

Zwischen Konsolidierung und Innovation



#1 2025

IMPRESSUM:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: KDZ
Redaktion: Mag. Peter Biwald,
Mag. Thomas Prorok,
Siegfried Fritz, Bakk. MSc
Lektorat: Mag.ª Anneliese Krabina-Lindner,
www.brainstorm.at
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-
bildungs GmbH, 1110 Wien, Guglgasse 13
Geschäftsführer: Mag. Peter Biwald,
Mag. Thomas Prorok
Vorstand: VBgm.ª Mag.ª Tina Blöchl,
Mag.ª Angelika Flatz,
Dr.ª 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** Zwischen Konsolidierung und Innovation

BEITRÄGE

- 4** **Gemeindefinanzen:** 2023 als Wendepunkt für Gemeinden
6 **Herausforderung meistern:** Gestalten trotz knapper Kassen
8 **EU-Haushalt 2028+:** Weniger Geld für alle
12 **Verwaltungsreform in Deutschland:** Initiative für einen handlungsfähigen Staat
16 **Künstliche Intelligenz:** Ist das nicht viel zu riskant?
18 **Informationsfreiheitsgesetz:** Die Bedeutung für Gemeinden
20 **Informationsfreiheitsgesetz:** Vertrauen stärken
22 **Lokalisierung der SDGs:** Wie Städte beginnen, SDGs in ihre Finanzplanung zu integrieren.
24 **Klimaschutz:** Der Schlüssel zur Umsetzung der Klimaziele in den Gemeinden
26 **Führungsarbeit heute:** Der Balanceakt zwischen internen und externen Ansprüchen
30 **KDZ-Angebot:** Den Haushalt ins Lot bringen
32 **KDZ-Angebot:** Das Führungskräfte-Atelier
34 **Reformturbo:** Der Common Assessment Framework
38 **KDZ-Angebot:** Aktuelle Weiterbildungsveranstaltungen

KDZ-Transparenzplattform
www.offenerhaushalt.at

**JETZT
FREI-
SCHALTEN!**

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

Bereits **54** Gemeindeverbände
sind ebenfalls verfügbar!



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



Liebe Leserin, lieber Leser!



Peter Biwald

Wir befinden uns in einer Phase der Umbrüche auf internationaler Ebene, die auch vor dem neutralen Österreich nicht haltmachen. Die internationalen geopolitischen Verschiebungen und Umlagerungen führen unter anderem zum Ausbau und zur Stärkung der militärischen Potenziale. Dem folgen Prioritätenänderungen in den politischen (und damit auch budgetären) Schwerpunktsetzungen.

Diese Entwicklungen verschärfen die ohnehin schon großen nationalen Herausforderungen zusätzlich. Die Budgets von Bund, Ländern und Gemeinden sind in beträchtlicher Schieflage – es besteht dringender Handlungsbedarf. Die Aufgaben- und Finanzierungsverflechtungen zwischen den drei Ebenen tragen zum Kompetenzwirrwarr bei und erschweren das Gegensteuern. Der Anstieg der Förderausgaben in den letzten Jahren verschärft das Budgetproblem. Mit dem verstärkten Abschöpfen der Gemeinde-Ertragsanteile durch Landesumlagen wird der Finanzausgleich umgangen.

Der einzige Lösungsansatz besteht darin, Reformen in verschiedenen Bereichen einzuleiten. Dies beginnt bei den Strukturen des föderalen Systems. Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsentflechtungen in zentralen Leistungsfeldern (z. B. Gesundheit, Pflege, Bildung) sind ein wichtiger Reformansatz. Aufgabenkritik und Leistungsanpassung sind eine Pflichtaufgabe für alle drei Ebenen. Der Ausbau der subnationalen Abgabenaufonomie sowie verstärkte Nutzerfinanzierung sind weitere Themen. Auch die Strukturen müssen neu gedacht werden – z. B. in Form der Regionengemeinde. Fünf bis sieben Gemeinden bilden eine Regionengemeinde, die gemeinsam in gewählten politischen Strukturen die regionalen Aufgaben erledigen

und finanzieren. Die Ortsgemeinde bleibt als Teil der Regionengemeinde bestehen.

Ergänzend zu den Strukturreformen sind die Haushalte auf allen Ebenen – und damit auch auf kommunaler Ebene – zu konsolidieren. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur kurz- und mittelfristigen Sicherung der Handlungsfähigkeit geleistet.

Grundsätzlich bedarf es eines neuen Weges für Reformprozesse in Österreich. Mit der Initiative für einen handlungsfähigen Staat – siehe dazu auch den Beitrag in diesem FPM – wird ein partizipativer Ansatz mit einer breiten Einbindung von Anspruchsgruppen skizziert, um Föderalismus- und Verwaltungsreformen abseits traditioneller politischer Blockaden voranzutreiben und eine moderne, handlungsfähige Staatsstruktur zu entwickeln.

Im vorliegenden FPM bringen wir einige Beiträge, die die Konsolidierungsnotwendigkeit mit der Innovationsfähigkeit gemeinsam betrachten. Vom Gestalten trotz knapper Kassen über Vertrauensbildung und Führungsarbeit bis hin zur künstlichen Intelligenz reicht das folgende Spektrum – mit nationaler wie auch europäischer Perspektive.

Wir wünschen Freude beim Lesen und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

[Kommentar senden](#)



Peter Biwald

Geschäftsführer KDZ

Zwischen Investitionsbedarf und Finanzierungskrise

2023 als Wendepunkt für Gemeinden. von [Karoline Mitterer](#) und [Dalilah Pichler](#)



Karoline Mitterer

Das Jahr 2023 markiert einen Wendepunkt: Nach den turbulenten Krisenjahren haben sich die finanziellen Spielräume der Gemeinden gegenüber dem Vorkrisenniveau halbiert. Dennoch wurde weiterhin investiert – insbesondere in Kinderbetreuung und Bildung. Die Schattenseite: eine steigende Verschuldung. Die Finanzierung der kommunalen Daseinsvorsorge ist deutlich schwieriger geworden.

Halbierte Spielräume – Was steckt dahinter?

Der Überschuss aus der operativen Gebarung – also dem laufenden Haushalt ohne Investitionen – sank 2023 auf rund 1,6 Mrd. Euro. Das bedeutet eine Halbierung im Vergleich zum Vorjahr. Steigende Ausgaben – etwa für Personal (+11 Prozent) und Betrieb (+9 Prozent) – trafen auf sinkende Ertragsanteile (–2 Prozent) und eine unterdurchschnittliche Entwicklung der eigenen Abgaben (+6 Prozent) und Gebühren (+7 Prozent). Zugleich stiegen die Umlagen an die Länder um 8 Prozent, was die finanzielle Belastung weiter erhöhte. Viele Gemeinden rutschten damit in die Kategorie der sogenannten „Abgangsgemeinden“ (negative Freie Finanzspitze): Sie konnten ihre laufenden Ausgaben nicht mehr aus eigener Kraft decken.



Dalilah Pichler

„Mittelgroße Gemeinden haben gerade noch ein ‚Genügend‘ bei der Freien Finanzspitze. Alle anderen sind im Durchschnitt bereits Abgangsgemeinden.“

Investitionen 2023 noch hoch

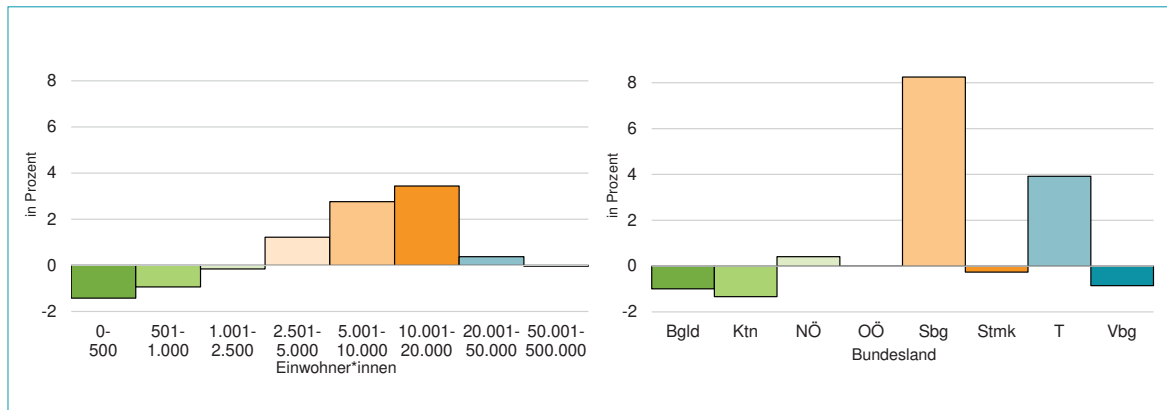
Trotz knapper Mittel investierten Österreichs Gemeinden im Jahr 2023 rund 4,5 Mrd. Euro (ohne Wien). Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Plus von 13 Prozent. Damit wurden absolut sogar mehr Mittel eingesetzt als 2019 – dem letzten Vorkrisenjahr. Erreicht wurde dieses Niveau aber nur dank Kapitaltransfers von Ländern und Bund (v. a. das Kommunale Investitionsprogramm 2023), Rücklagenabbau und Darlehensaufnahmen.

Zu betonen ist, dass kommunale Investitionen auf finanzielle Engpässe in der Regel zeitverzögert reagieren. Angesichts der kritischen Aussichten für die Gemeindefinanzen in den nächsten Jahren ist es daher fraglich, ob das Investitionsniveau gehalten werden kann.

Steigende Verschuldung 2023: Beginn eines neuen Trends?

Während die Investitionen zulegten, reichte der operative Überschuss nicht mehr aus, um sie zu finanzieren. Die Folge: eine stärkere Inanspruchnahme von Krediten. Der Saldo der Finanzierungstätigkeit – also die Differenz zwischen aufgenommenen und getilgten Darlehen – lag 2023 bei +362 Mio. Euro Netto-neuverschuldung und war damit dreimal so hoch wie im Vorjahr.

Noch sind die Schulden im Verhältnis zum BIP stabil, doch erste Warnzeichen mehren sich. Sollten sich die operativen Spielräume weiter verschlechtern, könnte sich die bislang stabile Verschuldungssituation grundlegend ändern.



Quote Freie Finanzspitze (FSQ) nach EW-Klasse und Bundesland in Prozent, 2023.

Quelle: eigene Berechnungen (2025) auf Basis Statistik Austria: Gemeindefinanzdaten 2023.

Bildung und Kinderbetreuung: Dauerläufer mit hohem Tempo

Die dynamischsten Ausgabenbereiche bleiben Bildung und Elementarpädagogik. Die Nettobelastung – also der Zuschussbedarf – hat sich in der Kinderbetreuung in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt (+115 Prozent), im Pflichtschulbereich betrug der Anstieg +73 Prozent. Dahinter stehen neben wachsender Nachfrage auch höhere Qualitätsansprüche, etwa steigende Betreuungsquoten, kleinere Gruppengrößen und längere Öffnungszeiten.

Fazit: Weniger finanzielle Spielräume, mehr Verantwortung

Das Jahr 2023 markierte einen tiefen Einschnitt in der kommunalen Finanzentwicklung. Im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 hat sich der Finanzierungsspielraum halbiert. Zugleich wurde weiter auf hohem Niveau investiert, besonders in Bildung und Kinderbetreuung. Diese widersprüchliche Entwicklung zeigt deutlich: Die Gemeinden stehen vor einem strukturellen Dilemma. Sie erfüllen zentrale gesellschaftliche Aufgaben und benötigen hohe Investitionen – während ihr finanzieller Spielraum zunehmend schrumpft.

Empfehlungen für nachhaltig stabile Gemeindefinanzen

Um die Gemeindefinanzen langfristig zu stabilisieren, braucht es strukturelle Refor-

men. Dies bedeutet eine Bundesstaats- und Finanzausgleichsreform, wie sie etwa auch im Regierungsprogramm 2025 angelegt ist. Dabei sollte an einer Transferreform (v. a. in Bezug auf Pflege und Krankenanstalten), an klaren Aufgabenzuordnungen (etwa bei Schulen oder Klimaschutz) und an einer stärker aufgabenorientierten Mittelverteilung gearbeitet werden. Zusätzliche Projekte wie das geplante zweite Gratiskindergartenjahr müssen finanzierbar bleiben und dürfen die Gemeinden nicht überfordern.

Daneben braucht es auch Effizienzsteigerungen auf Gemeindeebene, etwa durch interkommunale Kooperationen oder Gemeindefusionen, Prozessoptimierung und Aufgabenkritik. Kurzfristig scheinen jedoch finanzielle Unterstützungen durch Bund und Länder alternativlos, um die kommunale Daseinsvorsorge aufrechtzuerhalten. Besonders die Investitionstätigkeit der Gemeinden muss gesichert werden – auch im Hinblick auf soziale und ökologische Herausforderungen. Damit das gelingt, braucht es ein ausgewogenes Zusammenspiel aus verfügbaren Eigenmitteln, gezielter Investitionsförderung und tragbarer Verschuldung. Andernfalls drohen übermäßige Schulden oder ein Rückgang kommunaler Zukunftsinvestitionen. <

[Kommentar senden](#)

Gestalten trotz knapper Kassen

Neue Wege der Haushaltskonsolidierung.

von [Alexander Maimer](#) und [Karoline Mitterer](#)

Viele Städte und Gemeinden stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihre Haushalte zu konsolidieren – ohne dabei politische Gestaltungsspielräume zu verlieren. In Zeiten knapper Budgets reichen klassische Einsparprogramme oft nicht mehr aus. Es braucht neue Perspektiven: Ein strategisches Umdenken in der kommunalen Leistungserbringung und das Nutzen innovativer Wege.



Alexander Maimer

Im Auftrag des Österreichischen Städtebundes hat das KDZ eine Studie erstellt, die innovative Konsolidierungsansätze analysiert und Good-Practice-Beispiele aus dem In- und Ausland aufbereitet. Ziel dabei ist, den Gemeinden Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie trotz finanzieller Engpässe die kommunale Daseinsvorsorge sichern und weiterentwickeln können.



Karoline Mitterer

Neue Ansätze für nachhaltige Haushaltsführung

Konsolidierung bedeutet nicht zwangsläufig Verzicht. Vielmehr geht es auch darum, vorhandene Ressourcen intelligenter zu nutzen und die Organisation öffentlicher Leistungen neu zu denken. Die Studie zeigt sechs zentrale Handlungsfelder auf, die Städten und Gemeinden neue Möglichkeiten eröffnen – jenseits von pauschalen Kürzungen.

1. Effizienzsteigerung in der Gemeindeverwaltung

Aufgabenkritik, Digitalisierung und Leistungsvergleiche bieten Potenziale für mehr Effizienz – etwa durch smarte Tourenplanung im Bereich Müllabfuhr oder interkommunale Benchmarking-Projekte.

2. Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern

Ehrenamtliche Initiativen können Leistungen sichern und Kosten reduzieren. Beispiele sind etwa der Betrieb eines örtlichen Freibades durch einen Verein. Auch Bürgerbudgets oder Beteiligungsprozesse zeigen Einsparpotenzial und fördern zugleich das Verantwortungsgefühl vor Ort.

3. Gemeindekooperationen

Gemeinsame Verwaltungseinheiten (z. B. Baurechtsverwaltung) oder gemeinsame Infrastruktur und Dienstleistungen (z. B. Bauhöfe, Kindergärten) helfen, Synergien zu nutzen und Kosten zu senken.

4. Zusammenarbeit mit den Ländern

Eine bessere regionale Abstimmung von Dienstleistungen und Infrastruktur durch die Länder eröffnet weitere Effizienzpotenziale. Länder können hier viel stärker als bisher als Servicepartner auftreten. Auch regionale Personalpools und digitale Unterstützungsleistungen sind zu nennen.

5. Public-Private-Partnerships (PPP)

Projekte im Bereich der Abfallwirtschaft oder bei der Infrastrukturerichtung zeigen, wie Leistungen mit geringerer öffentlicher Belastung realisiert werden können.

„Die Gemeinden brauchen neue Lösungen, um auch unter finanziellem Druck zukunftsfähig bleiben zu können.“

6. Alternative Finanzierungsquellen

Green Bonds, Bürgerbeteiligungsmodelle & Co eröffnen zusätzliche Finanzierungsquellen für die Realisierung von Investitionen.

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Konsolidierung

Eine wirksame Haushaltskonsolidierung erfordert mehr als nur technisches Know-how – sie muss strategisch geplant, politisch gewollt und professionell begleitet sein. Zentrale Erfolgsfaktoren sind ein klares Zielbild und eine langfristige Strategie, die über kurzfristige Einsparungen hinausgeht und die Weiterentwicklung kommunaler Leistungen im Blick hat. Erfolgreiche Beispiele zeigen zudem, dass Kooperationen – ob mit anderen Gemeinden, mit dem Land oder mit privaten Mitwirkenden – auf Augenhöhe organisiert sein müssen, um Vertrauen, Transparenz und Effizienz sicherzustellen. Ebenso entscheidend ist die Kommunikation: Nur wenn Verwaltung, Politik und Bevölkerung die Notwendigkeit von Maßnahmen verstehen und aktiv eingebunden werden, lassen sich auch ambitionierte Konsolidierungsschritte tragen und umsetzen. Eine transparente Kommunikation schafft Vertrauen und Akzeptanz – und macht aus Konsolidierung ein gemeinsames Projekt.

Neue Spielräume schaffen erfordert neues Denken

Auch wenn viele Gemeinden derzeit unter hohem finanziellem Druck stehen, lassen sich Handlungsspielräume bewahren – vorausgesetzt, man ist bereit, über den Tellerrand hinauszublicken. Die vorgestellten Ansätze zeigen, dass Konsolidierung nicht nur dem Sparen dienen muss, sondern vielmehr zur Weiterentwicklung der kommunalen Daseinsvorsorge beitragen kann.

Der Wandel hin zu mehr Effizienz, Beteiligung und Kooperation braucht Mut – aber auch systematische Unterstützung. Gemeinden sollten ihre individuellen Rahmenbedingungen analysieren, vorhandene Stärken aktivie-

ren und den für sie passenden Mix an Maßnahmen wählen. Die in der Studie identifizierten Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele bieten dafür eine wertvolle Orientierung.

Innovative Lösungen allein reichen nicht aus

Die oben genannten innovativen Konsolidierungsansätze stellen keine alleinige Lösung dar, sondern sind als Ergänzung zu bestehenden Maßnahmen zu verstehen. Das weit überwiegende Konsolidierungspotenzial wird weiterhin durch klassische Maßnahmen erschlossen werden müssen – insbesondere durch das Heben bestehender Einnahmepotenziale, etwa bei Gebühren oder Leistungsbeiträgen, sowie durch gezielte Aufgabenkritik, in Bereichen wie Förderungen, freiwillige Leistungen oder Investitionspriorisierungen. Wie sich die finanzielle Lage der Gemeinden künftig entwickelt, wird zudem maßgeblich davon abhängen, in welchem Ausmaß Bund und Länder ihrer Verantwortung nachkommen. Eine faire Lastenverteilung im föderalen Gefüge ist unerlässlich – denn dauerhaft können Gemeinden die Herausforderungen der Haushaltskonsolidierung nicht allein stemmen.



[Kommentar senden](#)

Foto: Shutterstock



Herausforderung annehmen und neue Wege gehen.

Neuer EU-Haushalt 2028+

Weniger Geld für alle? von [Thomas Prorok](#) und [Alexandra Schantl](#)



Thomas Prorok



Alexandra Schantl

Im Juli 2025 wird die Europäische Kommission den Vorschlag für den nächsten Mehrjährigen Finanzrahmen 2028+ vorlegen. Mit der Mitteilung „Der Weg zum nächsten Mehrjährigen Finanzrahmen (MFR)“ hat sie offiziell die Diskussion und Verhandlungen über den zukünftigen EU-Haushalt eingeleitet. Die Vision der Kommission ist ein Haushalt, der auf ein strategischeres, flexibleres und leistungsorientierteres EU-Finanzierungssystem abzielt. Angesichts geopolitischer Unsicherheiten, wirtschaftlicher Herausforderungen und sozialer Transformationen fordert die Europäische Kommission neue Finanzierungsprioritäten, die das EU-Budget und die Mittelverteilung an die EU-Mitglieder umfassend ändern werden.

Finanzierungsschwerpunkte

Die Kommission orientiert sich stark am Draghi-Report, der die Stärkung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit und Innovation als zentrale Priorität sieht.

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT & INNOVATION

Der neue Europäische Wettbewerbsfähigkeitsfonds soll gezielt strategische Technologien, Forschung und industrielle Innovation fördern. Eine zentrale Herausforderung ist die Schließung der Investitionslücke gegenüber den USA und Asien. Um das zu erreichen, sollen bessere Rahmenbedingungen für Start-ups und Wachstumsunternehmen geschaffen werden.

SICHERHEIT & VERTEIDIGUNG

Die Zusammenarbeit in der europäischen Verteidigungsindustrie soll gestärkt, und es sollen mehr Mittel für Krisenreaktionen und Sicherheit bereitgestellt werden.

MIGRATION & ASYLPOLITIK

Die finanzielle Absicherung des neuen Pakts für Migration & Asyl soll den Schutz der Außengrenzen verbessern und irreguläre Migration effektiver steuern.

KOHÄSIONS- & STRUKTURPOLITIK

Die Förderprogramme sollen vereinfacht werden, um Investitionen effizienter dorthin zu lenken, wo sie am meisten gebraucht werden. Gleichzeitig rückt der Fokus stärker auf soziale Kohäsion und Arbeitsmarktförderung.

NACHHALTIGKEIT & KLIMASCHUTZ

Umwelt- und Klimapolitik bleiben zentral, jedoch mit neu ausgerichteten Prioritäten. Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) soll nachhaltiger und resilienter gestaltet werden. Gleichzeitig sollen neue Finanzierungsmodelle für klimaneutrale Technologien und Energieunabhängigkeit entwickelt werden. Zudem ist eine bessere Absicherung gegen Naturkatastrophen geplant.

EU-ERWEITERUNG & GEOPOLITISCHE STRATEGIE

EU-Erweiterung & geopolitische Strategie: Die geopolitische Lage erfordert eine neue Finanzstrategie zur Unterstützung der Westbalkanstaaten, der Ukraine, der Republik Moldau und Georgiens. Gleichzeitig sollen Investitionen im Rahmen der Global Gateway Initiative verstärkt auf strategische Partnerländer ausgerichtet werden.

„Die geplanten Reformen des EU-Budgets 2028+ setzen auf mehr Flexibilität und strategische Investitionen, bergen jedoch Risiken für die Planungssicherheit auf kommunaler Ebene.“

Modernisierung der EU-Financen

Um diese neuen Prioritäten zu finanzieren, schlägt die Kommission eine Modernisierung der EU-Financen vor. Besonders wichtig ist die Einführung neuer Eigenmittel, um die Rückzahlung der NextGenerationEU-Schulden ab 2028 zu sichern. Geplante Einnahmequellen sind unter anderem der Emissionshandel (ETS), der CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) und neue Modelle zur Besteuerung von Unternehmensgewinnen. Zudem soll der EU-Haushalt flexibler gestaltet werden, um schneller auf Krisen reagieren zu können. Die Kommission bringt zudem folgende neue Finanzierungsregeln ins Spiel:

► FLEXIBILISIERUNG DES HAUSHALTS

Ein wesentlicher Punkt ist die Erhöhung der Flexibilität des EU-Budgets. Derzeit sind über 90 % der Mittel fest verplant, was schnelle Reaktionen in Krisensituationen erschwert. Künftig sollen mehr Sonderinstrumente und weniger programmgebundene Mittel zur Verfügung stehen.

► LEISTUNGSORIENTIERTE FINANZIERUNG

Die Vergabe von Mitteln soll sich stärker an konkreten Ergebnissen orientieren.

Programme wie die Aufbau- und Resilienzfazilität (Stichwort: Österreichischer Aufbau- und Resilienzplan) oder die Ukraine-Fazilität dienen als Vorbild für diesen Ansatz. Damit sollen die EU-Ausgaben besser mit politischen Zielen abgestimmt werden.

► DYNAMISCHE ANPASSUNG DES EU-HAUSHALTS

Während der bisherige MFR über sieben Jahre weitgehend festgelegt war, soll dieser in Zukunft regelmäßig überprüft und flexibel angepasst werden können, um Mittel dort einzusetzen, wo sie am dringendsten benötigt werden.

► MEHR FLEXIBILITÄT DER MITTELVERGABE UND ANPASSUNGSMÖGLICHKEITEN

Künftig soll es weniger programmgebundene Mittel und mehr Sonderinstrumente geben, um schneller auf neue Herausforderungen wie Krisen, Naturkatastrophen oder geopolitische Veränderungen reagieren zu können. ➤

Foto: Shutterstock



Die Europäische Union hat eine neue Vision für ihre Finanzen.

► VEREINFACHUNG DER FINANZIERUNGSPROGRAMME

Die Vielfalt der derzeit über 50 Programme führt oft zu administrativer Komplexität. Eine zentralisierte Anlaufstelle und klarere Strukturen sollen den Zugang zu EU-Förderungen erleichtern.

► GRUNDSÄTZE DER RECHTSSTAATLICHKEIT

Die verstärkte Betonung dieses Prinzips sowie die klare Verpflichtung zum Schutz der finanziellen Interessen der EU sollen schnellere Sanktionen und Mittelsperren ermöglichen.

Fazit

Während die neuen Finanzierungsschwerpunkte derzeit wenig Widerspruch ernten, sind die vorgeschlagenen neuen Eigenmittel und Finanzierungsregeln Gegenstand intensiver politischer Diskussionen. Die Städte und Gemeinden werden vor allem von den neuen Finanzierungsschwerpunkten betroffen sein. Angesichts der Fokussierung auf Regionen mit größerem Aufholbedarf ist wohl mit einer Mittelkürzung zu rechnen. Die vorgeschlagenen Finanzierungsregeln, die auf Leistungsorientierung basieren, dürften eine höhere Bürokratisierung und intensivere Überprüfungen nach sich ziehen. Die Regeln zur „Flexibilisierung und Dynamik“ stehen

scheinbar der dringend benötigten Planungssicherheit bei kommunalen Finanzierungen entgegen.

Mit den neuen vorgeschlagenen Regeln wird sich die Europäische Kommission deutlich mehr Spielraum verschaffen und stärker als bisher die EU-Finzen bestimmen. Andererseits unterstreicht die Kommission die Bedeutung der EU-Multi-Level-Governance, des ortsbezogenen Ansatzes und des Partnerschaftsprinzips. Das bedeutet, dass die Umsetzung der EU-Prioritäten gemeinsam mit den Mitgliedstaaten, ihren Regionen und Kommunen erfolgen muss. <

[Kommentar senden](#)

ZUM NACHLESEN

Link zur Mitteilung

„Der Weg zum nächsten
Mehrjährigen Finanzrahmen“



<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025DC0046>

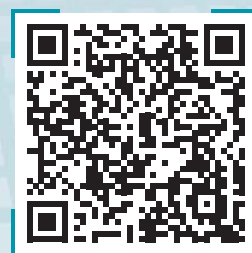


Foto: Österreichischer Städtebund

AD PERSONAM

Mag. Stephan Auer-Stüger, Fachreferent für EU-Angelegenheiten beim Österreichischen Städtebund.

„Selbstverständlich sind Städte unterstützende Partner bei einer Reform des Finanzrahmens, wenn dabei auch erkannt wird, wie wichtig Städte bei der Umsetzung der neuen Schwerpunkte sind. Die ehrgeizigen Ziele u.a. bei Wettbewerbsfähigkeit und Klimaschutz können nur gemeinsam mit und in den Städten realisiert werden. Dazu bedarf es entsprechender Einbindung und finanzieller Unterstützung der Städte in Europa.“

Mag. Stephan Auer-Stüger

CAF-Bot

Die neue KI des KDZ für Ihre Organisationsentwicklung

25 Jahre CAF-Erfahrung - jetzt als Chatbot verfügbar

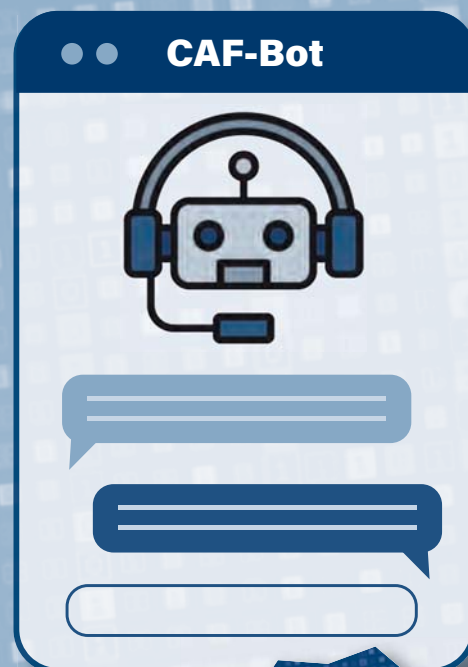
Der CAF-Bot basiert auf 25 Jahren Expertise des KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung in Qualitätsmanagement, Verwaltungsreform und CAF.

Mit dem Chatbot erhalten Sie schnell und unkompliziert Antworten zum Common Assessment Framework - dem europäischen Modell für exzellente öffentliche Organisationen.

Bereits über 200 Organisationen nutzen CAF erfolgreich - u. a. das BMI, Landesrechnungshöfe oder Gemeinden wie Gratkorn.

Entdecken Sie jetzt das gesamte CAF-Spektrum - kostenlos, anonym und ohne Registrierung. Ideal für Einsteigerinnen und Einsteiger oder zur Vorbereitung auf Assessments.

- ▲ **Kostenlos und anonym**
- ▲ **Sofort einsetzbar - keine Registrierung**
- ▲ **KI-basiert - antwortet in Echtzeit**
- ▲ **Unterstützt bei CAF-Verständnis und -Anwendung**



**JETZT
AUS-
PROBIEREN**
www.caf-zentrum.at



Verwaltungsreform in Deutschland

Initiative für einen handlungsfähigen Staat. von [Thomas Prorok](#) und [Gerhard Hammerschmid](#)



Thomas Prorok

Während in Österreich das Regierungsprogramm einen neuen „Verfassungskonvent“ vorsieht, haben in Deutschland im Herbst 2024 renommierte Ex-Politiker*innen und Vertreter*innen von Wirtschaft und Gesellschaft die überparteiliche „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ ins Leben gerufen, um innerhalb kurzer Zeit Empfehlungen für grundlegende Verwaltungsreformen zu erarbeiten. Im März 2025 wurde der erste Zwischenbericht vorgelegt. Kann Österreich davon lernen?

Das Besondere an der Initiative ist, dass Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier die Schirmherrschaft übernommen hat und die Initiative von vier der größten Stiftungen in Deutschland – der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Stiftung Mercator, der Fritz Thyssen Stiftung und der Zeit Stiftung Bucerius unterstützt wird. Zusammen mit rund 50 Fachleuten aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung haben die vier Initiierenden in sieben Arbeitsgruppen

Reformvorschläge erarbeitet. Um möglichst praxisnahe Lösungen zu entwickeln, wurden ergänzend zahlreiche Fachleute,

Verbandsvertretende sowie Vertretende von Kommunen, Unternehmen und der Zivilgesellschaft eingebunden.

Der breit angelegte Ansatz mit Fokus auf die Gelingensfaktoren staatlicher Handlungsfähigkeit stellt eine Neuerung dar: Statt sich auf einzelne politische Bereiche zu konzentrieren, analysiert die Initiative die übergeordneten Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Politikgestaltung und vor allem -umsetzung notwendig sind. Im Fokus steht dabei nicht die Reform einzelner Politikbereiche wie Rente oder Steuern, sondern die Schaffung grundlegender Voraussetzungen für erfolgreiche Reformen, um das Vertrauen in Staat und Demokratie zu stärken.¹ Der Mitte März gemeinsam mit dem Bundespräsidenten vorgestellte Zwischenbericht präsentiert insgesamt 30 Empfehlungen, die in den kommenden Monaten noch vertieft und weiterentwickelt werden.

¹ Eine jährlich vom deutschen Beamtenbund (dbb) in Auftrag gegebene repräsentative Befragung der Bevölkerung zeigt, dass das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit kontinuierlich sinkt. Im Jahre 2024 waren bereits 70 % der Bürgerinnen und Bürger der Meinung, dass der Staat in Bezug auf seine Aufgaben und Probleme überfordert ist.



Foto: Hertie School

AD PERSONAM

Gerhard Hammerschmid ist Professor für Public Management an der Hertie School und wissenschaftlicher Direktor der Geschäftsstelle der Initiative.

„Viele der Ideen und Empfehlungen unseres Zwischenberichts haben Eingang gefunden in den kürzlich vorgestellten Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung. Das Bekenntnis zu einem „handlungsfähigen Staat“ findet sich in der Präambel sowie der Überschrift eines der Hauptkapitel und es wird eine „echte Staatsreform“ und „ambitionierte Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung“ angekündigt. Auf Seite 56 wird sogar explizit darauf hingewiesen, dass man die Vorschläge unserer Initiative aufgreifen wird.“

Gerhard Hammerschmid

Inhalt und Empfehlungen

Der Zwischenbericht konzentriert sich auf strukturelle Probleme, die die Handlungsfähigkeit des Staates einschränken. Ein zentraler Aspekt ist die **Gesetzgebung**, die oft zu kompliziert und bürokratisch ist und die Vollzugsebene vielfach überfordert. Neue Gesetze sollen künftig verständlicher, praxisorientierter und flexibler gestaltet werden. Zudem soll es möglich sein, Regelungen zunächst in Pilotprojekten zu erproben, bevor sie flächendeckend umgesetzt werden.

Eine **Föderalismusreform** ist erforderlich, um Kompetenzkonflikte zwischen Bund, Ländern und Kommunen zu reduzieren und Entscheidungsprozesse effizienter zu gestalten. Eine neue Bund-Länder-Initiative soll deshalb Vorschläge erarbeiten, um die Aufgabenverteilung klarer zu regeln. Ein zentraler Reformschritt ist die Begrenzung der Gemeinschaftsaufgaben zwischen Bund und Ländern. Die derzeitige Mischfinanzierung führt oft zu Verzögerungen, Unklarheiten und einem erhöhten bürokratischen Aufwand. Besonders betroffen sind die Kommunen, die durch unklare Zuständigkeiten oft geschwächt werden. Dies beeinträchtigt ihre Handlungsfähigkeit und untergräbt das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat. Ein weiteres Problem ist das Fehlen effizienter Regelungen für bundeseinheitliche Länderaufgaben. Derzeit können solche Regelungen nur durch Staatsverträge geschaffen werden, deren Verabschiedung oft Jahre dauert. Eine klarere Aufgabenverteilung und eine stärkere Rolle des Bundesrats könnten eine moderne, handlungsfähigere Struktur schaffen, die den aktuellen Herausforderungen besser gerecht wird.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der **Digitalisierung** der Verwaltung. Die Initiative fordert die Einrichtung eines eigenen Ministeriums für Digitales und Verwaltung, das die Digitalisierung vorantreiben und klare Standards setzen soll. Das Ministerium soll auch für Personalthemen und Dienstrecht zuständig sein und die Personalstruktur in der öffentlichen

Verwaltung reformieren, um qualifizierte Fachkräfte für IT und Management zu gewinnen und den Wechsel in den öffentlichen Dienst zu erleichtern. Ein digitales Verwaltungsportal soll zudem ermöglichen, dass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen ihre Anliegen effizienter online erledigen können.

Im Bereich **Sicherheit und Migration** schlägt die Initiative eine Modernisierung der deutschen Sicherheitsarchitektur vor. Die aktuelle Rechtslage sei nicht mehr auf die Bedrohungen der Gegenwart ausgerichtet, insbesondere im Bereich Cybersicherheit. Deshalb soll der Bund künftig mehr Kompetenzen erhalten, um auf Bedrohungen schneller reagieren zu können.

Neben Sicherheit und Digitalisierung geht es auch um die wirtschaftliche **Wettbewerbsfähigkeit**. Der Staat soll sich stärker als strategischer Investor und Auftraggeber positionieren, um Innovationen gezielt zu fördern. Die öffentliche Beschaffung soll einfacher und digitaler gestaltet werden, um bürokratische Hürden für Unternehmen abzubauen. Gleichzeitig sollen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft enger vernetzt werden, damit neue Technologien schneller in die Praxis umgesetzt werden können.

Auch im Bereich **Datenschutz** spricht sich die Initiative für eine Lockerung der strengen deutschen Regulierungen aus. Die aktuelle Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung sei oft unnötig bürokratisch und behindere Innovationen, insbesondere für kleine Unternehmen und Start-ups.

Ein weiteres wichtiges Reformfeld ist der **Klimaschutz**. Die Initiative fordert, dass das Klimakabinett institutionell verankert wird, um eine langfristige Strategie zu gewährleisten. Zudem sollen künftig alle neuen



ZUR INITIATIVE

<https://www.hertie-school.org/de/initiative-staatsreform>



Gesetze einem Klima- und Sozialverträglichkeitscheck unterzogen werden, um sicherzustellen, dass soziale und ökologische Aspekte systematisch berücksichtigt werden.

Auch im **Sozialbereich** sieht die Initiative Reformbedarf. Die Zuständigkeiten für Sozialleistungen sollen gebündelt und über eine zentrale digitale Plattform verwaltet werden, um Bürokratie abzubauen. Leistungen wie Kindergeld, Wohngeld und Sozialhilfe sollen dabei stärker vereinheitlicht und nach einem einfachen Bedarfsprinzip zugewiesen werden.

 ZWISCHENBERICHT



In der **Bildungspolitik** schlägt die Initiative die Gründung eines Nationalen Bildungsrats vor, der Mindeststandards für Bildung und Prüfungen festlegt und die Qualität der Schulen verbessert. Gleichzeitig sollen Schulen mehr Eigenverantwortung erhalten, um flexibler auf Herausforderungen reagieren zu können.

Die Reformen sollen zwar zentral vom Bundeskanzleramt gesteuert aber nicht nur von politischen Entscheidungstragenden verantwortet werden. Vielmehr soll die Gesellschaft durch Bürger*innenbeteiligung und Bürger*innenräte aktiv eingebunden werden. Zudem schlägt die Initiative die Einführung einer allgemeinen Dienstpflicht vor, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern und den Personal-mangel in sozialen Bereichen zu lindern.

Blaupause für Österreich?

Österreich steht vor ähnlichen Herausforderungen wie Deutschland. Viele Empfehlungen sind auch für Österreich von höchster Relevanz (siehe Gesetzgebung, Föderalismus, Wettbewerbsfähigkeit, Datenschutz und Klimaschutz).

Fazit: Ein neuer Weg für Reformprozesse in Österreich

Die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ bietet nicht nur inhaltliche Reformvorschläge, sondern auch einen innovativen und beeindruckend schnellen Prozess, der als Vorbild für Österreich dienen könnte. Besonders bemerkenswert ist der partizipative Ansatz, der nicht auf einen klassischen „Top-down“-Verfassungskonvent setzt, sondern eine breite Einbindung von Anspruchsgruppen fördert und von unabhängigen Stiftungen getragen wird.

Die Initiierenden kommen nicht aus der aktiven Politik oder Verwaltung, sondern agieren als engagierte Persönlichkeiten aus der Zivilgesellschaft, bringen als ehemalige Minister*innen, Top-Manager*innen und als Präsident des Verfassungsgerichtshofs aber entsprechende Expertise ein. Dies ermöglicht eine unabhängige und praxisorientierte Perspektive auf Reformbedarfe, die nicht von parteipolitischen Interessen dominiert wird. Gleichzeitig sichert die Schirmherrschaft des Bundespräsidenten die notwendige politische Legitimation und öffentliche Aufmerksamkeit.

Ein weiterer vielversprechender Aspekt ist die breite Einbindung von Fachpersonen, Interessenvertretungen und in Zukunft auch Bürger*innen durch Bürger*innenräte. Diese dialogorientierte Herangehensweise stärkt die Akzeptanz von Reformen und kann dazu beitragen, Widerstände frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten.

Die institutionelle Verankerung der Initiative durch eine eigene Geschäftsstelle an einer Universität sowie die Unterstützung durch Stiftungen können weitere Erfolgsfaktoren sein. Für Österreich könnte ein ähnlicher Prozess eine neue Möglichkeit sein, Föderalismus- und Verwaltungsreformen abseits traditioneller politischer Blockaden voranzutreiben und eine moderne, handlungsfähige Staatsstruktur zu entwickeln.

[Kommentar senden](#)

A man with brown hair, wearing a blue denim shirt and a light-colored apron, sits on a metal counter in a kitchen. He is leaning forward with his chin resting on his hand, looking thoughtfully at the camera. The background shows shelves with various kitchen items like pots, pans, and jars. The lighting is warm and focused on the man.

ERSTE  SPARKASSE 

GLAUB AN
DICH

Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung

Ist das nicht viel zu riskant? von [Peter Biegelbauer](#)

Die öffentliche Verwaltung steht unter Druck: Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, eine wachsende Aufgabenvielfalt und steigende Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger erfordern kontinuierlich neue Lösungsansätze. Gleichzeitig bleiben rechtsstaatliche Sorgfalt, Transparenz und Effizienz unverzichtbare Grundpfeiler. Wie kann die Verwaltung diesen Spagat schaffen?

Künstliche Intelligenz (KI) bietet einen vielversprechenden Ansatz, um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Sie kann nicht nur Prozesse automatisieren, sondern auch Entscheidungsunterstützung leisten,

Routineaufgaben reduzieren und Datenmengen analysierbar machen, die für Menschen kaum noch zu überblicken sind.

Auch für Gemeinden und Städte mit begrenzten Mitteln, ohne eigene Rechenzentren und Fachabteilungen, bieten sich bereits Einstiegsmöglichkeiten. So können standardisierte Chatbots oder digitale Assistenten zur Unterstützung des Bürgerservices genutzt werden – etwa bei häufig gestellten Fragen zu Müllabfuhr, Formularen oder Öffnungszeiten. Mit Open-Source-Lösungen oder durch Kooperation mit kommunalen

IT-Dienstleistern lassen sich zudem Dokumentenklassifizierung, Terminmanagement oder einfache automatisierte Prozesse (z. B. Antragsannahme) kostengünstig umsetzen.

Doch so groß die Chancen auch sind, der Einsatz von KI birgt auch Risiken. Falsche Ergebnisse („Halluzinationen“), fehlende Nachvollziehbarkeit (KI als „Black Box“), mögliche Voreingenommenheit bei Ergebnissen („Bias“) und mangelnde rechtliche Kontrolle stellen hohe Anforderungen an Governance, Ethik und Datenschutz.

Deshalb gilt: Der Einsatz von KI in der Verwaltung darf kein Selbstzweck sein. Er muss an klaren Zielen, gesetzlichen Vorgaben und ethischen Prinzipien ausgerichtet werden. Nur durch eine kluge Kombination aus technischer Innovation, rechtlichem Rahmen und organisatorischer Verantwortung kann KI zur Stärkung der öffentlichen Verwaltung beitragen.

Wie kann ich ohne große Kosten einsteigen?

Sie haben noch nicht so viel Erfahrung mit KI? Das sollte Sie keineswegs davon abhalten, KI zu nutzen. Zum Beispiel könnten Sie sich in einem ersten Schritt um wenig Geld ein Konto bei ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot oder einer der anderen aktuellen Chatbots, die auf generativer KI beruhen, zulegen und mit dem Experimentieren beginnen.

Die vorherigen Absätze hat beispielsweise ChatGPT beigetragen, als Antwort auf die Fragestellung („Prompt“): „Bitte verfasse einen kurzen Beitrag für eine professionelle

Foto © AIT Austrian Institute of Technology



AD PERSONAM

Peter Biegelbauer ist Leiter des AI Ethics Labs am AIT Austrian Institute of Technology.

„Sie haben noch wenig Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz? Das sollte Sie keineswegs davon abhalten, diese Technologie zu nutzen.“

Fachzeitschrift für Verwaltungsangehörige und Verwaltungswissenschaftler*innen. Das Thema ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung. Der Titel ist: ‚KI in der öffentlichen Verwaltung: Ist das nicht viel zu riskant?‘ Der Artikel umfasst 2.500 Zeichen inklusive Leerzeichen. Zuerst sollen die Herausforderungen der Verwaltung angesprochen werden, dann soll eine Betrachtung der Künstlichen Intelligenz als Möglichkeit zu deren Bewältigung folgen. Als Nächstes sollen einige Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz dargestellt werden. Abschließend sollen kurz die Risiken von Künstlicher Intelligenz, insbesondere von generativer KI angesprochen werden.“

Eine zentraler Punkt beim Einsatz generativer KI ist: absolut niemals die Produkte einer KI ohne genaue Prüfung verwenden. Daher wurden auch hier in diesem Text in jedem Absatz mehrere Änderungen vorgenommen, wie Präzisierungen und Ergänzungen sowie das Streichen von Begriffen. Ein weiteres Thema: niemals personenbezogene Daten in eine generative KI hochladen, die nicht im eigenen Rechenzentrum betrieben wird – selbst wenn die Anbieter der Chatbots versichern, dass diese Daten nicht für Trainingszwecke verwendet werden!

Wo erfahre ich mehr?

Wenn Sie sich mit dem Thema KI in der Verwaltung etwas näher auseinandersetzen wollen, finden Sie reichlich Möglichkeiten im Anfang 2025 neu überarbeiteten „Leitfaden Digitale Verwaltung: KI, Ethik und Recht“. Dieser kann gratis heruntergeladen werden und wurde von der Sektion öffentlicher Dienst im BMKÖS (seit März 2025 im BKA) beauftragt und vom AIT AI Ethics Lab des AIT Austrian Institute of Technology gemeinsam mit dem Research Institute – Digital Human Rights Center erstellt.



Im Leitfaden werden technische Grundlagen von KI diskutiert und der Einsatz von KI in der Verwaltung mit Pro- und Kontra-Argumenten abgewogen. Nicht zu kurz kommen der rechtliche Rahmen, insbesondere der im August 2024 in Kraft getretene europäische AI Act, sowie ethische Prinzipien und Leitlinien, die das Handeln der öffentlichen Verwaltung leiten sollen.

Der Leitfaden bietet zahlreiche Beispiele, Überblicksgrafiken und anschauliche Boxen zu unterschiedlichen Themen von Prompts bis zu „KI-Literacy“, also der Fähigkeit, mit KI verantwortungsvoll umzugehen. Im Leitfaden finden sich auch ein Entscheidungsbaum zur Verwendung von KI, der Kriterien- und Maßnahmenkatalog für ethische KI in der Verwaltung (EKIV) und eine Checkliste für ethische KI in der Verwaltung.

Es gibt also keinen Grund, vor dem Einsatz von KI Angst zu haben. Ähnlich wie bei anderen Technologien macht es allerdings Sinn, KI einmal für sich selbst zu erproben und sich etwas mit dem Thema auseinanderzusetzen. Der Leitfaden Digitale Verwaltung und diverse Fortbildungsveranstaltungen könnten ein weiterer Schritt sein. Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt!



[Kommentar senden](#)



LEITFADEN DIGITALE
VERWALTUNG

https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2024/09/250113_Leitfaden-Digitale-Verwaltung_2.0_A4.pdf



Das Informationsfreiheitsgesetz (IFG)

Die Bedeutung für Gemeinden. von [Teresa Weber](#)

Mit dem 1. September 2025 steht in Österreich ein grundlegender Wandel in der Verwaltung an: Die Amtsverschwiegenheit wird durch die Informationsfreiheit abgelöst. Diese Neuerung betrifft alle staatlichen Institutionen, ganz besonders aber Gemein-

den. Häufig sind diese erste Anlaufstelle für die Bewohnerschaft und verfügen über vielfältige Informationen. Die bevorstehende Veränderung birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen, die bereits Gegenstand zahlreicher Fachveranstaltungen waren und von der Wissenschaft intensiv untersucht werden.

Am 28. Februar 2025 fand daher an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Sigmund Freud Privatuniversität eine Tagung mit rund 140 Teilnehmenden statt. Dabei kristallisierten sich die folgenden wesentlichen Ergebnisse heraus:

auch das Vertrauen in öffentliche Institutionen. Gerade in der heutigen Zeit ist das öffentliche Vertrauen ein entscheidender Faktor für das Funktionieren der Demokratie. Offenheit und Transparenz sind daher unerlässlich.

2. Noch offene Detailfragen

Obwohl die grundsätzliche Notwendigkeit des IFG unbestritten ist, bleiben einige Detailfragen noch ungeklärt. Dazu zählt insbesondere der Umfang der Veröffentlichungspflicht in Bauverfahren. Zudem ist das Verhältnis zwischen IFG und DSGVO noch nicht ausjudiziert. Es kann daher vorkommen, dass eine Gemeinde aufgrund des IFG verpflichtet ist, bestimmte Informationen zu veröffentlichen, die Datenschutzbehörde im Nachhinein jedoch feststellt, dass diese Veröffentlichung gemäß der DSGVO unzulässig war. Die Datenschutzbehörde arbeitet jedoch an entsprechenden Unterstützungsmaterialien und bietet Schulungen auch in den Bundesländern an, um hier für mehr Klarheit zu sorgen.

3. Bereits mittelfristig kaum erhöhter Arbeitsaufwand zu erwarten

Ein weiterer Punkt der Tagung war der zu erwartende Mehraufwand in der Anfangsphase nach Inkrafttreten des IFG am 1. September 2025. Die Kommunalverwaltung wird vorübergehend mit einem erhöhten Ausmaß an Informationsanfragen beschäftigt sein. Dabei zeigen jedoch Erfahrungen aus anderen Ländern, dass sich diese anfängliche Häufung an Anfragen binnen kurzer Zeit wieder normalisiert.

1. Notwendiger Schritt in Richtung Transparenz

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Informationsfreiheitsgesetz – obwohl es gerade für Gemeinden auch einen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeutet – einen entscheidenden Schritt hin zu einer offeneren und demokratischeren Gesellschaft darstellt. Eine transparente Verwaltung schafft nicht nur Rechtssicherheit und verhindert Machtmissbrauch und Korruption, sondern fördert

Foto © Studio Wey



AD PERSONAM

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Teresa Weber, MSc ist Universitätsprofessorin für Öffentliches Recht an der Sigmund Freud Privatuniversität in Wien.



Gemeinden, die frühzeitig und umfassend Informationen proaktiv veröffentlichen, werden mit deutlich weniger Arbeitsaufwand durch individuelle Anträge konfrontiert sein. Dieser proaktive Ansatz hilft, spätere Einzelfragen zu minimieren, und in vielen Fällen genügt dann ein einfacher Verweis auf die bereits veröffentlichte Information.

Link zum Forschungsprojekt:

<https://jus.sfu.ac.at/de/forschung-fakultaet-fuer-rechtswissenschaften/forschungsprojekt-informationsfreiheit-und-gemeinden/>

• FAQs

Aus der erfassten Bandbreite an Fragen entsteht ein fortlaufend aktualisiertes FAQ-Dokument, das – basierend auf den Regelungen des IFG – kontinuierlich mit Antworten ergänzt wird, die auf den Vorgaben des Informationsfreiheitsgesetzes beruhen.

• Rechtsdogmatische Analyse

Besonders relevante Fragestellungen werden einer fundierten rechtsdogmatischen Analyse unterzogen, deren Ergebnisse in Fachpublikationen publiziert werden.

• Rechtssoziologische Analyse

Das Projekt untersucht Zusammenhänge zwischen kommunalen Faktoren, wie etwa der Gemeindegröße, und den typischerweise auftretenden Fragestellungen.

Die Ergebnisse dieses partizipativen Ansatzes werden wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie Gemeinden den Übergang zur Informationsfreiheit praktisch gestalten können und welche Anpassungen des IFG eventuell erforderlich sind. Wir laden alle in der Gemeindeverwaltung oder in den kommunalen Betrieben tätigen Personen ein, an unserem Forschungsprojekt mitzuwirken und die Umfrage auszufüllen.

FORSCHUNGS-PROJEKT
<https://onlinebefragungen.sfu.ac.at/gemeinden-ifg/>



Der Übergang zur Informationsfreiheit verlangt also mehr als nur juristische Klarstellungen. Er erfordert ein Umdenken in der Arbeitsweise der Gemeindeverwaltungen – einen Kulturwandel, der darin besteht, dass Behörden die neuen Transparenzpflichten konstruktiv umsetzen.



[Kommentar senden](#)

4. Notwendigkeit eines Kulturwandels

Eine zentrale Erkenntnis der Veranstaltung war, dass der Erfolg des IFG nicht allein von der präzisen Auslegung der rechtlichen Bestimmungen abhängt. Vielmehr ist ein tiefgreifender Kulturwandel in der Verwaltung notwendig – ein neues Selbstverständnis, das sicherstellt, dass die langfristigen Ziele, wie eine Stärkung des Vertrauens der Bewohnerschaft, realisiert werden können.

In diesem neuen Bewusstsein sollte das IFG vonseiten der Verwaltung nicht als bürokratische Bürde, sondern als Chance verstanden werden, die Beziehungen zwischen Bewohnerschaft und Verwaltung nachhaltig zu verbessern.

Neben der Tagung hat die rechtswissenschaftliche Fakultät der Sigmund Freud Privatuniversität ein Forschungsprojekt ins Leben gerufen, um zum Verständnis der im Zusammenhang mit dem IFG auftretenden Fragestellungen beizutragen. Dieses verfolgt einen mehrstufigen Ansatz:

• Sammlung der Fragestellungen

Durch ein partizipatives Verfahren werden Gemeindebedienstete aktiv eingeladen, ihre konkreten Fragen über ein Onlineformular einzureichen. Diese Fragen dienen als Grundlage für eine „Law Clinic“, bei der Studierende zusammen mit Fachpersonen der Rechtsanwaltskanzlei Cerha Hempel eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen vornehmen.

Vertrauen in die Verwaltung stärken

Mit klaren Prozessen zur erfolgreichen Umsetzung des Informationsfreiheitsgesetzes.

von Dalilah Pichler



Dalilah Pichler

Mit dem neuen Informationsfreiheitsgesetz (IFG) haben Gemeinden in Österreich die Chance, Transparenz und Bürger-nähe aktiv zu gestalten. Durch gute Vorbereitung und klare Strukturen lässt sich die Umsetzung erfolgreich meistern. Gemeinden, die frühzeitig Prozesse etablieren, können nicht nur Anfragen zügig bearbeiten, sondern auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Verwaltung stärken. Besonders in der Anfangsphase ist mit einer erhöhten Anzahl an Anfragen zu rechnen, doch mit der richtigen Strategie lassen sich diese Herausforderungen souverän bewältigen.

Workflows vorab definieren

Ein zentraler Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung des IFG ist die Etablierung klar definierter Prozesse. Insbesondere das Bürgerservice spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Es muss sicherstellen, dass Anfragen rasch an die zuständigen Abteilungen weitergeleitet werden, damit die gesetzlich vorgegebenen Fristen eingehalten werden können.

Daher sollte im Gemeindeamt eine zentrale Anlaufstelle definiert werden, an die sich Antragstellende mit ihren Anliegen wenden können. Diese Stelle übernimmt die Koordination der Anfragen und stellt sicher, dass sie effizient bearbeitet werden. Zudem ist erforderlich, standardisierte Abläufe für die Bearbeitung der Anfragen festzulegen. Dazu gehören sowohl die Erfassung und Weiterleitung der Anfragen als auch deren Beant-

wortung. Klare Zuständigkeiten und strukturierte Prozesse tragen dazu bei, die Anfragen fristgerecht zu bearbeiten.

Digitale Infrastruktur anpassen

Eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des IFG spielt die digitale Infrastruktur. Die Gemeindewebsite muss so gestaltet sein, dass Informationen leicht auffindbar sind, um Anfragen präventiv zu reduzieren. Gemeinden mit mehr als 5.000 Einwohnenden sind zudem verpflichtet, relevante Informationen proaktiv bereitzustellen. Welche Dokumentarten und Datensätze davon betroffen sind, kann bereits im Vorfeld definiert werden. Auch eine Auseinandersetzung mit Plattformen wie data.gv.at oder offenerhaushalt.at zählt zu den Vorbereitungen.

Um eine solche Auseinandersetzung zu gewährleisten, sollte eine spezielle Transparenzseite auf der Gemeindewebsite eingerichtet werden, auf der alle relevanten Informationen oder Verlinkungen gebündelt veröffentlicht werden. Eine optimierte Suchfunktion hilft Bürgerinnen und Bürgern dabei, schnell auf die benötigten Dokumente zuzugreifen. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die bereitgestellten Informationen barrierefrei zugänglich sind. Dies bedeutet, dass sie leicht verständlich formuliert und auch für Menschen mit Beeinträchtigungen gut nutzbar sein sollten.

Datenschutz und sensible Daten

Da bei der Beantwortung von Anfragen personenbezogene oder vertrauliche Informationen betroffen sein können, müssen Gemeinden klare Richtlinien für den Datenschutz und die Schwärzung sensibler Daten entwickeln.

„Klare Zuständigkeiten und strukturierte Prozesse tragen dazu bei, Anfragen fristgerecht zu bearbeiten.“

Ein wichtiger Schritt ist die Erarbeitung eines Leitfadens, der festlegt, welche Informationen geschützt werden müssen und wie diese vor der Veröffentlichung anonymisiert oder geschwärzt werden können.

Dabei sollten Gemeinden auf technische – teils KI-gestützte – Werkzeuge zurückgreifen, die eine professionelle Schwärzung von Dokumenten ermöglichen. Zudem ist es essenziell, dass alle Mitarbeitenden für den Datenschutz sensibilisiert werden. Schulungen und klare Richtlinien helfen dabei, Datenschutzverstöße zu vermeiden und eine sichere Verarbeitung sensibler Informationen zu gewährleisten.



Kulturwandel meistern

Das neue Informationsfreiheitsgesetz bringt eine Kultur der Transparenz in die österreichischen

Gemeinden. Eine durchdachte

Strategie, effiziente Prozesse und

eine angepasste digitale Infrastruktur sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung. Indem Gemeinden vorausschauend handeln, können sie die steigenden Anforderungen bewältigen und gleichzeitig das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die öffentliche Verwaltung stärken.



[Kommentar senden](#)

KDZ-PODCAST ALLES, WAS SIE ÜBER DAS IFG WISSEN MÜSSEN

KDZ im Dialog

Das Informationsfreiheitsgesetz und seine Auswirkungen auf die Gemeinden

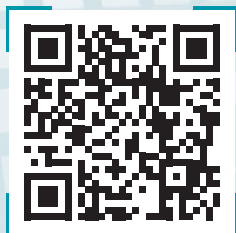
mit
Robert Keisler & Marlene Wimmer-Nistelberger



Informationsfreiheitsgesetz ab 1. September 2025 in Kraft

Für Städte und Gemeinden stellen sich viele offene Fragen: Wer ist betroffen? Was sind Daten von allgemeinem Interesse? Was bedeutet die Pflicht zur proaktiven Veröffentlichung in der Arbeitspraxis?

Diese und viele weitere interessante Fragen diskutiert Podcast-Gastgeber Siegfried Fritz mit Rechtsanwalt Robert Keisler und Rechtsanwältin Marlene Wimmer-Nistelberger bei KDZ im Dialog.



<https://kdzimdialog.podigee.io/32-ifg>

Lokalisierung der SDGs

Wie Städte beginnen, SDGs in ihre Finanzplanung zu integrieren. von [Sara Deranja](#)



Sara Deranja

Foto: Soviso - Filmproduktion

Die Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) ist längst nicht mehr allein Aufgabe von Nationalstaaten und internationalen Organisationen. Gerade Städte stehen an vorderster Front, wenn es darum geht, globale Nachhaltigkeitsziele auf lokaler Ebene erfolgreich umzusetzen. Doch wie lässt sich Nachhaltigkeit in den finanziellen und administrativen Strukturen von Stadtverwaltungen verankern? In aktuellen Studien wird beleuchtet, wie erste Schritte in der SDG-Rechnungslegung und Haushaltsplanung aussehen – und welche Herausforderungen es gibt.

Städte als Haupthandelnde der SDGs Fachpersonen schätzen, dass rund 65 % der SDG-Ziele direkt und indirekt durch Maßnahmen auf lokaler Ebene erreicht werden können. Städte spielen damit eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Agenda 2030. Doch während viele Städte und Gemeinden bereits Nachhaltigkeitsstrategien formuliert haben, stellt sich eine entscheidende Frage: Wie lassen sich Nachhaltigkeitsziele in Haushaltspläne und Finanzierungsmodelle integrieren? Hier setzt die Idee der „Glocalization“ an – ein Begriff, der beschreibt, wie globale Nachhaltigkeitsziele an lokale Gegebenheiten angepasst werden. In der Praxis bedeutet das: Stadtverwaltungen müssen ihre finanziellen, strategischen und administrativen Ziele und Maßnahmen mit den SDGs in Einklang bringen.

„Die Nachhaltigkeit einer Stadt ist ein komplexes Entscheidungsproblem, das viele Variablen umfasst und hauptsächlich von den Präferenzen der Entscheidungstragenden abhängt.“

Erste Schritte in der SDG-Rechnungslegung: was Städte bereits tun

Ob in Amsterdam, Helsinki oder Barcelona – immer mehr Städte beginnen, ihre Haushaltsplanung mit den SDGs zu verknüpfen. Es gibt drei zentrale Ansätze, die sich abzeichnen:

- 1. SDG-Tagging:** Einige Städte setzen auf das sogenannte SDG Budget Tagging. Dabei werden öffentliche Ausgaben bestimmten SDGs zugeordnet, um transparent zu machen, wie viel Geld tatsächlich in nachhaltige Entwicklung fließt.
- 2. Indikatorenbasierte Planung:** Städte und Gemeinden entwickeln SDG-spezifische Leistungsindikatoren, um den Fortschritt nachhaltiger Maßnahmen messbar zu machen. So kann überprüft werden, ob etwa Investitionen in den öffentlichen Nahverkehr wirklich zur Reduktion von CO₂-Emissionen beitragen (SDG 13: Klimaschutz).
- 3. Steuerung (Governance) mit SDGs:** Wenn SDGs lediglich nachträglich bestehenden Budgetposten zugeordnet werden, bleiben sie oft symbolisch, ohne echte Lenkungswirkung. Wirkliche Transformation entsteht dann, wenn sie bereits bei der Ziel- und Maßnahmenplanung als Handlungsrahmen einbezogen werden – also ex ante, nicht nur ex post. Eine wirksame SDG-Steuerung erfordert ihre Integration in den gesamten Haushaltskreislauf – nicht nur als nachträgliche Zuordnung, sondern als Grundlage für Zielsetzung und Ressourcenverteilung.

Performance Budgeting kann hierbei unterstützen, indem es Wirkungsziele mit SDG-Beiträgen verknüpft und so echte Lenkung statt symbolischer Zuordnung ermöglicht.

4. Berichterstattung & Transparenz: Nachhaltigkeitsberichte gewinnen in vielen Städten an Bedeutung. Ziel ist es, die SDG-Umsetzung nicht nur strategisch zu planen, sondern auch regelmäßig zu dokumentieren und für Bürgerinnen und Bürger zugänglich zu machen.



- Digitale Tools und KI nutzen, um SDG-Ausgaben effizienter zu tracken und zu analysieren.
- Mehr Bürger*innenbeteiligung, um öffentliche Mittel für SDG-relevante Projekte demokratischer zu verteilen.

Nur durch strukturelle Weichenstellungen lässt sich verhindern, dass ambitionierte Ziele an mangelnder Umsetzbarkeit scheitern.

Hürden auf dem Weg zur nachhaltigen Finanzplanung

Ein Problem ist die fehlende Standardisierung: Eine einheitliche Methodik zur Erfassung SDG-relevanter Haushaltsausgaben fehlt, sodass Städte individuelle Verfahren entwickeln, was Vergleichbarkeit und Skalierbarkeit erschwert. Der Zielkonflikt zwischen kurzfristigen politischen Prioritäten und langfristiger Nachhaltigkeit: Durch die Logik von Wahlzyklen und kurzfristigen Finanzierungsentscheidungen werden die strategischen Ansprüche der SDGs nicht selten vernachlässigt.

Auch die unzureichende Datenverfügbarkeit stellt ein Hemmnis dar – viele Städte und Gemeinden haben weder belastbare Indikatoren noch systematische Analysemöglichkeiten. Oft fehlen die notwendigen Ressourcen und Fachkenntnisse, um eine SDG-orientierte Haushaltsführung wirksam umzusetzen.

Was kommt als Nächstes? Die Zukunft der SDG-Budgetierung

Trotz aller Hindernisse steht außer Frage: Eine echte Umsetzung der SDGs erfordert, dass Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil kommunaler Haushaltsstrategien wird. Fachleute unterstreichen dies mit konkreten Forderungen:

- Standardisierte Methoden für SDG-Budgetierung entwickeln, um Städte besser vergleichbar zu machen.
- Bessere Koordination zwischen lokalen und nationalen Behörden

Beispiele aus dem Norden

Nachhaltigkeit ist nur dann wirksam, wenn ökologische, soziale und wirtschaftliche Maßnahmen nicht isoliert betrachtet, sondern als interdependente Elemente einer ganzheitlichen Strategie verstanden werden. Die Erfahrungen aus Kristiansund (FIN) zeigen: Alle Handelnden – von der Verwaltung bis zur Bürgerschaft – müssen an Bord sein, um langfristig tragfähige und gerechte Gemeinschaften zu schaffen.

Der Prozess erfordert Zeit: In Finspång dauerte es drei Jahre, bis die SDGs in den Haushalt und die strategische Planung integriert wurden. Politischer Wille und Geduld sind essenziell, um eine nachhaltige Governance zu etablieren. Fortschritt sollte dabei nicht als Wettbewerb zwischen Städten und Gemeinden verstanden werden – jede Stadt entwickelt individuelle Lösungen im eigenen Tempo.

Fazit: Nachhaltigkeit als neue DNA kommunaler Governance

Städte und Gemeinden spielen eine entscheidende Rolle bei der Verwirklichung der Agenda 2030. Die Integration der SDGs in die kommunale Steuerung ist kein Sprint, sondern ein Marathon – doch mit einer klaren Roadmap und starkem Engagement kann jede Gemeinde ihren Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft leisten.



[Kommentar senden](#)

Ein kommunaler Klimainvestitionsfonds

Schlüssel zur Umsetzung der Klimaziele in den Gemeinden.

von Karoline Mitterer und Marian Haydn



Karoline Mitterer

Gemeinden spielen eine Schlüsselrolle im Klimaschutz, doch ihre finanziellen Spielräume sind stark eingeschränkt. Investitionen in Gebäudesanierung, öffentlichen Verkehr oder erneuerbare Energieträger bleiben oft aus – nicht aus mangelndem Willen, sondern wegen fehlender Mittel. Ein gezielter Klimainvestitionsfonds soll helfen, diese Lücken zu schließen. Zusätzlich sollte das Kriterium Klimaschutz auch bei bestehenden Förderungen gestärkt und eine Klimaschutz-Governance aufgebaut werden.



Marian Haydn

Die folgenden Analysen und Empfehlungen basieren auf einer aktuellen Studie des KDZ – Zentrums für Verwaltungsforschung im Auftrag der Arbeiterkammer Wien, die die finanziellen Spielräume der Gemeinden für Investitionen sowie notwendige Reformen zur Stärkung kommunaler Klimainvestitionen analysiert.

Klimaschutz in Gemeinden: Mehrbedarf trifft auf Finanznot

Rund 30 Prozent der öffentlichen Investitionen in Österreich stammen von den Gemeinden – diese sind damit zentrale Handelnde der Klima- und Infrastrukturpolitik. Doch dieser Verantwortung stehen immer geringere finanzielle Spielräume gegenüber: Die Mittel der Gemeinden, die für Investitionen zur Verfügung stehen, haben sich seit der Vor-Corona-Zeit halbiert, und Förderprogramme reichen längst nicht aus, um den wachsenden Investitionsbedarf zu decken.

Die Investitionsbedarfe der Gemeinden in den Klimaschutz sind viel-

fältig. Kommunale Gebäude müssen saniert, der Umstieg auf erneuerbare Energie und Wärme muss forciert und der öffentliche Verkehr ausgebaut werden. Schätzungen zufolge brauchen Gemeinden dafür jährlich mindestens 1,3 bis 2,2 Milliarden Euro zusätzlich. Dem steht ein aktuelles Volumen für sämtliche kommunale Investitionen von 4,5 Mrd. Euro (2023) gegenüber. Das Investitionsniveau der Gemeinden müsste sich also enorm erhöhen.

Förderungen unterstützen Klimaschutz in Gemeinden noch zu wenig

Es gibt zahlreiche Förderprogramme für kommunale Klimaprojekte – sowohl vom Bund als auch von den Ländern. Doch diese sind oft zeitlich begrenzt, intransparent und weisen häufig ein nur begrenztes Fördervolumen auf. Ein umfassendes Gesamtkonzept fehlt ebenso wie eine gezielte Mittelvergabe auf Basis konkreter Klimaziele. Lücken zeigen sich vor allem bei der Finanzierung von Gebäudesanierungen sowie bei innerstädtischen ÖV-Angeboten. Hinzu kommen unklare Zuständigkeiten und Kompetenzen. Besondere Bedeutung für kommunale Investitionen haben die Gemeinde-Bedarfszuweisungen, die aber meist noch nicht auf den Klimaschutz ausgerichtet sind. In einzelnen Bundesländern wie Salzburg oder Vorarlberg gibt es erste Ansätze, ökologische Kriterien zu berücksichtigen – aber das bleibt die Ausnahme.

Eine mögliche Lösung: ein kommunaler Klimainvestitionsfonds

Ein zentraler Vorschlag ist die Einrichtung eines kommunalen Klimainvestitionsfonds. Damit sollen Gemeinden langfristig und



STUDIE

<https://www.kdz.eu/de/wissen/studien/ausrichtung-kommunaler-investitionen-auf-klimaschutz>



Was von Gemeinden erwartet wird

- Thermische Gebäudesanierung und Heizungstausch
- Ausbau des öffentlichen Verkehrs – insbesondere auch in Städten
- Förderung nachhaltiger Mobilität wie Rad- und Fußwege, E-Mobilität
- Investitionen in erneuerbare Energie wie Photovoltaikanlagen und Nahwärme

Womit Klimaschutzinvestitionen gebremst werden

- Sinkende Eigenmittel der Gemeinden
- Rückläufige Förderquoten bei Landesmitteln
 - Lückenhafte und zersplitterte Förderlandschaft
 - Fehlende Planbarkeit für langfristige Projekte
- Komplexität und Zugangshürden

Kommunaler Klimaschutz: Anspruch und Wirklichkeit

Quelle:
KDZ, eigene
Darstellung (2025).

verlässlich bei Klimaschutzmaßnahmen unterstützt werden – unabhängig von ihrer Finanzkraft und befristeten Programmen. Der Fonds könnte zu Beginn mit jährlich 500 Millionen Euro dotiert sein (ohne Mittel für den städtischen öffentlichen Verkehr). Hierzu werden zwei Säulen vorgeschlagen: Einerseits soll jede Gemeinde einen pauschalen Basisbetrag erhalten, mit dem bewährte Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt werden können – etwa energetische Sanierungen von Gemeindegebäuden, die Umstellung von Heizsystemen auf erneuerbare Energieträger oder die Installation von Photovoltaikanlagen. Damit wird auch kleineren oder finanzschwächeren Gemeinden der Einstieg in wirkungsvolle Klimainvestitionen erleichtert.

Andererseits sollen gezielt Projekte gefördert werden, die ein besonders hohes CO₂-Einsparpotenzial sowie eine gute Kosten-Nutzen-Relation oder besondere Innovationskraft aufweisen. Die Auswahl dieser Projekte soll anhand objektiver Kriterien erfolgen, um eine treffsichere Mittelvergabe zu gewährleisten und gleichzeitig den Wettbewerb um die wirksamsten Lösungen zu fördern. Ein begleitendes Monitoring- und Evaluierungssystem sorgt für Transparenz und ermöglicht eine laufende Weiterentwicklung.

Ergänzend: Bestehende Instrumente weiterentwickeln

Der Fonds allein wird nicht reichen. Parallel braucht es eine Neuausrichtung bestehender

Förderungen – insbesondere der Gemeinde-Bedarfszuweisungen. Förderquoten für Klimaschutzprojekte sollten erhöht und der Zugang erleichtert werden. Ein zentrales Förderportal könnte Transparenz schaffen und Gemeinden bei der Antragstellung unterstützen.

Auch die institutionelle Zusammenarbeit muss verbessert werden: Ein Koordinierungsgremium aus Bund, Ländern und Gemeinden könnte Klimaziele, Förderinstrumente und Investitionsstrategien abstimmen – idealerweise ergänzt durch ein Klimaberichtswesen, das Fortschritte sichtbar macht.

Fazit: Jetzt handeln – für klimafitte Gemeinden

Die Klimaziele sind ambitioniert – und ohne die Gemeinden nicht zu erreichen. Doch diese brauchen finanzielle Sicherheit und klare Rahmenbedingungen, um langfristig planen und investieren zu können. Ein kommunaler Klimainvestitionsfonds wäre ein kraftvoller Hebel dafür.

Es braucht jetzt mutige politische Entscheidungen. Bund und Länder sollten gemeinsam den Klimainvestitionsfonds auf den Weg bringen – und damit den Gemeinden das geben, was sie brauchen: Handlungsspielraum für eine klimafitte Zukunft.



[Kommentar senden](#)

Führungsarbeit heute

Der Balanceakt zwischen internen und externen Ansprüchen.

von Maximilian Hrazdil



Maximilian Hrazdil

Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sind – wahrscheinlich mehr denn je – gefordert, die Komplexität heutiger, umfassender Zusammenhänge zu erfassen und zu bearbeiten. Diese Komplexität nährt sich vor allem von den divergierenden Logiken der einzelnen Organisationseinheiten sowie den unterschiedlichen Perspektiven von Führungskräften, Mitarbeitenden sowie Bürgerinnen und Bürgern auf die Belange der Verwaltung. Es liegt in der Verantwortung von Führungskräften, diese Komplexität durch Entscheidungen zu reduzieren und Musterunterbrechungen zu ermöglichen. So lassen sich Herausforderungen mit frischen Antworten bewältigen, statt den gewohnten Pfaden zu folgen.

Führung im Wandel: neue Anforderungen, Erwartungen und Herausforderungen in Zeiten von Digitalisierung und KI

Die Anforderungen an Führungskräfte unterliegen derzeit, aber auch in den nächsten Jahren einem tiefgreifenden Wandel. Dieser ist nicht allein demografischen Entwicklungen geschuldet. Vielmehr spielen auch rasante technologische Entwicklungen, neue Erwartungen an die Gestaltung von Arbeit und ein allgemein verändertes Verständnis von

Führung eine zentrale Rolle. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Führungskräfteentwicklung lassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und in vier Fragen zusammenfassen:

- 1.** Welche Anforderungen stellen Organisationen heute an die Arbeit ihrer Führungskräfte?
- 2.** Was erwarten sich die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften?
- 3.** Welche Ansprüche stellen Führungskräfte heute an sich selbst und an ihr eigenes Arbeiten?
- 4.** Welche Fähigkeiten fordern aktuelle technologische Entwicklungen (z. B. Digitalisierung und KI) künftig von Führungskräften?

Erwartungen der Mitarbeitenden: Vertrauen, Flexibilität und Zweckhaftigkeit

Mitarbeitende von heute stellen andere Ansprüche an ihre Arbeit als frühere Generationen: Neben dem Aspekt einer guten Vergütung rückt die Frage von Sinn und Zweck der eigenen beruflichen Tätigkeiten in den Vordergrund. Zudem werden die Lebenssituationen komplexer: Beruf, Familie und persönliche Weiterentwicklung müssen in Einklang gebracht werden. Dies erfordert flexible Arbeitsmodelle, sowohl in Bezug auf Arbeitszeiten als auch auf Arbeitsorte. Darüber hinaus verlangen Mitarbeitende zunehmend, ihren individuellen Entwicklungspfad entsprechend gefordert und gefördert zu werden – nicht nur dem unmittelbaren Interesse der Verwaltungsorganisation ent-

„Erfolgreiche Führungsleistung zeigt sich im gelungenen Aufbrechen alter, gewohnter Muster und der Etablierung neuer Strategien. Diese Strategien reagieren auf die veränderten Rahmenbedingungen der Verwaltung.“

Foto: Shutterstock



Erfolgreiche Führung ist komplex und besteht aus zahlreichen Bausteinen.

sprechend. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, ohne die strategischen Verwaltungsziele aus den Augen zu verlieren. Ein entscheidender Faktor hierbei ist Vertrauen: Mitarbeitende verlangen nicht nur Autonomie, sondern auch, dass ihre Kompetenzen und Entscheidungen ernst genommen werden.

Hohe Anforderungen der Führungskräfte an sich selbst: zwischen Selbstanspruch und Verwirklichung

Neben den äußeren Herausforderungen setzen sich Führungskräfte oft auch selbst unter hohem Druck. Sie haben einen ausgeprägten Anspruch an die eigene Leistungsfähigkeit und gehören häufig zu ihren eigenen schärfsten kritischen Stimmen. Führung wird dabei zunehmend als professionelles Handwerk verstanden, das erlernt werden will und für dessen erfolgreiche Ausübung entsprechende Ressourcen erforderlich sind. Allerdings ist es für viele, insbesondere kleinere Verwaltungsorganisationen nicht immer einfach, die notwendigen Rahmenbedingungen bereitzustellen. Sei es aufgrund einer Vielzahl

von zu bewältigenden und herausfordernden Situationen des Alltags, aufgrund fehlender personeller Ressourcen oder mangelnder zeitlicher Freiräume zur Reflexion und Strategiearbeit: Führungskräfte stehen häufig vor der Herausforderung, mit knappen Mitteln eine effektive und nachhaltige Führung zu gewährleisten. Dies führt nicht selten zu Überlastung und dem Gefühl, den eigenen Ansprüchen nicht gerecht zu werden.

Führung & KI – und was ist mit Empathie?

Künstliche Intelligenz (KI), Automatisierung und digitale Tools eröffnen zahlreiche neue Effizienzpotenziale, doch sie bringen zugleich auch neue Herausforderungen mit sich: Beispielsweise kann ein möglicher Bias die KI-Algorithmen einfärben und zu diskriminierenden Ergebnissen führen. Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Arbeit organisiert und durchgeführt wird.

KI-gestützte Systeme übernehmen zunehmend administrative und analytische Aufgaben, repetitive Prozesse lassen sich bereits heute rasch durch Automatisierung



vereinfachen. Dies gibt Führungskräften die Möglichkeit, sich stärker auf strategische und zwischenmenschliche Aufgaben zu konzentrieren. Zugleich gilt es, ein grundsätzliches technisches Verständnis für die Funktionsweise von KI zu entwickeln, um sicherzustellen, dass der Einsatz neuer Features und Tools ethischen und sozialen Maßstäben gerecht wird. Die Frage, wie Führung im Spannungsfeld zwischen technologischem Fortschritt und menschlichem Miteinander gestaltet werden kann, steht nicht nur im Zentrum aktueller wissenschaftlicher Debatten, sondern verweist bereits heute auf neue Herausforderungen in der Praxis.



Zur gelingenden Orientierung ist eine klare Vision der eigenen Verwaltung essenziell, die idealerweise von allen Mitarbeitenden getragen wird. Diese hilft, eine Strategie (ein konsistentes Muster an Entscheidungen) zu entwickeln, Entscheidungen sowie deren Auswirkungen zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.

Digitalisierung sollte als Chance genutzt werden, um Prozesse effizienter zu gestalten und Innovationen zu fördern. Das bedeutet jedoch auch, diese kritisch und methodisch geleitet fortzuentwickeln. Die erfahrenen Beraterinnen und Berater des KDZ können Sie dabei unterstützen. Statt eines großen Wurfs ist kontinuierliche Organisationsentwicklung der Schlüssel: Klare Strukturen und Prozesse helfen, Überforderung zu vermeiden und Stabilität zu schaffen.

Stellen Sie Ihren Führungskräften die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, sich auch auf ihre Führungstätigkeiten zu fokussieren: Treiben Sie die Führungskräfteentwicklung (z. B. in Form von Trainings) aktiv voran, ermöglichen Sie Zeit zum gemeinsamen Sparring und schaffen Sie den notwendigen Raum, sich mit strategischen Themen zu beschäftigen.

Führung: „Management des Paradoxen“ (R. Wimmer)

Führung ist heute mehr denn je eine anspruchsvolle Balance zwischen technologischer Effizienz und Menschsein, zwischen Agilität ermöglichen und Stabilität geben, zwischen Vertrauen schenken und Kontrolle ausüben. Die Art und Weise, wie diese Balance gefunden wird, ist entscheidend für den Erfolg von Führung. Ein Blick in die

„Erfolgreiche Führung bedeutet, den Mitarbeitenden auch oder gerade in stürmischen Zeiten Orientierung zu geben und sie so bei ihrer Aufgaben erledigung zu unterstützen.“

- 1 Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität
- 2 Zerbrechlichkeit (Brittle), Angst (Anxious), Nichtlinearität (Nonlinear) und Unverständlichkeit (Incomprehensible)

„klassische“ Führungstheorie hilft weiter: Vertrauen und Kontrolle bedingen einander. Nur wer seine Mitarbeitenden kontrolliert, kann ihnen auch vertrauen. Dies gilt auch für die anderen Herausforderungen: Wer etwas bewegen will, muss zugleich Stabilität gewährleisten; wer technische Innovation vorantreibt, darf nicht vergessen, Mensch zu bleiben.

Führung ist das Gegeneinander-Ausbalancieren unterschiedlicher Ansprüche an die Verwaltung und zwar im Hinblick auf eine unbekannte Zukunft. Das mag nicht frei von inhärenten Widersprüchen und Paradoxien sein. Gelingende Führung begegnet dieser Ungewissheit mit Musterunterbrechungen, d. h.: Im Zentrum stehen die Fragen, welche Vorgehensweisen und Strukturen zum Status

quo geführt haben und welche (anders gestrickten) Schritte helfen können, gut Funktionierendes zu unterstützen und weniger gut Funktionierendes zu optimieren. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, verfällt funktionale Führung jedoch nicht in Formen des Mikromanagements, die letztlich zur Überforderung der Führungskraft selbst aber auch der Organisation führen würden, sondern in einen öffnenden Prozess, der Entwicklung und Lernen sowohl der Mitarbeitenden, der Führungskraft als auch der jeweiligen Organisationseinheit initiiert. Am Ende dieses Prozesses steht eine konkrete Antwort auf die Frage: Wie soll die Zusammenarbeit in der Zukunft unserer Organisation aussehen und wie kommen wir gemeinsam dorthin? <

[Kommentar senden](#)

FÖRDERBERICHT MEHR TRANSPARENZ. MEHR EFFIZIENZ. MEHR VERTRAUEN.

Der Digitale Förder- und Transferbericht auf offenerhaushalt.at

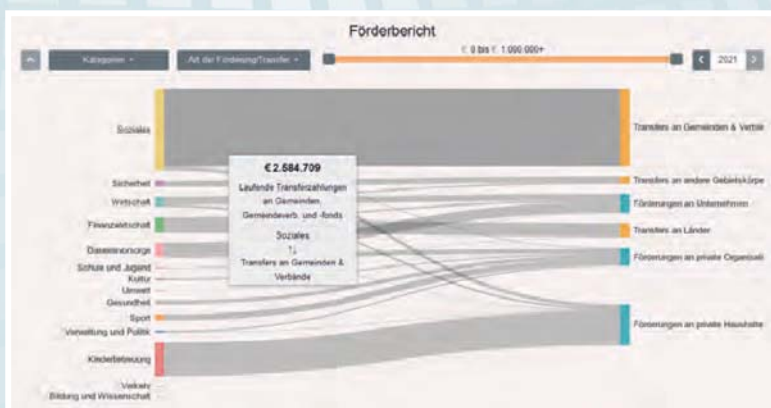
Mit dem Digitalen Förder- und Transferbericht schaffen Sie als Stadt oder Gemeinde volle Klarheit über Subventionen an Vereine, Organisationen und andere Einrichtungen.

- **Transparente Darstellung aller Förderungen und Transfers**
- **Standardisierte Aufbereitung für bessere Vergleichbarkeit**
- **Bessere Kommunikation gegenüber Politik, Medien und Bevölkerung**

Ihr Vorteil als Verwaltung:

- Einfache Datenpflege durch Excel-Vorlage oder Schnittstellenimport
- Rasche Veröffentlichung auf der Plattform offenerhaushalt.at
- Erfüllung gesetzlicher und demokratiepolitischer Anforderungen

Setzen Sie ein Zeichen für moderne und nachvollziehbare Gemeindefinanzen.



www.offenerhaushalt.at/förderbericht

Den Haushalt ins Lot bringen

Was können wir für Sie tun. von [Alexander Maimer](#)



Alexander Maimer

Die finanzielle Situation der Städte und Gemeinden ist derzeit sehr herausfordernd. Das Wachstum der Einnahmen hält derzeit nicht annähernd mit dem Anstieg der Ausgaben Schritt. Die Steigerungen der Löhne, die Inflation und der Anstieg der Transferzahlungen sind ein extremer Ausgabentreiber.

Es bedarf Anstrengungen aller drei Gebietskörperschaften, um die Aufgabenverteilung im Bundesstaat neu zu gestalten. Da es sich hierbei um eine langfristige Maßnahme handelt und die finanzielle Situation schon jetzt dramatisch ist, müssen Städte und Gemeinden selbst Maßnahmen treffen, um den Haushalt wieder ins Lot zu bringen.

Das KDZ bietet Unterstützung

In einer ersten Phase ist es wesentlich, den Bedarf an zu mobilisierenden Finanzmitteln (Konsolidierungsbedarf) festzulegen und außer Diskussion zu stellen. Die zu mobilisierenden Finanzmittel orientieren sich am Überschuss aus der operativen Gebärung, den Tilgungsverpflichtungen und dem künftigen Investitionsbedarf einer Gemeinde.

Auf dieser Basis werden gemeinsam mit dem Auftraggeber die Ziele des Projektes mit den strategischen Zielen der Gemeinde abgestimmt und festgelegt, welche No-Gos es im Rahmen des Prozesses gibt.

Die Einsparungsvorschläge (Mehreinnahmen und Minderausgaben) werden über mehrere Wege ermittelt. Einerseits analysieren wir die

Finanzdaten der Gemeinde, vergleichen diese mit Best-Practice-Beispielen anderer Gemeinden und bereiten Vorschläge auf Basis unserer langjährigen Beratungserfahrung auf. Andererseits ermitteln Führungskräfte der Gemeinde Einsparungsvorschläge auf Basis ihrer Erfahrungen. Dieser Zugang über zwei Achsen ermöglicht durch die externe Sicht und die interne Betrachtung gute Ergebnisse.

Wesentlich für den KDZ-Zugang ist eine Produkt- und Leistungskritik. Dabei werden die „freiwilligen“ Leistungen der Gemeinde hinsichtlich ihrer Notwendigkeit für die zentralen Ziele der Gemeinde analysiert und auf dieser Basis werden Vorschläge für eine Neugestaltung des Portfolios der „freiwilligen“ Leistungen gemacht. Bei verpflichtenden Leistungen können nur die Leistungsstandards verändert und der Prozess der Leistungserbringung verbessert werden.

Die Ergebnisse der internen und externen Analyse werden in einem Workshop mit den politischen Vertreter*innen der Gemeinde diskutiert. Die politischen Vertreter*innen geben die Maßnahmen auf der Grundlage einer genauen Beschreibung zur Umsetzung frei. Diese Beschreibung beantwortet folgende Fragen:

- Was bringt die Maßnahme monetär?
- Welche Auswirkung hat die Maßnahme auf die Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde?
- Welche Auswirkungen hat sie auf die strategischen Ziele der Gemeinde?
- Ist die Maßnahme kurz- oder mittelfristig?

**„Inmitten von Schwierigkeiten
liegen günstige Gelegenheiten.“**

Albert Einstein

- Ist die Maßnahme einmalig oder nachhaltig?

Die zur Umsetzung freigegebenen Maßnahmen werden mit einer verantwortlichen Person und einem Umsetzungszeitpunkt versehen und in einem Umsetzungsplan verschriftlicht. Dieser Plan ist wesentlich für ein Umsetzungscontrolling.

Ein wesentlicher abschließender Schritt besteht darin, die Maßnahmen des Umsetzungsplans in konkrete Budgetzahlen überzuleiten, damit sich die Einsparungen auch in den Rechenwerken der Gemeinde zeigen.

Wesentlich für den gesamten Prozess ist die laufende, ehrliche und offene Kommunikation der Prozessziele, Maßnahmen und Notwendigkeiten mit den betroffenen Stakeholdern in der Gemeinde. Diese müssen über die Notwendigkeit von Maßnahmen frühzeitig informiert und wenn möglich auch eingebunden werden, damit sie sich auf Veränderungen vorbereiten können.

Für Ihre Fragen bzw. die Unterstützung Ihrer Gemeinde stehen die Expert*innen des KDZ zur Verfügung.



[Kommentar senden](#)

KONTAKTMÖGLICHKEIT UNSERE EXPERTEN



**Mag. Peter
Biwald**

Mail: biwald@kdz.or.at
Mobil: +43 676 849 579 15



**Mag. Alexander
Maimer**

Mail: maimer@kdz.or.at
Mobil: +43 676 849 579 23



**Mag. Wolfgang
Oberascher**

Mail: oberascher@kdz.or.at
Mobil: +43 676 849 579 21

Foto: Shutterstock



Wir helfen Ihnen, Ihren Haushalt wieder ins Lot zu bringen.

Führungsarbeit neu denken

KDZ startet Führungskräfte-Atelier. von [Dalilah Pichler](#) und [Maximilian Hrazdil](#)



Dalilah Pichler



Maximilian Hrazdil

Was haben die kommunale Verwaltung und die jeweils ortsansässige Feuerwehr gemeinsam? Beide müssen dann aktiv werden, wenn andere Möglichkeiten der Intervention nicht oder nicht mehr hinreichend scheitern. Die einen löschen Brände und retten Verletzte aus verunfallten Fahrzeugen, die anderen stellen den institutionellen Zusammenhalt unserer Gesellschaft sicher.

Beide Realitäten lassen kaum Netz und doppelten Boden zu. Die kommunale Verwaltung sichert den Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu basalen gesellschaftlichen Bedarfen, indem sie Infrastruktur bereitstellt und instand hält, Wahlen – die Hochämter der Demokratie – rechtskonform abwickelt, Sozialleistungen erbringt und viele weitere Maßnahmen ergreift. All diese Tätigkeiten der kommunalen Verwaltung sind in ihren Wirkmöglichkeiten von Unmittelbarkeit und Nachhaltigkeit gekennzeichnet.

Große Herausforderungen erfordern Lösungen im Kleinen

Essenziell ist es angesichts dieser wichtigen Aufgabe für Führungskräfte, hinreichend Raum und Zeit zu haben, sich strategischen Themen zu widmen und den sprichwörtlichen Blick über den Tellerrand zu wagen. Die Anforderungen werden nicht weniger: Wie können politische Stabilität und das Funktionieren unserer Demokratie gesichert werden? Welchen Beitrag kann und muss die jeweilige Verwaltung vor Ort leisten? Welche Konsequenzen hat der im Laufenden befindliche Klimawandel für die Gemeinde? Welche sozialen Folgen werden die klimatischen Veränderungen

für die immer älter werdende Gesellschaft haben? Welche Auswirkungen werden Ernteaufschläge auf das soziale Gefüge einer ländlich geprägten Gemeinde oder eines urbanen Zentrums haben? Ist der demografische Wandel wirklich ein vorrangiges HR-Thema oder hat er nicht auch weitere, strukturelle Konsequenzen für die kommunale Daseinsvorsorge?

Nicht zu vergessen ist die Frage nach der Künstlichen Intelligenz (KI) und ihren Auswirkungen auf die Verwaltungsarbeit – auch diese hat direkte Folgen für Demokratie, Klima und Naturschutz und wirft datenschutzrechtliche, dienstrechtliche sowie organisatorische Fragestellungen auf.

Diese Liste an Beispielen verdeutlicht die Komplexität und Vielschichtigkeit der Situation. Führungsarbeit benötigt Zeit und Raum, um individuelle und passgenaue Lösungen für die jeweils eigene Verwaltungsorganisation zu entwickeln. Will die Verwaltung dem skizzierten Auftrag und Selbstanspruch gerecht werden, gilt es „vor die Welle zu kommen“,

FÜHRUNGSKRÄFTE-ATELIER DES KDZ

Dieses exklusive Netzwerk für kommunale Führungskräfte startet im Herbst 2025. Unter der erfahrenen Leitung von Dalilah Pichler und Maximilian Hrazdil haben Sie die Möglichkeit:

- sich methodisch begleitet mit Führungskräften aus anderen Gemeinden auszutauschen.
- gemeinsam über zentrale Zukunftsfragen zu reflektieren und praxistaugliche, strategische Lösungen zu entwickeln.
- wertvolle Einblicke in aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen – und diese direkt in Ihre tägliche Arbeit einfließen zu lassen.

Nähere Informationen:

<https://www.kdz.eu/seminare/22329o2mh25>

„Wer strategisch führen will, muss vernetzt denken und handeln.“

anstatt lediglich auf äußere Impulse zu reagieren.

Netzwerke als Basis strategischen Handelns

Einzelkämpfertum stößt angesichts der vielfältigen Herausforderungen schnell an Grenzen. Die Lösung? Ein Umdenken hin zu mehr Kooperation und Vernetzung. Die Forschung beleuchtet das Thema aus verschiedenen Perspektiven – von der Systemtheorie über Governance Networks bis hin zur Netzwerkkommune. Doch welche Ansätze lassen sich konkret auf die kommunale Praxis übertragen?

Die theoretische Grundlage unseres Strategie- und Führungsansatzes liegt in der Systemtheorie. Wir verstehen Organisationen als soziale Systeme, die sich von ihren Umwelten abgrenzen, aber gleichzeitig von ihnen abhängig sind. Führung ist dabei kein direkter Steuerungsmechanismus, sondern ein multilateraler Kommunikationsprozess, der Strukturen beeinflusst, anstatt individuelles Verhalten zu lenken. Ihre Hauptaufgabe ist die Reduktion von Komplexität, indem sie Entscheidungen trifft und Orientierung bietet. Führungskräfte bleiben dabei selbst Teil des Systems und unterliegen dessen rekursiver Logik.

Durch das Konzept der Governance Networks – Steuerungsnetzwerke; ein Konzept aus der Verwaltungswissenschaft – gewinnt der systemische Ansatz mit Blick auf die kommunale Verwaltung an Schärfe. Es zeigt auf, wie durch Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft nachhaltige Lösungen entstehen können. Gemeinden müssen Herausforderungen nicht allein stemmen, sondern können durch strategische Partnerschaften Synergien schaffen. Das bedeutet, Wissen und Ressourcen zu teilen, gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten und innovative Ansätze zu entwickeln. Wie Fallstudien zeigen, kann ein gut

Foto: Shutterstock



strukturierter Prozess mit einem „Netzwerkmanager“ sogar scheinbar unüberbrückbare Gräben zwischen gegensätzlichen Interessengruppen überwinden und zu gemeinsam getragenen Lösungen führen.

Netzwerkdenken als Mindset bedeutet, über die eigene Verwaltung hinauszublicken und aktiv den Austausch mit anderen Akteurinnen und Akteuren zu suchen – sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Gemeindegrenzen. Erfolgreiche Gemeinden sind heute nicht mehr nur Verwaltungseinheiten, sondern Knotenpunkte in einem größeren Netzwerk aus Partnerinnen und Partnern, die gemeinsam an der Zukunftsfähigkeit der Region arbeiten. Dazu gehört, abteilungs- und organisationsübergreifend zu kooperieren, sich mit anderen Gemeinden sowie Stakeholdern der Zivilgesellschaft (Vereine, NGOs, Wissenschaft, Unternehmen ...) zu vernetzen und neue, flexible Formen der Zusammenarbeit zu erproben.

Hier setzt das Führungskräfte-Atelier des KDZ an: Es vermittelt praxisnahe Methoden der Netzwerksteuerung und Governance, um Führungskräfte optimal auf ihre neue Rolle vorzubereiten. Wer sich aktiv vernetzt und moderne Steuerungsansätze nutzt, stärkt nicht nur die eigene Gemeinde, sondern auch das regionale Umfeld – und trägt so zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Verwaltung bei.

Das Führungskräfte-Atelier dient Führungskräften zum Netzwerken und Austausch.

[Kommentar senden](#)

„Reformturbo“ Common Assessment Framework (CAF)

Wie CAF innovative öffentliche Verwaltungen entwickelt! von [Philip Parzer](#) und [Thomas Prorok](#)

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



Philip Parzer

Rund 2.000 öffentliche Verwaltungen in Europa aus unterschiedlichen Gebietskörperschaftsebenen und Sektoren – von Städten und Gemeinden über Landes- und Bundesverwaltungen bis hin zu öffentlichen Unternehmen – nutzen bereits dieses Tool zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung und Steuerung der Qualität ihrer Services. In Österreich nutzen bereits etwa 200 öffentliche Verwaltungen, öffentliche Unternehmen und NPOs sehr erfolgreich die CAF-Methode. Der Schwerpunkt liegt auf einer Kulturveränderung hin zur Verbesserung der Organisations- und Prozessqualität, der Kundenorientierung sowie der Steigerung von Effizienz und Public Value durch das Denken in Leistungen, Ergebnissen und Wirkungen.



Thomas Prorok

Die CAF-Implementierung folgt einer klaren Prozesslogik und verbindet die Analyse von Organisationsstrukturen, Prozessen und erzielten Ergebnissen mit der gleichzeitigen Ausarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Der CAF-Prozess folgt dabei den nachstehenden ineinandergreifenden Phasen, die die Lösungs- und Innovationskompetenz der Mitarbeitenden fördern und damit die Veränderungsmotivation der gesamten Organisation stärken: Bewerten – Verbessern – Umsetzen.

Bewerten – Standortbestimmung gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden

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

Führungskräfte und Mitarbeitende der Verwaltung definieren zunächst selbst Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Weiterentwicklung. Hierbei unterstützt ein dafür speziell entwickeltes Onlinetool¹, indem jedes Teammitglied vollautomatisch durch den Bewertungsprozess geführt wird. Nach Abschluss der Bewertungsphase werden die Ergebnisse in anonymisierter Form an den externen CAF-Facilitator² übermittelt. Auf dieser Grundlage werden die Ergebnisse zusammengefasst, geordnet und entsprechend aufbereitet. Das Ergebnis ist eine umfassende Standortbestimmung und Einschätzung zu Qualität und Effizienz der eigenen Verwaltung. Dies bildet die Grundlage für einen raschen Einstieg in die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.

¹ Link zur Demoversion von [CAF-Online](#).

² CAF-Facilitators sind in der CAF-Methode ausgebildete Moderierende, die öffentliche Verwaltungen durch den gesamten CAF-Prozess professionell begleiten und unterstützen können. Das KDZ bietet dazu spezielle Trainingsformate mit KDZ-Zertifikat an. Mehr Informationen finden Sie [hier](#).

Verbessern – Optimierungspotenziale heben

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

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

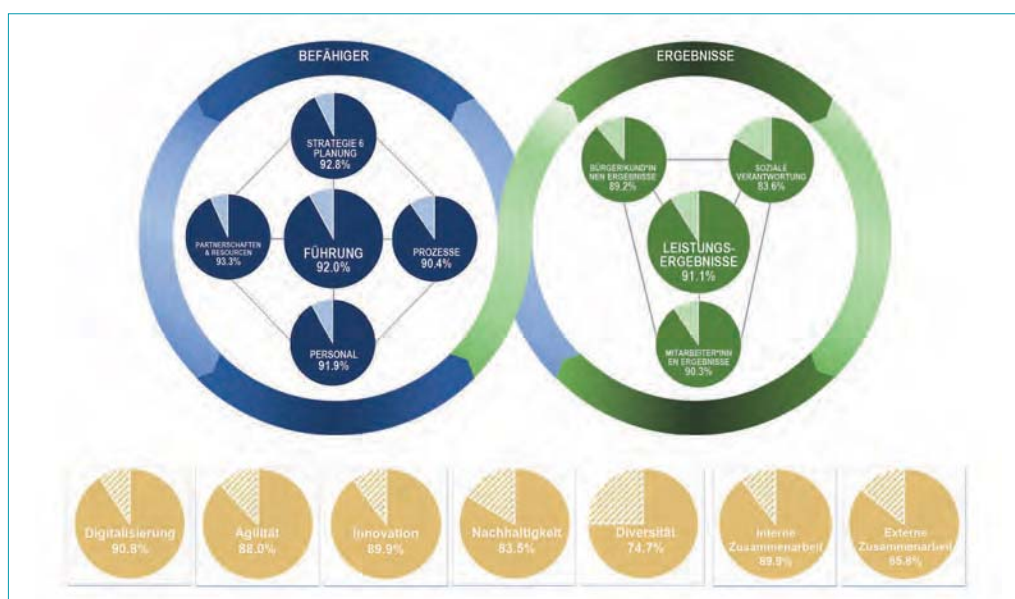
Umsetzen – Reformprojekte ins Ziel bringen

Ergebnis der CAF-Implementierung ist ein konkreter Maßnahmenplan für die Weiterentwicklung der Organisation für die nächsten 1 bis 2 Jahre. Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist, dass die Mitarbeitenden die Vorschläge unter Begleitung externer CAF-Facilitators selbst ausarbeiten und damit „Ownership“ für ihr Projekt übernehmen können. Notwendige Ressourcen für die Umsetzung werden abgestimmt und ein laufendes Projektcontrolling wird aufgesetzt. Die Grundvoraussetzungen für den Umsetzungserfolg werden damit geschaffen.

CAF-Organisationen erzielen bessere Ergebnisse

Dies bestätigt die aktuelle CAF Impact Study 2025³ des KDZ. Auf Grundlage von insgesamt 197 Rückmeldungen von Organisationen des öffentlichen Sektors aus 24 unterschiedlichen Ländern sowie vertiefenden Interviews mit Fachleuten unterstreicht die Studie den bedeutenden Einfluss des CAF auf wichtige Themen aktueller Verwaltungsreformbestrebungen. CAF erzeugt deutliche Wirkung und führt zu messbaren Verbesserungen in wesentlichen Bausteinen und

3 Grünwald/Prorok/Parzer (2025): CAF Impact Study 2025 – The impact of the Common Assessment Framework on quality, change and innovation in the public sector (KDZ 2025). Die Studie steht [hier](#) zum Download zur Verfügung.



Langfristige positive Auswirkungen des CAF auf Kernkriterien und Schwerpunktbereiche.

Quelle:
CAF Impact Study
2025 (KDZ).

Handlungsfeldern exzellenter öffentlicher Verwaltungen. Dies bestätigen die Zustimmungswerte der untersuchten CAF-Organisationen, die in den untersuchten Handlungsfeldern zwischen 74 und 93 Prozent liegen (z. B. Strategie, Prozesse, Personalmanagement, Digitalisierung, Innovation u. v. m.).

Wirft man einen tieferen Blick in die Ergebnisse, so zeigen sich folgende Wirkungen des CAF auf die Innovationskraft öffentlicher Verwaltungen:

- Über 90 % der befragten öffentlichen Verwaltungen geben an, dass CAF dazu beigetragen hat, strategische Ziele zu definieren, die Motivation und Innovationskraft der Mitarbeitenden zu stärken, Verwaltungsabläufe zu optimieren, das Führungssystem weiterzuentwickeln und die Organisation auf die besonderen Anforderungen der vielfältigen Stakeholder von Verwaltungen (Politik, Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, vor- und nachgelagerte Verwaltungsebenen etc.) auszurichten.
- CAF fördert eine kollaborative und integrative Organisationskultur und damit das wichtige Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.
- Mit CAF werden Optimierungsmöglichkeiten bei internen und abteilungsübergreifenden Prozessen aufgezeigt und bearbeitet. Aspekte der Kundenzufriedenheit und Bürokratieentlastung stehen im Fokus.
- Der strukturierte Bewertungsprozess des CAF unterstützt dabei, Verbesserungsbereiche systematisch zu identifizieren, Maßnahmen zu priorisieren und damit eine Kultur der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung zu verankern.

- Die Einbettung des CAF in umfassendere gesellschaftliche Zielsetzungen, einschließlich der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen, unterstützt den Aufbau nachhaltiger Governance-Strukturen. Die wichtige Wirkung und der Einfluss öffentlicher Verwaltungen auf die Umwelt, Gesellschaft u. v. m. werden mit CAF messbar und damit auch gestaltbar.
- Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass eine kontinuierliche Umsetzung des CAF die Weiterentwicklung der Organisation in allen CAF-Implementierungen fördert, wobei nach der ersten und zweiten CAF-Implementierung die größten Verbesserungspotenziale realisiert werden.

Die Anstrengungen in Richtung exzellente Verwaltung mit dem Common Assessment Framework werden belohnt und können mit dem europäischen CAF-Gütesiegel entsprechend gewürdigt werden. Insgesamt 244 öffentliche Verwaltungen in Europa – darunter 28 in Österreich – tragen bereits diese auf europäischer und internationaler Ebene anerkannte Zertifizierung für exzellente und innovative öffentliche Organisationen.⁴

Reformvorhaben, die mit CAF angestoßen werden, fokussieren nicht nur auf die „technische Ebene“, sondern leisten einen nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, der internen Kommunikation und Teamentwicklung. Nur so lassen sich nachhaltige Verbesserungen erzielen, die auf breiter Ebene mitgetragen werden. Change it – CAF it! <

[Kommentar senden](#)

⁴ Mehr zum CAF-Gütesiegel und den CAF zertifizierten Organisationen finden Sie [hier](#).

Mehr Informationen zum Common Assessment Framework finden Sie unter www.caf-zentrum.at.



CAF-GÜTESIEGEL

Marktgemeinde Gratkorn

ausgezeichnet mit dem CAF-Gütesiegel

Kurzbeschreibung der Organisation

**CAF-
Anwendungsjahr:**
2022/2023

**CAF-Gütesiegel
erhalten im:**
Mai 2024

Die Marktgemeinde Gratkorn liegt nördlich von Graz und bildet als Industriegemeinde im Grazer Hügelland den zentralen Punkt für die Bevölkerung des gesamten Talkessels. Die Gemeinde ist ein attraktiver Wirtschafts- und Wohnstandort, bietet eine Vielzahl an Freizeitmöglichkeiten weshalb sie auch zu einem besonders beliebten Wohnort in Graz-Umgebung zählt. Gratkorn zählt 8.322 Einwohner (2023) und erstreckt sich über 3.458 Hektar, wovon etwa 60% bewaldet sind. Die Marktgemeinde beschäftigt 156 Mitarbeitende, die wichtige Dienstleistungen der kommunalen Daseinsvorsorge in den vielschichtigen Arbeitsbereichen der Gemeinde erbringen.

**CAF-
Ansprech-
partnerin:**
Mag. Martina Fandl

+43 3124 22201 517

martina.fandl@gratkorn.gv.at

Erreichtes und Good Practices

- ✓ Die Marktgemeinde Gratkorn zeichnet sich durch eine hohe Reife der Organisation, eine wirkungsstarke Führungsebene sowie motivierte und reflektierte Mitarbeiter*innen aus, die gemeinsam zur kontinuierlichen Verbesserung beigetragen haben.
- ✓ Die umfassende Anwendung von Managementinstrumenten und die strategische sowie organisatorische Geschicklichkeit haben die Stakeholderorientierung verstärkt und eine exzellente Weiterentwicklung der Organisation unterstützt.
- ✓ Durch gezielte Führungsarbeit und das tiefe Verständnis der Führungsebene für eine partizipative Weiterentwicklung der Organisation hat sich die Marktgemeinde Gratkorn signifikant in ihrer Unternehmenskultur und Professionalisierung verbessert, wodurch sie sich zu einer exzellenten öffentlichen „Vorzeige-Dienstleistungsorganisation“ entwickelt hat.

Erfolgsfaktoren

In der Marktgemeinde Gratkorn wurde durch die klaren Vorgaben der Projektleiterin und das starke Engagement der Führungsebene, kombiniert mit dem partizipativen Assessment, ein großer Erfolg in der Steigerung von Effizienz und Effektivität erzielt. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Prinzipien des Qualitätsmanagements, die gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen erarbeiteten Optimierungsmaßnahmen sowie klare Kommunikation und Wissensvermittlung, konnte ein hoher Reifegrad an qualitätsorientierter Exzellenz erreicht werden. Diese Erfolge und die positive Unternehmenskultur auf allen Ebenen legen den Grundstein für eine weitere Entwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

GEMEINDE-RECHNUNGSWESEN (VRV 2015)

17.06.25
ONLINE | Den Voranschlag 2026 vorbereiten und erstellen

WIRTSCHAFTLICHKEIT & FINANZMANAGEMENT

04.06.25
ONLINE | Mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung

12.06.25
ONLINE | Gemeindefinanzen und ihre mittelfristige Perspektive

FÜHRUNGSARBEIT

04.06.25
ONLINE | Webinarreihe: Verwalten & Führen – Teil 4: Die eigene Organisation gestalten

KOMMUNIKATION

05.06.25
ST. PÖLTEN | Workshop: Politische Kommunikation für Bürgermeister*innen und Gemeindevandatar*innen

JURISTISCHES UPDATE

02.06.25
ST. PÖLTEN | Die aktuellen bautechnischen Bestimmungen in der NÖ BO 2014 und in der NÖ BTV 2014 – mit ausgewählten Schwerpunkten

03.06.25
LINZ | Das OÖ Raumordnungsgesetz – aktuelle Fragen aus der Gemeindepraxis

11.06.25
ST. PÖLTEN | Die Revision durch die Gemeinde

16.06.25
LINZ | Kommunale Miet- und Pachtverträge (Teil 2 – Liegenschaftsrecht)

16.06.25
ONLINE | Wege auf öffentlichem und/oder privatem Grund

24.06.25
LINZ | Die Spielplatzüberprüfung – Sicherheit und Haftung

25.06.25
ONLINE | Neu im Gemeindedienst? – Das Gemeinderecht für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger

16.09.25
LINZ | Die Gemeinde als Bauherr – Rechtssicher Planen, Vergeben und Errichten (Teil 3 – Liegenschaftsrecht)

STEUERN & ABGABEN

11.06.25
ONLINE | Fresh-Up-Webinar: Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer, Immobilienertragsteuer

11.06.25
LEOBEN | Die Grundsteuer – Basiswissen für Städte und Gemeinden

12.06.25
KAPFENBERG | Abgabenexekution – Rechtsupdate und Praxis des Exekutionsrechts

23.09.25
SCHLADMING | Die Grundsteuer – Basiswissen für Städte und Gemeinden

PRAXISFOREN & NETZWERKE

05.-06.06.25
TROFAIACH | Bauhoftag 2025 in Trofaiach

Information & Anmeldung im Web:
www.kdz.eu/seminare



durchgeführt von
**KDZ Managementberatungs-
und Weiterbildungs GmbH**
Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-16
institut@kdz.or.at

**WIENER
STÄDTISCHE**
VIENNA INSURANCE GROUP



**SCHRIFTENREIHE ÖFFENTLICHES MANAGEMENT
UND FINANZWIRTSCHAFT IM NWV**

Euro

Band 27	<u>Finanzausgleich 2024: Ein Handbuch – mit Kommentar zum FAG 2024</u> Wien, Graz, 2024, 568 Seiten	68,00
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	<u>Zur Effizienz der Förderpolitik im Bundesstaat: Effizienz und Koordinierungsaspekte</u> 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

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

K
D
Z

DIE NÄCHSTE AUSGABE DES
**FORUM
PUBLIC
MANAGEMENT**
ERSCHEINT IM DEZEMBER 2025

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