

JAHRES BERICHT 2021

STRATEGISCH





Elisabeth Apl



Mag. Peter Biwald



Robert Blöschl, MA



Samantha Eigner*



Birgit Frank



Siegfried Fritz, Bakk. MSc.



Walter Giebhart



Martina Henickl



Lieselotte Henning



DIⁱⁿ Nikola Hochholdinger



MMag. Clemens Hödl



Mag. Bernhard Krabina



Mag. Alexander Maimer



Dr.ⁱⁿ Karoline Mitterer



Mag. Wolfgang Oberascher



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Pichler, MSc



Mag. Thomas Prorok



Karima Rothensteiner



Daniela Rubelli



Lena Rücker, MSc*



Mag.^a Alexandra Schantl



Anna Schubert



DIⁱⁿ Marion Seisenbacher



Miriam Taumberger, BA



Mag.^a (FH) Bernadette
Tropper-Malz, MAS



Verena Weixlbraun, BSc MA



Johannes Watzinger*



Eva Wiesinger, MBA



Dr. Klaus Wirth

EINBLICKE	04
FACTS 2021	06
WISSENSBILANZ	08
VISIONEN & WERTE	10
KOMPETENZFELDER	12
PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING	16
EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK	22
ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS	28
WEITERBILDUNG	34
CAF-ZENTRUM	40
MITGLIEDER	42
NETZWERKE	44
KURATORIUM	45
INNOVATIONEN	46
KONTAKT	48
PUBLIKATIONEN & STUDIEN	50

IMPRESSUM

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
 KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
Redaktion: Siegfried Fritz, Bakk. MSc.
Lektorat: Birgit Frank und DI Marion Seisenbacher

Angaben gemäß § 25 Mediengesetz
 KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
 1110 Wien · Guglgasse 13
 Telefon: +43 1 892 34 92-0
 E-Mail: institut@kdz.or.at
 Internet: www.kdz.or.at

Geschäftsführer:

Mag. Peter Bivald, Mag. Thomas Prorok

Vorstand:

Mag. Wolfgang Figl, Mag. Angelika Flatz,
 MMag. Klaus Luger, Mag. Christian Kemperle,
 Mag. Martin Pospischill, Dr. Matthias Tschirf,
 Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS.

Der Jahresbericht spiegelt die Tätigkeiten des KDZ im Jahr 2021 wider. Er dient dem Vorstand und den Mitgliedern sowie interessierten Personen als Überblick über die Aktivitäten und Leistungen des KDZ.

Copyright:

Alle Rechte sind dem Herausgeber vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung, Veröffentlichung bzw. Zurverfügungstellung, sonstige Weitergabe oder Aufnahme in elektronische Datenbanken der Inhalte oder Teilen davon ist untersagt.

Fotohinweis: Die Rechte der Bilder liegen beim KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung, wenn nicht explizit anders angegeben.

Grafische Gestaltung: Martin Renner, www.rgd.at
Druck: Facultas

STRATEGISCH



**MAG.
THOMAS
PROROK**

Geschäftsführer

**MAG.
PETER
BIWALD**

Geschäftsführer

STRATEGISCH

2021 kehrte die Normalität zurück. Oder anders formuliert: Die Anpassungen, welche Covid19 erforderten, sind mittlerweile zur Normalität geworden. Aus Provisorien wurden neue Standards: Homework, digitales Arbeiten und spürbar weniger persönliche Termine kennzeichnen den neuen Berufsalltag. Und es ist klar, dass es kein Zurück zum „alten Normal“ geben wird. Die Arbeitswelt des „Büros“ hat sich im Eiltempo nachhaltig verändert. Statt 150.000 km haben unsere Mitarbeiter*innen 2021 nur 30.000 km per Bahn, Auto oder Flugzeug zurückgelegt und dadurch ca. 40 Tonnen CO₂ eingespart.

Wir waren deshalb aber nicht weniger aktiv. So gehört es zum einen zur neuen Normalität, dass Termine „online“ abgehalten werden. Die Einsparung an Kilometer und CO₂ hat nicht zur Reduktion von Kontakten und Projekten geführt. Zum anderen haben wir Chancen nutzen können. 80 Prozent unserer Seminare wurden „online“ abgehalten. Die Digitalisierung von Beratungsmethoden hat es uns ermöglicht, bis nach Bhutan vorzudringen und in vielen Projekten neue Kollaborationstools einzusetzen.

Für uns war 2021 aber vor allem das Jahr der Strategie. Der KDZ-Vorstand hat die neue KDZ-Strategie 2025 verabschiedet, welche uns vier Entwicklungsschwerpunkte gibt. So werden wir die „Public Sector Innovationen“ mit den Themen Verwaltungsinnovation und krisenfeste Gemeinden ausbauen. Hierfür haben wir 2021 das Kompetenznetzwerk „Resiliente Gemeinde“ gegründet und freuen uns, dass viele Praktiker*innen und Expert*innen mitmachen. Des Weiteren werden wir die „Digitalisierung forcieren“, unsere Finanzdatenbank digitalisieren und unsere Position bei den Themen „Digitalisierungsstrategie“ und „Digital Work“ stärken.

Der dritte Entwicklungsschwerpunkt wird die „Internationalisierung“ vorantreiben und das KDZ als anerkanntes Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungszentrum im öffentlichen Sektor in Österreich und Europa noch umfassender verankern. Hierbei wird der CAF (Common Assessment Framework) eine zentrale Rolle spielen. Das KDZ wird seine Kompetenzen im Bereich des CAF international weiter ausbauen und Knowledge Hub für alle öffentlichen Verwaltungen werden, welche den CAF nutzen. Last but not least werden wir unsere Netzwerke im In- und Ausland ausbauen und die KDZ-Partner*innen noch mehr in unsere Tätigkeiten einbeziehen.

Die Strategie gibt uns einen Rahmen, den wir mit dem KDZ-Team permanent konkretisieren und den volatilen Zeiten entsprechend flexibel anpassen werden. Ein Schritt in Richtung Umsetzung der Strategie ist eine Neuerung in der Geschäftsführung. Mag. Thomas Prorok verstärkt die Geschäftsführung und leitet das KDZ nun gemeinsam mit Mag. Peter Biwald.

2021 haben wir unsere Entwicklungsschwerpunkte geschärft und gleichzeitig 100 Projekte und 165 Seminare durchgeführt. Lesen Sie im Jahresbericht, was das großartige KDZ-Team in den Kompetenzfeldern Public Management Consulting, Europäische Governance und Städtepolitik, Öffentliche Finanzen und Föderalismus sowie Weiterbildung 2021 geleistet hat.

Peter Biwald

Thomas Prorok

100 PROJEKTE

WURDEN MIT VOLLSTER ZUFRIEDENHEIT DURCHGEFÜHRT

39

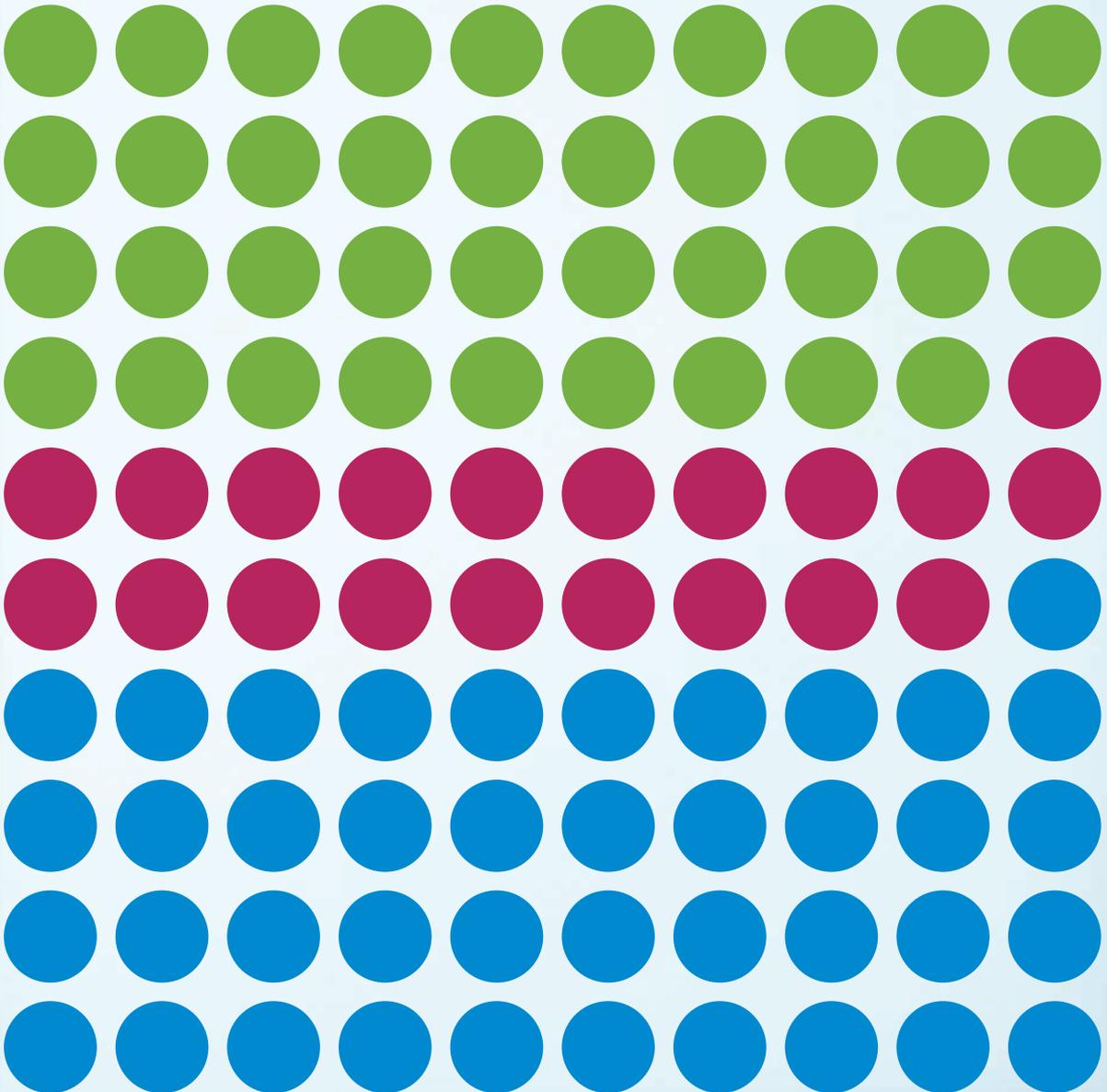
Public Management
Consulting

20

Öffentliche Finanzen
und Föderalismus

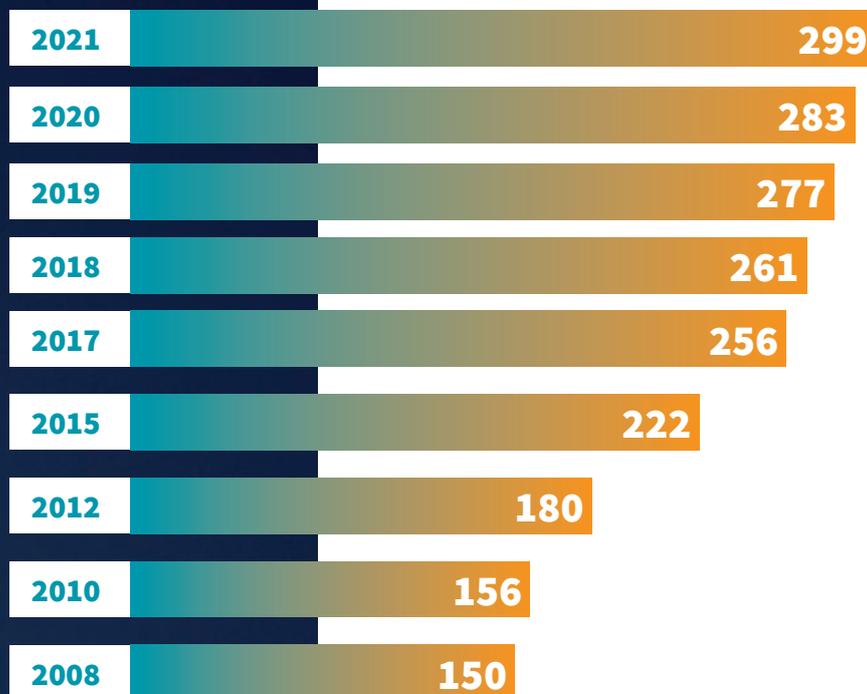
41

Europäische Governance &
Städtepolitik



299

MITGLIEDER



82

EXTERNE
KONSULENT*INNEN

165

SEMINARE & WEBINARE
WURDEN DURCHGEFÜHRT

2.793

TEILNEHMER*INNEN
WURDEN IN SEMINAREN
WEITERGEBILDET

73.978

ZUGRIFFE AUF KDZ.OR.AT

„Mit 100 Projekten
und 165 Seminaren
haben wir auch während
der Coronakrise zur
Stärkung des öffentlichen
Sektors beigetragen.“



MAG. PETER BIWALD
GESCHÄFTSFÜHRER

16

NEUE MITGLIEDER

15 GEMEINDEN 1 INSTITUTION

7

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021

**SEIT 2010
ERSTELLEN WIR DIE
KDZ-WISSENSBILANZ,
WELCHE UNSER
INTELLEKTUELLES
VERMÖGEN UNTERTEILT
IN HUMAN-, STRUKTUR-
UND BEZIEHUNGS-
VERMÖGEN
MISST.**



HUMAN- VERMÖGEN

	Ø 2010-20	2021
Personalstruktur		
Mitarbeiter*innen gesamt	24	25
Konsulent*innen und externe Expert*innen	94	82
Anzahl Mitglieder Kuratorium	25	40
Qualifikation		
Anteil der Mitarbeiter*innen mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung	87%	88%
Mitarbeiter*innen mit Lehraufträgen an Universitäten und Fachhochschulen	4	3
Anzahl der Lehrverpflichtungen	5	6,5
Anteil der Mitarbeiter*innen mit Vorträgen auf Fachtagungen	53%	29%
Themenführerschaft		
Anteil der Mitarbeiter*innen, die in relevanten Fachmedien publizieren	65%	59%
Anzahl der Artikel in externen Zeitschriften & Büchern	neu	10
Anzahl der Vorträge	46	22
Interdisziplinarität (Anteil der Mitarbeiter*innen, die in mehreren Fachgebieten tätig sind)	77%	76%
Anzahl der Mitarbeiter*innen, die in sozialen Medien aktiv sind	neu	11
Anzahl der Beiträge am KDZ-Blog	neu	32

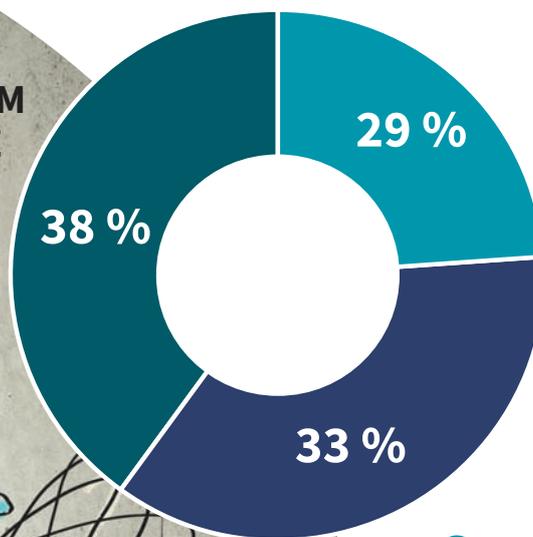
STRUKTUR- VERMÖGEN

	Ø 2010-20	2021
Mitglieder und Förderer	221	299
Neue Mitglieder	13	16
Bibliotheksmedien	49.534	49.721
Beratungsprojekte (Anzahl)	55	71
Forschungsprojekte (Anzahl)	28	29
Anzahl von Jour fixes zum internen Wissensaustausch	neu	10
Anteil von Jour fixes mit externen Referent*innen	neu	20%
Anzahl der Innovationen	neu	7
Anzahl der Medienberichte	199	142
Anteil am Gesamtumsatz		
Seminare	27%	29%
Beratungsprojekte	37%	33%
Forschungsprojekte	36%	38%
Anzahl der durchgeführten Forschungs-Projekte		
Public Management Consulting	5	5
Öffentliche Finanzen und Föderalismus	11	13
Europäische Governance & Städtepolitik	9	11
Anzahl der durchgeführten Beratungs-Projekte		
Public Management Consulting	36	34
Öffentliche Finanzen und Föderalismus	7	7
Europäische Governance & Städtepolitik	2	30
Weiterbildung		
Anzahl der Seminare und Lehrgänge	113	165
Anteil an Webinaren (Online-Seminare/Lehrgänge)	neu	79%
Weiterbildungstage	128	147
Wissenszentrum		
Anzahl der digitalen Plattformen	10	11
Anzahl der FPM-Ausgaben	3	2
Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen für Mitglieder (Round Table, Regionalkonferenz, KDZ im Dialog)	4	6
Publikationen	1	2

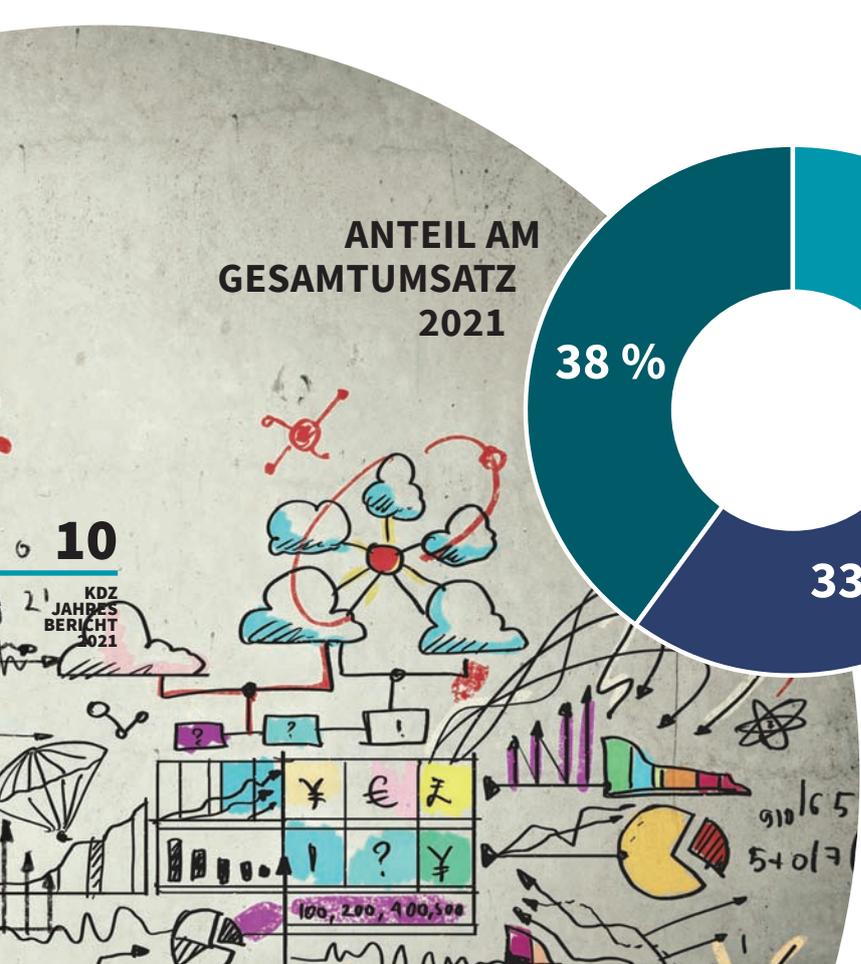
BEZIEHUNGS- VERMÖGEN

	Ø 2010-20	2021
Mitglieder und Förderer	221	299
Seminarteilnehmer*innen	1.962	2.793
Teilnehmer*innen bei Fachvorträgen	2.154	2.032
Anteil der Teilnehmer*innen, die mit den Seminaren sehr zufrieden oder zufrieden waren	96%	96%
KDZ Netzwerk		
Follower Twitter	neu	1.146
Follower Facebook	neu	994
Follower LinkedIn	neu	977
Anzahl Newsletterabonnett*innen Deutsch	neu	6.951
Anzahl Newsletterabonnett*innen Englisch	neu	295
Anzahl der Freischaltungen auf www.offenerhaushalt.at	neu	106
Anzahl Freischaltungen digitaler Förderbericht	neu	28
Anzahl der Zugriffe KDZ-Homepage und Plattformen	119.471	213.709
Anzahl der Teilnehmer*innen bei Mitgliederveranstaltungen	109	158

ANTEIL AM
GESAMTUMSATZ
2021



- Seminare
- Beratungsprojekte
- Forschungsprojekte



VISIONEN

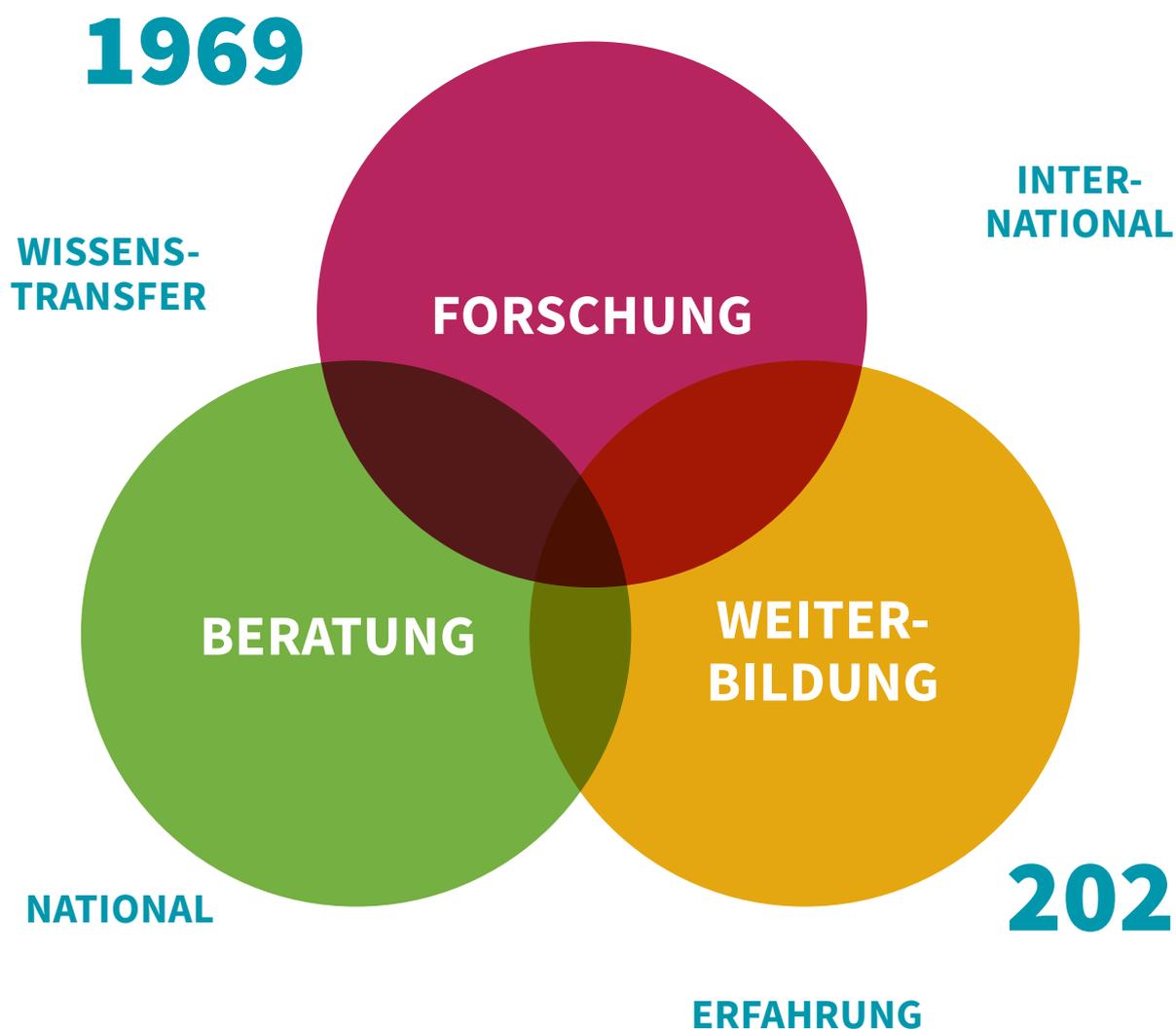
WIR WOLLEN EINE NACHHALTIGE MODERNISIERUNG DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS.

Das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Wien.

Wir sind Kompetenzzentrum und Wissensplattform für den öffentlichen Sektor, insbesondere für Städte und Gemeinden, Länder, Bund und die Europäische Ebene. Wir denken und handeln ganzheitlich und interdisziplinär.

In den Bereichen Public Management Consulting, Europäische Governance & Städtepolitik, Öffentliche Finanzen und Föderalismus und Weiterbildung setzen wir uns für einen qualitätsvollen öffentlichen Sektor ein und entwickeln dafür maßgeschneiderte Konzepte und Lösungen.

Unser Leistungsangebot umfasst angewandte Forschung, Beratung und Weiterbildung. Die Expertise des KDZ ist seit 1969 gefragt.



PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING

Wir unterstützen Städte und Gemeinden und deren Unternehmen, Länder, Bund, Verbände und NGOs in unterschiedlichen Fragen des Finanzmanagements, der Organisations- und Verwaltungsentwicklung, von Steuerungs- und Managementsystemen, des Bürger*innen- und Kund*innenservices und bei der Strategie- und Innovationsentwicklung.

Individuelle, maßgeschneiderte und bedarfsorientierte Lösungen helfen unseren Kund*innen, ihre Potenziale zu nutzen. Lösungsorientierung, Passgenauigkeit und Machbarkeit sind für uns wichtige Maßstäbe. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und eine transparente und professionelle Projektabwicklung sind wichtige Grundlagen für eine nachhaltige, vertrauensvolle und verlässliche Kooperation.



39

PROJEKTE IM JAHR 2021



ORGANISATIONS-
UND VERWALTUNGS-
ENTWICKLUNG

STEUERUNGS-
UND MANAGEMENT-
SYSTEME

FINANZ-
MANAGEMENT
UND VRV 2015

BÜRGER*INNEN-
UND KUND*INNEN-
SERVICE

STRATEGIE-
UND INNOVATIONS-
ENTWICKLUNG

EUROPÄISCHE GOVERNANCE UND STÄDTEPOLITIK

Wir stehen für Good Governance, Transparenz und Open Government in der Europäischen Union und ihren Nachbarländern. Die gute Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden im Rahmen einer gesamtstaatlichen Steuerung ist uns ein besonderes Anliegen.

Mit unseren Projekten leisten wir einen Beitrag zur Weiterentwicklung föderaler Strukturen und ebenenübergreifender Steuerungsarchitekturen, ebenso machen wir dadurch den Nutzen des öffentlichen Handelns (Public Value) sichtbar.

Im Rahmen des Schwerpunkts Städte- und Stadtregionpolitik fördern wir einerseits den intensiven Wissensaustausch über die österreichischen Landesgrenzen hinweg und sind in der Europäischen Union und dem Donauraum aktiv. Andererseits begleiten wir stadregionale Initiativen in dem Bewusstsein, dass Städte immer auch Teil der sie umgebenden Regionen sind.

Mehr denn je fordern die Bürgerinnen und Bürger Offenheit und Transparenz im Handeln staatlicher Institutionen. Unsere Open Government- bzw. Open Data Aktivitäten leisten hierzu einen wichtigen Beitrag.

41

PROJEKTE IM JAHR 2021

13

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021

ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS

Wir sind ein starker und loyaler Partner für die Weiterentwicklung der Steuerung und Finanzierung öffentlicher Leistungen im Rahmen der Mehr-Ebenen-Steuerung.

Unser Ziel ist es, mehr Transparenz in komplexe Themen des föderalen Bundesstaates zu bringen. Wir beleuchten dabei die finanziellen Beziehungen und die Zusammenarbeit der Akteur*innen. Daraus entwickeln wir zukunftsweisende Modelle, um die Steuerung zu optimieren und die Zusammenarbeit im Föderalismus zu verbessern.

Mit unserer Arbeit leisten wir Beiträge zu einem ausgewogenen und fortschrittlichen Finanzausgleich sowie zur strategischen Weiterentwicklung zentraler Aufgabenbereiche wie Pflege, Bildung, Kinderbetreuung, öffentlicher Verkehr oder Klimaschutz.

Ein weiteres zentrales Anliegen ist es uns, die österreichischen Gemeindefinanzen transparent darzustellen und zu einer Nachhaltigkeit dieser beizutragen.

6

**VERÖFFENTLICHTE
STUDIEN/PUBLIKATIONEN**

12

VORTRÄGE

63

**FACHBEITRÄGE ÖFFENTLICHE
FINANZEN UND FÖDERALISMUS**

14

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021

20

**PROJEKTE
ÖFFENTLICHE FINANZEN
UND FÖDERALISMUS**



WEITERBILDUNG



Wir sind seit vielen Jahren ein kompetenter Weiterbildungspartner für den öffentlichen Sektor. Mit geeigneten Konzepten, Methoden und stets am Puls der Zeit, richtet sich unsere Aus- und Weiterbildungsarbeit an die spezifischen Anforderungen der öffentlichen Verwaltung.

Das Fundament unserer sehr praxisnahen Weiterbildung bildet ein umfassendes Expert*innen-Netzwerk und ein Pool an fachlich profunden Vortragenden, Trainer*innen sowie erfahrenen Praktiker*innen aus den unterschiedlichsten Verwaltungseinheiten.

Auch das zweite Pandemiejahr 2021 war in hohem Maße geprägt von Covid19 und den damit verbundenen Einschränkungen für die Weiterbildung. Nahezu alle Lernangebote mussten online im digitalen Live-Setting durchgeführt werden. Lediglich für ein kurzes Zeitfenster im zweiten Halbjahr war es unseren Weiterbildungskund*innen möglich, Präsenzseminare mit strengen Sicherheitsvorkehrungen vor Ort zu besuchen.

Trotz eines weitreichend eingebrochenen Präsenzbetriebs blicken wir auf ein erfolgreiches Weiterbildungsjahr zurück. Unsere breit gefächerten Themen waren auch im Online-Format stark nachgefragt. So konnten wir mit einer Vielzahl an Online-Seminaren die Gemeinden erneut bei der Umsetzung der Gemeinde-Haushaltsreform unterstützen. Auch durften wir den ersten Absolventen des Lehrgangs Straßenerhaltung nach erfolgreichem Abschluss (Prüfung und Fallarbeit) ihre Zertifikate persönlich und in feierlichem Rahmen überreichen.

THEMENVIELFALT: www.kdz.or.at

- **Wirtschaftlichkeit & Finanzmanagement**
- **Gemeinde-Haushaltsreform (VRV 2015)**
- **Public Management & Governance**
- **Juristisches Update**
- **Führungsarbeit**
- **Kommunikation & Kundenmanagement**
- **Innovation & digitale Kompetenzen**
- **KDZ-Praxisforen & Netzwerke**

KDZ-Weiterbildungsjahr 2021 in Zahlen

2.793

**TEILNEHMENDE HABEN
UNSERE 165 SEMINARE IN
GANZ ÖSTERREICH BESUCHT**

36

**INHOUSE-SEMINARE
WURDEN INDIVIDUELL
MASSGESCHNEIDERT**

79 %

**DER GESAMTEN
WEITERBILDUNGSANGEBOTE
WURDEN ONLINE
UND 21 % IN PRÄSENZFORM
DURCHFÜHRT**

22

**EXPERT*INNEN-EINLADUNGEN
ZU AUSGEWIESENEN
FACHVORTRÄGEN**

96 %

**SEHR ZUFRIEDENE
UND ZUFRIEDENE
SEMINARKUND*INNEN**

15

**KDZ
JAHRES
BERICHT
2021**



16

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021

PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING



Mag. Peter Biwald



Robert Blöschl, MA



MMag. Clemens Hödl



Mag. Philip Parzer, MSc



Mag. Wolfgang Oberascher



Mag. Alexander Maimer



Dalilah Pichler, MSc



Verena Weixlbraun, BSc MA



Dr. Klaus Wirth

DIE ZUKUNFT SELBST IN DIE HAND NEHMEN

Man kann die Zukunft einfach auf sich zukommen lassen und Entwicklungen dem Zufall überlassen. Man kann aber auch versuchen, auf zukünftige Entwicklungen Einfluss zu nehmen und damit ein Stück weit die Zukunftsgestaltung in die eigene Hand nehmen. Dass allein schon das Antizipieren der Zukunft kein triviales Unterfangen ist, wusste auch Karl Valentin, der einst meinte Prognosen seien schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Hinzu kommt, dass klassische langfristige Planungen – vulgo Strategien – in einer von Unsicherheit, Volatilität aber auch hohen Komplexität geprägten Zeit wie der unseren oftmals schon obsolet sind, bevor die Tinte auf dem Planungspapier trocken geworden ist. Sich auf die Zukunft einzustellen kann bedeuten, die eigene Widerstandsfähigkeit aber auch Flexibilität der Organisation zu verbessern (siehe den nachfolgenden Beitrag von Pichler und Oberascher), um mit kommenden Anforderungen besser umgehen zu können. Es kann aber auch bedeuten, Zukunftspfade im Sinne von Entwicklungskorridoren zu beschreiben, um auf dem Weg in eine noch unbekannte und volatile Zukunft Orientierung und Halt geben zu können.

schen Weg der Strategieentwicklung eingeschlagen und in mehreren extern moderierten Workshops vier (Innovations- bzw.) Entwicklungsfelder der Verwaltungsentwicklung herausgearbeitet und jeweils zentrale Entwicklungsziele (und auch Maßnahmen) erarbeitet. Die Entwicklungsfelder sind die Stärkung der Arbeitgebermarke, die Digitalisierung, die Verbesserung der Innovations- und Servicequalität sowie die Verbesserung der Kommunikation. Besonders an diesem Prozess sind die Fokussierungen: Pragmatismus statt theoretischer Exzellenz und ein ergebnisoffener, moderierter Lern- und Entwicklungsprozess!

Digitale Zukunft der Stadt Leoben

Für Städte und Gemeinden ist die Digitalisierung eine mit vielen Chancen verbundene Herausforderung, der sich jede Stadt/Gemeinde aktiv stellen muss. Dabei ist die Digitalisierung kein Selbstzweck. Um gezielt der Versuchung zu widerstehen, sich primär von technischer Machbarkeit oder trendigen Tools leiten lassen, hat man sich in Leoben entschieden, in einem partizipativen und extern moderierten Prozess eine an den Bedürfnissen der Menschen orientierte digitale Agenda zu entwickeln, und den weiteren Prozess der Digitalisierung an diesen Leitlinien entlang zu organisieren.

Purpose als tragendes Element der Arbeitgeberattraktivität in Braunau

Immer mehr Städten und Gemeinden wird derzeit schmerzlich bewusst, dass die Nachbesetzung von Stellen – vor allem vor dem Hintergrund der bereits

angelaufenen Pensionierungen der Baby-Boomer Generation – immer schwieriger wird. Bessere Stellenanzeigen reichen nicht mehr aus. In Braunau wurde daher ein Entwicklungsprozess gestartet, der mit unterschiedlichen Zugängen die Attraktivität der Stadt verbessern soll. Gemeinsam mit dem gesamten Führungsteam gilt es dem Purpose – also dem besonderen Zweck der Arbeit in und für eine Stadt – nachzugehen, um dadurch vor allem bei jüngeren zukünftigen Mitarbeiter*innen zu punkten.

Evolution statt Strategie?

Nun könnte man meinen, je unübersichtlicher die Zeiten und je ungewisser die Zukunft sind, um so obsoleter sind längerfristige Strategien. Das ganze Gegenteil ist der Fall und Strategiearbeit wird immer wichtiger. Sie muss jedoch zu diesen veränderten Umwelten passen. In dynamischen Welten ist es erfolgversprechender mit Handlungs- und Entscheidungskorridoren zu agieren und ein höheres Maß an Restunsicherheit anzunehmen. Fixe messbare Ziele geben in einer dynamischen Welt nur Scheinsicherheit. Erfolgversprechende Strategien – wie sie oben skizziert wurden – sind somit weniger perfekte Planungskonzepte als ein gemeinsames Lernen. Statt endlosen Planungsrunden, gilt es vielmehr mutig anzufangen. Strategieentwicklung muss nicht kompliziert sein. Sie erfordert ein hohes Maß an Kommunikation (um Vertrauen zu sichern) und fortlaufende Rückkoppelungsschleifen. Sie muss zum Mitmachen einladen (schnell, flexibel, teambasiert)! •

Zukunft der Verwaltungsentwicklung in Leonding

In der Stadt Leonding hat die Verwaltungsführung einen ganz pragmati-

MUT ALS ESSENZ FÜR DIE RESILIENTE GEMEINDE

Nach inzwischen knapp 2 Jahren im konstanten Ausnahmezustand, stehen mehr und mehr Städte und Gemeinden vor der Herausforderung, mit den laufenden Unsicherheiten und sich stetig wandelnden Anforderungen fertig zu werden. Da leider nach wie vor kein Ende absehbar ist, brauchen Kommunen demnach Fähigkeiten und Strukturen, damit die nächste Unbekannte sie nicht aus den gewohnten Bahnen wirft. Wie können also Organisationen den Umgang mit Stressfaktoren kontrolliert erlernen, sich darauf vorbereiten und damit „resilienter“ werden?

Diese Fragestellung haben wir uns zum Anlass genommen und uns entschlossen, diese hochbrisante Frage mit einem interdisziplinären Netzwerk aus Politiker*innen, erfahrenen Praktiker*innen aus der kommunalen Verwaltung sowie wissenschaftlichen Vertreter*innen aufzugreifen.

Im November 2021 wurde das Netzwerk „Resiliente Gemeinden“ ins Leben gerufen und das Thema der kommunalen Resilienz im Rahmen einer Auftaktveranstaltung intensiv diskutiert. Individuelle Erfahrungen wurden ausgetauscht, erste Schlüsse aus der Krise gezogen und erkannt, dass die letzten beiden Jahre doch unseren Blick auf die Frage nach einer „gut und stark aufgestellten Gemeindeverwaltung“ maßgeblich beeinflusst haben.

Was sollen wir sagen, wir waren ebenfalls sehr überrascht – überrascht ob des Grundtenors in vielen Bereichen, der sich schnell herauskristalisieren konnte.

- Erstens: Das kommunale Denken darf nicht an der Gemeindegrenze aufhören – weiterreichende Governance Strukturen und das Miteinbeziehen von Stakeholdern, die manchmal auch außerhalb der eigenen Gemeindegrenzen liegen, haben unerwartet positive Kooperationserfolge geliefert. Sozialkapital, wie bspw. ehrenamtliche Strukturen, konnten als verlängerter Arm des kommunalen Handelns aktiv helfen.
- Zweitens: Wertschätzung des eigenen Personals, Befähigung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften sowie eine tolerante Fehlerkultur haben sich in Krisenzeiten bewährt und manche Gemeinden zu Höchstleistungen auflaufen lassen. Das historische Paradigma der 100 prozentigen Effizienz muss neu gedacht werden – Redundanzen ermöglichen dringend notwendige Flexibilität in unvorhergesehenen Situationen.
- Und drittens: Ohne Eigenverantwortung der Bürger*innen geht es nicht – diese gilt es aktiv zu fördern.

Vorstehende Punkte stellen nur einige der aufgearbeiteten Schwerpunkte dar. Jetzt gilt es die begonnenen Schritte weiterzuführen, die gemachten Erfahrungen reproduzierbar und für andere Städte und Gemeinden nutzbar zu machen. Daher geht unser Kompetenznetzwerk 2022 in die nächste Runde und wird diese Fragestellungen vertiefen. Wir wollen gemeinsam das gewonnene Momentum nutzen. Übrigens: wir arbeiten gerade an einem Impulspapier, welches für Sie und Ihre Gemeinde vielleicht sehr interessante Anknüpfungspunkte und Praxisbeispiele bieten kann – schauen Sie doch auch 2022 öfter auf unserer Website vorbei oder abonnieren Sie am besten noch heute unseren Newsletter unter www.kdz.eu/de/kdz/newsletter



STRUKTURIERTE ENTWICKLUNG DIGITALER PROZESSE UND GOVERNANCE-REGELN

Die Pandemie und die damit einhergehenden Lockdowns haben dazu geführt, dass Städte und Gemeinden vermehrt auf die Digitalisierung zentraler Prozesse setzen. Wir dürfen mehrere Kund*innen bei diesem Prozess begleiten.

Mit der strukturierten Entwicklung digitaler Prozesse und der Etablierung von Governance-Regeln wird einer klaren Vision gefolgt. Diese lautet:

- Einheitliche, transparente und dokumentierte Vorgehensweisen in der IKT-gestützten Arbeit für die gesamte Stadtverwaltung zu gewährleisten;
- Die vorhandene Software optimal auszunutzen – Redundanzen durch Parallelbearbeitungen und Parallelsysteme sollen weitestgehend beseitigt werden;
- Transparente, standardisierte Prozesse für die gesamte Stadtverwaltung sicherstellen;
- Anpassung der organisatorischen Strukturen und Regelwerke an die neuen Arbeitsweisen.

Diese Vision baut in vielen Fällen auf der Tatsache auf, dass viele Städte und Gemeinden ein ELAK-Programm angeschafft haben, dieses aber derzeit nur marginal nutzen.

Ziel dieser Digitalisierungsprojekte ist die Herstellung einer strukturierten und klar definierten Verwendung der vorhandenen EDV-Systeme und deren Workflows, um digitale Arbeitsweisen voranzutreiben und Prozesse effizient, transparent und strukturiert zu gestalten. Aufbauend auf dem Hauptziel werden zumeist auch daraus abgeleitete Teilziele verfolgt.

Es ist wesentlich, dass bestehende Systeme möglichst einheitlich in allen Fachbereichen nach einer gleichen Logik bzw. Systematik angewandt werden. Gleichzeitig soll vermieden werden, dass die selben Schriftstücke (bzw. sonstige aktenrelevante Inhalte) mehrfach im System – bspw.

durch unterschiedliche Fachbereiche – erfasst werden. Dies führt in der Regel zu Doppel- und Mehrfacharbeiten und verursacht damit Effizienzdefizite.

Für die elektronische Aktenverwaltung bzw. das elektronische Dokumentenmanagement soll künftig ein einheitlicher Standard gelten. Rollen in Dokumentenmanagementsystemen müssen klar strukturiert werden (Kanzlei, Mittelbewirtschafter, Führungskräfte, Prozessverantwortliche etc.). Potenzielle „Nebensysteme“ (wie bspw. gesonderte Datenbanklösungen oder sonstige redundante EDV-Systeme) sollen identifiziert und hinsichtlich ihrer Notwendigkeit in der Organisation bewertet werden. Hier soll auch der Mut bestehen auf diese Systeme zu verzichten.

Ausgehend von den definierten Zielen und Teilzielen werden gemeinsam die zentralen Prozesse, die in einem ersten Schritt digitalisiert werden sollen, identifiziert. Für diese Prozesse wird ein Soll-Prozess unter Berücksichtigung der bestehenden bzw. zu adaptierenden EDV-Umgebung definiert.

Ein wesentlicher Schritt im Rahmen eines solchen Projektes ist die Definition einheitlicher Governance-Regeln. Diese Regeln führen mitunter dazu, dass Dokumente einheitlich abgelegt werden und die Wiederauffindbarkeit durch Suchfunktionen maßgeblich erleichtert wird.

Die Digitalisierung der Prozesse und die Etablierung von Governance-Regeln ermöglicht es Städten und Gemeinden gestärkt in die Zukunft zu gehen und widerstandsfähiger auf Beschränkungen wie Lockdowns reagieren zu können.

Wir unterstützen mehrere Städte und Gemeinden bei diesem Prozess und stehen gerne auch Ihnen zur Verfügung. •



AUSBLICK 2022

Entgegen vielen Erwartungen und Hoffnungen zum Beginn des Jahres 2021, war das letzte Jahr einmal mehr von der Pandemie geprägt. Viel Energie in den Städten und Gemeinden oder anderen öffentlichen Organisationen war durch die Pandemiebewältigung gebunden. Fragen der aktiven Zukunftsgestaltung wurden vielfach zurückgestellt. Aus der Reflexion der Pandemieerfahrungen sind viele spannende Einschätzungen zur Resilienz unserer Organisationen erwachsen.

Auch wenn zum Ende des Jahres 2021 Prognosen für das nächste Jahr wieder einmal nur schwer möglich sind, so bieten sich nach unserem Dafürhalten einige Entwicklungsbereiche an, jetzt in den Blick genommen zu werden.

Digitalisierung von Verwaltungsprozessen

Da aufgrund der Pandemievorsorge nicht immer alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent im Gemeindeamt anwesend sein können, müssen zentrale Prozesse der Verwaltung vermehrt digital abgewickelt werden können. Das bedeutet, dass Prozesse wie der Posteinlauf oder der Rechnungslauf primär elektronisch abgewickelt werden sollen.

Die technischen Grundlagen haben die EDV-Anbieter mittlerweile weitgehend geschaffen, aber darüber hinaus bedarf es klar definierten, einheitlichen Verfahrensregeln und Prozessen in der Organisation, die von sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt werden.

Hier haben wir gemeinsam mit ersten Städten begonnen einheitliche Verfahrensregeln zu definieren und die zentralen Prozesse für die Organisation zu modellieren. Auf dieser Grundlage können zentrale Prozesse entwickelt werden.

Personalmanagement

Um in der Pandemie die Aufgaben einer Verwaltung erfolgreich erledigen zu können, brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Fähigkeiten wie bisher. Jetzt stehen Fähigkeiten wie Flexibilität und Innovationsbereitschaft im Vordergrund.

Um diese Fähigkeiten zu wecken und zu fördern, bedarf es entsprechender Maßnahmen im Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung. Im Rahmen des Talentmanagements ist es wichtig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten gezielt zu fördern. Auch bereits im Rahmen des Recruitings muss vermehrt darauf Bedacht genommen werden. Gleichzeitig gibt es auch neue Herausforderungen für die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wir haben gemeinsam mit ersten Städten das Talentmanagement forciert und passen auch bereits das Recruiting an.

Netzwerke

Durch die neuen technischen Möglichkeiten ist die Chance gegeben Netzwerke räumlich weiter und flexibler zu denken. Hier hat das KDZ ein Netzwerk zur Resilienz und Innovation von Gemeinden ins Leben gerufen. Dieses Netzwerk wird auch im Jahr 2022 weiter aktiv sein.

Unterjähriges Controlling

Die raschen Veränderungen im Umfeld der Gemeinden verstärken die Notwendigkeit bei der Steuerung der Finanzen flexibel zu reagieren. Um dies zu können bedarf es entsprechender unterjähriger Informationen über den Stand der Auszahlungen und der Ausnutzung der Budgets.

Wir haben dafür ein Steuerungstool entwickelt, das die unterjährige Steuerung der Ausgaben und die finanzielle Steuerung erleichtert. •



Walter Giebart



DIⁿ Nikola Hochholdingner



Mag. Bernhard Krabina



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Pichler, MSc



Mag. Thomas Prorok



Lena Rücker, MSc



Mag.^a Alexandra Schantl



DIⁿ Marion Seisenbacher



Mag.^a (FH) Bernadette
Tropper-Malz, MAS



Verena Weixlbraun, BSc MA

EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK



STADT-LAND-KRIMI

Das Spannungsverhältnis zwischen Stadt und Land ist eine unendliche Geschichte, so könnte man meinen. Weil der Plot aufregend bleibt, der Ausgang ungewiss ist und die Lösung jedenfalls Spürsinn und Fingerspitzengefühl erfordert, scheint es im Krimi-Genre wohl besser aufgehoben zu sein, zumal die Aussicht auf „Fall abgeschlossen“ hier a priori nicht ausgeschlossen wird. Wie brisant das Thema funktionierender Stadt-Land-Beziehungen ist, belegt eine kürzlich veröffentlichte Studie der Universität Cambridge¹. Britische Forscher*innen haben anhand von Werteinstellungen in 30 europäischen Ländern festgestellt, dass die Spaltung zwischen Stadt und Land zunehmend größer wird. Besonders stark ist sie in Westeuropa – auch in Österreich. Dementsprechend unterstreichen die Forscher*innen, wie wichtig eine genauere Kenntnis der Kluft zwischen Stadt und Land für künftige ortsbezogene und ortssensible politische Maßnahmen ist. Dabei gehe es nicht allein darum, Arbeitsplätze „auf dem Land“ zu schaffen und Einkommen zu

erhöhen, sondern vielmehr Mängel in der Gesundheitsversorgung und anderen öffentlichen Dienstleistungen zu beheben. Denn es sind nicht die ärmsten Landregionen, wo die politische Unzufriedenheit am größten ist, so die Forscher*innen.

Auch wir im KDZ haben uns 2021 intensiv mit Stadt-Land-Beziehungen beschäftigt. So haben wir unter anderem im Rahmen unseres EU-Forschungsprojektes **LoGov – Local Governments and the Changing Urban-Rural Interplay (www.logov-rise.eu)** gemeinsam mit österreichischen Expert*innen und Praktiker*innen den Länderbericht für Österreich finalisiert (<https://bit.ly/3tamhAu>). Insgesamt umfassen die kürzlich publizierten Länderdossiers des internationalen und interdisziplinären LoGov-Forschungsnetzwerkes fünf Kontinente, 16 Länder und 174 Beispiele, die sich den kommunalen Herausforderungen und Potenzialen im sich stetig verändernden Zusammenspiel zwischen Stadt und Land vor allem aufgrund demografischer Dynamiken widmen. Diese Beispiele werden nun in einem zweiten Schritt verglichen. Am Ende des Projektes 2024 sollen Best-Fit-Praktiken für sowohl städtische als auch ländliche Kommunalverwaltungen in aller Welt stehen, um aktuelle, aber auch zukünftige Problemstellungen besser zu bewältigen und ein stärkeres Miteinander zu fördern.

Und hierzulande? Was werden die Umsetzungspartnerschaften des ÖREK 2030 für Österreichs Stadregionen bringen oder der für Herbst 2022 angekündigte Bodenschutzvertrag zwischen Bund, Ländern und Gemeinden, um Flächenverbrauch und Zersiedelung entgegenzuwirken? Es bleibt also spannend. •

¹ Michael Kenny, Davide Luca: "The urban-rural polarisation of political disenchantment: an investigation of social and political attitudes in 30 European countries." In: Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Volume 14, Issue 3, November 2021, Pages 565–582, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsab012>.



Zum österreichischen
Länderbericht



DER COUNTDOWN LÄUFT

2030

soll die Welt „eine bessere“ sein, die niemanden zurücklässt und die globalen Herausforderungen unserer Zeit mit Blick auf zukünftige Generationen im Griff hat. Zumindest aber sollte bis dahin eine sichtbare Transformation eingeleitet sein. So formuliert es zumindest die ambitionierte Agenda 2030 der UNO mit ihren 17 globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs), die 2015 einstimmig von allen Mitgliedern auf den Weg gebracht wurde. Dabei handelt es sich freilich nicht um einen Wettkampf, ein Wettlauf mit der Zeit ist es allemal. Herausforderungen wie die aktuelle Pandemie oder der Klimawandel zeigen, dass eine Trendwende dringendst notwendig ist. Einiges ist schon passiert. Auch in Österreichs Städten und Gemeinden, wie eine vom KDZ durchgeführte Umfrage unter den Städtebundmitgliedern im Frühjahr 2021 belegt (<https://bit.ly/3qgS9BK>).

Noch beschränkt sich der Großteil der städtischen Maßnahmen auf die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sowie die Übernahme der

SDGs in (bestehende) städtische Pläne und Initiativen, SDG-Monitoring und Evaluierung hinken allerdings hinterher. Ein Bild, das sich im Übrigen auf kommunaler Ebene weltweit sehr ähnlich darstellt. Wirklich verwunderlich ist das nicht. Richtet sich die Agenda 2030 a priori an die staatliche Ebene der Mitglieder, die bislang ihre Kommunen bei der lokalen Umsetzung der SDGs vielerorts allein gelassen haben, obwohl laut OECD „105 der 169 Zielvorgaben der 17 SDGs ohne eine angemessene Einbeziehung und Koordinierung mit den lokalen und regionalen Regierungen nicht erreicht werden können“.

Die Einbindung der SDGs in „lokales“ Denken und Handeln erfordert eine „Übersetzung“, die über bloße „Bewusstseinsbildung“ und „SDG-Mapping“ hinausgeht. Hierfür bedarf es zusätzlicher Ressourcen für die Städte. Einige Großstädte und wohlhabende Regionen mögen in der Lage sein, finanzielle und personelle Ressourcen für ihr SDG-Engagement bereitzustellen, aber die Mehrheit der Stadtbewohner*innen lebt in

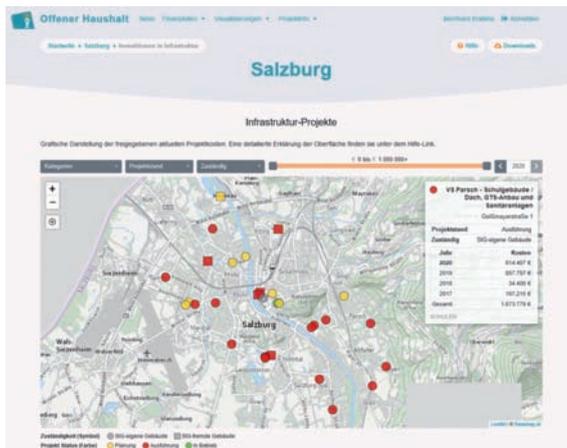
kleinen und mittelgroßen Städten, die mit Ressourcenknappheit zu kämpfen haben – auch hierzulande. Die Ressourcen müssen jedoch mit einer überzeugenden Antwort auf die Frage einhergehen, warum sich Städte überhaupt mit den SDGs befassen bzw. sie als Rahmen für die eigene Stadtentwicklung strategisch verankern sollten, auch wenn die Notwendigkeit eines Übergangs zu sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigeren Lebensweisen alle unterschreiben können. Der Nachweis, dass die SDGs weitgehend mit den bestehenden Zielen und Initiativen übereinstimmen, wird nicht ausreichen, um mehr Dynamik zu erzeugen. Es muss der Mehrwert für die Stadtverwaltung, die Stadt und die Menschen in der Stadt konkretisiert werden. Denn klar ist, der Wettlauf gegen die Zeit ist nur gemeinsam zu gewinnen. •



Zur Studie:
Die Umsetzung der
Agenda 2030 in
Österreichs Städten

TRANSPARENTE EUROPÄISCHE GEMEINDEFINANZEN

Ein Schwerpunkt der Arbeit an unserer Transparenzplattform www.offenerhaushalt.at war die Umsetzung der drei speziellen Transparenz-Services „Digitaler Förder- und Transferbericht“, „Subventions-Checker“ und „Infrastruktur-Checker“. Während der digitale Förder- und Transferbericht Daten aus den hochgeladenen Rechnungsabschlüssen auswertet und visualisiert, geht der Subventions-Checker noch einen Schritt weiter: hier werden auch einzelne Subventions- und Förderempfänger*innen dargestellt.



Gemeinsam mit der Stadt Salzburg wurde der „Infrastruktur Checker“ (siehe Bild oben) umgesetzt, der Investitionen in öffentliche Infrastruktur auf einer Karte darstellt. Interessierte Städte können sich an das KDZ wenden.

Detailliertere Informationen finden Sie unter www.offenerhaushalt.at/infrastruktur.

Die europäische Dimension unserer Transparenzplattform wurde im November auf der „EU DataViz“ Konferenz diskutiert, die vom Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union veranstaltet wurde. Bernhard Krabina hat dort die Plattform vorgestellt und insbesondere auf die neuartige Visualisierung des Vermögenshaushalts in Form

eines T-förmigen Kacheldiagramms verwiesen, die eine der zahlreichen Visualisierungen ist, die Offenerhaushalt.at für öffentliche Finanzen anbietet. Die auf der Plattform veröffentlichten Daten werden auch an das Europäische Datenportal weitergeleitet und sind dort zur freien Nutzung verfügbar. Den Vortrag sowie die Folien können Sie auf der Seite der DataViz-Konferenz abrufen:

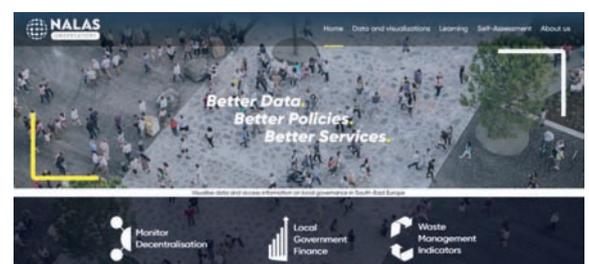
<https://op.europa.eu/en/web/euopendatadays/programme>

Anfang Dezember hielt das **Europäische Städte-Netzwerk für nachhaltige öffentliche Finanzen (CSPF)** seine dritte Sitzung virtuell ab. Die Städte des Netzwerkes beschäftigten sich mit den anhaltenden Folgen der Covid19-Krise und den Auswirkungen auf die Gebietskörperschaften, die Bedeutung von Innovation und auch den UN-Nachhaltigkeitszielen (SDGs). Im Städtenetzwerk ist auch Transparenz der öffentlichen Finanzen ein zentrales Thema der kommenden Jahre.

Weitere Informationen finden Sie unter www.cspf.eu

Der neue NALAS-Online-Monitor „Better Data – Better Policies – Better Services“ beobachtet Dezentralisierung, lokale Finanzen und lokale öffentliche Dienstleistungen in Südosteuropa und bietet damit zum ersten Mal Zugang zu zeitnahen, genauen, zuverlässigen und vergleichbaren Indikatoren und Informationen über die lokale Regierungsführung in Südosteuropa. Der Monitor wurde in Zusammenarbeit mit dem KDZ im Rahmen des BACID-Programms erarbeitet, das von der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) kofinanziert und vom Österreichischen Städtebund gemeinsam mit dem KDZ umgesetzt wird.

Besuchen Sie das NALAS Observatory unter www.nalas-observatory.eu.



AUSBLICK 2022

Die Europäische Union setzt sich immer stärker für Verwaltungs- und Strukturreformen in den Mitgliedsländern ein. Aus der Erkenntnis, dass die effektive Nutzung von EU-Geldern eine gut funktionierende Verwaltung in den Mitgliedsstaaten erfordert, hat die Europäische Kommission die Generaldirektion Unterstützung von Strukturreformen (GD REFORM) aufgebaut.

Diese begleitet die EU-Länder bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Strukturreformen.

Hierfür stehen zwischen 2021-2027 864 Millionen Euro zur Verfügung. Diese hohe Summe lässt darauf schließen, dass in den nächsten Jahren zahlreiche Impulse für die Weiterentwicklung von öffentlichen Verwaltungen und Leistungen sowie von Staatsstrukturen ausgehen werden. Hierfür bedarf es aus unserer Sicht starker praxisorientierter Beiträge, welche das KDZ einbringen kann.

Die Europäische Verwaltungsreformagenda muss breit aufgesetzt werden und Stakeholder aus Praxis und Wissenschaft einbinden. Das bedeutet für uns im Jahr 2022:

Wir fördern weiterhin den Einsatz des CAF (Common Assessment Framework) in der EU und den Beitrittsländern. Der CAF ist das einzige europäische Instrument der Verwaltungsreform, das die

Standards der guten Regierungsführung in alle Organisationen des öffentlichen Sektors der EU-Mitglieder, der Beitrittsländer und der EU-Institutionen integrieren kann. Das bestehende europäische CAF-Netzwerk ist ein unschätzbarer Mehrwert für diese Herausforderungen.

Wir werden uns verstärkt für die Dezentralisierung und lokale Selbstverwaltung in Europa einsetzen. Auch hierbei gibt es erste Anzeichen dafür, dass die Institutionen der EU nach jahrelanger Zurückhaltung gegenüber kommunalen Agenden den Wert von starken und gut funktionierenden Städten und Regionen wahrnehmen. So wird die OECD im Auftrag der Europäischen Kommission Reformen auf kommunaler Ebene am Westbalkan unterstützen und das Strukturreformprogramm der DG REFORM für kommunale Akteur*innen zugänglich sein.

Im Rahmen des neuen von der Austrian Development Agency ko-finanzierten BACID-Programms werden wir uns für die Dezentralisierung und transparente Gemeindefinanzen einsetzen. Den Europäischen Gemeindebund (Council of Municipalities and Regions, CEMR) werden wir beim Erstellen des Berichts zu „Local Government Finances in Europe“ unterstützen.

Die European Public Sector Accounting Standards (EPSAS) werden uns auch 2022 begleiten. Über das Netzwerk „Cities for Sustainable Public Finances CSPF“ sind wir mit Eurostat in Verbindung. Dadurch sind wir einerseits immer am neuesten Stand der Entwicklungen und haben andererseits die Möglichkeit, unsere Erfahrungen mit der Haushaltsrechtsreform in Österreich einzubringen. •



52.442

87.24

25.262

23.7344

56.0521

50.8442

28

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021



Mag. Peter Biwald



DIⁿ Nikola Hochholdinger



MMag. Clemens Hödl



Dr.ⁿ Karoline Mitterer



Dalilah Pichler, MSc



DIⁿ Marion Seisenbacher

ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS



PANDEMIEBEWÄLTIGUNG: ERHOLUNG DER GEMEINDE- FINANZEN SICHERN

Die Pandemie brachte gravierende Einschnitte in Budgets von Bund, Ländern und Gemeinden. Insbesondere zur Stabilisierung der Gemeindefinanzen wurden zwei Hilfspakete des Bundes notwendig. Die Arbeiten des KDZ waren dementsprechend vielfältig.

Ein Schwerpunkt war die Einschätzung der Folgen der Pandemie für die Gemeindefinanzen. Anfang des Jahres erfolgte eine kritische Einschätzung im KDZ-Blog zum zweiten Gemeindepaket zur Stützung der Liquidität der Gemeinden, welche wir im März auch im Parlament vorbringen konnten.

Dies fand seine Fortführung bei der Gemeindefinanzprognose im Juni, wo wir insbesondere auf die sehr kritische mittelfristige Perspektive der Gemeindefinanzen hinwiesen. Dank der guten wirtschaftlichen Entwicklung 2021 bewahrheiteten sich diese Befürchtungen zum Glück nicht und wir konnten Ende November eine optimistischere

Prognose präsentieren. Der weitere Verlauf der Pandemie birgt jedoch noch etliche Unsicherheiten.

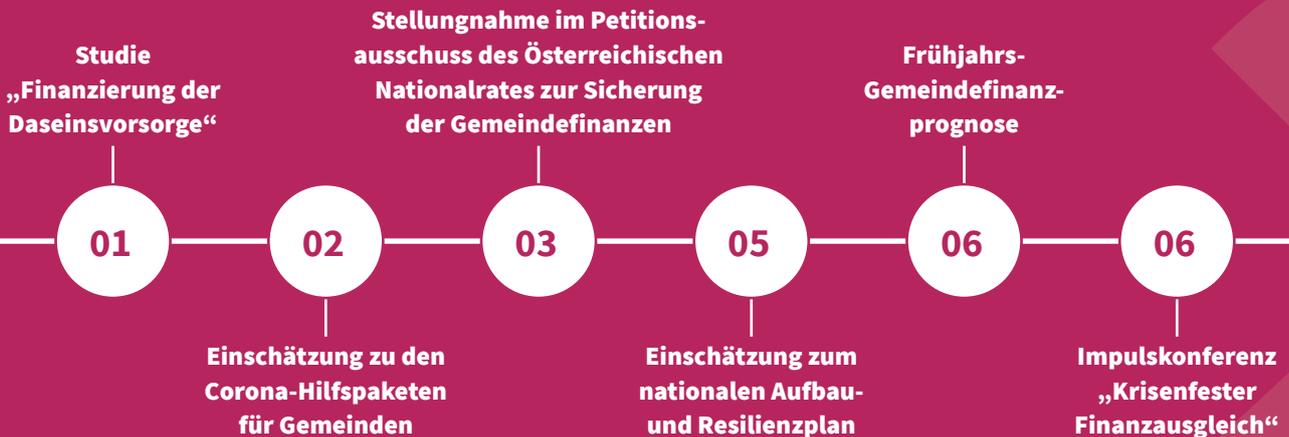
Das Thema der Sicherung der mittelfristigen Erholung der Gemeindefinanzen begleitete uns ganzjährig. Im Jänner veröffentlichten wir eine Studie zur Finanzierung der Daseinsvorsorge. Es folgten Einschätzungen aus der kommunalen Perspektive zum nationalen Aufbau- und Resilienzplan, zur geplanten öko-sozialen Steuerreform und zur Grundsteuerreform. Mitte des Jahres erschien die schon lange erwartete Neuauflage des KDZ-Standardwerkes zur Gebührenkalkulation.

Weiters war die Stärkung der Resilienz im Finanzausgleich ein wichtiges Thema. Im Juni fand hierzu eine Impulskonferenz statt, deren Ergebnisse in einen Tagungsband flossen. Im November konnte am Österreichischen Städtetag eine Studie zur Weiterentwicklung von stärker krisenfesten Gemeindefinanzen präsentiert werden. •

MEILENSTEINE 2021

30

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021



FÖRDMERT DIE UMSETZUNG DER HAUSHALTSREFORM DIE VERGLEICHBARKEIT? – ANFORDERUNGEN AN DEN KDZ-QUICKTEST

Eine wesentliche Innovation des Jahres 2021 ist die Anpassung des KDZ-Quicktests an die Gemeindehaushaltsreform (Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 – VRV 2015). Der KDZ-Quicktest ist ein Kennzahlenset, das einen schnellen Überblick über die finanzielle Situation einer Gemeinde zulässt. In den vergangenen 20 Jahren hat er sich als vielfach erprobtes und nützliches Instrument zur Analyse von Gemeindehaushalten erwiesen, weil er ohne großen Aufwand zuverlässige Ergebnisse liefert. Unter der oben angesprochenen Innovation sind einerseits die Definition und Anpassung des Kennzahlensets für die Beurteilung der Bonität von Gemeinden zu verstehen, andererseits auch die technische Umsetzung des neuen Anwendertools.

Bei der Entwicklung des Kennzahlensets sowie des Tools war es herausfordernd, dass in den Bundesländern die VRV 2015 nicht einheitlich umgesetzt wird. Beispielsweise ist der Umgang mit ausgezahlten Bedarfszuweisungsmitteln unterschiedlich. In einigen Bundesländern werden BZ-Mittel in der investiven Gebarung verbucht, während diese in anderen Bundesländern in der operativen Gebarung erfasst werden. Dies hat zur Folge, dass Gemeinden in jenen Bundesländern, wo die Verbuchung in der operativen Gebarung erfolgt, ein besseres Ergebnis der operativen Gebarung im Finanzierungshaushalt und ein besseres Nettoergebnis im Ergebnishaushalt ausweisen. Um eine österreichweite Vergleichbarkeit zu gewährleisten, müssen diese Unterschiede für die Berechnung der Kennzahlen im KDZ-Quicktest bereinigt

werden. Ähnlich verhält es sich beim unterschiedlichen Umgang der Bundesländer mit Rücklagen und bei der Umbuchung von Geldmitteln zwischen der operativen und der investiven Gebarung zur Finanzierung von Investitionsprojekten. Auch für diese Sachverhalte müssen Bereinigungen durchgeführt werden.

Durch die Berücksichtigung der genannten Besonderheiten in den Bundesländern ist es uns gelungen einen KDZ-Praxisplaner zu entwickeln, der einen Vergleich über Bundesländergrenzen hinweg möglich macht und hoffentlich die kommenden 20 Jahre genutzt werden wird. Das Excel-Tool KDZ-Quicktest steht, wie alle anderen Praxisplaner-Tools, auf der Plattform www.praxisplaner.at für Städte und Gemeinden kostenlos zur Verfügung. •

**Publikation
„Gebühren-
kalkulation“**

07

**Einschätzung
zur öko-sozialen
Steuerreform**

10

**Studie
„Krisenfeste
Gemeindefinanzen“**

11

**Herbst-
Gemeindefinanz-
prognose**

11

**Beitrag
„Optionen einer
Grundsteuerreform“**

12

**Tagungsband
„Krisenfester
Finanzausgleich“**

12

ELEMENTARE BILDUNG IM FOKUS

Die elementare Bildung – von der Geburt bis zum Schuleintritt – gilt als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Bildungskarriere. Der gesellschaftliche Nutzen ist größer als in allen späteren Phasen, insbesondere benachteiligte Kinder profitieren davon. Folglich steht der Ausbau der elementaren Bildungseinrichtungen seit vielen Jahren vor allem auch in Zusammenhang mit der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus der Bildungs- und Sozialpolitik. Das KDZ hat 2021 unter anderem Fact Sheets³ zu diesem Thema erarbeitet.

Kontinuierlicher Ausbau verdoppelte die Betreuungsquote bei 0 – 2-Jährigen

Mehrere Bundes-Förderpakete in Form von Art. 15a-Vereinbarungen (z.B. kostenfreies letztes Kindergartenjahr) haben hierzu einen wichtigen Beitrag geleistet. Der kontinuierliche Ausbau zeigt sich in einem starken Anstieg der Betreuungsquoten insbesondere der jüngeren Kinder. Seit 2008 hat sich die Betreuungsquote der 0-2-Jährigen mehr als verdoppelt.

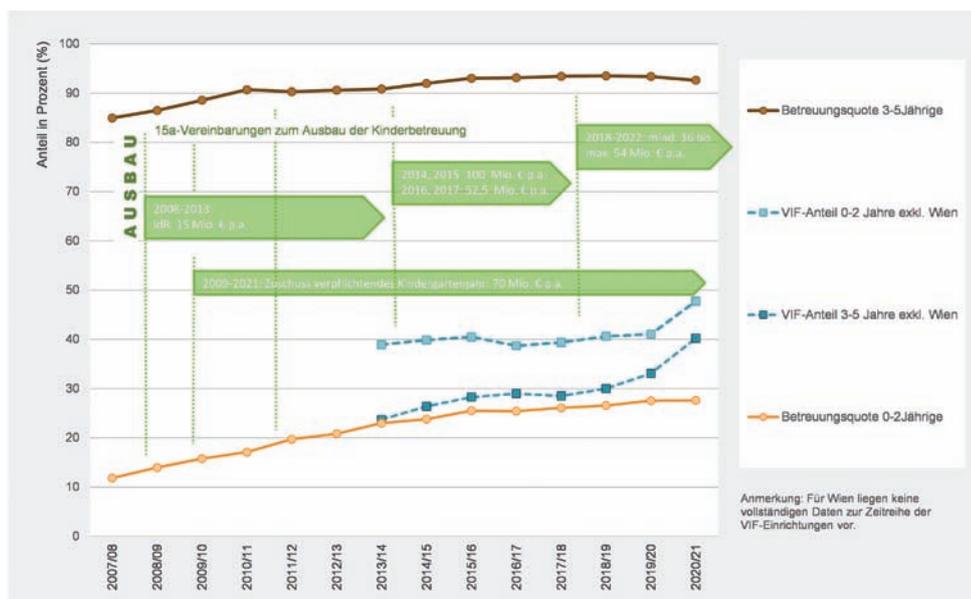
Die Verfügbarkeit eines passenden und leistbaren Betreuungsangebotes nimmt direkten Einfluss auf die Erwerbstätigkeit der Mütter.⁴ Der Anteil der in VIF⁵-Einrichtungen betreuten 3-5-Jährigen in den Bundesländern (exkl. Wien) hat sich zwischen 2013 und 2020 beinahe verdoppelt. Insgesamt wurden 2020 etwas mehr als die Hälfte aller betreuten Kinder in Einrichtungen betreut, die aufgrund der definierten Mindest-Öffnungszeiten eine Vollzeit-erwerbstätigkeit der Eltern ermöglichen.

Der Ausbau fordert die Städte und Gemeinden

Gefordert sind speziell die Gemeinden, die sowohl für den Betrieb als auch für die Investitionen die primäre Finanzverantwortung tragen. Länder und Gemeinden verzeichneten im Jahr 2019 mit rund 2,9 Mrd. Euro mehr als das Doppelte der Ausgaben als 2007. Die Mehrkosten für die Erweiterung der Angebote werden zwar teilweise durch Ko-Finanzierungen abgedeckt, die stark steigenden Ausgaben für den laufenden Betrieb belasten zunehmend die Gemeindebudgets.

Und auch wenn der Baum schon Blüten trägt, so ist noch viel zu tun: Die politischen Zielsetzungen

konnten noch nicht erreicht werden und es zeigen sich deutliche regionale Unterschiede in der Versorgung. Die Gründe dafür sind näher zu erforschen, um die Mittel weiterhin zielgerichtet zur Stärkung der elementaren Bildung einzusetzen. •



Entwicklung der Betreuungsquote und des VIF-Angebotes (Vereinbarkeit von Beruf und Familie)

Quelle: KDZ: eigene Darstellung 2021; auf Basis: Statistik Austria: Kindertagesheimstatistik 2007-2020.

³ Download unter: <https://www.kdz.eu/de/wissen/studien/fact-sheets-elementare-bildung>

⁴ Statistik Austria: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Modul der Arbeitskräfteerhebung 2018, Wien 2019; S.33.

⁵ VIF: Vereinbarkeits-Indikator Beruf und Familie



AUSBLICK 2022

Wie 2021 wird auch das Jahr 2022 von der Pandemiebewältigung geprägt sein. Neben den akuten Hilfsprogrammen für Gemeinden wird dabei insbesondere von Bedeutung sein, die Erholungsfähigkeit der Gemeindefinanzen über Reformen zu sichern. Dementsprechend soll auch weiter daran gearbeitet werden, die Resilienz im Finanzausgleich im Allgemeinen und der Gemeindefinanzen im Speziellen voranzubringen. Beispielhaft sind weitere Arbeiten zur Absicherung der Gemeindeeinnahmen geplant, wie etwa die Weiterentwicklung der Gebührenkalkulation sowie der Grundsteuerreform.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Finanzierung und Steuerung von Leistungen der Daseinsvorsorge. Reformen in einzelnen Aufgabenbereichen – wie insbesondere Bildung, Pflege und ÖPNV – sollen vertiefend bearbeitet werden. Auch die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen auf kommunaler Ebene mit besonderem Fokus auf die Governance-Strukturen steht weiter am Programm.

Eine besondere Herausforderung wird die Interpretation der Gemeindefinanzdaten 2020. Einerseits

stellt das Jahr 2020 das erste Krisenjahr dar und die Daten ermöglichen endlich eine finale Einschätzung des Ausmaßes der Auswirkungen der Krise auf die Gemeindefinanzen. Andererseits wird erstmals die Gemeindefinanzanalyse auf Basis der VRV 2015 erfolgen. Dies bietet neuartige Auswertungsmöglichkeiten, wie beispielsweise zum Vermögen der Gemeinden.

Insgesamt gehen wir daher von einem spannenden Jahr 2022 aus. •

ARBEITSSCHWERPUNKTE 2022

- **Erholung der Gemeindefinanzen nach der Pandemie und Resilienz im Finanzausgleich**
- **Fragen zur Absicherung von Gemeindeeinnahmen (z.B. Gebühren, Grundsteuer)**
- **Finanzierung und Steuerung von Leistungen der Daseinsvorsorge, etwa betreffend Bildung, Pflege und ÖPNV**
- **Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in Gemeinden, wie z.B. Klimabudget, Governance-Strukturen zur Verringerung des Bodenverbrauchs**
- **Umstellung der Gemeindefinanzanalysen auf die VRV 2015**

WEITER BILDUNG



Elisabeth Apl



Siegfried Fritz, Bakk. MSc.



Walter Giebart



Martina Henickl



Lieselotte Henning



Mag. Philip Parzer, MSc



Karima Rothensteiner



Anna Schubert



Eva Wiesinger, MBA





KDZ LEHRGANG STRASSENERHALTUNG 2021

Mit dem Lehrgang Straßenerhaltung des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung wurde in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Villach erstmalig ein spezialisiertes Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte im Bereich der Straßenerhaltung und -betreuung ins Leben gerufen.

Am 6. April 2021 war es so weit, der 1. Durchgang des Lehrgangs Straßenerhaltung konnte offiziell gestartet werden. Aufgrund der Corona-Einschränkungen wurde der Lehrgang vollständig online durchgeführt. Insgesamt 11 Teilnehmer, allesamt Fach- und Führungskräfte für den Bereich Straßenerhaltung aus Salzburg, Oberösterreich, Niederösterreich und Kärnten folgten der Einladung des KDZ und tauschten ihren Betrieb gegen Zoom und Co, arbeiteten, lernten und diskutierten im virtuellen Seminarraum.

Inhaltliche Schwerpunkte waren:

Management- und Führungskompetenzen

Straßenerhalter tragen eine hohe Verantwortung nicht nur was die Verkehrssicherheit der Straßen betrifft, sondern auch für die richtige Betriebsorganisation und Führung der Mitarbeiter*innen. Beispiele moderner Betriebsorganisation, betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie Weiterentwicklung der Kommunikations- und Führungskompetenzen standen auf der Tagesordnung.

Gesetzliche Grundlagen und Haftung

Es galt zu sensibilisieren, welche rechtlichen Grundlagen wichtig sind und Handlungsfelder aufzuzeigen in denen Straßenerhalter von sich aus tätig werden können und sollten (z.B. Planung, Maßnahmen zur Beweissicherung und Dokumentation, Unterweisungen, Informationsquellen und Ansprechpartner*innen etc.).

Arbeiten auf und neben der Straße

Die effiziente Durchführung des Winterdienstes und Fragen der richtigen Absicherung von Baustellen



„Am meisten hat mir am Lehrgang gefallen, dass etwas „Neues“ entsteht für uns als Straßenerhalter. Eine fachliche Plattform und ein Netzwerk, in denen wir uns regelmäßig austauschen können. Persönlich und fachlich hat mich der Lehrgang darin gestärkt, mein Fachwissen zu erweitern und zu vertiefen und damit noch selbstbewusster agieren zu können.“

STEFAN FALTHANSL
BAUHOFFLEITER DER GEMEINDE
ENGERWITZDORF

sowie aller damit zusammenhängenden relevanten gesetzlichen und technischen Normen wurden thematisiert.

Bauliche und betriebliche Straßenerhaltung

Aktuelle Grundlagen und Best-Practices hinsichtlich Bewertung der baulichen Substanz von Straßen, Wegen, Brücken, Unkrautbekämpfung, Entsorgung von Aushubmaterial, Streusplitt etc. wurden vermittelt.

Wissen stärkt und schafft Vorsprung

Alle Teilnehmer wurden aufgrund ihres erfolgreichen Abschlusses (Prüfung und Fallarbeit) mit einem KDZ-Zertifikat ausgezeichnet. Persönlich überreicht wurden die KDZ-Zertifikate am 22. September 2021 im Rahmen einer Exkursion zum Wirtschaftshof Villach von Frau Vizebürgermeisterin Irene Hochstettner-Lackner und seitens des KDZ von Lehrgangsleiter Mag. Philip Parzer. •

MEHR ALS EIN VIERTELJAHRHUNDERT BÜRGERSERVICE IN ÖSTERREICHS STÄDTEN⁵

Als in den späten 1990er Jahren erstmals die Idee eines zentralen Bürgerservices in Österreich präsentiert wurde, wurde dies von vielen noch als Kulturbruch in der Verwaltung angesehen. Die Idee, im Eingangsbereich eines Rathauses einen offenen und niederschweligen Zugang zur Verwaltung zu schaffen, verschiedene Aufgabenbereiche an einer Stelle zu bündeln und statt Menschen nunmehr Akten wandern zu lassen, erschien vielen als wenig realisierbar, fast schon utopisch.

Mehr als ein Vierteljahrhundert später gibt es kaum mehr eine Stadt/Gemeinde, die (noch) keine Bürgerservicestelle hat. Im Rückblick zeigt sich, dass von allen Modernisierungsbemühungen der letzten Jahrzehnte, die Einrichtung von Bürgerservicestellen, das für die Menschen wohl sichtbarste Zeichen der Erneuerung der Kommunalverwaltung ist.

Evolution einer überzeugenden Idee

In der Anfangsphase fragte man sich noch, wie eine Aufgabenintegration aus Kund*innensicht aussehen soll (z.B. mit oder ohne Standesamt), wie man schnelle Erledigungen und kurze Wartezeiten baulich und organisatorisch umsetzen kann, welche Öffnungszeitenregelungen sowohl kund*innenfreundlich als auch wirtschaftlich vertretbar sind und wie der Anspruch eines architektonisch offenen und freundlichen Ambientes umsetzbar ist.

In den letzten Jahren – quasi der Reifephase der Bürgerservicestellen – beschäftigt die Mitarbeiter*innen im Bürgerservice verstärkt die Rolle und der Stellenwert des Bürgerservice in der Verwaltungsorganisation (echte Fachabteilung, Aushängeschild der Kommunen), die weitere Steigerung der Servicequalität (durch neue und erweiterte Dienstleistungen), die nachhaltige Sicherung von einheitlichen Servicestandards und zuletzt auch wie ein sowohl analoges als auch digitales Bürgerservice verwirklicht werden kann.

Sehr früh hat das KDZ parallel zur Begleitung von Organisationsprojekten zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Bürgerservicestellen auch Plattformen zum gemeinsamen Lernen und Austauschen für die Mitarbeiter*innen im Bürgerservice geschaffen. Waren das zu Beginn noch klassische Seminare und zwei mehrtägige Lehrgänge, so treffen einander nunmehr seit 11 Jahren jährlich rund 25-30 Personen im Netzwerk Bürgerservice.

In diesem Jahr konnten die Teilnehmer*innen auf Einladung der Stadt St. Pölten im Rathaus der Landeshauptstadt einander persönlich begegnen und gegenseitig inspirieren. Praxislösungen aus Österreich und Deutschland (v.a. St. Pölten, Heidenheim und Leoben) wurden vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Am Ende sind alle mit neuen

Impulsen im Gepäck in ihre Gemeinden zurückgekehrt und man darf schon gespannt sein, wie die Bürgerservicestellen demnächst für ihre Bürger*innen noch ein wenig attraktiver und leistungsfähiger werden. •



Eine aktive Community trägt die Idee in die Zukunft – Netzwerktreffen Bürgerservice 2021 in St. Pölten

⁵ „Ein Viertel Jahrhundert Bürgerservice in Österreich – eine Erfolgsgeschichte der Verwaltungsmodernisierung“ wird 2022 veröffentlicht.

MIT GUTER KOMMUNIKATION DIE KRISE BESSER BEWÄLTIGEN

Die Corona-Pandemie hat in Gemeinden zu zahlreichen Disruptionen geführt. Eine der wesentlichsten, weil für die Bevölkerung spürbarsten Veränderungen betraf die Frage, wie eine Stadt/Gemeinde im Zuge von gesperrten Rathäusern, eingeschränktem Parteienverkehr und beschränkten Möglichkeiten in der persönlichen Kommunikation ihre interne und externe Kommunikation auf funktionsfähige Beine stellt.

Jenen Städten und Gemeinden, die vor der Pandemie ihre Kommunikationsstrategie bereits auf mehrere Kommunikationskanäle aufgebaut und insbesondere digitalisiert hatten, gelang der Umstieg deutlich leichter. Social-Media-Kanäle waren etabliert, Gemeinde-Newsletter erreichten einen Großteil der eigenen Bevölkerung, die Gemeindezeitung wurde gelesen, die Website der Gemeinde als Informationsportal genutzt und vielleicht sogar Apps eingerichtet, die via Push-Mitteilung die aktuellen Informationen lieferten.

Gemeinden, die im Zuge der Pandemie einzelne Kommunikationskanäle erst etablieren mussten, hatten neben den allzu gut bekannten Aufgaben, die die Pandemie mit sich brachte, nun auch noch die Aufgabe, funktionierende zusätzliche (meist digitale) Kommunikationskanäle aufzubauen oder die Kommunikation und damit die Information einzuschränken.

Uns im KDZ ist die Wichtigkeit einer funktionierenden Kommunikation im Rathaus und mit den Stakeholdern (Bürger*innen, Wirtschaft, Vereine, Medien usw.) einer Gemeinde bewusst. 2021 nutzten auch Sie unsere Seminare und Webinare zahlreich, um Ihr Wissen rund um eine funktionierende Gemeindegemeinschaft zu vertiefen. Interessierte lernten und professionalisierten den Umgang mit und in Sozialen Medien, vertieften ihr Wissen bei der Redaktion und Gestaltung der Gemeindezeitung und wurden im Umgang mit Medien geschult. Unsere Seminarteilnehmer*innen wissen sich heute auch besser zu präsentieren und verständlich zu schreiben.

Wir bieten Ihnen auch 2022 die Möglichkeit Ihrer Kommunikation den Feinschliff zu verpassen. Nutzen Sie die Chance!

Aktuelle Termine finden Sie auf unserer Website unter www.kdz.eu/de/seminare. •





AUSBLICK 2022 NEUE KULTUR DES LERNENS IN ORGANISATIONEN ETABLIEREN

Die weltweiten Pandemie-Geschehnisse mit all ihren Aus- und Nebenwirkungen haben die letzten beiden Jahre dominiert und erzeugen nach wie vor viele Nebengeräusche in all unseren Lebensbereichen.

In unserer Arbeitswelt spüren wir gravierende Veränderungen und Umbrüche. Sie ist insgesamt von einer hohen Dynamik geprägt, nicht zuletzt durch das rasche Fortschreiten der Digitalisierung. Organisationen sind mit Krisen, generellen Unsicherheiten, fehlender Planungssicherheit und hoher Komplexität konfrontiert. Um den laufenden Wandel erfolgreich zu gestalten, müssen sich Organisationen neu ausrichten und neue Wege gehen. Es braucht ein verändertes Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden, eine breite Zustimmung zu neuen, agilen und innovativen Arbeitsweisen. Erfolgreiche Organisationen arbeiten daher auch intensiv und aktiv daran, eine neue Lernkultur zu etablieren, die ein ständiges Lernen, auch ein kollektives Lernen und das gemeinsame Teilen von Wissen fördert. Denn, es sind nach wie vor die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter, die mit ihren Einstellungen, Werten und individuellen Kompetenzen ein erfolgreiches Bestehen und die permanente Weiterentwicklung absichern.

Als Weiterbildungsanbieter wollen wir diese Herausforderungen als Chance nützen und unsere Kundinnen und Kunden im öffentlichen Sektor bestmöglich in ihren Weiterbildungsvorhaben unterstützen.

Mit einer breiten Themenvielfalt stellt das Frühjahrsprogramm 2022

eine Vielzahl an praxisnahen Online-Seminaren wie auch Präsenz-Seminaren bereit. Ein weiterer Durchgang des im Jahr 2021 erstmals durchgeführten Lehrgangs „Straßen-erhaltung“ mit KDZ-Zertifikat startet am 26. April. Unsere diversen und langjährig bestehenden Lern-Netzwerke erweitern wir sukzessive für Sie. Hier können Sie sich vernetzen, austauschen und Ihr Wissen mit anderen Kolleginnen und Kollegen organisationsübergreifend teilen und viel Nützliches für Ihre eigene Arbeitspraxis erfahren. •

UNSERE LANGJÄHRIGE PRAXIS – IHRE VORTEILE

INDIVIDUELLE KUND*INNENBETREUUNG:

Unsere Seminarkundinnen und -kunden stehen an erster Stelle, ob am Telefon, per E-Mail oder direkt persönlich beim Seminar vor Ort!

PRAXISORIENTIERT:

Unsere Weiterbildungsveranstaltungen werden durch Expert*innenwissen getragen und mit bewährten Praxisansätzen und moderner Didaktik kombiniert!

E-UNTERLAGENPLATTFORM:

Seminarunterlagen und diverse Lern-Materialien sind elektronisch und online mittels registriertem Zugang auf unserer Website abrufbar!

MASSGESCHNEIDERTE INHOUSE-SEMINARE:

Wir gehen auf Ihre Wünsche ein und planen gemeinsam mit Ihnen ein für Ihre Organisation und Mitarbeiter*innen passendes Schulungsangebot!

CAF ZENTRUM SETZT INTERNATIONALE MASSSTÄBE

Das CAF-Zentrum⁶ des KDZ konnte im Jahr 2021 seine Position als internationaler „first-contact-point“ zu allen Fragen rund um das Thema CAF und Verwaltungsreform weiter ausbauen. Wichtige Anker in Richtung Internationalisierung, Ausbau des CAF Netzwerks, Weiterentwicklung der CAF Services und der Publikation von CAF Studien wurden gesetzt.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein konnte im Rahmen des BACID II Programms gesetzt werden. Das KDZ hat die Regional School of Public Administration (ReSPA) beim Aufbau des ersten **Regional Quality Management Centre (RQMC)** unterstützt, das im Herbst 2021 seine operative Tätigkeit aufgenommen hat. Das RQMC wird mit Unterstützung des KDZ als zentraler Hub für Qualität und Innovation für den Public Sector der Länder des Westbalkans agieren und die internationale Ausrichtung des CAF weiter verstärken.



So führte das KDZ für die slowenische EU-Ratspräsidentschaft eine Umfrage unter 244 europäischen CAF Gütesiegel-Organisationen zum „**Impact of CAF on Human Resource Management and People**“ durch. Die Studie liefert wichtige neue Erkenntnisse über die Wirkung des CAF, welche vom European Public Administration Network für die Weiterentwicklung des Personal-

managements herangezogen werden:

- CAF ist ein Treiber für moderne Personalentwicklung.
- CAF führt zu signifikanten Verbesserungen in den Bereichen „Organisationskultur“, „Weiterbildung & Qualifizierung“, „Rekrutierung“ und „Performance Management“.
- CAF stärkt den Team-Spirit und unterstützt die internen Kommunikationsstrukturen und Abstimmungsprozesse.
- CAF unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovation in öffentlichen Verwaltungen.



Am glücklichsten hat uns die Kooperation mit dem **Königreich Bhutan** gemacht. Wir durften die Royal Civil Service Commission bei der Ausrollung des CAF in Bhutan begleiten. Dabei wurde der CAF im Ministry of Agriculture and Forest eingeführt und begleitend dazu in einem mehrtägigen Train-the-Trainer Programm 20 Verwaltungsmanager*innen zu Certified CAF-Facilitator*innen ausgebildet. •

⁶ CAF ist der Europäische Leitfadens für Qualität und Governance in der öffentlichen Verwaltung. Das KDZ ist erster Ansprechpartner für alle Fragen zum Common Assessment Framework (CAF) und agiert dabei als das vom Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport nominiertes CAF-Zentrum.

CAF-Team

40

KDZ
JAHRES
BERICHT
2021



Walter Giehart



Mag. Philip Parzer, MSc



Mag. Thomas Prorok



Mag.ª Alexandra Schantl



Mag.ª (FH) Bernadette Tropper-Malz, MAS



Verena Weixlbraun, BSc MA



295

**ORGANISATIONEN DES
ÖFFENTLICHEN SEKTORS
UND NPOS IN ÖSTER-
REICH NUTZEN DEN CAF.**

13

CAF-PROJEKTE 2021.

21

**ORGANISATIONEN IN
ÖSTERREICH SIND MIT
DEM CAF-GÜTESIEGEL
AUSGEZEICHNET.**

4.160

**ORGANISATIONEN DES
ÖFFENTLICHEN SEKTORS
IN EUROPA SIND ALS CAF
USER REGISTRIERT.**

244

**ORGANISATIONEN IN
EUROPA WURDEN SEIT
2015 MIT DEM CAF-GÜTE-
SIEGEL AUSGEZEICHNET.**

UNSERE AKTIVITÄTEN 2021

Das CAF-Zentrum hat sehr früh auf die Potenziale der Digitalisierung gesetzt und konnte 2021 seine Aktivitäten überwiegend virtuell anbieten, wodurch das internationale Netzwerk und die Zusammenarbeit mit Organisationen in Österreich und Deutschland weiter ausgebaut werden konnten.

CAF Netzwerk D-A-CH

Das CAF-Netzwerk Deutschland – Österreich – Schweiz und die Kooperation mit CAF Partner*innen vor Ort wurde sukzessive ausgebaut. Gemeinsame Aktivitäten und Angebote im Rahmen von CAF Webinaren sowie der CAFFEX-Austausch zwischen den Ländern wurden etabliert und weiterentwickelt.

Digitale Wissensplattform CAF

Mit www.caf-network.eu liegt eine umfassende Wissensplattform zum Thema CAF vor. Nationale und internationale Projekte, Best-Practices, CAF-Kontakte, CAF-Unterlagen uvm. sind auf einer Seite abrufbar.

EFAC Südosteuropa

35 Qualitäts- und Verwaltungsmanager*innen aus sieben Ländern Südosteuropas wurden vom KDZ im Rahmen eines Certified EFAC Programms gemeinsam mit ReSPA ausgebildet. Dadurch konnte die Community an qualifizierten CAF Feedback Expert*innen (EFAC) weiter ausgebaut werden.

CAF Network

Das CAF Team des KDZ ist international nachgefragter Experte für Fachvorträge zum Thema CAF und Verwaltungsreform. Wichtige internationale Netzwerke und neue Kontakte konnten so weiter ausgebaut werden (z.B. OECD, Europäische Institutionen, Bhutan etc.). Im Februar 2021 haben wir das erste internationale digitale CAF-Forum „Towards Public Administration Reform and European Integration with CAF“ mit fast 600 Teilnehmer*innen durchgeführt. Mit dem österreichischen Qualitätsdialog konnten diesmal 70 Teilnehmer*innen online zu den Neuerungen rund um CAF informiert und gemeinsam diskutiert werden.

CAF Kommunal

Gemeinsam mit der Kommunalakademie Niederösterreich und vier Pilotgemeinden wurde die Methodik entwickelt, wodurch nun ein maßgeschneidertes Qualitäts- und Innovationstool für Städte und Gemeinden zur Verfügung steht.

CAF Webinare

CAF Trainings wurden im Jahr 2021 weiterhin online durchgeführt. Damit konnte die Reichweite des KDZ in den D-A-CH Raum weiter ausgebaut und internationale Kontakte in gemeinsame Schulungsaktivitäten verstärkt eingebunden werden. Mit dem Certified CAF-Facilitator Training wurde ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm für Qualitätsmanager*innen entwickelt.

CAF Implementierungen

In insgesamt 13 öffentlichen Verwaltungen auf nationaler und internationaler Ebene konnte CAF erfolgreich eingesetzt werden.

MITGLIEDER

FÖRDERNDE MITGLIEDER DES KDZ

STÄDTE/GEMEINDEN

Adnet
Altach
Altlengbach
Altmünster
Amaliendorf-Aalfang
Ampflwang i.H.
Amstetten
Ansfelden
Arnoldstein
Aschach an der Donau
Asperhofen
Asten
Atzenbrugg
Au am Leithaberge
Bad Aussee
Bad Goisern
Bad Ischl
Bad Radkersburg
Bad Vigaun
Bad Vöslau
Baden
Bad Pirawarth
Bärnbach
Berg
Bergheim
Berndorf
Bludenz
Böheimkirchen
Brand-Laaben
Braunau
Bregenz
Brixlegg
Bruck/Mur
**Bruck an der
Großglocknerstraße**
Brunn/Gebirge
Buchkirchen
Bürmoos
Deutschfeistritz
Dornbirn
Ebenau
Ebreichsdorf
Eferding
Eisenstadt
Elixhausen
Engerwitzdorf
Enns
Erlauf
Fehring
Feldbach
Feldkirch
Fischamend
Fohnsdorf

Frankenburg a. HR.
Frastanz
Frauenkirchen
Freistadt
Frohnleiten
Fürstenfeld
Gänserndorf
Gallneukirchen
Gaming
Gampern
Gars/Kamp
Gaschurn
Gattendorf
Gerasdorf b. Wien
Gloggnitz
Gmünd
Gmunden
Goldegg
Gols
Gratkorn
Gratwein-Straßengel
Graz
Gröbming
Grödig
Grosshöflein
Gumpoldskirchen
Gunskirchen
Guntramsdorf
Güssing
Hallein
Heiligenkreuz im Lafnitztal
Henndorf am Wallersee
Hernstein
Hinterbrühl
Hofamt Priel
Hof bei Salzburg
Hohenems
Hopfgarten
Hofstetten-Grünau
Hornstein
Innsbruck
Irdning-Donnersbachtal
Judenburg
Kaltenleutgeben
Kapfenberg
Kennelbach
Kirchberg-Thening
Kirchdorf a.d. Krems
Klagenfurt
Klausen-Leopoldsdorf
Klosterneuburg
Knittelfeld
Köflach
Korneuburg

Kottingbrunn
Krems
Kremsmünster
Krumbach
Kufstein
Kumberg
Lamprechtshausen
Landeck
Längenfeld/Tirol
Langenlois
Langenzersdorf
Lasee
Laxenburg
Lanzkirchen
Leibnitz
Leoben
Leobendorf
Leobersdorf
Leonding
Lichtenau im Waldviertel
Lienz
Liezen
Linz
Loipersdorf
Loosdorf
Luftenberg an der Donau
Lustenau
Magdalensberg
Mannersdorf am Leithagebirge
Maria Enzersdorf
Maria Saal
Mariazell
Markt Allhau
Mattersburg
Mattsee
Mauthausen
Micheldorf in Oberösterreich
Mistelbach
Mitterndorf an der Fische
Mödling
Mörbisch
Moosbrunn
Mürzzuschlag
Nenzing
Neudörf
Neuhofen/Krems
Neuhofen/Ybbs
Neulengbach
Neunkirchen
Neusiedl/See
Nickelsdorf
Niederndorf
Nußdorf-Debant
Oberalm

Ober-Grafendorf
Oberdorf in Tirol
Oberpullendorf
Oberwaltersdorf
Oberwart
Olbendorf
Pasching
Passail
Perchtoldsdorf
Persenbeug-Gottsdorf
Perg
Pfaffstätten
Pöchlarn
Prellenkirchen
Pressbaum
Puch bei Hallein
Puchenau
Popping
Purkersdorf
Rankweil
Regau
Reutte
Rohrbach in Oberösterreich
Rosegg
Rum
Rust/Neusiedler See
Saalfelden am Steinernen Meer
Salzburg
Schärding
Scharnstein
Scheibbs
Schladming
Schwadorf
Schwechat
Seekirchen
Semriach
Sieghartskirchen
Spittal/Drau
Sankt Andrä/Lavanttal
Sankt Andrä-Wördern
Sankt Barbara im Mürztal
Sankt Georgen
Sankt Jakob im Rosental
Sankt Johann i.d.Haide
Sankt Johann/Tirol
Sankt Lambrecht
Sankt Peter am Kammersberg
Sankt Peter in der Au
Sankt Pölten
Sankt Thomas am Blasenstein
Sankt Ulrich bei Steyr
Sankt Valentin
Stadl-Paura
Stanz im Mürztal

Stetten
Steyr
Steyregg
Stockerau
Straß in der Steiermark
Straßwalchen
Strobl am Wolfgangsee
Schwertberg
Tamsweg
Taxenbach
Telfs
Ternitz
Thal
Thalheim/Wels
Traisen
Traiskirchen
Traismauer
Traun
Trieben
Trofaiach
Tulln
Tullnerbach
Uttendorf
Villach
Vöcklabruck
Vöcklamarkt
Voitsberg
Vösendorf
Waidhofen/Thaya
Waidhofen/Ybbs
Waidmannsfeld
Wald im Pinzgau
Waldhausen im Strudengau
Walding
Wallern im Burgenland
Wartberg ob der Aist
Weissenbach/Tr.
Wels
Werfenweng
Weyer
Wiener Neudorf
Wiener Neustadt
Wieselburg
Wieselburg-Land
Wilhelmsburg
Wolfsberg
Wolfurt
Wolkersdorf i. Weinv.
Wörgl
Zell am See
Zeltweg
Zwentendorf an der Donau
Zwettl

Neue Mitglieder 2021

INSTITUTIONEN

Abwasserverband Schwechat
ARGE der Stadtamtsdirektoren, NÖ
BANK AUSTRIA
Bundesarbeitskammer
Erste Bank Sparkassen AG
GBV – Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen
Gemeindeverband Krems
Gemeindeverband Zwettl
Industriellenvereinigung
Kärntner Landesfeuerwehrverband
Kommunalakademie NÖ
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement-KGSt
Land Burgenland
Land Kärnten, Abt. 3 – Gemeinden
Land Steiermark – Abt. 17 Landes- und Regionalentwicklung
Land Salzburg – Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Gemeinden
Land Vorarlberg – Abt. Finanzangelegenheiten u. Gebarungskontrolle
Landesrechnungshof Vorarlberg
Lebenshilfe Bruck – Kapfenberg gemeinnützige GmbH
Lebenshilfe Ennstal
Lebenshilfe Leoben
Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Österreichischer Städtebund
Raiffaisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband eGen
Raiffaisenlandesbank Niederösterreich – Wien
Regionalplanungsgemeinschaft Großes Walsertal
Salzburger Landesrechnungshof
Tiroler Landesrechnungshof
Verband sozialdemokratischer Gemeindevertreter in NÖ
Vorarlberger Gemeindeverband
Wiener Städtische Versicherung

PRÄSIDIUM

Bgm. Mag. Matthias Stadler, St. Pölten (Präsident)
Bgm. Mag. Stefan Schmuckenschlager, Klosterneuburg (Vizepräsident)

VORSTAND

Mag. Wolfgang Figl, UniCredit Bank Austria AG
Mag. Angelika Flatz, Geschäftsführerin Wiener Wohnen
Kundenservice GmbH, Stadt Wien
Mag. Christian Kemperle, Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport
Bgm. MMag. Klaus Luger, Stadt Linz
Mag. Martin Pospischill, Magistrat der Stadt Wien
Mag. Dr. Matthias Tschirf, Bundesministerium für Digitalisierung
und Wirtschaftsstandort
Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS, Österreichischer Städtebund

WIR FÖRDERN DIE WEITERGABE VON WISSEN ALS WESENTLICHES ELEMENT DER KOOPERATION

ADA – Austrian Development Agency

CAF – Experts Group

CEMR – Council of European Municipalities and Regions

Cooperation OGD Austria

Europarat – Centre of Expertise for Local Government Reform

Fiskalrat Austria

Führungsforum Innovative Verwaltung

Foster Europe

IFIP – Fachbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der TU Wien

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

KMA – Knowledge Management Austria

NALAS – Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe

ÖVG – Österreichische Verwaltungswissenschaftliche Gesellschaft

PA 10 – EU-Donauraumstrategie der Stadt Wien

Platforma

RESPA – Regional School of Public Administration

WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung



KURATORIUM 2021 – 2024

Dr. Elisabeth ALBER, EURAC Research, Bozen

PD Dr. Peter BIEGELBAUER S.M., AIT Austrian Institute of Technology GmbH

Prof. Dr. Geert BOUCKAERT, Public Governance Institute der KU Leuven

Mag. Stefan BRUCKBAUER, Bank Austria

Univ.-Prof. Dr. Peter BUSSJÄGER, Universität Innsbruck, Institut für Öffentliches Recht, Staats- und Verwaltungslehre; Institut für Föderalismus

FH-Prof. MMag. Dr. Franziska CECON, FH Linz

Prof. Dr. Thomas DÖRING, Hochschule Darmstadt

Univ.Prof. Mag. Dr. Michael GETZNER, TU Wien, Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik

Dipl.-Betriebsw. Marc GROSS, KGST Köln

Dr. Peter GRÜNENFELDER, Avenir Suisse

Magistratsdirektor Mag. Martin HAIDVOGL, Stadt Graz

Florian HAUSER, M.Sc., B.Sc. (Hons), Policy Officer DG Near, European Commission

Univ. Prof. Dr. Gerhard HAMMERSCHMID, Hertie School of Governance, Berlin

Mag. Alfred HEITER, Industriellenvereinigung

Univ. Prof. Dr. Dennis HILGERS, Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Public und Nonprofit Management

Dipl.-Vw. Klemens HIMPELE, CIO Stadt Wien

Univ. Ass. Dipl.-Ing. Dr. Petra HIRSCHLER, TU Wien, Institut für Raumplanung

Univ. Prof. Dr. Michael HOLOUBEK, WU Wien, Institut für Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht

Dr. Mario HOLZNER, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW)

Univ. Doz. Dr. Fritz KLUG, Institut für Kommunalwissenschaften, Linz

Ass. Prof. Dr. Thomas KOSTAL, WU Wien, Institut für Finanzwissenschaft und Öffentliche Wirtschaft

MMag. Michael KREMSER, Stadt Wien, MA 5 – Finanzwesen

Prof. Dr. Andreas LADNER, Universität Lausanne, Institut für öffentliche Verwaltung

Mag. Stefan August LÜTGENAU, Foster Europe, Foundation for strong European Regions, Eisenstadt

Univ. Prof. Dr. Verena MADNER, WU Wien, Department Sozioökonomie, Research Institute for Urban Management and Governance

MMag. Heidrun MAIER-DE KRUIJFF, Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs, Wien

LADir. Stv. Mag. DDr. Markus MATSCHEK, MAS MBA MPA, Amt der Kärntner Landesregierung

Prof. Dr. Ines MERGEL, Universität Konstanz, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften

Univ. Prof. Dr. Renate MEYER, WU Wien, Institute for Organisation Studies

Prof. Jan-Hinrik MEYER-SAHLING, PhD, University Nottingham, School of Politics and International Relations

Bernhard MÜLLER, BA, MPA, Urban Forum

Prof. Dr. Ulf PAPENFUSS, Zeppelin Universität Friedrichshafen, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Prof. Dr. Marga PRÖHL, Bundesministerium für Inneres und Universität Speyer

Mag. Sebastian SCHÄFFER, MA, Institut für den Donaauraum und Mitteleuropa (IDM)

Dr. Margit SCHRATZENSTALLER-ALTZINGER, WIFO Wien

Mag. Tobias SCHWEITZER, Arbeiterkammer Wien

FH-Prof. MMag. Dr. Kathrin STAINER HÄMMERLE, FH Kärnten

Univ. Prof. Dr. Erich THÖNI, Universität Innsbruck

Mag. Mario WIEDEMANN, Bertelsmann Stiftung, Lebenswerte Kommune

Univ.-Prof. Dr. Jurgen WILLEMS, WU, Institut Public Management und Governance

INNOVATIONEN

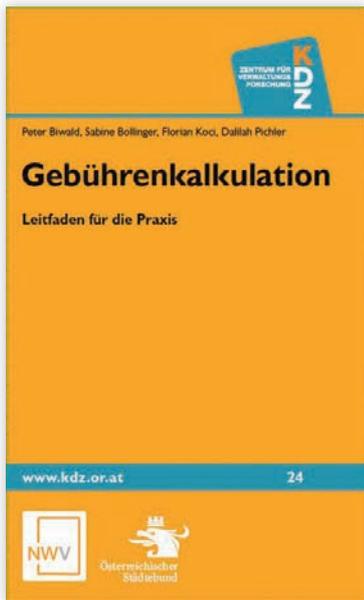
NEUERSCHEINUNG PRAXISLEITFADEN

Im Sommer 2021 erschien der Band „Gebührenkalkulation – Leitfaden für die Praxis“ als gemeinsames Werk von Peter Biwald und Dalilah Pichler (KDZ) sowie Sabine Bollinger und Florian Koci (Stadt Wien). Die erweiterte Neuauflage soll – wie ihre Vorgängerausgabe aus 2007 – für die Praxis ein wichtiges Nachschlagewerk für Kalkulationsverfahren in den Gebührenhaushalten sein. Neben der Darstellung der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Kalkulation sollen die interessierten

Leser*innen durch die zahlreichen konkreten Beispiele in die Lage versetzt werden, eigenständig Gebühren zu kalkulieren.

Es wurden zudem die aktuellen Entwicklungen zum Äquivalenzprinzip in der Rechtsprechung herausgearbeitet und die Beurteilung der Höhe von Kostenüberschüssen in Gebührenhaushalten und deren ordnungsgemäße Verwendung praxisnah interpretiert.

Das KDZ unterstützt mit dem Gebührencheck bei der richtigen Ermittlung der Kosten und der Überschüsse, wie weit vorhandene Überschüsse für Folgekosten im inneren Zusammenhang mit den Gebührenhaushalten verwendet werden und wie weit lenkungspolitische Ziele erreicht wurden.



KDZ IM DIALOG

Mit „KDZ im Dialog“ startete das KDZ eine neue Veranstaltungsreihe, um den Austausch zu unterschiedlichen Themen der öffentlichen Verwaltung (ua. Verwaltungsreform, Governance, Städtepolitik, öffentliche Finanzen und Föderalismus) zu fördern und diese breiter bekannt zu machen.

Es diskutieren jeden ersten Donnerstag im Monat um 15 Uhr Expert*innen des KDZ mit Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen des öffentlichen Sektors. Interessierte haben die Möglichkeit mit den Expert*innen ins Gespräch zu kommen und aktiv am Dialog teilzunehmen. Jeder Dialog wird im Anschluss als Podcast auf den gängigen Podcastplattformen (Spotify, Apple usw.) veröffentlicht und ist für Interessierte zum Nachhören verfügbar.

Mehr zu aktuellen Themen, Terminen und vergangenen Dialogveranstaltungen finden Sie unter <https://www.kdz.eu/de/kdzimdialog>

KDZ BLOG

Informationen jeglicher Art werden durch die Digitalisierung immer einfacher für Interessierte zugänglich. Damit steigt nicht nur die Anzahl an Informationsquellen, sondern auch die Geschwindigkeit der Verbreitung von Informationen nimmt stetig zu.

Für uns als wissenschaftliche Organisation bedeutet das, uns diesen Rahmenbedingungen bewusst zu sein und unsere Inhalte im passenden Format

Interessierten zur Verfügung zu stellen. 2021 starteten wir daher den „KDZ Blog“, um komplexe Themen und Zusammenhänge der öffentlichen Verwaltung einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Die Expertinnen und Experten des KDZ geben seither vertiefende Einblicke in ihre Arbeit und einzelne Projekte und lassen interessierte Leser*innen so an den neuesten Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung teilhaben.

KDZ BLOG IN ZAHLEN:

32

**VERÖFFENTLICHTE
BLOGBEITRÄGE**

4

**EXTERNE
AUTOR*INNEN**

8.253

**ZUGRIFFE AUF
BLOGBEITRÄGE**

16

KDZ AUTOR*INNEN

47

**KDZ
JAHRES
BERICHT
2021**

KONTAKTIEREN SIE UNS!

UNSER BÜRO BEFINDET SICH IN WIEN.

WIR SIND IN GANZ ÖSTERREICH UND EUROPA UNTERWEGS.

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13, 1110 Wien

Telefon: +43 1 8923492

E-Mail: institut@kdz.or.at

www.kdz.or.at

Blieben Sie am Laufenden, diskutieren

Sie mit uns und folgen Sie uns auf

 facebook.com/kdz.or.at

 twitter.com/KDZ_Austria

 www.linkedin.com/company/KDZ

6.952

**INTERESSIERTE
BEZIEHEN
UNSEREN
NEWSLETTER**

10 Mal pro Jahr

MITGLIEDERSERVICE

www.kdz.eu/de/kdz/mitgliedschaft

Unseren Mitgliedern bieten wir Sonderleistungen und vergünstigte Angebote. Wir unterstützen bei der Pflege von Beziehungen zu den Mitgliedsgemeinden und -institutionen und stärken Ihr Netzwerk.

Vereinssekretariat: Birgit Frank, frank@kdz.or.at

WISSENSZENTRUM

www.kdz.eu/de/wissen

Unseren Mitgliedern steht ein umfangreiches Literatur- und Bibliothekenservice zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns: bibliothek@kdz.or.at

NEWSLETTER

www.kdz.eu/de/kdz/newsletter

Wir beleuchten aktuelle Themen aus dem öffentlichen Sektor und geben Einblick in unsere Arbeit. Melden Sie sich kostenlos für den Newsletter auf unserer Website an.

KDZ english newsletter

Anmeldelink: <https://eepurl.com/dfXF9f>

6 x im Jahr

KDZ-PLATTFORMEN

praxisplaner.at

offenerhaushalt.at

caf-zentrum.at

bacid.eu

stadtreionen.at

verwaltungskooperation.at

verwaltungspreis.gv.at

eu-guide.at

epsa-projects.eu

FORUM PUBLIC MANAGEMENT

www.kdz.eu/de/wissen/fpm

Zwei Mal pro Jahr präsentieren wir wesentliche Themen in unserer Fachzeitschrift Forum Public Management.



FIRST STOP

WIR SIND IHRE ERSTEN
ANSPRECHPARTNER*INNEN



Elisabeth Apl
Empfang,
Seminarmanagement



Birgit Frank
Assistentin der Geschäftsführung,
Vereinssekretariat, Rechnungswesen



Siegfried Fritz, Bakk. MSc.
Öffentlichkeitsarbeit/PR,
Seminarorganisation/-betreuung



Martina Henickl
Wissenszentrum,
KDZ-Datenbank



Lieselotte Henning
Seminar- und
Tagungsmanagement



Karima Rothensteiner
Empfang,
Seminarmanagement



Daniela Rubelli
Projektadministration und
-assistenz, Personalverwaltung



Anna Schubert
Wissenszentrum,
Seminarmanagement



Miriam Taumberger, BA
Projektadministration und
-assistenz, Personalverwaltung

AUSWAHL AN PUBLIKATIONEN UND STUDIEN

INFORMATIONEN & BESTELLUNG

Martina Henickl

Anna Schubert

bibliothek@kdz.or.at

Biwald, Peter; Bollinger, Sabine;
Koci, Florian; Pichler, Dalilah:

Gebührenkalkulation – Leitfaden für die Praxis.

Wien, Graz, 2021.

Biwald, Peter;
Bröthaler, Johann; Getzner,
Michael; Mitterer, Karoline:

Krisenfester Finanzausgleich.

Wien, Graz, 2021.

Biwald, Peter; Mitterer, Karoline;
Seisenbacher, Marion:

Österreichische Gemeindefinanzen 2021 – Entwicklungen 2009 bis 2022.

Wien, 2021.

Schantl, Alexandra;
Hochholdinger, Nikola;
Rücker, Lena; Stafa, Elton:

Decentralisation and local public administration reform in Georgia, Moldova and Ukraine.

2021.



Hochholdinger, Nikola;
Schantl, Alexandra:
**Die resiliente Stadt –
State of the art.**
Wien, 2021.

Hochholdinger, Nikola;
Pichler, Dalilah;
Schantl, Alexandra:
**Die Umsetzung der
Agenda 2030 in
Österreichs Städten.**
Wien, 2021.

Prorok, Thomas;
Parzer, Philip; Hochholdinger, Nikola;
Ladstätter, Moritz:
**Impact of CAF on
Human Resource
Management and People.**
2021.

Mitterer, Karoline; Hochholdinger,
Nikola; Pichler, Dalilah:
**Krisenfeste
Gemeindefinanzen.**
Wien, 2021.

Schantl, Alexandra;
Pichler, Dalilah; Prorok, Thomas:
**Local Government
in Austria – Responses to
Urban-Rural Challenges.**
Wien, 2021.

JAHRES BERICHT 2021

