/signup>



**Newsletter Englisch**  
<https://www.kdz.eu/en/newsletter/signup>



[Kommentar senden](#)

# Gemeindefinanzen in Südosteuropa nach der Covid-19 Pandemie

**Unterschiedliche Rahmenbedingungen, aber ähnliche Herausforderungen.**

von **Klaus Friedrich**

*Im Rahmen des nunmehr neunten Fiscal Decentralisation Report und dem dritten NALAS Statistical Brief: „Local Finance indicators in South East-Europe“ hat das NALAS Observatory einen umfassenden Überblick über den Stand der öffentlichen Finanzen in Südosteuropa post-Covid-19 erarbeitet.*



Klaus Friedrich

Dabei zeigen sich neben vielen Detailbefunden und Spezifika der vom Bericht abgedeckten Länder<sup>1</sup> auch einige übergeordnete Themen. Die Covid-Pandemie hat sich in allen Ländern auf die öffentlichen Finanzen, insbesondere jene der Gemeindeebene, ausgewirkt. Wo es solche Auswirkungen gab, ist mittlerweile weitgehend eine ‚Normalisierung‘ zu beobachten, wobei sich auch hier Unterschiede zeigen. Der Grad der fiskalen Autonomie auf Gemeindeebene ist unterschiedlich ausgeprägt. Dies begründet sich gleichermaßen mit unterschiedlichen Einnahmequellen, unterschiedlichen Aufgaben, für welche die Gemeinden verantwortlich zeichnen, als auch Unterschieden bei der Möglichkeit zur Aufnahme von Schulden.

## **Auswirkungen der Covid-Pandemie, Normalisierung und Spätfolgen**

Der Ausbruch der Covid-19 Pandemie hatte in Südosteuropa einen Einbruch der Gemeindefinanzen zur Folge, bei gleichzeitig steigendem Bedarf. Dabei kam es insbesondere zum Rückgang eigener Einnahmen, die von Maßnahmen zur Einschränkung der Covid-Pande-

mie betroffen waren, während gleichzeitig der Bedarf zur Stützung der betroffenen Bevölkerung aber auch der Unternehmen unmittelbar gegeben war.

Die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie unterbrachen eine mehrjährige Phase starken Wachstums der Einnahmen der Gemeinden. Während in Vorjahren die Einnahmen der Gemeinden um rund 7 Prozent jährlich zunahmen (2015–2019), waren Gemeinden im Jahr 2020 nun mit einem Rückgang von rund 5 Prozent konfrontiert, wobei die eigenen Einnahmen noch stärker rückläufig ausfielen (-7 Prozent von 2019 auf 2020). Mit 2021 hatten zwar die eigenen Einnahmen der Gemeinden das prä-Covid-19 Niveau wieder erreicht, aber die Verschuldung der Gemeinden liegt nunmehr deutlich höher (1,06 Prozent des BIP in 2019, vs. 1,37 Prozent in 2021). Ob es sich hierbei um einen Ausdruck des temporären, pandemie-bedingten Finanzierungsbedarfs handelt oder aber um eine dauerhafte Veränderung in der Nutzung von Schuldaufnahmen, ist offen.

## **Allgemeines zur Region: Unterschiedliche Rahmenbedingungen**

Die durchschnittliche Gemeindegröße (Bevölkerung) in Südosteuropa ist mit rund 27.679 Einwohner\*innen merklich größer als in der EU (mit 5.075). Dabei zeigen sich in der Region große Unterschiede, beispielsweise zwischen Rumänien, wo die durchschnittliche Gemeinde 6.076 Einwohner\*innen zählt, und dem Nachbarland Bulgarien, in dem die

<sup>1</sup> Umfasste Länder: Albanien, Österreich, Bosnien und Herzegovina, Bulgarien, Kroatien, Kosovo, Nordmazedonien, Moldawien, Montenegro, Rumänien, Serbien, Slowenien, Türkei (West-Marmara Region);

durchschnittliche Gemeinde knapp vier Mal so groß ist (25.087 Einwohner\* innen). Auch hinsichtlich der grundsätzlichen Rahmenbedingungen und der Ausgestaltung der öffentlichen Finanzen zeigen sich beachtliche Unterschiede. Dies betrifft beispielsweise die Rolle der eigenen Einnahmen, aber auch die auf Gemeindeebene angesiedelten Aufgaben. So entfällt in Ländern, in denen etwa auch die Gehälter für Lehrer\*innen von den Gemeinden bezahlt werden – wie etwa in Bulgarien und Kosovo – auch ein entsprechend höherer Anteil aller öffentlichen Ausgaben.

Hinsichtlich der Aufnahme von Schulden durch Gemeinden zeigen sich bedeutende Unterschiede und Einschränkungen. Einerseits müssen Gemeinden in den meisten Ländern Südosteuropas um die Genehmigung der Aufnahme von Schulden ersuchen und andererseits sind der Schuldenaufnahme wesentliche Schranken gesetzt. Typischerweise werden für die maximale Höhe der Gemeindeverschuldung wie auch die jährliche Tilgungslast Grenzen in Form einer Quote der eigenen Einnahmen gesetzt. Hieraus ergibt sich, dass für Gemeinden der Zugang zur Aufnahme von Schulden eben direkt mit deren eigenen Einnahmen zusammenhängt und deren Höhe wiederum ist – je nach konkreter Zusammensetzung – oftmals schwierig angemessen zu planen.

**„Wie zuvor im Zuge der Finanzkrise hat auch die Covid-Pandemie deutlich gemacht, wie wichtig robuste, nämlich planbare, Finanzierungsquellen für Gemeinden sind.“**



**Der Balkan geografisch betrachtet.**

Quelle: Wikimedia Commons

**Fazit**

Bei aller Unterschiedlichkeit der Länder der Region lässt sich auf übergeordneter Ebene ein wirtschaftlicher Konvergenz-Prozess ausmachen: Tendenziell ist das Pro-Kopf-Einkommen in den letzten 15 Jahren in jenen Ländern stärker gestiegen, in denen es zu Beginn vergleichsweise niedriger war (bspw. Republik Moldau), mit dem Ergebnis einer graduellen Angleichung. Auch zeigen sich die Länder zum Teil von ähnlichen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen betroffen, beispielsweise hinsichtlich der Demographie, die von einer negativen Bevölkerungsentwicklung wesentlich gezeichnet ist (Auswanderung, niedrige Geburtenrate, alternde Bevölkerung; Ausnahme: Türkei). So wurden, bei allen Unterschieden, auch hinsichtlich des Umgangs mit den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie in den Ländern Südosteuropas ähnliche Maßnahmen ergriffen. In weiterer Folge zeigt sich eine ähnlich verlaufende Erholung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie. Inwieweit sich als Folge der Pandemie in einzelnen Bereichen, wie etwa der Aufnahme von Schulden, nunmehr dauerhaft unterschiedliche Zugänge abzeichnen, bleibt abzuwarten.



[Kommentar senden](#)

# Digitalisierung am Westbalkan

Fünf Thesen zum Status Quo. von [Thomas Prorok](#) und [Verena Weixlbraun](#)



Thomas Prorok

**D**er Digitalisierungsbericht im Rahmen des BACID III-Projekts (Building Administrative Capacities in the Danube Region and Moldova) ist ein wichtiger Meilenstein, um die aktuellen Entwicklungen, Lücken aber auch fehlenden Ressourcen in den Ländern des Westbalkans und der Republik Moldau aufzuzeigen. Es ist der erste Bericht dieser Art und er soll den lokalen und zentralen Regierungen helfen, einen Überblick über die Digitalisierungsbemühungen der jeweiligen Länder zu bekommen.

## „Fit für die Zukunft“ oder anders gesagt: Entwickeln, was die Gemeinde braucht



Verena Weixlbraun

Im Bericht werden mehrere Bereiche hervorgehoben, die als Bausteine für eine Digitalisierung des öffentlichen Sektors bzw. der Verwaltung entscheidend sind. Dazu zählt die Einführung von umfassenden E-Government Diensten und die Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur im gesamten Land. Weiters müssen die Kompetenzen beim Personal aufgebaut, der Zugang zu öffentlichen Daten verbessert und der Cyber Security ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Die digitale Transformation von Gemeinden und Städten findet nicht losgelöst von anderen Entwicklungen statt. Die Sustainable Development Goals der UN (SDGs) zeigen, dass alle Bereiche einer Gesellschaft miteinander verwoben sind. Datenbasierte Lösungen für Gemeinden und Städte helfen, die

**„Dieser Bericht ist ein Meilenstein im Bereich der Digitalisierung auf kommunaler Ebene.“**



Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger besser zu verstehen und spezifische digitale Dienstleistungen auf aktuelle Anforderungen zuzuschneiden.

Die digitale Transformation kann nur funktionieren, wenn sie gefördert wird und einer gesamtstaatlichen Strategie folgt. Laut einer Umfrage unseres Partners NALAS – Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe – gaben im Rahmen des Berichts 60 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Städte- und Gemeindeverbänden an, dass es bereits Strategien zur Förderung der digitalen Transformation gibt. Über 75 Prozent der Städte- und Gemeindeverbände sind an der Umsetzung dieser Strategien auf lokaler Ebene beteiligt. Es zeigt, dass die Gemeindeverbände eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Strategien zur digitalen Transformation auf lokaler Ebene spielen.

## Die wichtigsten Ergebnisse des Berichts

**1. DIE POTENZIALE** der Digitalisierung werden nicht ausreichend ausgeschöpft. Je zersplitterter die kommunale Landschaft ist, desto mehr Koordination auf zentraler Ebene ist erforderlich.

**2. DIGITALISIERUNG** und Nachhaltigkeit hat noch keinen hohen Stellenwert und es fehlt an ganzheitlichen landesweiten Strategien und Unterstützungen (z.B. Datenaustausch, elektronische Authentifizierung, umfassende E-Service-Integration, Abgleich von strategischen Dokumenten).

**3. DIE ORGANISATORISCHE VERANKERUNG** von Nachhaltigkeit und Digitalisierung ist ein kritischer Erfolgsfaktor für eine positive Entwicklung.

**4. FEHLENDE INFORMATIONEN** über bestehende Fördermöglichkeiten behindern die Digitalisierung.

**5. FEHLENDE DIGITALE KOMPETENZEN** verringern die Geschwindigkeit der Umsetzung und erhöhen das Risiko von Cyberangriffen.

### Die Besonderheiten der Länder des Westbalkans und der Republik Moldau

Je nach Land werden andere Aspekte des Digitalisierungsprozesses als prioritär betrachtet. Für die meisten von ihnen ist die Verbesserung der Good Governance, z.B. Transparenz, Partizipation, Offenheit, Rechenschaftspflicht und Integrität im Prozess der Digitalisierung am wichtigsten. Einige haben die Bedeutung innovativer Ansätze im Bereich des Krisenmanagements und zur Erkennung von Problemen der Infrastruktur betont. >



Foto: Shutterstock

Der Bevölkerung in den Ländern des Westbalkans und der Republik Moldau stehen noch nicht ausreichend digitale Dienste zur Verfügung.



Die Umfrage gab auch Aufschluss über Schwächen der Kommunalverwaltungen bei ihren Digitalisierungsbemühungen. Vor allem die personellen Ressourcen und die unzureichende digitale Infrastruktur führen dazu, dass die Bürgerinnen und Bürger diese Dienste nicht wirklich nutzen, da sie nicht oder nur unzureichend zur Verfügung stehen. Auch die langsamen Fortschritte bei der Ausweitung digitaler Dienste sind ein Problem. Andererseits gibt es laut der Umfrage auch Möglichkeiten, eine nachhaltige digitale Infrastruktur zu schaffen. Die Gemeindeverbände haben betont, dass große Städte eine „Support“-Rolle einnehmen können, indem sie Plattformen hosten und kleineren Städten und Gemeinden diese Dienste anbieten. Darüber hinaus müssen die verschiedenen bestehenden Förderprogramme effizient genutzt werden, um schnellere Fortschritte zu erzielen. Um all dies zu erreichen, bedarf es finanzieller und personeller Ressourcen und auch rechtliche Rahmen, an denen es oft mangelt.

Im Bericht werden mehrere Bereiche aufgezeigt, auf die sich die jeweiligen Länder als Nächstes konzentrieren können:

- Verbesserung der digitalen Kompetenzen in den Städte- und Gemeindeverbänden sowie in den Kommunalverwaltungen.
- Aufbau digitaler Kompetenzen in den Kommunen in kurzer Zeit durch (Online-) Schulungen, um auf die (zukünftigen) Anforderungen am Arbeitsplatz vorbereitet zu sein.
- Bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien müssen die Gemeinden und Verbände frühzeitig einbezogen werden.
- Die digitale Infrastruktur ist das Rückgrat für die Umsetzung digitaler Dienste. Syner-

gien von Datenzentren, 5G-Netzen und Smart-City-Konzepten und Authentifizierungssysteme sind zu entwickeln.

- Die Datennutzung muss erhöht, interoperable, lokale Datenplattformen geschaffen werden. Diese sind als zentrale Erfolgsbausteine von Digitalisierung zu sehen.

Abschließend ist zu betonen, dass jede Kommune den Digitalisierungsprozess von ihrem aktuellen Entwicklungsstand aus betrachten muss. Es gibt keinen „One size fits all“-Ansatz. Nachhaltigkeit und Digitalisierung müssen Hand in Hand gehen, um eine bessere Zukunft für die Bürgerinnen und Bürger zu schaffen. Dies kann durch einen ganzheitlichen Ansatz auf lokaler Ebene erreicht werden. Schließlich müssen die Kommunen eine klare Strategie mit Zeitplan und einer strukturierten Vorgehensweise verfolgen. In Zukunft werden sich NALAS und das KDZ darauf konzentrieren, bewährte Praktiken in der Region noch stärker hervorzuheben, damit die Länder von Innovationen profitieren können, die bereits anderswo entwickelt wurden.

Für den Bericht war das Wissen des Digitalisierungsexperten Christian Rupp von entscheidender Bedeutung, der über jahrelange Erfahrung in der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in ganz Europa und der Europäischen Union verfügt. In enger Zusammenarbeit mit der Digitalisierungsbeauftragten Jana Belcheva Andreevskva von NALAS war es uns möglich, diesen ersten Bericht zu erstellen. <

[Kommentar senden](#)

**DOWNLOAD VOLLSTÄNDIGER BERICHT**



<https://www.kdz.eu/de/aktuelles/news/empowering-progress-digital-transition-western-balkan-and-moldova-local-governments>



# 8. Stadtregionstag in Salzburg

Radikal ist nicht genug, um Lebensräume gemeinsam klimagerecht zu gestalten.

von Nikola Hochholdinginger und Alexandra Schantl



Nikola Hochholdinginger



Alexandra Schantl

Mitte Oktober trafen sich im Schloss Hellbrunn in Salzburg mehr als 100 Akteurinnen und Akteure der österreichischen Stadtregionen, um aktuelles Wissen auszutauschen und sich zu vernetzen. Visionär, radikal oder drastisch, aber vor allem gemeinsam müsse vorgegangen werden, um die massiven Herausforderungen des Klimaschutzes und der Klimawandelanpassung bewältigen zu können, so das Fazit des 8. Stadtregionstages.



STADT : SALZBURG

## Klima kennt keine Grenzen

Später ist heißer, Wetterrekorde und Extremereignisse werden zur Normalität! Dabei halten sich Wetter und Klima nicht an vordefinierte Verwaltungs- oder politische Grenzen. Hitzewellen, Überflutungen oder Trockenperioden betreffen ganze Regionen und haben Auswirkungen auf beinahe sämtliche Lebensbereiche der Menschen. Konsequenterweise erfordern Klimaschutz und Klimawandelanpassung die Zusammenarbeit auf allen Governance-Ebenen, vertikal und horizontal. Die Stadtregion als Handlungsebene kann hier unter Berücksichtigung der jeweiligen strukturellen, gebauten und naturräumlichen Besonderheiten maßgeschneiderte Konzepte entwickeln und damit einen Unterschied bewirken. Die Gestaltung klimagerechter und klimafitter stadtregionaler Lebensräume erfordert eine vorausschauende interkommunale Planung und fußt auf gegenseitiger Abhängigkeit und vertrauensvoller Kooperation.

## In Österreichs Stadtregionen tut sich einiges

Der 8. Stadtregionstag hat aufgezeigt, dass die klimagerechte Gestaltung der Lebensräume als Leitlinie in der kommunalen Politik und Verwaltung vernetztes Denken, interdis-

ziplinäres und gemeinsames Handeln verstärkt. In den österreichischen Stadtregionen gibt es ein breites Spektrum an kooperativen Aktivitäten und Initiativen für eine umweltfreundliche stadtregionale Mobilität, zur Erhaltung und Erweiterung von Grün- und Freiflächen als auch zur klimafitten Siedlungsentwicklung. Mehr als 20 „Good Practices“ haben die „Praxis-Rundschauen“ vor den Vorhang geholt.

## Vieles steht noch an

Die Herausforderungen hinsichtlich Klimaschutz und Klimawandelanpassung sind multipel, erfordern einen gut abgestimmten Mix an Maßnahmen und entsprechend ausreichende Investitionen. Dafür braucht es einerseits robuste Strukturen und eine Stärkung der überörtlichen Raumordnung und -planung mit strengeren Regeln (z.B. im Landschafts- und Grünraumschutz). Andererseits müsse das aktuelle Fördersystem verbessert (nachhaltiges Finanzieren) und ein integriertes Fördermanagement als Unterstützung für mittlere und kleinere Gemeinden bzw. Stadtregionen etabliert werden. Dabei ist auf die Umsetzung von konkreten (investiven) Maßnahmen zu fokussieren. Nicht zuletzt müssen die Menschen in den Stadtregionen „mitgenommen“ werden, indem erprobte Instrumente wie Klimabeiräte, Bürger\*innenbeiräte oder auch Umsetzungspartnerschaften verstärkt zu nutzen und weiterzuentwickeln sind.

Die Vielzahl und das große Engagement der Akteurinnen und Akteure machen Mut, dass Österreichs Stadtregionen die Transformation meistern und sie damit auch für kommende Generationen attraktive Lebensräume bleiben.



[Kommentar senden](#)

# „Reformturbo“ CAF – Common Assessment Framework

Wie der Change in öffentlichen Verwaltungen gelingt.

von [Philip Parzer](#), [Thomas Prorok](#) und [Verena Weixlbraun](#)

*CAF steht für Common Assessment Framework und ist der Europäische Leitfaden für „Good-Governance“ und exzellente Organisationen des öffentlichen Sektors. CAF ist Qualitätsmanagement und setzt Verwaltungsreformen um.*



Philip Parzer

Rund 4.000 öffentliche Verwaltungen – unterschiedlicher Gebietskörperschaftsebenen und Sektoren, von Städten und Gemeinden, Landes- und Bundesverwaltungen sowie öffentliche Unternehmen – in Europa nutzen bereits dieses Tool zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung und Steuerung der Qualität ihrer Services. Der Schwerpunkt liegt auf einer Kulturveränderung in Richtung Verbesserung der Prozessqualität, der Kundenorientierung sowie Steigerung von Effizienz und Public-Value durch Denken in Ergebnissen und Wirkungen.



Thomas Prorok

CAF verbindet die Analyse von Organisationsstrukturen, Prozessen und erzielten Ergebnissen mit der gleichzeitigen Ausarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Der CAF Prozess folgt dabei folgenden ineinandergreifenden Phasen, die die Lösungs- und Innovationskompetenz der Mitarbeiter\*innen und damit die Verände-



Verena Weixlbraun

rungs motivation der gesamten Organisation fördern: Bewerten – Verbessern – Umsetzen.

## **Bewerten – Standortbestimmung gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeiter\*innen**

Herzstück des Common Assessment Framework ist ein Bewertungsraster mit zirka 200 Beispielen und Standards für gutes Management von öffentlichen Verwaltungen. Dabei werden Führung, Management und Organisationsstrukturen genauso wie ihre Ergebnisse für die Mitarbeiter\*innen, die Bürger\*innen und Kund\*innen, die Gesellschaft sowie wichtige Leistungs- und Wirkungsergebnisse der Verwaltung analysiert und bewertet. CAF unterstützt damit öffentliche Verwaltungen in der qualifizierten Standortbestimmung und laufenden Organisationsentwicklung.

Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen der Verwaltung definieren zunächst selbst Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Weiterentwicklung. Hierbei unterstützt ein dafür speziell entwickeltes Online-Tool<sup>1</sup>, in dem jedes Teammitglied vollautomatisch durch den Bewertungsprozess geführt wird. Nach Abschluss der Bewertungsphase werden die Ergebnisse in anonymisierter Form an den externen CAF-Facilitator<sup>2</sup> übermittelt. Auf dieser Grundlage werden die Ergebnisse zusammengefasst, geordnet und entsprechend aufbereitet.

**„CAF fördert die Verbesserung der Zusammenarbeit, schafft Einblicke in andere Bereiche, erzeugt gegenseitiges Verständnis und daraus Sinn für den Beitrag jedes Einzelnen für das Gesamtergebnis der Verwaltung.“**

1 Link zur Demoversion von CAF-Online unter [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at).

2 CAF-Facilitator sind in der CAF Methode ausgebildete Moderator\*innen, die öffentliche Verwaltungen durch den gesamten CAF Prozess professionell begleiten und unterstützen können. Das KDZ bietet dazu spezielle Trainingsformate mit KDZ-Zertifikat an. Mehr Informationen finden Sie unter [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at).

Das Ergebnis ist eine umfassende Standortbestimmung und Einschätzung zu Qualität und Effizienz der eigenen Verwaltung. Dies bildet die Grundlage für einen raschen Einstieg in die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.

**Verbessern – Identifizieren von Optimierungspotenzialen**

Danach werden in einem 2-tägigen Konsensworkshop die Ergebnisse diskutiert, Optimierungspotenziale herausgearbeitet und klare Umsetzungsmaßnahmen definiert. Der Fokus wird auf umsetzbare und aus Sicht des Bewertungsteams wichtige „Reformbaustellen“ gelenkt. Ergebnis der zwei Tage ist ein gemeinsamer Blick auf die Ausgangssituation (Wo sind wir gut? Wo sehen wir Verbesserungspotenziale? Wie können wir diese heben?) und den konkreten Weiterentwicklungsbedarf. Das wichtige gemeinsame Verständnis für den notwendigen Veränderungsbedarf und die dafür erforderlichen Maßnahmen sind geschaffen.

Mit dem Common Assessment Framework „in Führung gehen“. Auch das ist ein zentraler Bestandteil der CAF-Implementierung. Führungskräfte erhalten mit CAF schnelles und prägnantes Feedback zu wichtigen Fragen und Ansatzpunkten der Verwaltungsentwicklung: „Was läuft gut, was weniger gut?“, „Welche Themen sorgen bei meinen Mitarbeiter\*innen für Bewegung?“, „Wo müssen wir ansetzen, um wichtige Veränderungen in unserer Organisation auch tatsächlich realisieren zu können?“.

**Umsetzen – Reformprojekte ins Ziel bringen**

Ergebnis der CAF-Implementierung ist ein konkreter Maßnahmenplan für die Weiterentwicklung der Organisation in den nächsten 1 bis 2 Jahren. Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist, dass die Mitarbeiter\*innen die Vorschläge unter Begleitung externer CAF-Facilitator selbst ausarbeiten und damit „Ownership“ für ihr Projekt übernehmen >



## „CAF unterstützt öffentliche Verwaltungen in der qualifizierten Standortbestimmung und laufenden Organisationsentwicklung.“

können. Notwendige Ressourcen für die Umsetzung werden abgestimmt und ein laufendes Projektcontrolling aufgesetzt. Die Grundvoraussetzungen für den Umsetzungserfolg werden damit geschaffen.

Mehr Informationen

[www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at)

[www.caf-network.eu](http://www.caf-network.eu)

### CAF-Organisationen setzen um

Neben den Erfahrungen aus der Praxis<sup>3</sup> lässt sich das auch durch Studien und Befragungen belegen:

- CAF Organisationen agieren resilienter und robuster in Krisen. Zu diesem Befund kommt die Studie der OECD (2023) „More resilient public administrations after COVID-19“. CAF fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, wodurch die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen unterstützt wird.
- CAF Organisationen realisieren Verbesserungen im Personalmanagement (z.B. Rekrutierung, Weiterbildung, HR-Controlling) sowie in den Bereichen der internen Kommunikation (69 Prozent), Personalentwicklung (63 Prozent), Teamentwicklung

(61 Prozent), Kundenzufriedenheit (56 Prozent), der Strategieorientierung (53 Prozent) sowie der Performance von Verwaltungsleistungen und Mitarbeiter\*innen (Prorok et al., 2019).

Mindestens genauso wichtig wie den „Reformturbo“ anzuwerfen ist es die Motivation der Mitarbeiter\*innen sowie die laufenden Abstimmungsprozesse zwischen den Mitarbeiter\*innen und den einzelnen Abteilungen zu unterstützen. CAF unterstützt maßgeblich die Verbesserung der Zusammenarbeit, schafft Einblicke in andere Bereiche, erzeugt gegenseitiges Verständnis und daraus Sinn für den Beitrag jedes Einzelnen für das Gesamtergebnis der Verwaltung.

Die Anstrengungen in Richtung exzellente Verwaltung mit dem Common Assessment Framework werden auch belohnt und können mit dem europäischen CAF-Gütesiegel entsprechend ausgezeichnet werden. Insgesamt 244 öffentliche Verwaltungen in Europa – darunter 27 Organisationen in Österreich – tragen bereits diese auf europäischer und internationaler Ebene anerkannte Zertifizierung für exzellente und innovative öffentliche Organisationen<sup>4</sup>.

Reformvorhaben, die mit CAF angestoßen werden, fokussieren nicht nur auf die „technische Ebene“, sondern leisten einen nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung der internen Kommunikation und Teamentwicklung. CAF unterstützt damit einen nachhaltigen Veränderungsprozess unter aktiver Einbindung der Mitarbeiter\*innen.

[Kommentar senden](#)

### LITERATURVERZEICHNIS

OECD. (2023). More resilient public administrations after COVID-19. <https://www.oecd.org/gov/more-resilient-public-administrations-after-covid-19-8d10bb06-en.htm>. Zugegriffen: 26.10.2023.

Prorok, T., Parzer, P., Hochholdinger, N., Ladstätter, M. (2019). Impact of CAF on Human Resource Management and People. KDZ. <https://www.kdz.eu/en/knowledge/studies/survey-impact-caf-human-resource-management>. Zugegriffen: 26.10.2023.

### Change it – CAF it!

- 3 vgl. Podcast Let's Staat „Good Governance mit der CAF-Methode“ von Dr. Dorit Bosch gemeinsam mit Herrn Ludwig Beck, Geschäftsleiter der Stadt Starnberg.
- 4 Mehr zum CAF-Gütesiegel und den CAF zertifizierten Organisationen finden Sie unter [www.caf-zentrum.at](http://www.caf-zentrum.at).



CAF-GÜTESIEGEL

# Frauenservice Wien MA57

ausgezeichnet mit dem CAF-Gütesiegel



## Kurzbeschreibung der Organisation

**CAF-  
Anwendungsjahr:**  
2021

**CAF-Gütesiegel  
erhalten im:**  
April 2023

**CAF-  
Ansprech-  
partnerin:**

**Martina Reumann,  
Qualitätsmanagement**  
[Martina.reumann@wien.gv.at](mailto:Martina.reumann@wien.gv.at)

Das Frauenservice Wien (MA 57) setzt sich für eine geschlechtergerechte Gesellschaft ein, dafür steht das selbstbestimmte und sichere Leben von Mädchen und Frauen im Vordergrund. Es fördert mit seinen Serviceangeboten und seiner Informationsarbeit das Empowerment von Mädchen und Frauen in Wien. Das Frauenservice fördert Frauenvereine und Genderprojekte, um gezielt der Benachteiligung von Frauen und Mädchen entgegenzuwirken. Mit Studien, Publikationen und Veranstaltungen werden frauenpolitische relevante Themen aufgegriffen und der Öffentlichkeit vermittelt. Um alle diese Aufgaben zu bewältigen, ist das Frauenservice Wien bestrebt, sich laufend Verbesserungsprozessen zu stellen, was die Tatsache zeigt, dass die Organisation bereits den vierten CAF-Prozess in ausgezeichnete Art und Weise durchlaufen hat.

## Erreichtes und Good Practices

- ✓ Agilität und damit verbunden das nachhaltige Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.
- ✓ Funktionierende Personalentwicklung führt zu einer hohen Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter\*innen, trotz teilweise stark gegliederter Aufbauorganisation.
- ✓ Ständige Bereitschaft von anderen Organisationen zu lernen durch gute Vernetzung innerhalb der Stadt Wien und nach außen zu wichtigen Partner\*innen.
- ✓ Unermüdliches Bemühen um die Klientinnen in allen Aufgabenbereichen.

## Erfolgsfaktoren

Die Organisationskultur der ständigen Qualitätsverbesserung wird durch eine aufmerksame und umsichtige Führung und eine hoch motivierte Qualitätsbeauftragte, die es versteht, in einer ruhigen und nachhaltigen Art und Weise, die Mitarbeiter\*innen immer wieder dazu zu bringen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu leben. Das große Engagement des Frauenservice Wien enge Netzwerke zu pflegen, führt dazu, dass die Anliegen der Betroffenen durch Zuhören, aufmerksames Aufgreifen der Problemstellungen und das Suchen nach gemeinsamen Lösungen auf den Punkt gebracht werden. Das ständige Hinterfragen, auch mit wissenschaftlicher Begleitung, führt zu evidenzbasierter Entwicklung des Frauenservice Wien und unterstützt die Anliegen der Klientinnen in Richtung Politik durch das Aufzeigen von Fakten.

# Der Weg zur Informationsfreiheit

Ein Überblick zum aktuellen Stand. von [Robert Keisler](#) und [Marlene Wimmer-Nistelberger](#)

*Das geplante Informationsfreiheitsgesetz („IFG“) verpflichtet zur proaktiven Bereitstellung von Informationen von allgemeinem*

*Interesse und über Antrag zur Bereitstellung von Informationen. Gemeinden und Gemeindeverbände mit weniger als 5.000 Einwohner\*innen sind von der proaktiven Veröffentlichungspflicht ausgenommen.*



## AD PERSONAM

MMag. Robert Keisler ist Rechtsanwalt für Öffentliches Wirtschaftsrecht. Er ist Partner bei CMS Reich-Rohrwig Hainz Rechtsanwälte GmbH und Mitglied des Teams für Vergaberecht, Wettbewerbsrecht und Öffentliches Recht.



## AD PERSONAM

Mag.<sup>a</sup> Marlene Wimmer-Nistelberger, LL.M. ist als Rechtsanwältin bei CMS Reich-Rohrwig Hainz Rechtsanwälte GmbH im Fachbereich Öffentliches Wirtschaftsrecht tätig.

Am 18.10.2023 hat die Bundesregierung dem Nationalrat einen Entwurf zur Erlassung eines IFG sowie zur Änderung von mit der Informationsfreiheit in Zusammenhang stehenden Bestimmungen im Bundes-Verfassungsgesetz („B-VG“) zugeleitet. Der Entwurf befindet sich derzeit im Verfassungsausschuss. Der Beitrag gibt einen Überblick über die geplante Neuregelung des Zugangs zu Informationen.

## Informationen

Das IFG regelt den Zugang zur Information. Das ist jede amtlichen oder unternehmerischen Zwecken dienende Aufzeichnung im Wirkungs-, Tätigkeits- bzw. Geschäftsbereich eines Organs, einer Stiftung, Anstalt und Unternehmung. Umfasst sind somit auch Informationen, die aufgrund von privatwirtschaftlichen Zwecken vorliegen. Die Form (das Trägermedium) der Information spielt dabei keine Rolle. Die Information muss bereits vorhanden

sein, das heißt nicht erst erhoben, recherchiert, etc. werden. Unfertige Vorentwürfe, die einer Entscheidungsfindung dienen, sind daher noch nicht als fertige Information anzusehen.

## Proaktive Bereitstellung von Information

Eine wesentliche Neuerung gegenüber der geltenden Rechtslage ist die Verpflichtung von Nationalrat, Bundesrat, der Verwaltung des Bundes und der Länder sowie aller Gerichte, Information von allgemeinem Interesse in einer für jedermann zugänglichen Art und Weise zu veröffentlichen. Eine Information ist von allgemeinem Interesse, wenn sie für einen hinreichend großen Personenkreis relevant ist, z.B. Tätigkeitsberichte, amtliche Statistiken, etc.. Im Umkehrschluss folgt daraus, dass Informationen, die bloß für einzelne Personen relevant sind, nicht von allgemeinem Interesse sind.

Ausgenommen von der proaktiven Bereitstellungspflicht sind lediglich Gemeinden und Gemeindeverbände mit weniger als 5.000 Einwohner\*innen, die aber berechtigt sind, solche Informationen proaktiv bereitzustellen. Die Einwohnerzahl richtet sich nach dem Ergebnis der letzten Volkszählung.

Bereits nach der geltenden Rechtslage (Art 20 Abs 5 B-VG) sind Studien, Gutachten und Umfragen zu veröffentlichen. Künftig zählen zu den Informationen von Allgemeininteresse darüber hinaus von informationspflichtigen Stellen erstellte oder in Auftrag gegebene Stellungnahmen und Verträge mit einem Auftragswert ab EUR 100.000.

Die Informationen von Allgemeininteresse sollen ehestmöglich zentral über ein im Inter-

Foto: Shutterstock



Informationen von  
allgemeinem Interesse  
müssen in einer für  
jedermann zugäng-  
lichen Art und Weise  
veröffentlicht werden.

net frei zugängliches Informationsregister bereitgestellt und gebührenfrei abrufbar sein. Das Informationsregister wird von der BRZ GmbH geführt. Alle Organe der Verwaltung müssen ihre Informationen von allgemeinem Interesse in das Register einspeisen.

### Erweiterter Kreis der Verpflichteten zur Informationserteilung

Die bestehende Auskunftspflicht wird erweitert. Zur Informationserteilung sind neben den mit der Verwaltung betrauten Organen künftig auch alle sonstigen der Rechnungshofkontrolle unterliegenden Einrichtungen verpflichtet (z.B. Stiftungen, Anstalten, Fonds, Unternehmungen). Diese Verpflichtung trifft somit – wie bisher – kleine Gemeinden, künftig aber zusätzlich etwa die im Eigentum von Gemeinden stehenden Gesellschaften, auch wenn sie keine Verwaltungstätigkeiten ausüben (z.B. touristische Einrichtungen).

### Recht auf Zugang und Änderung der Amtsverschwiegenheit

Die bestehende Amtsverschwiegenheit im B-VG wird gestrichen. Sie entfällt freilich nicht ersatzlos. Der Entwurf räumt jedermann ein verfassungsgesetzlich gewährleistetes Recht auf Zugang zu Informationen ein, soweit keine Geheimhaltungspflicht besteht.

Geheim zu halten und auch von der proaktiven Informationsbereitstellung ausgenommen

sind, ähnlich wie bisher, Informationen, deren Geheimhaltung etwa im Interesse der nationalen Sicherheit, der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit, zur Vorbereitung einer Entscheidung, zur Abwehr eines erheblichen wirtschaftlichen oder finanziellen Schadens oder zur Wahrung überwiegender berechtigter Interessen eines anderen erforderlich ist. Für die Praxis ist wichtig, dass zu diesen Interessen (i) die Wahrung des Rechts auf Schutz der personenbezogenen Daten und (ii) Berufs-, Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen zählen. Für Unternehmen besteht weiters eine Einschränkung, soweit dies zur Abwehr einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist.

### Informationsbegehren und Durchsetzung

Informationsbegehren sind formfrei und müssen innerhalb von vier Wochen entweder durch Erteilung der Information oder durch Bekanntgabe der Nichterteilung erledigt werden. Organe der Verwaltung erlassen im Fall der Nichterteilung auf Antrag einen Bescheid, der vor den Verwaltungsgerichten bekämpft werden kann. Bei privaten Informationspflichtigen (etwa ausgegliederte Unternehmen, die keine Verwaltungstätigkeiten ausüben) entscheidet das Verwaltungsgericht ohne vorherige Bescheiderlassung. <

[Kommentar senden](#)

# Künstliche Intelligenz (KI) auf der Überholspur

Kompetenzen entwickeln für die KI-Welt von morgen! von [Eva Wiesinger](#)



Eva Wiesinger

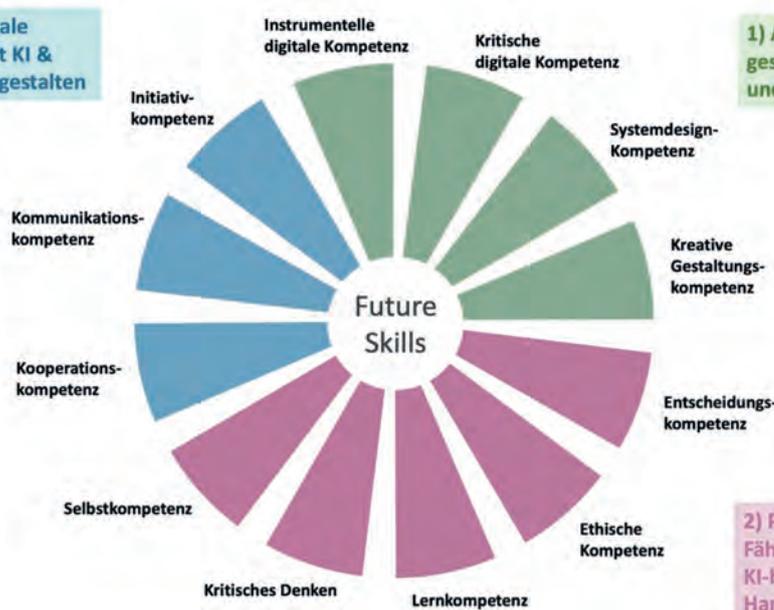
Unsere Arbeitsweisen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit haben sich insbesondere seit den Pandemie Jahren gravierend verändert. Die Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderungen aber auch die Möglichkeiten durch die Digitalisierung nehmen zu. KI ist derzeit in aller Munde und legt an Tempo zu. Das Potenzial Künstlicher Intelligenz ist im Digitalzeitalter groß und findet auch in der öffentlichen Verwaltung zunehmend an Bedeutung und Anwendung. Welches Rüstzeug und welche Skills braucht es in weiterer Folge im Umgang mit KI?

„Bildung in einer KI-Welt kann nicht die Aufgabe haben, Menschen in Bezug auf die Datenverarbeitungsgeschwindigkeit konkurrenzfähig mit Maschinen zu machen, sondern muss sie künftig vielmehr im Entscheiden, im Zweifeln und im Widerständigen fördern.“  
(*Managerseminare, Heft 305, August 2023*)

KI-Anwendungen werden rasch die Arbeitswelt durchdringen und an Bedeutung gewinnen, nicht zuletzt aufgrund der vielerorts knappen Personal-Ressourcen und angespannten Situation am Arbeitsmarkt. Es ist auch davon auszugehen, dass durch den Einsatz von KI in einzelnen Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern weniger Mitarbeitende erforderlich sein werden. Entscheidend für die gute Einbindung von KI wird es von uns Menschen abhängen, wie wir KI einsetzen und wir damit umgehen und interagieren werden. Forscher\*innen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg haben sich intensiv damit beschäftigt und ein neues Kompetenzrahmenmodell vorgestellt, welches die Fähigkeiten darstellt, die in einer KI-getriebenen Arbeitswelt künftig benötigt werden. Erweitern auch Sie Ihre Kompetenzen! <

[Kommentar senden](#)

3) Das soziale Umfeld mit KI & und für KI gestalten



1) Arbeiten und gestalten mit KI und für KI

AIComp Kompetenzrad für KI bezogene Future Skills.

2) Persönliche Fähigkeiten für KI-bezogene Handlungsräume

Quelle:  
Ulf-Daniel Ehlers, 2023  
(<http://ai-comp.org/wp-content/uploads/2023/07/2023-07-07-ai-comp.pdf>)

**SCHRIFTENREIHE ÖFFENTLICHES MANAGEMENT  
UND FINANZWIRTSCHAFT IM NWV**
**Euro**

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

Die Schriftenreihe erscheint im Verlag Österreich.

Bestellungen unter [www.verlagoesterreich.at](http://www.verlagoesterreich.at) oder per Mail an [kundenservice@verlagoesterreich.at](mailto:kundenservice@verlagoesterreich.at).

**JETZT BESTELLEN: KONTIERUNGSLEITFADEN 2024**

Der Kontierungsleitfaden für Gemeinden und Gemeindeverbände 2024 wurde an die Änderungen der Novelle der VRV 2015 angepasst.

Die Neuauflage enthält eine Ergänzung der Erläuterungen der Ansätze, eine Überarbeitung der Erläuterungen zu den Kontengruppen und deren Stichworte, die Zuordnung der MVAG-Codes zu jeder Kontengruppe sowie die Aktualisierung sämtlicher Buchungsbeispiele. Außerdem wurden aufgrund der VRV-Novelle alle Anlagen zum Voranschlag und Rechnungsabschluss neu beschrieben. Ergänzend gibt es einen Artikel zum Drei-Komponenten-Haushalt, der den KDZ-Quicktest in seiner erweiterten Form erläutert und einen Abdruck des Verordnungstextes der VRV 2015 inkl. Novelle.



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](http://www.kdz.or.at)



**DIE NÄCHSTE AUSGABE DES  
FORUM  
PUBLIC  
MANAGEMENT  
ERSCHEINT IM MAI 2024**

**KDZ**  
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien  
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20  
[institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at) · [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)