

Nachhaltig gestalten



#1 2024

IMPRESSUM:

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



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

EDITORIAL

3 Nachhaltig gestalten

BEITRÄGE

- 4** **Finanzausgleich 2024:** Fakten zeigen Reformbedarf
- 6** **Neuer Hochschullehrgang:** Gemeinderecht und Gemeindemanagement
- 8** **Elementarpädagogik:** Ausbaupläne mit Fragezeichen?
- 10** **New Work Lab:** Zukunft proaktiv gestalten
- 12** **Europäischer Verwaltungsraum:** Chance für Reformen
- 14** **Green Budgeting:** Transparenz für Klimaschutz und Klimawandelanpassung
- 16** **Klimaschutz:** Breites Aufgabenfeld für Gemeinden
- 18** **Nachhaltigkeit:** Hilfestellungen für Gemeinden
- 21** **Neue KDZ-Studie:** Public Value der Österreichischen Sozialversicherung
- 22** **Impulskonferenz Finanzausgleich:** Eine Einordnung
- 24** **Gastbeitrag:** Der Finanzausgleich in der Schweiz
- 28** **Innovation:** Das KDZ – CHANGE CANVAS
- 30** **CAF-Kommunal:** Der Reformturbo für Städte und Gemeinden
- 33** **CAF-Gütesiegel:** Marktgemeinde Zwentendorf
- 34** **Weiterbildung:** Organisationales Lernen

KDZ Transparenzplattform
www.offenerhaushalt.at

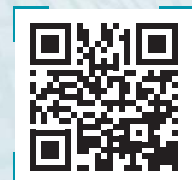


1.521 Schließen Sie sich mehr als
 transparenten Gemeinden
 an und veröffentlichen Sie Ihre Finanzdaten.

Bereits **29** Gemeindeverbände
 sind ebenfalls verfügbar!



www.offenerhaushalt.at
offenerhaushalt@kdz.or.at



Nachhaltig gestalten



Um die öffentlichen Finanzen steht es nicht gut. Der Ausblick 2024/25 zeigt am Beispiel der kommunalen Ebene sehr geringe Spielräume, die sich aus strukturellen Gründen (Steuerreform, Finanzausgleich, Wirtschaftslage) verfestigen dürften. Mit dem neuen Finanzausgleich wird die Gemeindeautonomie nicht gestärkt, ein Trend seit zwanzig Jahren, wie im einleitenden Beitrag gezeigt wird.

Der Ausbau der Elementarpädagogik ist daher nicht gesichert. Qualitätssteigerung mit kleineren Gruppen, Ausbau des Angebots sowie die Teuerungen im laufenden Betrieb treffen auf Personalmangel und schrumpfende finanzielle Spielräume.

Als Klimaschutzakteurinnen kommt den Gemeinden eine wichtige Rolle zu. Unklar ist derzeit, ob die Potenziale ausgeschöpft und die Ziele erreicht werden können. Die im Finanzausgleichspaktum vereinbarte Drei-Prozent-Sanierungsquote für kommunale Gebäude erfordert Finanzmittel, die aktuell und in den nächsten Jahren nicht zur Verfügung stehen. Für nachhaltige Gemeindefinanzen, die diese Anforderungen auch finanzierbar machen, bedarf es noch weiterer Reformen, wie wir in einigen der Beiträge ausführen. Dazu findet sich auch ein Beitrag zum Finanzausgleich in der Schweiz.

Die Anforderungen zur verstärkten Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor sind vielfältig. Green-Budgeting soll Transparenz darüber schaffen, welche Ausgaben für den Klimaschutz getätigt werden. Ein Beitrag zeigt auf, wie die Leistungen zum Klimaschutz künftig in den Budgets deutlich gemacht werden können. Die ESG-Kriterien – Environmental, Social, Governance – gewinnen zunehmend Bedeutung für politisches Handeln. Dabei unterstützen kann die vom KDZ betreute Plattform Kommunale Nachhaltigkeit, die

aktuell entwickelte Nachhaltigkeitscheckliste für kommunale Investitionen sowie der SDG-Kommunalcheck für Investitionsvorhaben.

Den nachhaltigen Mehrwert für die Gesellschaft beschreiben wir in einem Beitrag zum Public Value der österreichischen Sozialversicherung. In einer KDZ-Studie wurden 19 Public Values für Kernleistungen wie Gesundheits-, Pensions- und Unfallversicherung erstmals erhoben und damit verbundene Wirkungen beschrieben.

Nachhaltigkeit ist auch innerhalb der Verwaltung ein Thema. Mit unserem New Work Lab zeigen wir einen Weg auf, wie die Zukunft ihrer Organisation proaktiv gestaltet werden kann. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die Arbeit in Zukunft aussehen kann. Mit dem CAF-Kommunal bieten wir einen Reformmotor an, der einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess startet und die nachhaltige Weiterentwicklung von Gemeinden unterstützt. Schließlich werfen wir einen Blick auf den europäischen Verwaltungsraum und zeigen die sechs Themenbereiche der „Principles of Public Administration“. Hinzu kommen die neuen Standards der EU für die „Multi-Level-Governance“ in föderalen Strukturen.

Es gibt viel zu tun – das Stärken der Nachhaltigkeit im Public Sector erfordert verschiedene Ansätze und Schwerpunkte und auch nachhaltige öffentliche Finanzen. Wir möchten mit diesem FPM einerseits kritische Bereiche und Entwicklungen aufzeigen, andererseits auch Lösungsansätze ansprechen. Wir wünschen Freude beim Lesen und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

[Kommentar senden](#)



Peter Biwald

Geschäftsführer KDZ

Stärkt der Finanzausgleich die Gemeindeautonomie?

Fakten, die für Reformen sprechen. von [Peter Biwald](#)



Peter Biwald

Seit Anfang 2024 gibt es einen neuen Finanzausgleich. Dieser hat Auswirkungen auf die Gemeindefinanzen der letzten zwanzig Jahre. Der folgende Beitrag beleuchtet, wie weit in den letzten Jahren die Verteilung der Finanzmittel die Autonomie der Gemeinden (ohne Wien) gestärkt oder geschwächt hat.

Die Finanzverfassung enthält mit der Bestimmung des § 4 F-VG 1948 eine sogenannte Schutzklausel. Diese besagt, dass die Verteilung der Besteuerungsrechte und Abgabenerträge zwischen Bund, Ländern und Gemeinden sowie die Finanzausweisungen und die Umlagen der Länder in Übereinstimmung mit der Verteilung der Lasten der öffentlichen Verwaltung erfolgen müssen. Es ist darauf Bedacht zu nehmen, dass die Grenzen der Leistungsfähigkeit der beteiligten Gebietskörperschaften nicht überschritten werden. Dies soll im vorliegenden Beitrag in einer Langzeitbetrachtung untersucht werden: Gibt es Hinweise, dass die Grenzen der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinden überschritten werden?

Finanzmittelausstattung

2022 kamen 41 Prozent der Einzahlungen vom Bund aus Ertragsanteilen und Transfers (2001: 38 Prozent), d. h., es ist ein Anstieg der Mittel aus den zentralen Steuertöpfen zu verzeichnen. Dieser Anstieg ist vor allem auf die Entwicklung der Ertragsanteile zurückzuführen. Diese haben sich seit 2001 mehr als verdoppelt.

„Die Gemeindeautonomie wurde in den letzten zwei Jahrzehnten durch den Finanzausgleich geschwächt.“

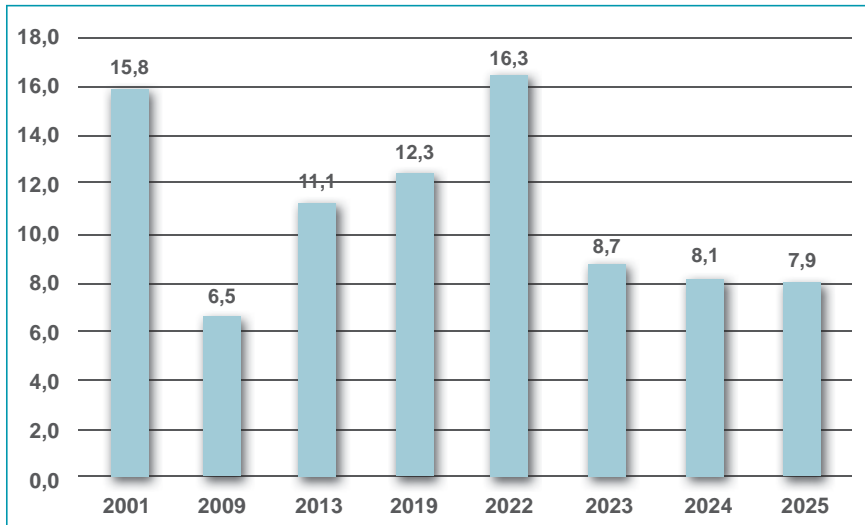
Auf der Einnahmenseite zeigt sich weiters eine wachsende Bedeutung der Bundes-transfers. Ebenso sind die Landestransfers stark gestiegen – wenn auch weniger als die Transferzahlungen der Gemeinden an die Länder. Die Finanzmittelausstattung der Gemeinden ist im Jahr 2022 stärker von Bund und Ländern (52 Prozent) abhängig, als noch im Jahr 2001 (48 Prozent).

Die gemeindeeigenen Finanzierungsquellen haben an Bedeutung verloren. Der ähnlich starke Anstieg der Kommunalsteuer wie der Ertragsanteile und der Landestransfers konnte dies nicht kompensieren.

Transfers zwischen Ländern und Gemeinden

Ein wesentliches Element des Finanzausgleichs stellen die Transferbeziehungen zwischen Ländern und Gemeinden dar, welche primär durch die Länder bestimmt werden. Hierunter fallen etwa die Kofinanzierungsleistungen der Gemeinden für Landesaufgaben (Krankenanstalten, Soziales) oder die Zuschüsse der Länder für Gemeindeaufgaben und -projekte.

Die Sozialhilfe- und Krankenanstaltenumlage (+200 bzw. +209 Prozent) sind seit 2001 wesentlich stärker als die Ertragsanteile (+119 Prozent) gestiegen. Dies konnten die steigenden Transferzahlungen des Bundes und der Länder (+125 Prozent) bei Weitem nicht kompensieren. Folglich hat sich der negative Transfersaldo aus Gemeindesicht seit 2001 verdreifacht: Statt einem Viertel der Ertragsanteile (2001: 981 Mio. Euro) wird nunmehr ein Drittel der Ertragsanteile (2022: 3.103 Mio. Euro) – vor allem für Länderaufgaben – abgeschöpft. Der finanzielle Spielraum



Überschuss der operativen Gebarung 2001–2025 in Prozent.

Quelle:
 KDZ: eigene Berechnung 2024 auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2001 bis 2022 plus KDZ-Gemeindefinanzprognose vom November 2023.

der Gemeinden für ihre Kernaufgaben hat sich dadurch verkleinert – die Gemeindeautonomie wurde geschwächt.

Finanzmittelverwendung

Die Auszahlungen der Gemeinden beliefen sich 2022 auf 21,8 Mrd. Euro und haben sich seit 2001 verdoppelt. Am stärksten sind die Ausgaben in den Bereichen Soziales (+170 Prozent) und Bildung (+164 Prozent) angestiegen. Im Bildungsbereich ist der Anstieg vor allem auf die Ausgaben für Pflichtschulen und Kinderbetreuung zurückzuführen. Der Bildungsbereich (von 14,7 Prozent der Auszahlungen 2001 auf 19,4 Prozent 2022) sowie der Gesundheits- und Sozialbereich (von 17,7 Prozent auf 21,2 Prozent) haben substantiell an Bedeutung gewonnen. Folglich sind in Bereichen wie Kultur, Wirtschaftsförderung sowie Politik und Verwaltung die Ausgaben unterschiedlich stark gestiegen.

Zäsur 2023 und Folgejahre

Mit der Steuerreform 2022 und der damit verbundenen Abschaffung der kalten Progression werden die Ertragsanteile ab 2023 langsamer wachsen als in der Vergangenheit. Gleichzeitig führt die hohe Inflation zu starken Anstiegen auf der Ausgabenseite, die durch die demografische Entwicklung im Gesundheits- und Sozialbereich noch verstärkt werden. Die damit verbundene Einnahmen- und Ausgabenschere – d. h. 3 bis 4 Prozent Ein-

nahmenanstieg pro Jahr bei 8 bis 9 Prozent Ausgabenanstieg pro Jahr – wird den Saldo aus der operativen und investiven Gebarung künftig reduzieren und ins Minus drehen. Dies wird zu verstärkter Verschuldung und/oder reduzierten Investitionen führen.

Saldo 1 – Verfügbare Mittel aus der operativen Gebarung

Der Saldo 1 der operativen Gebarung zeigt in den letzten zwei Jahrzehnten eine leicht rückläufige Entwicklung, die sich der KDZ-Gemeindefinanzprognose zufolge ab 2023 noch verschärfen wird. So gab es zwischen 2001 und 2019 einen Rückgang von 15,8 auf 12 Prozent. Der Einbruch durch die Wirtschaftskrise 2008/09 konnte erst im Ausnahmejahr 2022 wieder aufgeholt werden. Ab 2023 zeigt sich ein nachhaltiger Einbruch, der eine Halbierung des Saldos 1 bzw. des Überschusses der operativen Gebarung zur Folge hat.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass 2022 der Überschuss der operativen Gebarung (Saldo 1) von 2,9 Mrd. Euro die Tilgungen von 1,4 Mrd. Euro und die Investitionen von 3,7 Mrd. Euro angesichts der Investitionszuschüsse von 1,2 Mrd. Euro finanzierbar machte. Dies wird durch den Rückgang des Überschusses der operativen Gebarung ab 2023 auf voraussichtlich 1,7 Mrd. Euro wesentlich erschwert. Nach Abzug der Tilgungen verbleiben aus >

dem Saldo 1 und den Investitionszuschüssen Finanzmittel von 1,5 Mrd. Euro für Investitionen, d. h. das Investitionsvolumen wird sich mehr als halbieren.

Fazit und Reformbedarf

Die Gemeindeautonomie wurde in den letzten zwei Jahrzehnten durch den Finanzausgleich geschwächt. Dies wird auch durch den aktuellen Finanzausgleich 2024 fortgesetzt.

Dies zeigt sich an folgenden Fakten:

- Sinkende Bedeutung der gemeindeeigenen Abgaben am Einnahmenaufkommen;
- Steigende Lasten im Sozial- und Gesundheitsbereich, die ausschließlich eine Mitfinanzierung von Landesaufgaben sind und die inklusive der Transfereinnahmen ein Drittel der Ertragsanteile abschöpfen;
- Wachsende Transferabhängigkeit in kommunalen Kernbereichen (z. B. Kinderbetreuung) von Bund und Ländern;
- Unzureichende Mittelausstattung aus dem Finanzausgleich zur Finanzierung der kommunalen Kernaufgaben – Bildung, Infrastruktur und öffentlicher Personenverkehr, Kultur- und Freizeitinfrastruktur sowie Klimaschutz.

Es ergibt sich folgender Reformbedarf:

- Aufgaben- und Transferentflechtung – d. h. Reduktion der Mitfinanzierung in den Bereichen Soziales, Gesundheit und Kinderbetreuung und klare Zuordnung der Kompetenzen (z. B. Gemeinden sind für Kinderbetreuung verantwortlich);
- Berücksichtigung der Aufgaben- und Ausgabenentwicklung im vertikalen Finanzausgleich – Erhöhung des Gemeindeanteils;
- Institutionalisierte landesinterner Finanzausgleich zur Klärung der Transferbeziehungen auf Augenhöhe.
- Stärkung der Abgabenaufnahme – Reform der Grundsteuer, Umsetzen der Leerstandsabgabe.

[Kommentar senden](#)

Neuer Hochschullehrgang

Der Bachelor Professional „Gemeinderecht und Gemeindeführung“ ist ein Mittel gegen den Fachkräftemangel und eine Personalbindungsmaßnahme.

von [Elias Wirth](#)



Elias Wirth
(Sigmund Freud PrivatUniversität)

Die Sigmund Freud PrivatUniversität (SFU) bietet voraussichtlich ab Oktober 2024 das praxisorientierte außerordentliche Universitätsstudium „Bachelor Professional Gemeinderecht und Gemeindeführung“ an. Dieses mit dem akademischen Grad „Bachelor Professional“ endende Studium ist eine

Antwort auf den wachsenden Bedarf an qualifizierten Fachkräften, der den Gemeinden, Städten und kommunalen Einrichtungen durch den bevorstehenden Ruhestand der Babyboomer-Generation entsteht.

Um sicherzustellen, dass die Studieninhalte praxisrelevant sind, kooperieren die renommierten Rechtswissenschaftlerinnen und Rechtswissenschaftler an der SFU mit dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. Zudem wird der Bachelor Professional vom Gemeindebund und vom Städtebund unterstützt, aus denen auch einige der Lehrenden stammen.

Mehrwert für Studierende

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Städten, Gemeinden und kommunalen Einrichtungen sowie jene, die es werden wollen, erlangen fundierte Kenntnisse in allen praxisrelevanten Rechtsgebieten, insbesondere dem Verwaltungsrecht und dem zunehmend relevanten



Zivilrecht. Sie erlernen die praktischen Fähigkeiten, die sie benötigen, um eine Führungsposition in den Gemeinden, Städten und kommunalen Einrichtungen zu bekleiden, etwa betriebswirtschaftliche Grundlagen und für die Konfliktlösung und Teamführung unerlässliche Soft Skills. Ein Abschluss des Studiums eröffnet vielfältige neue Berufsperspektiven in leitender Position. Das Studium ist so konzipiert, dass es berufsbegleitend zu absolvieren ist.

Die Lehrveranstaltungen werden unter der Woche online und in den Abendstunden sowie teilweise in Blöcken am Wochenende abgehalten. Selten ist eine Präsenz für einen oder beide Wochenendtage in Wien erforderlich.



Infolder zum Bachelor Professional Gemeinderecht und Gemeindemanagement.

Mehrwert für die Dienstgeberinnen und Dienstgeber

Städte, Gemeinden und kommunale Einrichtungen stehen im Wettbewerb um talentierte Arbeitskräfte und erkennen zunehmend das Potenzial ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses bereits bewährte Personal benötigt eine passende akademische Weiterbildung, um in Führungspositionen aufzusteigen und komplexe rechtliche Herausforderungen zu meistern. Ferner könnten die Dienstgeberinnen und Dienstgeber durch eine (Teil-)Übernahme der Studiengebühren die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer längerfristig an sich binden und sich auf dem Arbeitsmarkt für künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als attraktive Dienstgeberinnen und Dienstgeber positionieren.

Zulassungsvoraussetzungen

Die Studierenden müssen entweder über eine einschlägige berufliche Qualifikation verfügen, worunter insbesondere – aber nicht ausschließlich – die Dienstprüfung für die Verwendungsgruppe C oder B fällt.

Alternativ müssen sie zwei Jahre lang einen einschlägigen Beruf ausgeübt haben, etwa bei Gemeinden, Städten oder deren ausgliederten Einrichtungen, bei Rechtsabteilungen von Unternehmen, bei Anwältinnen und Anwälten oder internationalen Organisationen. Keine Zulassungsvoraussetzung für den neuen Bachelor Professional ist die allgemeine Hochschulreife, etwa eine Matura. <

[Kommentar senden](#)

WEITERE INFORMATIONEN

Alle Informationen zum Studium finden Sie unter dem unten angeführten Link.

Kontakt:
gemeinderecht@jus.sfu.ac.at

<https://jus.sfu.ac.at/gemeinderecht>

Elementarpädagogik

Kann der geplante Ausbau gelingen? von [Nikola Hochholdinger](#) und [Karoline Mitterer](#)



Nikola Hochholdinger

Mit dem Finanzausgleich 2024 wurden über den Zukunftsfonds erneut die Ausbauziele für die Elementarpädagogik bekräftigt. Dennoch stellt sich die Frage, inwieweit die zur Verfügung gestellten Mittel einen weiteren Ausbau der Betreuungsangebote ermöglichen oder ob diese Mittel nicht in erster Linie für die Erhaltung des laufenden Betriebes verwendet werden müssen.

Sicherung des bestehenden Betreuungsangebotes zunehmend anspruchsvoll

Die Elementarpädagogik steht finanziell in den nächsten Jahren vor drei großen Herausforderungen:

ERSTENS ... klappt durch die Teuerung die Einnahmen-Ausgaben-Schere weiter auseinander. So steigen die Personalausgaben stärker als die Elternbeiträge sowie die Zuschüsse des Bundes und der Länder. Die verbleibende Finanzierungslücke wird immer größer.



Karoline Mitterer

ZWEITENS ... bestehen in vielen Bundesländern neue gesetzliche Vorgaben, welche eine Qualitätssteigerung bewirken sollen. Dies betrifft v. a. die Reduktion der Gruppengrößen in den Betreuungseinrichtungen, wodurch zusätzliches Personal und die Schaffung erweiterter Räumlichkeiten notwendig sind. Hinzu kommen in mehreren

Bundesländern Vorgaben betreffend Gratisangeboten oder einer reduzierten Einhebung von Elternbeiträgen.

DRITTENS ... wird über nationale Ausbauziele zur Steigerung der Betreuungsquoten die Schaffung zusätzlicher Betreuungsplätze angestrebt. Bereits mit den bisherigen Art. 15a-Vereinbarungen erfolgte eine Orientierung an den Barcelona-Zielen (mind. 90 Prozent der 3–5-Jährigen und mind. 33 Prozent der unter 3-Jährigen sollen einen Kinderbetreuungsplatz haben). Mit dem FAG 2024 wurde die Zielquote bei den unter 3-Jährigen nun auf die neuen EU-Empfehlungen von 38 Prozent weiter erhöht.

Dies führt insgesamt zu nur schwer handhabbaren finanziellen Herausforderungen für die Gemeinden. Zusätzlich herrscht Personalknappheit, wodurch auch eine Schließung bestehender Gruppen im Raum stehen könnte.

Zusatzmittel über das FAG 2024

Mit dem Zukunftsfonds wurden im Rahmen des FAG 2024 vom Bund insgesamt 500 Mio. Euro¹ zusätzlich für den Bereich der Elementarpädagogik zur Verfügung gestellt. Dabei wurde eine Betreuungsquote der unter 3-Jährigen von 38 Prozent als Ziel formuliert. Alternativ besteht die Möglichkeit, die Betreuungsquote um mindestens einen Prozentpunkt pro Jahr zu erhöhen.

Die Fördermittel können von den Gemeinden über den Ausbau der Betreuungsplätze hinaus auch für weitere Zwecke eingesetzt werden. Konkret werden im FAG 2024

„Die Gemeinden stehen bei der Elementarpädagogik vor drei großen Herausforderungen: 1. Teuerung, 2. kleinere Gruppen und 3. Ausbau der Angebote.“

¹ Bis 2028 erhöht sich der Betrag auf 550 Mio. Euro.

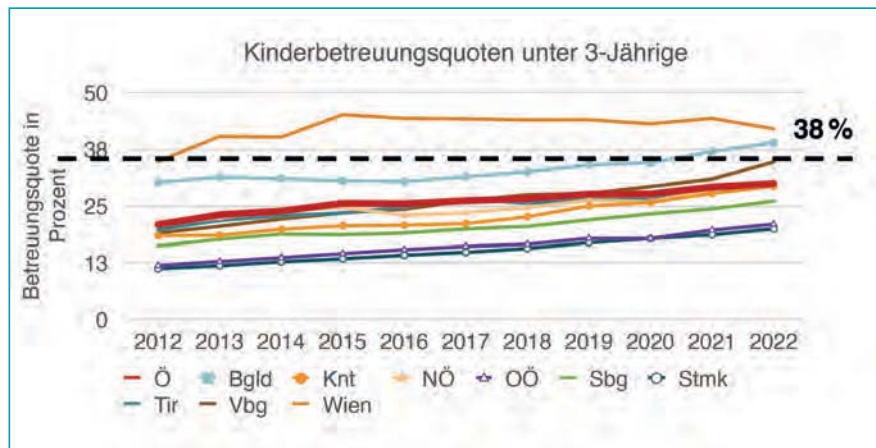
genannt: Ausbau der Betreuungsplätze (für unter Dreijährige), Ausbau der Öffnungszeiten bzw. VIF-Konformität² sowie Verbesserung der Qualität (Fachkraft-Kind-Schlüssel, Gruppengröße). Damit können die Zusatzmittel sowohl für die Infrastruktur als auch für den Personalaufwand verwendet werden.

Auch wenn mit dem Zukunftsfonds gemeinsame Ziele festgelegt wurden, sind bei einer Nichterreicherung der Ziele keine Konsequenzen vorgesehen. In der Praxis ist daher zu erwarten, dass mit den Zusatzmitteln in erster Linie die Finanzierbarkeit des laufenden Betriebes abgesichert wird, danach erfolgen die gesetzlich notwendigen Adaptierungen (v. a. Verkleinerung der Gruppengröße). Sollten dann noch Mittel übrig bleiben, können diese in den Ausbau fließen.

Ausbauziele im Kontext der bisherigen Leistungsentwicklung moderat

Betrachtet man die Entwicklung der Betreuungsquote in den letzten zehn Jahren, zeigt sich, dass die gesetzten Ausbauziele insgesamt als moderat eingeschätzt werden können. Der geforderte jährliche Anstieg von einem Prozentpunkt bei der Betreuungsquote bei Kindern unter drei Jahren entspricht insgesamt in etwa der bisherigen mittleren Entwicklung. Gleichzeitig konnte über die gezielte Förderung mit der Erweiterung und Flexibilisierung der Öffnungszeiten auch eine qualitative Verbesserung des Angebotes erzielt werden.

Bei näherer Betrachtung ist in den letzten Jahren – teilweise bedingt durch den Bevölkerungsanstieg 2016, aber auch durch den



Kinderbetreuungsquoten der unter 3-Jährigen, 2012/2013 bis 2022/2023.

Quelle: eigene Darstellung 2024 auf Basis Statistik Austria: Kindertagesheimstatistik 2022/23.

bereits hohen Ausbaustandard des kinderreichsten Bundeslandes Wien – eine tendenzielle Abflachung der Entwicklung zu beobachten. Jedoch zeigen sich hier sehr starke regionale Disparitäten. Während die geforderte Quote von 38 Prozent in den Bundesländern Burgenland und Wien 2022 bereits erfüllt werden konnte und auch Vorarlberg sich rasch dem Ziel annähert, ist der Aufhol- und Ausbaubedarf gerade in den stärker ländlich geprägten Bundesländern Oberösterreich und Steiermark mit etwa 18 fehlenden Prozentpunkten noch sehr groß.

Großes Fragezeichen

Angesichts der prognostizierten schwierigen Finanzlage der Gemeinden sind Konsolidierungsmaßnahmen zu erwarten, welche auch den Kinderbetreuungsbereich treffen könnten. Verstärkt wird die kritische Ausgangslage durch die Personalknappheit. Dies kann eine Reduktion der Öffnungszeiten oder auch ein Schließen einzelner Gruppen bedeuten. Inwieweit es daher tatsächlich zu einem Ausbau der Kinderbetreuungsangebote und einer weiteren Steigerung der Betreuungsquoten kommen kann bleibt abzuwarten und wird die Zukunft zeigen. <

[Kommentar senden](#)

2 Vereinbarkeitsindikator Familie und Beruf

New Work Lab

Die Zukunft Ihrer Organisation proaktiv gestalten. von [Maximilian Hrazdil](#)

Mit dem New Work Lab des KDZ bieten wir seit Herbst 2023 ein neues Beratungsformat an, welches helfen kann, die Arbeit der Zukunft in Ihrer Organisation zu gestalten. In diesem Beitrag beantworten wir die wichtigsten Fragen dazu.



Maximilian Hrazdil

Was ist das New Work Lab?

Das New Work Lab ist ein Format, welches das KDZ Städten und Gemeinden zum Nachdenken und Experimentieren anbietet. Grundsätzlich geht es um die Frage, wie die Arbeit in Zukunft gestaltet werden kann. Daher auch der Bezug zu New Work. Nach allem was wir über die Entwicklungen der kommenden Jahre erahnen können, wird es zu großen Umbrüchen kommen. Durch die Weiterentwicklung im Bereich der künstlichen Intelligenz werden viele Berufe, die es heute noch gibt, verschwinden, andere Jobs werden sich in den nächsten Jahren an die Situation anpassen und verändern. Ähnliche Herausforderungen zeichnen sich auch hinsichtlich der demografischen, ökologischen und finanziellen Entwicklungen ab.

Die erwartbaren Veränderungen werden die öffentliche Verwaltung vor teilweise große Herausforderungen stellen. Das betrifft die

Berufsprofile innerhalb der Verwaltung, also: Welche Aufgaben werden die Bediensteten

Ihrer Städte und Gemeinden künftig auf welche Art und Weise lösen? Die noch größeren Herausforderungen werden jedoch im mittelbaren Einfluss-

bereich der Verwaltung liegen: Welche Konsequenzen ziehen diese Entwicklungen für die Menschen, die in unseren Städten und Gemeinden leben, nach sich? Welche kulturellen und sozialen Folgen werden diese Entwicklungen mit sich bringen? Und: Wie werden die kommunalen Verwaltungen damit umgehen?

Unser Anspruch ist, Städte und Gemeinden dabei zu begleiten und zu unterstützen, sich souverän diesen Herausforderungen stellen zu können.

Welche Ergebnisse kann das New Work Lab für Ihre Gemeinde bringen?

Als KDZ wollen wir die öffentliche Verwaltung ermutigen und befähigen:

- zur proaktiven Gestaltung der eigenen organisationalen Zukunft,
- zum verantwortungsvollen Umgang mit den eigenen und zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie
- zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource der Verwaltung, daher folgen wir den Prämissen: Zukünftiges Mit-einanderarbeiten soll kreativ, inspirierend und nachhaltig sein. Es braucht durchdachte anstatt modischer Lösungen. Die Arbeit im öffentlichen Dienst kann und soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften Sinn ermöglichen.

„New Work Lab – ein neues Beratungsformat des KDZ zur veränderten Arbeitswelt.“



Wie läuft ein Lab ab?

Die Projekte im New Work Lab des KDZ verlaufen grundsätzlich in drei Phasen.

1. #clearing Im Fokus der ersten Projektphase, des #clearing, steht das Erheben des Status quo. Es gibt ein Vorgespräch des KDZ-Teams mit der Verwaltung und der*dem Projektverantwortlichen auf Seite der Verwaltung. Als zweiter Schritt werden mithilfe eines kurzen Fragebogens alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um eine Selbsteinschätzung zu ihrer Verwaltung gebeten. Die zentrale Frage dieses Self-Assessments lautet: Wie gut können wir mit den konkreten Zukunftsherausforderungen bereits heute umgehen?

2. #lab Mit den Ergebnissen der Befragung wird die Phase 2, das #lab, gestartet. Diese besteht aus einem Workshop zur Entwicklung konkreter Entwicklungsperspektiven und Lösungen. Der Workshop besteht in der Regel aus zwei Teilen: der Entwicklung von ersten Visionen hin zu konkreten Ideen darüber, mithilfe welcher Maßnahmen sich die eigene Verwaltung in Richtung New Work entwickeln könnte sowie – im zweiten Teil – der Erstellung einer entsprechenden Roadmap. Gearbeitet wird im Workshop mit erprobten Innovations- und Kreativmethoden. Als zeitlicher Rahmen ist ein Nachmittag (eventuell mit Abend) und der darauffolgende Vormittag vorgesehen, wobei aber auch andere Modelle möglich sind.

3. #nextsteps Am Ende des Labs (dritte Phase, #nextsteps) steht ein Abschlussbericht mit konkreten Maßnahmen, inklusive des Umsetzungsfahrplans, sodass nach entsprechender interner Rücksprache und Beschlussfassung unmittelbar mit der Einführung dieser konkreten Maßnahmen begonnen werden kann.

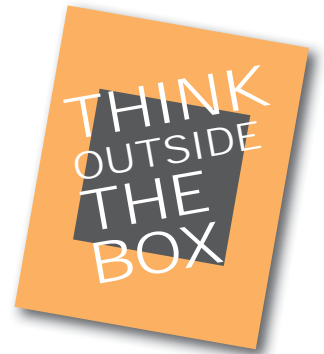
Mit welchen Methoden wird gearbeitet?

Im Rahmen des New Work Labs wird mit erprobten Innovationsmethoden wie z. B. Effectuation oder Design Thinking gearbeitet. Darüber hinaus wird auf Kreativmethoden zur Lösungsfindung zurückgegriffen, die dabei helfen sollen „out of the box“ zu denken und neue – bisher vielleicht undenkbare – Lösungen zu beleuchten und individuelle Maßnahmenvarianten zu entwickeln. Die Auswahl der Methoden erfolgt als maßgeschneidertes Paket, das auf die Bedürfnisse der jeweiligen beauftragenden Gemeinde abgestimmt wird.

Wer nimmt am New Work Lab teil und wo findet es statt?

Für eine erfolgreiche Durchführung des New Work Labs bedarf es eines guten Querschnitts aus der jeweiligen Gemeindeverwaltung: Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Ebenen der Hierarchie und quer durch die betroffenen Fachbereiche. Damit die Gruppe während des Labs arbeitsfähig bleibt, sollten jedoch nicht mehr als zwanzig Personen unmittelbar am Projekt beteiligt sein.

Für das kreative Arbeiten bedarf es natürlich auch geeigneter Orte. Diese können innerhalb des Rathauses oder Gemeindeamtes sein, ebenso auch z. B. in einem Seminarhotel. Wichtig ist, dass der Raum der arbeitenden Gruppe ungestört zur Verfügung steht.



[Kommentar senden](#)

WEITERE INFORMATIONEN

Ihr Interesse wurde geweckt?

Mag. Maximilian Hrazdil steht Ihnen gerne bei Fragen und für weitere Informationen zur Verfügung.

Mail: hrazdil@kdz.or.at
Tel.: +43 676 84957927



Der Europäische Verwaltungsraum

Die Chance für Verwaltungsreformen in den EU-Mitgliedsländern? von [Thomas Prorok](#)



Thomas Prorok

Die Europäische Kommission hat im Oktober 2023 die Mitteilung „Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)“ veröffentlicht. Sie entwickelt sich damit zu einer wichtigen Akteurin für Verwaltungs- und Strukturreformen in den EU-Mitgliedstaaten, die sie mit drei Säulen unterstützen will:

SÄULE 1 The Public Administration Skills Agenda – Förderung der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen in der EU.

SÄULE 2 Capacity for Europe’s Digital Decade.

SÄULE 3 Capacity to lead the green transition.

Tatsächlich geht „ComPAct“ noch weiter: Die Themen Verwaltungs- und Strukturreformen werden in den länderspezifischen Berichten des Europäischen Semesters verstärkte Aufmerksamkeit erhalten.

Neue Standards für die öffentliche Verwaltung auf dem Vormarsch

Einen Monat nach „ComPACT“ hat das SIGMA-Programm der OECD und der Europäischen Kommission die Neuauflage der „Principles of Public Administration“ veröffentlicht. Die Grundsätze sind ein umfassendes Rahmenwerk von Standards für eine moderne öffentliche Verwaltung, die aus 6 Themenbereichen, 32 Prinzipien und 270 Sub-Prinzipien bestehen.

„Die Europäische Kommission wird bei Struktur- und Verwaltungsreformen in den EU-Mitgliedstaaten eine immer wichtigere Rolle spielen.“

Der Hauptzweck besteht darin, die Reformen der öffentlichen Verwaltung in den EU-Beitrittsländern auf dem Weg zur Mitgliedschaft in der EU zu überwachen und zu unterstützen. In der ComPAct bezieht sich die Europäische Kommission jedoch – etwas versteckt – auf die sechs Themenbereiche der „Principles of Public Administration“ und überträgt die „Prinzipien“ dadurch auf die Sphäre der EU-Mitgliedstaaten:

- Strategische Vision und Führung, die Leistungsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und nachhaltiges öffentliches Vertrauen gewährleisten.
- Kohärente, vorausschauende, evidenzbasierte, partizipative, digitale und inklusive Politikgestaltung.
- Ein unparteiischer, professioneller, leistungsorientierter, kooperativer und effektiver öffentlicher Dienst, der unter guten Arbeitsbedingungen arbeitet.
- Hochwertige, innovative, menschenzentrierte und zugängliche öffentliche Dienstleistungen.
- Subsidiarität, Koordinierung, Rechenschaftspflicht, Offenheit der öffentlichen Verwaltung, Integrität und Aufsicht über Verwaltungshandeln.
- Solide und tragfähige öffentliche Finanzen, die durch integrierte und umfassende periodengerechte öffentliche Rechnungssysteme untermauert werden.

Hinzu kommen die neuen Standards für die „Multi-Level-Governance“, in denen zum einen die Subsidiarität, die lokale Autonomie und eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen den Regierungsebenen gefordert wird. Zum anderen wird festgelegt, dass regionale und lokale Regierungen auch über ausreichende Mittel zur Aufgabenerledigung sowie über fiskale Autonomie verfügen sollen.

Das Technical Support Instrument (TSI) der Europäischen Kommission

Es zeigt sich, dass die „Principles of Public Administration“ und „ComPact“ sowohl auf die Reformen der Verwaltungen als auch auf die Weiterentwicklung staatlicher Strukturen der EU-Mitgliedsländer abzielen. So ist zu erwarten, dass die Länderberichte des Europäischen Semesters künftig auch Bereiche der Multi-Level-Governance und das effektive Funktionieren staatlicher Strukturen umfassen werden.



Foto: Shutterstock

Die wehende EU-Flagge vor dem Gebäude des Europäischen Parlaments in Brüssel.

Die Europäische Kommission bietet mehrere Möglichkeiten zur Beteiligung. Das Technical Support Instrument (TSI), das Verwaltungs- und Strukturreformen in den Mitgliedstaaten unterstützt, erweitert den Zugang zu regionalen und lokalen Regierungen und ermöglicht Kooperationen mit EU-Kandidatenländern.

Bisher wurden mehr als 1.500 Reformprojekte in den Bereichen Handlungsfähigkeit und Effizienz öffentlicher Verwaltungen, öffentliches Finanzmanagement, Steuerverwaltungen, Digitalisierung, Klima- und Energieziele, ausländische Direktinvestitionen, Bildungssysteme etc. gestartet.¹ Eine vollständige Übersicht der Projekte liegt nicht vor. Die Europäische Kommission veröffentlicht auf der Website ausgewählte Leuchtturmprojekte und Länder-Factsheets.

Schlussfolgerungen

Die Europäische Kommission wird bei Struktur- und Verwaltungsreformen in den EU-Mitgliedstaaten eine immer wichtigere Rolle spielen. Die „ComPact“ bietet mehrere Möglichkeiten, sich zu engagieren. Erste Schritte könnten sein:

- Sensibilisierung der EU-Mitgliedstaaten für die laufenden Entwicklungen.
- Proaktiver Einsatz des Technical Support Instrument.
- Beteiligung an den relevanten Forschungsaktivitäten der Europäischen Kommission.
- Verstärktes Nutzen des Inhouse-Wissens der öffentlichen Verwaltungen der Mitgliedsländer und relevanter Wissensträgerinnen und Wissensträger aus der europ. Wissenschaft und Forschung.
- Einbindung von Expertinnen und Experten aus Ministerien und verschiedenen Regierungsebenen in relevante Expertengruppen der Europäischen Kommission.



[Kommentar senden](#)

REFERENZEN

European Commission (2023):
Enhancing the European Administrative Space (ComPact), COM (2023) 667, Brussels, 2023.
https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/2023_4890%20HT0423966ENN-final.pdf

OECD (2023):
The Principles of Public Administration, OECD, Paris, 2023.
<https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>

¹ https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/technical-support-instrument/technical-support-instrument-tsi_en

Green Budgeting in Österreichs Städten und Gemeinden

Transparenz für Klimaschutz und Klimawandelanpassung.

von [Alexander Maimer](#) und [Clemens Hödl](#)



Alexander Maimer

Klimaschutz und Klimawandelanpassung stellen eine große Herausforderung für Österreich und damit auch für Österreichs Städte und Gemeinden dar. Dieses Thema wird in den kommenden Jahren großer Aufmerksamkeit und umfassender finanzieller Mittel bedürfen. Erste wichtige Maßnahmen werden bereits von Österreichs Städten und Gemeinden umgesetzt. Gleichzeitig sind die Kommunen mit der Tatsache konfrontiert, dass die finanziellen Mittel immer knapper werden und der Klimaschutz in Konkurrenz zu anderen wichtigen Aufgaben wie z. B. Kinderbetreuung oder Pflege steht.

Klimaschutz ist wichtig und Transparenz ist notwendig

Im Übereinkommen von Paris aus dem Jahr 2015 haben sich u. a. alle EU-Staaten verpflichtet, die globale Erwärmung auf unter 2 Grad Celsius gegenüber vorindustriellen Werten zu begrenzen sowie die globalen Treibhausgasemissionen bis Mitte des 21. Jahrhunderts auf null zu senken. Als Zwischenziel gibt es unionsrechtliche Anstrengungen, die Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2030 um mindestens 55 Prozent gegenüber dem Jahr 1990 zu senken. Die Verfehlung unionsrechtlicher Verpflichtungen in diesem Bereich bringt für die öffentlichen Haushalte budgetäre Risiken mit sich, wie z. B. Strafzuschläge bzw. EU-Vertragsverletzungsverfahren.

Somit spielen die österreichischen Städte und Gemeinden bei der Erreichung der ambitionierten Klimaziele und der Abfederung der Folgen des Klimawandels auch eine zentrale



Rolle. Österreichs Kommunen sind sich dieser Rolle bewusst, sehen Klimaschutz und Klimawandelanpassung bereits heute als zentrale Aufgaben und haben in diesem Bereich schon vieles vorgebracht. In diesem Zusammenhang ist es für Städte und Gemeinden wesentlich, die Leistungen, die sie im Bereich Klimaschutz und Klimawandelanpassung erbringen auch darzustellen und die Präsentation der Leistungen im Bereich Klimaschutz mit den dafür aufgewendeten finanziellen Mitteln zu verknüpfen. Gerade für die Bürgerinnen und Bürger ist es wichtig zu sehen, welche Maßnahmen ihre Stadt setzt und mit welchen Ausgaben diese verbunden sind.

Umsetzung von Green Budgeting

Das Bundesministerium für Finanzen (BMF) beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Green Budgeting. Eine entsprechende Beilage ist Bestandteil der Rechenwerke des Bundes. Das BMF hat Green Budgeting wie folgt definiert:¹ „Green Budgeting erfasst und analysiert, unter Berücksichtigung aller verfügbarer Daten, die klima- und umweltspezifischen positiven, neutralen sowie negativen Auswirkungen aller budget-, ordnungs- und steuerpolitischer Maßnahmen und Prozesse im öffentlichen Sektor.“

In einer ersten Phase ist es wesentlich, dass sich Städte und Gemeinden entsprechend dieser Definition auf die klima- und umweltspezifischen Auswirkungen der budgetpolitischen Maßnahmen und Prozesse konzentrieren. Hier sollten insbesondere die positiven Auswirkungen transparent gemacht werden.

1 https://www.bmf.gv.at/themen/klimapolitik/green_Budgeting.html

Ordnungs- und steuerpolitische Maßnahmen und Prozesse können von Städten- und Gemeinden auch vereinzelt gesetzt werden. Hier haben die beiden anderen Gebietskörperschaftsebenen (Bund, Länder) allerdings einen viel längeren Hebel, um klima- und umweltpolitische Maßnahmen zu veranlassen.

Um Green Budgeting umsetzen zu können, ist es wesentlich die Budgetpositionen (d. h. die Ansätze und Konten) der Städte und Gemeinden auf Basis der VRV 2015 im Detail zu analysieren und analog zur Vorgehensweise des Bundes die Ansätze und Konten auf Basis einer „Green Budgeting Scorecard“ in Ausgaben mit positiver, neutraler und negativer Auswirkung auf den Klimaschutz zu unterteilen. Diese Aufgabe wird herausfordernd, da es viele Ausgaben gibt, die nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können z.B. Investitionsprojekte wie die Errichtung eines neuen Kindergartens.

Gleichzeitig erbringen Städte und Gemeinden viele Leistungen, deren zentrales Ziel nicht der Klimaschutz, sondern die Betreuung von Kindern, das Bereitstellen von Infrastruktur (Schulen, Sporteinrichtungen oder Straßen) sowie die Bereitstellung der Daseinsvorsorge (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Müllentsorgung) ist. Die Ausgaben für diese Leistungen haben möglicherweise eine positive, neutrale oder eine negative Auswirkung auf den Klimaschutz.

Zusätzlich wäre es sinnvoll, die Ausgaben für Klimaschutz mit den konkreten Zielen zu verknüpfen, die eine Stadt oder Gemeinde mit den entsprechenden Maßnahmen und den daraus resultierenden Ausgaben erreichen möchte. Viele haben hier schon konkrete Strategien und Ziele definiert.

Außerdem ist es in diesem Zusammenhang wichtig, kontraproduktive Maßnahmen zu identifizieren. Das BMF definiert kontraproduktive Maßnahmen folgendermaßen: „Eine öffentliche Maßnahme ist dann als kontraproduktiver Anreiz zu bezeichnen, wenn ihre Effekte der Einhaltung der verbindlichen



Foto: Shutterstock

Klimaziele entgegenwirken und die Implementierung der Maßnahme eine Erhöhung der Treibhausgasemissionen, eine Reduktion des Anteils erneuerbarer Energie und eine Reduktion der Energieeffizienz zur Folge hat.“ Dabei ist zu beachten, dass mit der Identifikation nicht automatisch die Abschaffung dieser Maßnahme verbunden ist, da mit der kontraproduktiven Maßnahme meistens in anderen Bereichen positive Effekte erzielt werden.

Was sollte das Ziel sein?

Das Ziel sollte sein, dass jede Stadt und Gemeinde darstellen kann, welche Ausgaben für Klimaschutz und Klimawandelanpassung getätigt werden. Diese Darstellung könnte weitgehend automatisiert durch die Zuordnung der Ausgaben zu bestimmten Konten, die mit dem Klimaschutz verknüpft sind, erfolgen. Die Ergebnisse dieser Zuordnung könnten in einem kurzen Bericht zum Rechnungsabschluss dargestellt werden.

Es wäre auch sinnvoll, die Ausgaben mit den Maßnahmen der Städte bzw. Gemeinden zu verknüpfen, um so ein umfassendes Bild bieten zu können.

Fazit

Das Thema Klimaschutz ist wichtig. Wichtig ist dabei auch die Transparenz der Maßnahmen und der damit verbundenen Ausgaben, denn die Städte und Gemeinden sind schon sehr aktiv und sollten ihre Leistungen zum Klimaschutz auch deutlich zeigen. <

[Kommentar senden](#)

Gemeinden als Klimaschutzakteurinnen

Können die Ziele erreicht werden? von [Karoline Mitterer](#)

Welchen Anteil können und sollen Gemeinden zum Klimaschutz leisten? Inwieweit reichen die bestehenden Steuerungs- und Finanzierungsinstrumente aus, um ein Handeln der Gemeinden zu ermöglichen?

Noch lange nicht ausgeschöpfte Potenziale der Gemeinden

Ein Anfang des Jahres vom CCCA (Climate Change Center Austria) veröffentlichter Bericht (Steininger et al, 2024) beinhaltet eine umfassende Bewertung von Stellungnahmen und Vorschlägen zum Nationalen Energie- und Klimaplan (NEKP) und gibt damit einen Überblick über notwendige Maßnahmen zur Erreichung der Klimaziele. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung von Maßnahmen, welche zur Erreichung der Emissionsziele beitragen können. Von Seiten des KDZ wurde die Expertise zu Governance-themen in den Bericht eingebracht. Dabei zeigt sich ein breites Aufgabenfeld an Klimaschutzmaßnahmen, nicht nur für Bund und Länder, sondern auch für die Gemeinden. Dies umfasst etwa die Mobilitätswende, die Raumplanung und die Stadtentwicklung. Wesentliche Maßnahmen betreffen aber auch erneuerbare Energien sowie Energieeffizienzmaßnahmen. Eine wichtige Rolle spielt auch der Gebäudebereich mit einer Sanierungs-offensive inkl. Steigerung der Sanierungsquote auch bei kommunalen Gebäuden und einem effektiven Leerstands-, Flächen- und Brachflächenmanagement. Maßnahmen im



Karoline Mitterer

Bereich der Abfall- und Kreislaufwirtschaft benötigen ebenfalls eine umsetzungsstarke Gemeindeebene.

FAG 2024: 3-Prozent-Sanierungsrate für öffentliche Gebäude

Mit dem im Rahmen des Finanzausgleichs 2024 eingerichteten Zukunftsfonds werden künftig gezielt Klimaschutzmaßnahmen gefördert. Die Höhe der Mittel ist mit 600 Mio. Euro ab dem Jahr 2024¹ jedoch überschaubar. Die Hälfte der Mittel ist für den Bereich „Wohnen und Sanieren“ zu verwenden. Dies betrifft die verstärkte Förderung des gemeinnützigen Wohnbaus, die (insbesondere thermische) Sanierung des Bestandes, eine Nachverdichtung sowie eine Wohnraummobilisierung. Erreicht werden soll dies über die Renovierung öffentlicher Gebäude sowie eine stärker auf Sanierung ausgerichtete Verwendung der Wohnbauförderungsmittel. Die andere Hälfte ist für die Bereiche Umwelt und Klima zu verwenden, wo es primär um die Erhöhung des Anteils an erneuerbaren Energien geht.

Für die Gemeinden von besonderer Relevanz ist in diesem Zusammenhang die geplante Sanierungsquote bei öffentlichen Gebäuden von drei Prozent², wodurch die EU-Energieeffizienzrichtlinie subnational heruntergebrochen wird. Hierzu ist von den Ländern eine Liste der beheizten und/oder gekühlten Gebäude zu erstellen, die sich im Eigentum öffentlicher Einrichtungen befinden oder von ihnen genutzt werden. Weitere Details, wie insbesondere die konkrete Berechnung, sind jedoch noch zu klären.

„Die Finanzierbarkeit von Klimaschutzmaßnahmen der Gemeinden ist nach wie vor ungesichert.“

1 Die Mittel erhöhen sich bis 2028 auf 660 Mio. Euro.

2 Oder gleichwertige Maßnahme, die etwa auch eine Umstellung der Heizsysteme mitumfasst.

Zusatzmittel für die Gemeinden aus dem FAG?

Fraglich ist, wie weit die über das FAG 2024 bereitgestellten Mittel auch bei den Gemeinden ankommen. Während die Ziele für Länder und Gemeinden gemeinsam gelten, werden die Mittel vorerst nur an die Länder ausbezahlt.

Dies ist insofern problematisch, als der Bedarf der Gemeinden hier besonders hoch ist. So liegt der Anteil der Gemeinden am öffentlichen Gebäudevermögen bei rund 38 Prozent, während jener der Länder nur bei rund 16 Prozent liegt. Dementsprechend sind auch die öffentlichen Investitionen doppelt so hoch wie bei den Ländern. Es ist zu befürchten, dass dies bei der Ausgestaltung des Zukunftsfonds nicht ausreichend berücksichtigt wurde. Verstärkt wird die Problematik dadurch, dass auch die Mittel aus dem kommunalen Investitionsprogramm, die in hohem Maße für Klimaschutzinvestitionen zu verwenden sind, vor dem Hintergrund der schwierigen Liquiditätslage der Gemeinden nur schleppend abgeholt werden.

Notwendige Klima-Governance

Insgesamt kann daher bezweifelt werden, dass die derzeitigen Steuerungs- und Finanzierungsinstrumente ausreichen, damit die Gemeinden die notwendigen Klimainvestitionen umsetzen können. Um die Rahmenbedingungen positiv weiterzuentwickeln, bedarf es der Sicherstellung einer zwischen den drei Gebietskörperschaftsebenen abgestimmten Klima-Governance. In welche Richtung dies gehen kann, hat das KDZ im Rahmen einer Studie für das BMK gemeinsam mit der Energieagentur Austria und der WU Wien (Rohrer et al., 2024) herausgearbeitet. Vorgeschlagen wird ein innerösterreichischer Klimapakt, in welchem neben den Zielsetzungen auch geeignete Steuerungs- und Finanzierungsinstrumente abgestimmt werden. Durch ein vertikales Koordinationsgremium könnte die Zusammenarbeit der Ebenen verbessert werden.



Foto: Shutterstock

Die Ziele bis 2030 sind ambitioniert.

Weiters sollte eine gebietskörperschaftsübergreifende Datenbasis hergestellt werden, um einerseits sektorale Emissionen und den Energieverbrauch nach Bundesländern bestimmen zu können und andererseits die Investitionslücken und den Finanzierungsbedarf für die subnationalen Ebenen zu erheben. Schließlich braucht es möglichst zielgerichtete und geeignete Finanzierungsinstrumente, wie beispielsweise einen kommunalen Klimaschutzinvestitionsfonds.

Es bleibt unübersichtlich

Aus heutiger Sicht ist zu befürchten, dass die Lage unübersichtlich bleibt. Schlecht abgestimmte Steuerungs- und unzureichende Finanzierungsinstrumente sowie eine fehlende Datenlage erschweren es den Gemeinden, ihren Beitrag zu den Klimazielen zu leisten. Die Finanzausgleichsverhandlungen 2024 haben hier zwar einen ersten Schritt in die richtige Richtung gemacht, es werden jedoch noch viele mehr folgen müssen. <

[Kommentar senden](#)

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Steininger et al. (2024). Nationaler Energie- und Klimaplan (NEKP) für Österreich – Wissenschaftliche Bewertung der in der Konsultation 2023 vorgeschlagenen Maßnahmen.

<https://www.kdz.eu/de/wissen/studien/nationaler-energie-und-klimaplan-nekp-fuer-oesterreich-wissenschaftliche-bewertung>

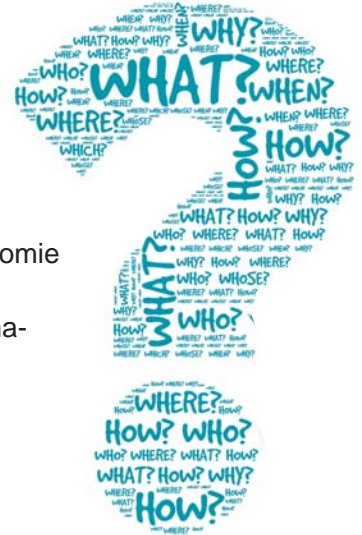
Rohrer et al. (2023). Gemeinsame Klimaziele, geteilte Kompetenzen. Optionen zur Operationalisierung der EU-Klimaziele bis 2030.

<https://www.kdz.eu/de/wissen/studien/gemeinsame-klimaziele-geteilte-kompetenzen>

Nachhaltigkeit: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Hilfestellungen für Gemeinden im Nachhaltigkeitsmanagement.

von [Dalilah Pichler](#) und [Alexandra Schantl](#)



Dalilah Pichler

Der Begriff Nachhaltigkeit ist in der Mitte des gesellschaftlichen Diskurses angelangt. Während viele Menschen darunter primär Umweltschutz und Maßnahmen gegen den Klimawandel verstehen, wird Nachhaltigkeit unter Fachexpertinnen und Fachexperten sehr viel breiter gedacht. Ausschlaggebend dafür war unter anderem der Beschluss der Agenda 2030 für eine nachhaltige Welt im Jahr 2015. Die 17 Nachhaltigkeitsziele oder Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen wollen Nachhaltigkeit in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt erreichen. Ein ganzheitlicher Ansatz also.



Alexandra Schantl

Dieser Anspruch, verbunden mit einem wachsenden Bewusstsein für den Klimawandel und dessen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, erfordert zunehmend nachhaltige Praktiken bei Unternehmen und Gebietskörperschaften. Mit dem „Nachhaltigkeitsboom“ bedurfte es auch einer Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffes. Auf EU-Ebene hat die Europäische Kommission im Rahmen ihres „European Green Deals“ zwei wesentliche Verordnungen erlassen. Zum einen gibt es nun eine Richtlinie zur nicht finanziellen Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen, zum anderen eine EU-Taxonomie-Verordnung. Beides ist (noch) nicht für Gemeinden relevant, sehr wohl aber für kommunale Unternehmen, die eine bestimmte Größe aufweisen und kapitalmarktorientiert sind.

Die EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie ist ein Regelwerk, mit dessen Hilfe beurteilt werden kann, wann ein Wirtschaftszweig ökologisch nachhaltig ist.

Die ökologische Taxonomie verfolgt konkret sechs Umweltziele, u. a. Klimaschutz, Übergang zur Kreislaufwirtschaft und Wiederherstellung von Biodiversität.

Für verschiedene Wirtschaftszweige wurden damit technische Kriterien festgelegt, bei deren Erfüllung die Umsätze, Aufwendungen und Investitionen der Wirtschaftstätigkeit als „taxonomiekonform“ gelten. Dies jedoch nur, wenn kein anderes der sechs Umweltziele erheblich beeinträchtigt wird. Unter den definierten Wirtschaftszweigen befinden sich auch Bereiche, die in der Kompetenz der Gemeinden liegen. Das sind zum Beispiel der Bau und die Sanierung von Gebäuden oder der Betrieb von Abwasseranlagen und Anlagen der Trinkwasserversorgung. Dementsprechend können sich Gemeinden hier orientieren, inwieweit ihre Vorhaben ökologisch nachhaltig sind.

Die ESG-Kriterien

Aus der Investoren- und Bankenwelt ist ein Akronym hervorgegangen, das die nicht finanziellen Aspekte von Unternehmen zusammenfassen soll: ESG. Das „E“ steht für „Environment“ und umfasst Kriterien zum Schutz der Umwelt. Das „S“ steht für „Social“, mit Kriterien, die vor allem auf Arbeitsrechte, Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Lieferkette achten. Und das „G“ steht für „Governance“, einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Governance zielt auf ethische Fragen der Führung, Korruptionsbe-

kämpfung, Transparenz sowie Compliance (Regel- und Gesetzestreue) ab. Immer mehr Banken fordern von Kreditnehmerinnen und Kreditnehmern die Erfüllung dieser ESG-Kriterien, da auch Finanzdienstleisterinnen und Finanzdienstleister in die Pflicht genommen werden, in nachhaltige Wirtschaftszweige zu investieren und diese mit besseren Kreditkonditionen zu fördern. Allerdings sind die ESG-Kriterien bis dato noch nicht standardisiert, wodurch Anforderungen und Nachweise bei Finanzierungsinstitutionen variieren und unterschiedlich gehandhabt werden.

Aktuell gibt es keine gesetzliche Verpflichtung für Gemeinden, ESG-Kriterien oder die Anforderungen der EU-Taxonomie zu erfüllen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass mittelfristig auch Gemeinden bei Kreditansuchen und Förderanträgen davon betroffen sein werden. Können Gemeinden bereits heute „freiwillig“ diese Nachweise erbringen, erhöht sich der Verhandlungsspielraum für bessere Finanzierungsbedingungen.

Während sich die SDGs insbesondere für eine strategische Orientierung eignen oder sich mit dem Haushalt verknüpfen lassen (Stichwort SDG-Budgeting), werden ESG-Kriterien und die EU-Taxonomie, die ganz konkrete technische Indikatoren und Richtwerte definieren, im Rahmen von großen Projektplanungen mit Fremdfinanzierungsbedarf eine wesentliche Rolle spielen.

Hilfestellung für Gemeinden

Welche Unterstützungsleistungen bietet das KDZ für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement?

1. An erster Stelle ist die Plattform Kommunale Nachhaltigkeit des Österreichischen Städtebundes zu nennen (https://digitaler.staedtebund.gv.at/net_sdg), die vom KDZ betreut und moderiert wird. Hier können sich Städte und Gemeinden zu Nachhaltigkeitsthemen austauschen, sich vernetzen sowie Tools und Praxisbeispiele finden.

2. Als Unterstützung für die Beantragung von Fremdmitteln für kommunale Vorhaben hat das KDZ im Auftrag der Bank Austria eine Nachhaltigkeitscheckliste konzipiert, die auf www.praxisplaner.at allen Gemeinden kostenlos zur Verfügung steht. Dieser Fragenkatalog zielt darauf ab, die eigenen Investitionsvorhaben anhand der oben genannten ESG- und Taxonomiekriterien einzuschätzen. Erste Beispiele betreffen unter anderem Gebäudebau/-sanierung, Abwasseranlagen und Trinkwasserversorgung.

3. Zu guter Letzt weisen wir auf den etablierten SDG-Kommunalcheck für Investitionsvorhaben hin (www.kdz.eu/sdg-kommunalcheck). Dies ist eine Methodik zur Planung von Projekten entlang der SDGs im Rahmen eines gemeinsamen Diskurses innerhalb der Gemeinde, aber auch unter Einbeziehung externer Stakeholder. Aktuell gibt es drei Musterchecklisten, die es ermöglichen, einen Kindergarten, die Gestaltung eines öffentlichen Platzes sowie den Ankauf eines kommunalen Nutzfahrzeuges entsprechend auszurichten.

[Kommentar senden](#)

GLOSSAR

Agenda 2030 Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die Agenda 2030 verabschiedet und damit 17 globale Nachhaltigkeitsziele, die Sustainable Development Goals (SDGs), für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung gesetzt.

ESG Environmental Social Governance – zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – wird als weit gefasster Begriff für CSR (Corporate Social Responsibility) verwendet. ESG bezeichnet Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen.

EU-Taxonomie Die EU-Taxonomie-Verordnung beschreibt einen Rahmen, um „grüne“ oder „nachhaltige“ Wirtschaftstätigkeiten innerhalb der EU all-gemeingültig zu klassifizieren. Zuvor bestand keine klare Definition von grüner, nachhaltiger oder umweltfreundlicher Wirtschaftstätigkeit.

Green Deal Der European Green Deal hat zum Ziel, die Nettoemissionen von Treibhausgasen in der EU bis 2050 auf null zu reduzieren. Als übergeordnete Strategie löst er zudem die Europa-2020-Strategie ab.

Public Value der österreichischen Sozialversicherung

Eine neue Studie des KDZ hat 19 „Public Values“ erstmals erhoben.

von [Thomas Prorok](#), [Alexandra Schantl](#) und [Nikola Hochholdinger](#)



Thomas Prorok

Die österreichische Sozialversicherung erbringt nicht nur Gesundheits- und Pensionsleistungen auf hohem Niveau. Sie erzielt auch Mehrwert für die gesamte Gesellschaft.

Eine Studie des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung hat diese 19 „Public Values“ erstmals erhoben. Wichtige Public Values sind „In Würde altern“, „Gesund länger leben“, „Gleiche Chancen für alle“, „Gefestigte Demokratie“, „Selbstbestimmt leben“ und „Sozialer Frieden“.



Alexandra Schantl

Mit dem Public Value wird der Mehrwert der österreichischen Sozialversicherung für die Gesellschaft beschrieben. Dieser umfasst neben den eigentlichen Kernleistungen wie Gesundheits-, Pensions- und Unfallversorgung auch darüber hinausgehende Wirkungen, die durch das System und die Leistungen der Sozialversicherung erzielt werden.



Nikola Hochholdinger

Die Säulen der Sozialversicherung: Selbstverwaltung, Pflichtversicherung, Sozialpartnerschaft, Solidaritätsprinzip

Die Sozialversicherung ist keine staatliche Verwaltung des Bundes oder der Länder. Die Sozialversicherung „gehört“ den Versicherten, die mit ihren Beiträgen einen Großteil der Gesundheitsversorgung und Pensionsleistungen sicherstellen. Über die Selbstverwaltung sprechen die Versicherten ein wichtiges Wort

mit: Sie wählen vor allem über Arbeiter- und Wirtschaftskammer ihre Vertreterinnen und Vertreter in die Entscheidungsgremien der Sozialversicherung.

Eng mit der Selbstverwaltung verbunden sind drei weitere Besonderheiten der österreichischen Sozialversicherung: Solidaritätsprinzip, Sozialpartnerschaft und Pflichtversicherung. So sind alle Erwerbstätigen automatisch kranken-, pensions- und unfallversichert und verfügen alle über den gleichen Schutz. Die traditionell in Österreich gut funktionierende Sozialpartnerschaft stärkt den gesellschaftlichen Konsens über Aufbau und Leistungen der Sozialversicherung.

Sorgenfrei, selbstbestimmt, gesund, würdig

Die zentralen Public Values sind wohl „Gesund länger leben“ und „In Würde altern“. Eng damit in Zusammenhang stehen auch „Sorgenfreier und selbstbestimmter leben“ sowie „Weniger Armut“ und „Sozialer Frieden“. Aber darüber hinaus konnten weitere Werte für die Gesellschaft erhoben werden, die auf die Besonderheiten der österreichischen Sozialversicherung zurückzuführen sind.

Stabil, resilient, demokratisch

Selbstverwaltung, Pflichtversicherung, Solidaritätsprinzip und Sozialpartnerschaft „festigen die Demokratie“. Wahlen in den Selbstverwaltungsgremien fördern demokratische Teilhabe und sind gleichzeitig Demokratieerlernlabore.

Das österreichische Gesundheitssystem lässt sich nicht so einfach zerstören, wie das im

„Vergleiche mit anderen Ländern zeigen die Spitzenwerte der österreichischen Sozialversicherung.“

Finanzausgleich 2024 – eine Einordnung

Nachschau zur Impulskonferenz. von [Karoline Mitterer](#)

Kaum waren die Finanzausgleichsverhandlungen abgeschlossen, wurden bereits die ersten Stimmen laut, dass Gemeinden mit den ihnen zustehenden Mehrmitteln nicht auskommen werden. Wie ist der Finanzausgleich 2024 zu sehen?

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die finanziellen Auswirkungen des FAG 2024 auf die Länder- und Gemeindeebene und umfasst eine Einschätzung zum FAG 2024. Ergänzt wird dies um ausgewählte Ergebnisse der gemeinsam mit der TU Wien veranstalteten Impulskonferenz „Finanzausgleich 2024: Gestärkt in die Zukunft?“.



Karoline Mitterer

Insgesamt keine strukturellen Änderungen

Mit dem FAG 2024 kommt es zu keinen grundlegenden Veränderungen der Struktur des Finanzausgleichs. Zu beobachten ist eine weitere Aufwertung der Finanzausweisungen des Bundes und damit indirekt eine Schwächung des Steuerverbundes. Keine Fortschritte wurden in Bezug auf eine Stärkung der eigenen Abgaben oder eine aufgabenorientiertere Verteilung der Ertragsanteile gemacht. Auch im Bereich der Länder-Gemeinde-Transferbeziehungen wurden keine Reformen umgesetzt.

Eine durchwachsene Einschätzung der Finanzausgleichsverhandlungen zeigte sich

„Das FAG 2024 brachte deutliche Zusatzmittel. Eine Anpassung des vertikalen Schlüssels zugunsten der Länder und Gemeinden ist jedoch nicht gelungen.“

auch bei einer Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Impulskonferenz. Auf die Frage, wie sie den Abschluss der Finanzausgleichsverhandlungen 2024 einschätzen, gab knapp die Hälfte der Befragten an, dass sie sich mehr von den Verhandlungsergebnissen erwarteten hätten. Als wichtige Verhandlungsergebnisse wurden die Zusatzmittel für den Gesundheitsbereich sowie die Schaffung des Zukunftsfonds genannt.

Deutliche Mehrmittel durch das FAG 2024

In der Tabelle rechts werden die Neuerungen des FAG 2024 hinsichtlich ihrer finanziellen Auswirkungen auf Gemeinden ohne Wien im Vergleich zum FAG 2017 dargestellt. So wurden mehrere bereits vor dem FAG 2024 bestehende Finanzausweisungen erhöht (z. B. allgemeine Finanzausweisung für Gesundheit/Pflege/Klima, Finanzausweisung öffentlicher Verkehr, Aufstockung Strukturfonds). Andererseits wurden mit dem Zukunftsfonds zusätzliche Finanzausweisungen geschaffen. Darüber hinaus gibt es Finanzausweisungen, die zwar nicht direkt im FAG 2024, aber im Paktum zum Finanzausgleich festgelegt werden, wie insbesondere im Gesundheitsbereich und beim Pflegefonds.

Insgesamt ergeben sich damit Zusatzmittel für Länder und Gemeinden in der Höhe von 2,1 Mrd. Euro am Beispiel des Jahres 2024. Davon gehen gut 500 Mio. Euro an die Gemeinden ohne Wien, was einem Anteil von 24 Prozent an den Zusatzmitteln entspricht. Sollten die Gemeinden an den Zusatzmitteln des Zukunftsfonds für die Bereiche Wohnen/Klima beteiligt werden, könnte sich der Anteil noch weiter erhöhen. Allerdings wird bei dieser

Maßnahmen im Zusammenhang mit dem FAG 2024	Gemeinden ohne Wien in Mio. Euro
Finanzausgleichsgesetz – Zusatzmittel für Gemeinden	
Zukunftfonds – Elementarpädagogik	196
Zukunftfonds – Wohnen, Sanieren, Umwelt, Klima	Anteil der Gemeinden ist grunds. vorgesehen, aber fraglich
Finanzzuweisung ÖPNV	12
Finanzzuweisung Gesundheit, Pflege und Klima	34
Strukturfonds	60
Finanzzuweisung Theater	3
Summe Finanzausgleichsgesetz – Zusatzmittel	305
Weitere Finanzierungsströme gemäß FAG-Paktum	
Pflegefonds (tatsächliche Aufstockung abzüglich höherer Vorwegabzüge über das FAG 2024)	9
Gesundheit (potenzielle Ersparnis im Bereich der Krankenanstaltenumlage)	144
Assistenzpädagoginnen und -pädagogen (Zusatzmittel über Bildungsinvestitionsgesetz)	6
Transport von Schülerinnen und Schülern (betrifft nur Gelegenheitsverkehr; ab Schuljahr 2023/2024)	15
Siedlungswasserwirtschaft (Reduktion Vorwegabzüge sowie zusätzlich bereitgestellte Mittel)	29
Summe weiterer Finanzierungsströme gemäß FAG-Paktum	204

Zusatzmittel durch den Finanzausgleich 2024 für die Gemeinden ohne Wien im Überblick.

Quelle: KDZ: eigene Berechnungen 2024 auf Basis FAG 2024 und Paktum zum FAG 2024.

Übersicht auch angenommen, dass sich die Zusatzmittel für den Gesundheitsbereich positiv auf die Umlagenentwicklung auswirken. Dies ist aber noch mit Unsicherheiten behaftet.

Zukunftsfonds als wichtige Neuerung

Im Zentrum vieler Vorträge und Diskussionen der Impulskonferenz stand die Installierung des „Zukunftsfonds“ im Rahmen des FAG 2024: Dieser bietet Ländern und Gemeinden vor allem in den Bereichen der Elementarpädagogik, Gesundheit und Pflege sowie Klimaschutz und Gebäudesanierung zusätzliche Transfers (vom Bund an die Länder- und Gemeindeebene), die gleichzeitig an gewisse Ziele gebunden sind.

Der Zukunftsfonds wurde in der Diskussion dabei durchaus unterschiedlich beurteilt. So ist erstmals der Versuch der Verknüpfung von Finanzmitteln mit Zielen im Finanzausgleich unternommen worden, was durchaus einen Reformschritt darstellt. Allerdings stößt die Unverbindlichkeit der Ziele oder die unzureichende Konkretisierung der Maßnahmen auf Kritik. Auch stellt sich grundsätzlich die Frage, ob der Zukunftsfonds als Ersatz für eine Adaptierung des vertikalen Schlüssels geeignet ist. So werden die zusätzlichen

Mittel in der Praxis voraussichtlich hauptsächlich zum Erhalt des Status quo verwendet werden müssen, während wesentliche neue Investitionen nicht möglich sind.

Weiterhin Handlungsbedarf gegeben

Insgesamt war man sich bei der Impulskonferenz einig, dass weiterhin Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung des Finanzausgleichs besteht. Dies betrifft etwa die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Strategie für eine nachhaltige Entwicklung des Bundesstaates, was insbesondere auch eine gute Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaftsebenen umfassen muss. Dabei geht es um Effizienzsteigerungen einerseits und die Schaffung von Investitionsspielräumen für alle drei Gebietskörperschaftsebenen andererseits. Es gibt daher noch viel zu tun. <

[Kommentar senden](#)

VERTIEFENDE ERGEBNISSE

<https://www.kdz.eu/de/aktuelles/blog/finanzausgleich-2024-gestaerkt-die-zukunft-nachschau-auf-die-impulskonferenz-2024>

Finanzausgleich in der Schweiz

Ein Balanceakt zwischen Solidarität und effektiven Anreizen.

von [Lukas Mair](#), [Martin Mosler](#) und [Christoph A. Schaltegger](#)

Die Schweiz ist durch eine föderale Struktur und direkte Demokratie geprägt. Diese Eigenheiten ermöglichen eine an lokale Bedürfnisse angepasste Bereitstellung öffentlicher Leistungen. Der Föderalismus entfaltet seine Stärke auch als ein Politiklabor, indem er die Innovationskraft des öffentlichen Sektors durch den Wettbewerb und den Erfahrungsaustausch zwischen den Kantonen steigert. Dieser Wettbewerb kann jedoch die Ungleichheit zwischen den Kantonen verschärfen. Hier setzt der Finanzausgleich an, indem er die finanziellen Lasten und Leistungen regional ausgewogener verteilt.

Das Schweizer Finanzausgleichssystem

Das Schweizer Finanzausgleichssystem stützt sich auf zwei Instrumente. Der Ressourcenausgleich verbessert die finanzielle Leistungsfähigkeit finanziell schwacher

Kantone. Der Lastenausgleich unterstützt Zentrums- und Gebirgskantone durch zusätzliche Mittel zur Deckung struktureller Mehrkosten (Leisibach und Schaltegger, 2019). Die Abbildung veranschaulicht basierend auf den Daten des Jahres 2023, dass rund 80 Prozent der Transferzahlungen im System dem Ressourcenausgleich zuzuordnen sind. Dieser wird zu 60 Prozent vom Bund und zu 40 Prozent von finanzstarken Kantonen finanziert. Der Lastenausgleich, der fast 20 Prozent ausmacht, wird vollständig vom Bund getragen.

Der Ressourcenausgleich als Kernstück

Der Ressourcenausgleich zielt darauf ab, finanzielle Unterschiede zwischen den Kantonen auszugleichen. Dieser Mechanismus verteilt Mittel vom Bund und den finanzstarken Kantonen an finanziell schwächere Kantone



AD PERSONAM

Lukas Mair ist Doktorand am Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern und unterstützt dort den Bereich Fiskalpolitik. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich unter anderem mit dem Schweizer Finanzausgleichssystem.



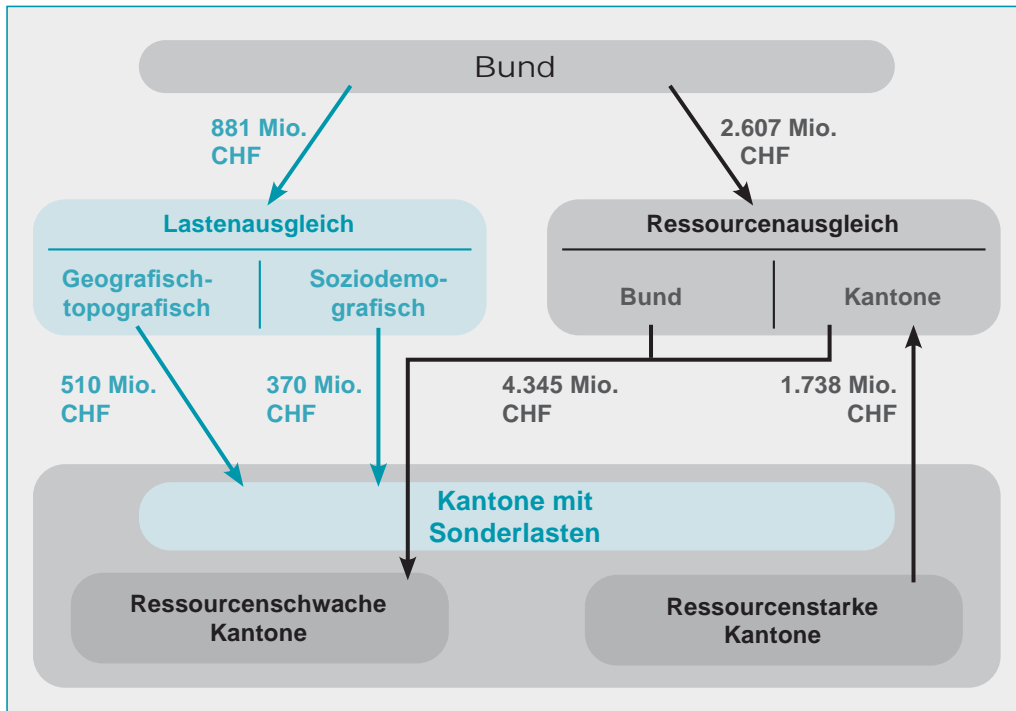
AD PERSONAM

Dr. oec. publ. Martin Mosler leitet den Bereich Fiskalpolitik am Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern. Er forscht vor allem zu nachhaltigen öffentlichen Finanzen, Verschuldung und politischer Ökonomie.



AD PERSONAM

Prof. Dr. Christoph A. Schaltegger ist Direktor des Instituts für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern. Seit 2010 ist Prof. Dr. Christoph A. Schaltegger Ordinarius für Politische Ökonomie an der Universität Luzern und lehrt daneben an der Universität St. Gallen zum Thema öffentliche Finanzen.



Schematische Darstellung des Finanzausgleichs-systems 2023.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten der Eidgenössischen Finanzverwaltung (2023).

Bemerkung: Aufgrund von Rundungsdifferenzen ergibt die Summe der einzelnen Bestandteile nicht exakt die ausgewiesene Gesamtsumme.

um. Er stellt sicher, dass alle Kantone ihre öffentlichen Aufgaben und Dienstleistungen effektiv erfüllen können.

Der auf Basis des kantonalen Ressourcenpotenzials pro Einwohnerin und Einwohner¹ berechnete Ressourcenindex bestimmt die Höhe der Transfers. Dieser wird mit dem Schweizer Durchschnitt verglichen. Kantone mit einem Ressourcenindex unter 100 Prozent erhalten Mittel aus dem Ressourcenausgleich, während Kantone mit einem Index über 100 Prozent in das System einzahlen müssen. Der Ausgleich ist progressiv gestaltet, um besonders finanzschwachen Kantonen zu helfen, ein Basisniveau an finanzieller Ausstattung sicherzustellen.

Sonderlasten als Motivation

Der Lastenausgleich soll den Kantonen bei der Bewältigung von Sonderlasten helfen. Diese entstehen durch unkontrollierbare Entwicklungen in Wirtschaft und Bevölkerung

oder durch natürliche Begebenheiten (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2024).

Wichtig für den Lastenausgleich ist die Definition von Sonderlasten, die in Grund- und Wahlbedarf unterteilt sind. Der Grundbedarf umfasst die gesetzlich vorgeschriebenen Ausgaben für grundlegende Dienstleistungen wie soziale Sicherheit und Gesundheit. Der Wahlbedarf bezieht sich auf Ausgaben, die über den Grundbedarf hinausgehen und die kantonalen Präferenzen widerspiegeln. Der Lastenausgleich basiert so gut wie möglich auf dem Grundbedarf, da er auf Indikatoren aufbaut, welche die strukturellen Ursachen von Sonderlasten abbilden und nicht auf den effektiven Ausgaben selbst (Eidgenössische Finanzverwaltung, 2004).

Geografisch-topografischer Lastenausgleich

Der geografisch-topografische Lastenausgleich berücksichtigt die sich aus der natürlichen Beschaffenheit eines Kantons ergebenden Herausforderungen. Die Bereitstellung von Infrastruktur und öffentlichen Dienstleistungen in einem Kanton, der

¹ Das kantonale Ressourcenpotenzial bestimmt sich aus den theoretischen Besteuerungsmöglichkeiten, darunter die steuerbaren Einkommen und Vermögen natürlicher Personen und Gewinne juristischer Personen.

„Ein Finanzausgleich, der die Verantwortlichkeiten klärt, stärkt den Zusammenhalt und schafft einen fairen Wettbewerb.“

von einer alpinen Landschaft geprägt ist, wird beispielsweise durch eine Zersplitterung der Siedlungsflächen erheblich erschwert. So erfordert die Gewährleistung der Zugänglichkeit und der Verbindung von abgelegenen Bergregionen mit urbanen Zentren zusätzliche Investitionen in Verkehrsinfrastrukturen. Diese zusätzlichen Kosten sollen ausgeglichen werden. Dazu werden die Mittel zu je einem Drittel für die Höhenlage, die Steilheit und eine geringe Bevölkerungsdichte ausgerichtet (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2024).

Soziodemografischer Lastenausgleich

Im Gegensatz dazu adressiert der soziodemografische Lastenausgleich die finanziellen Belastungen, die durch die Bevölkerungsstruktur eines Kantons entstehen. Dazu gehören Faktoren wie eine hohe Arbeitslosenquote oder ein hoher Anteil an älteren Menschen. Solche Bevölkerungsmerkmale können zu einem überdurchschnittlich hohen Bedarf an sozialen Leistungen führen. Diese Mehrkosten sollen ausgeglichen werden, um die betroffenen Kantone bei der Bewältigung dieser Aufgaben zu unterstützen. Beim soziodemografischen Lastenausgleich werden zwei Drittel der Mittel für überdurchschnittliche Lasten aufgrund der Bevölkerungsstruktur und ein Drittel aufgrund der Zentrumsfunktion verteilt (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2024).

Fehlanreize vor allem im Ressourcenausgleich

Der Ressourcenausgleich führt zu ausgeprägten Fehlanreizen, besonders bei den Nehmerkantonen, wo ein Anstieg des Ressourcenpotenzials in manchen Fällen zu einem nicht durch die höheren Steuereinnahmen kompensierbaren Rückgang der Transfers führt. Für diese Kantone lohnen sich Investitionen zur Steigerung der Standortattraktivität kaum. Eine Überarbeitung des Ressourcenausgleichs scheint daher notwendig. Der Lastenausgleich sieht sich hingegen weniger ausgeprägten Anreizproblemen gegenüber. Da er vom Ressourcenausgleich unabhängig ist, kommt es jedoch vor, dass z. T. Kantone Zahlungen aus dem Lastenausgleich erhalten, welche in den Ressourcenausgleich einzahlen.

[Kommentar senden](#)

LITERATURVERZEICHNIS

Eidgenössische Finanzverwaltung (2004). NFA Faktenblatt 7 – Lastenausgleich des Bundes. https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/projektphase_nfa.html. (abgerufen am 8.4.2024)

Eidgenössische Finanzverwaltung (2023). Finanzausgleich – Zahlen. <https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzausgleich/zahlen.html>. (abgerufen am 8.4.2024)

Eidgenössisches Finanzdepartement (2024). Nationaler Finanzausgleich. <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/finanzpolitik/nationaler-finanzausgleich.html>. (abgerufen am 8.4.2024)

Leisibach, P. & Schaltegger, C. A. (2019). Zielkonflikte und Fehlanreize: Eine Analyse der Anreizwirkungen im Schweizer Finanzausgleich. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 20(3), 254–280.

KDZ-PUBLIKATIONEN



Finanzausgleich 2024
Ein Handbuch –
mit Kommentar zum FAG 2024



ERSTE  SPARKASSE 

Unser Land
braucht
Menschen,
die an sich
glauben.

Und eine Bank,
die an sie
glaubt.

#glaubandich

KDZ – CHANGE CANVAS

Komplexen Herausforderungen innovativ begegnen. von [Maximilian Hrazdil](#)

*Mit dem KDZ – CHANGE CANVAS gelingen
Veränderungsschritte strategisch,
lösungsorientiert und kreativ.*



Maximilian Hrazdil

„Eine Idee auf einem Blatt Papier.“ – So kann das Erfolgsgeheimnis hinter dem Tool Change Canvas schlagwortartig auf den Punkt gebracht werden. Es geht darum, einen Lösungsansatz für ein (komplexes) Anliegen möglichst konkret und übersichtlich auf einer Seite darzustellen. Wichtig ist es, sich hierbei nicht nur auf die konkreten Lösungsschritte zu fokussieren, sondern auch den Blick über den Tellerrand des Problems zu wagen: In welchem Zusammenhang steht die Herausforderung (Was ist dessen Genese?) und in welchem Zusammenhang soll die Lösung stehen (Blick auf die Gesamtstrategie des Teams, der Abteilung oder der Organisation)? Beachten Sie dabei aber unbedingt folgenden Leitsatz: Die Lösung muss nichts mit dem Problem zu tun haben!

An welchen Projekten kann mit dem KDZ – CHANGE CANVAS gearbeitet werden?

Das KDZ – CHANGE CANVAS ist wie ein Schweizer Taschenmesser für Veränderungs- und Entwicklungsprojekte unterschiedlicher Art in der öffentlichen Verwaltung. Es ist geeignet, konkrete Projekte strategisch zu planen, wie zum Beispiel den Weg zum eigenen Nachhaltigkeitskonzept oder die Einführung einer Personalbindungsmaßnahme.

„Change Canvas ist ein universell einsetzbares Tool für Entwicklungsprojekte: Es ermöglicht Transparenz und strukturiertes Vorgehen.“

Sie können damit auch die strategische Neuausrichtung Ihrer Abteilung planen. Ein anderer Anwendungsbereich für das KDZ – CHANGE CANVAS ist die Personalentwicklung, insbesondere dann, wenn Sie eine*n konkrete*n Mitarbeiter*in auf eine neue Aufgabe oder für eine Führungsposition vorbereiten wollen.

Aber beachten Sie, dass das KDZ – CHANGE CANVAS nur ein Tool von vielen ist, welches Sie in diesen Prozessen einsetzen können. Es braucht für die jeweilige Aufgabe das richtige Werkzeug. Das Change Canvas hilft vor allem dabei, den Überblick zu wahren. Zum Erarbeiten der einzelnen Schritte sollten Sie sich weiterer Instrumente zur Analyse und Planung bedienen. Der Mix der Methoden sichert den nachhaltigen Erfolg.

Die Felder des Change Canvas

Die fünf Felder des KDZ – CHANGE CANVAS helfen Ihnen, bei komplexen Herausforderungen auf das Wesentliche zu fokussieren und mögliche Nebenschauplätze bewusst auszublenden. Diese Kompaktheit ermöglicht Ihnen, den gesamten Entwicklungsprozess zu überblicken, zugleich aber auch die einzelnen notwendigen Schritte zu ordnen.

Es gibt Change Canvas in unterschiedlicher Komplexität oder Einfachheit. Als KDZ ist es uns wichtig, Ihnen ein praxistaugliches Tool an die Hand zu geben. Das vorgestellte Change Canvas versucht die Waage aus notwendiger Komplexität sowie Fokussierung auf die zentralen Aspekte des Transformations- oder Entwicklungsprozesses zu halten. Daher besteht es aus den folgenden fünf Feldern:



1. Der ehrliche Blick in den Spiegel
 Beschreiben Sie den Status quo des Projektanliegens. Richten Sie den Blick hierbei auch etwas über den Tellerrand der konkreten Projektidee. Gab es bereits Versuche, dieses Thema anzugehen? Woran sind diese gescheitert? Fragen Sie aber auch: Was können wir als Organisation bereits jetzt zu diesem Arbeitsfeld beitragen; was fällt uns hierbei noch schwer?

2. Vision, Strategie & Ziele
 Skizzieren Sie den Zustand, der das Ergebnis, das mit Abschluss des Projektes erreicht werden soll. Gehen Sie dabei nicht nur auf die Sachebene ein, sondern fragen Sie auch nach den mit der Veränderung verbundenen Emotionen (Wie fühlt es sich an, wenn wir am Ziel sind?).

3. Was?
 Führen Sie die Schritte, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen, möglichst chronologisch an. Bedenken Sie in Ihren Überlegungen, dass sich nach der Planungsphase auch Einflüsse auf das Projekt zeigen werden, die Sie nicht berücksichtigen konnten.

4. Wer?
 Zu den einzelnen Arbeitspaketen sollten möglichst die jeweils verantwortlichen und die mitarbeitenden Personen benannt werden. Es ist auch gut, festzuhalten, welche Stakeholder außerhalb des Projektteams einzubeziehen sind und welche Relevanz sie für das Projekt haben.

5. Wie?
 Schlussendlich bedarf es der konkreten Vereinbarung, wie miteinander an diesem Projekt gearbeitet wird: Welche Faktoren tragen zum gemeinsamen Erfolg bei?


Wie kann mit dem KDZ – CHANGE CANVAS im Team gearbeitet werden?
 Sie können gemeinsam im Team im Rahmen eines internen Workshops, gern auch in


Begleitung des KDZ, an der strategischen Lösung Ihrer Herausforderung arbeiten. Zur Einstimmung auf die gemeinsame Arbeit sprechen Sie – bevor Sie in die Arbeit mit dem Change Canvas einsteigen – über Anlass und Voraussetzungen des angestrebten Projekts. Es sollten alle beteiligten Mitdenkenden ein ähnliches Bild von der Projektbasis haben. Danach steigen Sie in die Arbeit am Change Canvas ein und arbeiten die Felder in der oben angeführten Reihenfolge (erst den Rahmen, dann die Felder im Zentrum) ab.

Nach dem Erarbeiten sollte das Change Canvas jedoch nicht in der Ablage verschwinden. Alle Mitglieder des Projektteams sollten eine Kopie des ausgearbeiteten Change Canvas erhalten. Hängen Sie sich diese sichtbar auf und arbeiten Sie daran im laufenden Prozess weiter: Markieren Sie erledigte oder die nächsten zu erledigenden Projektschritte, geben Sie z. B. auf Post-its oder Moderationskärtchen Erklärungen, To-dos oder getroffene Erledigungsvereinbarungen dazu. Das Change Canvas ist Ihr praktischer und ständiger Begleiter durch das Projekt – eben ein Schweizer Taschenmesser im Change- und im Projektmanagement. <

[Kommentar senden](#)

CHANGE CANVAS DOWNLOADMÖGLICHKEIT

 <https://www.kdz.eu/sites/default/files/2023-11/KDZ%20Change%20Canvas.pdf>



CAF-Kommunal

Der Reformturbo für Städte und Gemeinden! von [Philip Parzer](#)



Philip Parzer

Der CAF ist ein Leitfaden zur Weiterentwicklung europäischer öffentlicher Verwaltungen, der die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation und die Qualität für die vielfältigen Interessengruppen öffentlicher Organisationen in den Mittelpunkt stellt. Das KDZ hat das seit dem Jahr 2000 bestehende Qualitätsmanagementsystem Common Assessment Framework (CAF) zu einem „Change-Framework“ speziell für Städte und Gemeinden weiterentwickelt.

CAF-Kommunal ist ein Qualitätsmanagementsystem, mit dem ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gestartet und die nachhaltige Weiterentwicklung von Gemeinden unterstützt wird. Hinter dem CAF-Kommunal steht ein Bewertungsraster mit rund 200 konkreten Beispielen und Standards für gutes Management in Gemeindeverwaltungen. Dabei werden Führung, Management und Struktur der Gemeinde genauso wie ihre Ergebnisse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Bürgerinnen und Bürger, die Gesellschaft sowie wichtige Leistungs- und Wirkungsergebnisse der Gemeinde analysiert

und bewertet. CAF-Kommunal unterstützt Gemeinden somit bei der qualifizierten Standortbestimmung, der kritischen Reflexion darüber, wo die Verwaltung gut aufgestellt ist bzw. wo Weiterentwicklungspotenziale bestehen und dabei Reformprozesse anzustoßen und umzusetzen.

Mit CAF-Kommunal Veränderungen auf den Weg bringen

Gemeinsam mit der Kommunalakademie Niederösterreich, vier niederösterreichischen Pilotgemeinden und in vielen weiteren CAF-Projekten, die das KDZ in Gemeinden unterschiedlicher Größenordnung begleiten durfte, wurde die CAF-Kommunal-Methode praktisch erprobt und weiterentwickelt.¹ Dass CAF in den Gemeinden wirkt, bestätigen die Ergebnisse: Mit der CAF-Umsetzung konnten je Gemeinde zwischen dreißig und sechzig konkrete kurz- und mittelfristige Maßnahmen definiert werden, welche die Effizienz und Qualität der Gemeindeführung weiter verbessern und nachhaltig stärken. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Aktionspläne und die klare Festlegung der Umsetzungsschritte inkl. Zeitplan sowie Verantwortlichkeiten mit den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche die Maßnahmen dann auch umsetzen, konnten rasche Ergebnisse mit hoher Umsetzungskraft erzielt werden (Auszug):

STRATEGIEARBEIT

Entwickeln von Gemeinde- und Verwaltungsleitbildern, Verbesserung der Arbeitsplanung zwischen Politik und Verwaltung, Zielsysteme, Weiterentwicklung von Partnerschaften und Kooperationen etc.

„Ich sehe den CAF auch als Führungsinstrument. Die Stärken und Potenziale in allen Bereichen (z. B. Bürger-/Kundenorientierung, Führungsqualität, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, soziale Verantwortung, Partnerschaften) werden einem vor Augen geführt und der Handlungsbedarf festgelegt. Auch der Bereich Politik und Verwaltung steht immer wieder im Fokus und birgt viele Unklarheiten und keine klaren Vorgaben. Auch da kann der CAF Abhilfe schaffen!“

Bürgermeisterin Marion Török
Marktgemeinde Zwentendorf

¹ CAF-Kommunal-Leitfaden: https://issuu.com/kdz_austria/docs/20201002_caf_kommunal_band13_fogra39 (14.4.2024)

ORGANISATIONSGESTALTUNG Schärfen der sachlichen Zuständigkeiten und Aufgabenzuteilung, Evaluierung und Neustrukturierung zentraler Aufgabenbereiche, Wissensmanagement, Anpassen von Öffnungszeiten und Kundenserviceangeboten, Organisationshandbuch etc.

CONTROLLING Weiterentwickeln des Budgetcontrollings, Entwicklung von Management Cockpits, Kalkulation von Verwaltungsservices etc.

PERSONALENTWICKLUNG Führungskräfteentwicklung, Einführung des strukturierten Mitarbeitergespräches, Aktualisierung der Stellenbeschreibungen, Optimierung der Rekrutierungsprozesse, Employer-Branding-Maßnahmen, Aufbau einer Feedbackkultur etc.

PROZESSOPTIMIERUNG Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Optimierung zentraler Verwaltungsabläufe und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen etc.

SERVICEQUALITÄT Durchführen von Kundenbefragungen und Zufriedenheitsmessungen, mobiles Bürgerservice, Einsatz digitaler Lösungen und Informationsangebote etc.

CAF-Kommunal folgt dabei im Prinzip vier Schritten, die in der nebenstehenden Grafik dargestellt sind:

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

CAF-Kommunal richtig einsetzen

Die Entscheidung für den Einsatz von CAF-Kommunal erfordert zu Beginn einen Check, inwieweit dieser Projektansatz die Zielsetzungen der Gemeinde unterstützen kann und auch zur Organisationskultur selbst passt. In der Gemeinde sollte eine grundsätzlich offene Gesprächskultur zum



Mehr
Informationen
www.caf-zentrum.at
www.caf-network.eu

Selbstverständnis gehören sowie auch die grundsätzliche Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden sein, einen kritischen Blick auf die eigenen Organisationsstrukturen, Abläufe usw. zu richten. Auch kann CAF-Kommunal nur in Teilbereichen der Gemeindeverwaltung mit geringem Anpassungsaufwand zum Einsatz kommen (z. B. Wirtschaftshof, einzelne Abteilungen und Dienststellen usw.).

CAF-Kommunal ist einfach und folgt der Grundprämisse, dass die Expertinnen und Experten für Veränderungen in der eigenen Verwaltung sitzen. Sie wissen wo der Schuh drückt und welche Verbesserungsmaßnahmen notwendig sind. Diese Gruppe an Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird eingeladen, die eigene Organisation zu bewerten und zu verändern. So entstehen Innovationsprozesse mit praktischen Lösungen, die Gemeinden messbar und kontinuierlich weiterbringen.

Durchschnittlich dauert ein CAF-Prozess vier bis sechs Monate. Am Ende liegt ein konkreter Aktionsplan zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation für die nächsten zwei Jahre auf dem Tisch.

CAF eignet sich insbesondere für jene Gemeinden, die einen Überblick zum Status quo ihrer Organisation bekommen möchten und diesen gemeinsam mit Führungskräften und

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessern und weiterentwickeln wollen. Zudem unterstützt CAF das Verständnis für die Gesamtorganisation und fördert die Zusammenarbeit im Team, wodurch Motivation und gemeinsames Tun maßgeblich gestärkt werden.

CAF-Gütesiegel – die Auszeichnung für exzellente Verwaltungsorganisationen

Um die Anstrengungen und Erfolge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit CAF zu würdigen, besteht die Möglichkeit, eine auf internationaler und europäischer Ebene anerkannte Auszeichnung in Form des CAF-Gütesiegels zu erlangen. Mit dem CAF-Gütesiegel wird die hohe Qualität der Organisation einer breiten Öffentlichkeit sichtbar gemacht. Es ist eine Auszeichnung für Organisationen des öffentlichen Sektors, die exzellente Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger erbringen und nachhaltige Verwaltungsentwicklung betreiben. Das CAF-Gütesiegel wird vom Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport in Kooperation mit dem CAF-Zentrum nach europaweit gültigen Standards vergeben.

Treten Sie mit uns in Kontakt und nutzen Sie dieses Tool, um den Reformturbo zu starten und den nächsten Schritt zu einer exzellenten Verwaltungsorganisation zu setzen. Mehr Infos unter www.caf-zentrum.at. <

[Kommentar senden](#)

Change it – CAF it!



EFFECTIVE
CAF
USER
CAF-GÜTESIEGEL

CAF-ZERTIFIZIERTE ORGANISATIONEN

Besser mit CAF.
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK
Europäisches Qualitätsmanagement für den öffentlichen Sektor

Bundesministerium
Kunst, Kultur,
öffentlicher Dienst und Sport



CAF-GÜTESIEGEL

Marktgemeinde Zwentendorf



www.zwentendorf.at

ausgezeichnet mit dem CAF-Gütesiegel

Kurzbeschreibung der Organisation

CAF-
Anwendungsjahr:
2018

CAF-Gütesiegel
erhalten im:
April 2020

CAF-
Ansprech-
partnerin:

Marion Török

[marion.toeroek@](mailto:marion.toeroek@zwentendorf-donau.gv.at)

[zwentendorf-donau.gv.at](mailto:marion.toeroek@zwentendorf-donau.gv.at)

Die niederösterreichische Marktgemeinde Zwentendorf an der Donau nahm als eine von vier Gemeinden in **Niederösterreich** am Pilotprojekt der Kommunalakademie **Niederösterreich** zur Erstellung eines Leitfadens zur Umsetzung von Qualitätsmanagement teil. Im **Rahmen** dieses Pilotprojekts **führte** die Gemeinde erstmals eine CAF-Selbstbewertung **durch**. Die Marktgemeinde **sieht sich nicht** nur als Verwaltungskörper, sondern als Partnerin für Bürgerinnen und Bürger. Aktuell engagiert sie **sich** besonders im **Rahmen** des **LEADER**-Projekts „Vitale Gemeinde“. Ein **mehnjähriges** Beteiligungsverfahren soll die Grundlage dafür **schaffen**, langfristig allen Zwentendorferinnen und Zwentendorfern ein gutes **Leben** zu ermöglichen.

Erreichtes und Good Practices

- ✓ Mit **hoher** Methodenkompetenz sowie unter ausgeprägter Orientierung an den **Wünschen** und Interessen von Kundinnen und Kunden sowie Bürgerinnen und Bürgern, gelang der Gemeinde die systematische Planung **ihrer** Aktivitäten im **Bereich** der Kommunal- und Regionalentwicklung.
- ✓ Die Eigeninitiative der Bürgerinnen und Bürger konnte **erfolgreich** in gemeinsamen **Vorgehensweisen** und Projekten gebündelt werden. Die Verwaltung verstärkt dieses Engagement als „**Befähigerin**“: Sie unterstützt den Dialog und gestaltet lebendige Kooperationen **zwischen** allen Partnerinnen und Partnern, **auch** über Gemeindegrenzen **hinweg**.
- ✓ Die professionelle **Vorgehensweise** in Bezug auf Organisation, Strategie und Planung wird im Sinne einer **noch höheren** Wirkungsbilanz fortlaufend optimiert. Ergebnisse und Prozesse werden systematisch **erfasst** und kommuniziert.

Erfolgsfaktoren

Zentrale Erfolgsfaktoren sind die professionelle und engagierte **Vorgehensweise** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Engagement und Optimierungsbestreben der **Führungsebene**, **wodurch** ein optimaler **Rahmen** für eine intensive Auseinandersetzung mit der Qualität der eigenen Organisation **geschaffen** werden konnte. Die Verwaltungsspitze verfolgt aktiv das übergeordnete Ziel der Weiterentwicklung der Gemeinde unter intensiver Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sowie **auch** unter **Übernahme** von Verantwortung für die regionale Entwicklung.

Das organisationale Lernen neu gestalten



Neues und kollaboratives Lernen ist gefragt! von [Eva Wiesinger](#)



Eva Wiesinger

Leadership 4.0 erfordert lebenslanges und kontinuierliches Lernen sowie die ganzheitliche Betrachtung der Personalentwicklung, um Weiterentwicklung, Innovation, Resilienz und Zukunftsfähigkeit für die gesamte Organisation zu ermöglichen.

Neben gezielten individuellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist eine solide und zeitgemäß organisierte interne Weiterbildung ein wichtiger Baustein, um gemeinsam Potenziale für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation zu erschließen. Als Kompetenzzentrum und Wissensplattform für den öffentlichen Sektor haben wir einen hohen Anspruch an kontinuierliches Lernen. Denn oftmals gilt das durch zurückliegende Studien- und Berufsabschlüsse erworbene Wissen schnell als überholt, nicht zuletzt aufgrund der verkürzten Halbwertszeit des Wissens. Wir arbeiten in hohem Maße interdisziplinär und fachübergreifend, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und ein Lernen mit- und voneinander voraussetzt.

Wie machen wir das im KDZ?

Wir orten internen Weiterbildungsbedarf, der für mehrere Personen relevant sein kann. Dieser kann von der Geschäftsführung, vom Betriebsrat oder eben auch von den Mitarbeitenden eingebracht werden. Danach organisieren wir mit externen oder internen Expertinnen und Experten das entsprechende Weiterbildungsdesign und -setting. Wir legen Wert darauf, die hierbei erworbenen Kompetenzen direkt in den eigenen Arbeitsbereich zu integrieren und somit den Lerntransfer bestmöglich zu garantieren. Gemeinsam als Gruppe zu lernen fördert ein Klima der Offen-

heit, der Transparenz sowie des Vertrauens und schafft somit die Basis, Wissen nicht im Sinne des Silodenkens zu horten, sondern für die gesamte Organisation verfügbar zu machen.

Im Jahr 2023 konnten wir vier interne Weiterbildungsmaßnahmen in wichtigen Themenfeldern durchführen:

- Persönliche Resilienz & Burnout-Prävention,
- Aufgaben & Strukturen der Gemeindeorgane,
- Künstliche Intelligenz – Basics und Anwendungen in der öffentlichen Verwaltungen,
- KNIME – freie Software für die interaktive Datenanalyse.

Wir sichern unser aller Wissen für die gesamte Organisation, indem wir aktiv an Konferenzen, Workshops, Ausschüssen (ÖStB, KGSt etc.), Expertengremien, Netzwerken (CAF-Expert-Groups, KDZ-Fachforen und Netzwerktreffen) teilnehmen. Die Teilnahme an internen Jour fixes und ein „Learning by doing“ in gemeinsamen Projekten sind ebenfalls zentrale Elemente des kontinuierlichen voneinander Lernens. <

[Kommentar senden](#)

KDZ-WEITERBILDUNG IHR PARTNER UND LERNBEGLEITER

Mitte Juni erscheint unser Herbstprogramm 2024. Werfen Sie einen Blick auf unsere neuen innovativen Programme und neuen Weiterbildungsangebote.



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



SCHRIFTENREIHE ÖFFENTLICHES MANAGEMENT
 UND FINANZWIRTSCHAFT IM NWV

Euro

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

Die Schriftenreihe erscheint im Verlag Österreich.

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

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



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

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

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