

JAHRES BERICHT 2025

AUFBRUCH





Gülsüm Altun



Elisabeth Apl



Mag. Peter Biwald



Sofia Calzola, MSc



Sara Deranja, BSc MA



Siegfried Fritz, Bakk. MSc



Walter Giebhart



Marian Haydn, MSc



Martina Henickl



Lieselotte Henning



DIⁱⁿ Nikola Hochholdinger



MMag. Clemens Hödl



DIⁱⁿ Marion Jonas



Mag. Alexander Maimer



Dr.ⁱⁿ Karoline Mitterer



Diana Liutianska*



Dalilah Mittringer, MSc



Anna-Gabriella Nadolph, BA



Jan Neumair, MA



Mag. Wolfgang Oberascher



Mag. Philip Parzer, MSc



Mag. Thomas Prorok



Karima Rothensteiner



Mag.^a Alexandra Schantl



Anna Schubert



Miriam Taumberger, BA



Verena Weixlbraun, BSc MA



Eva Wiesinger, MBA



Dr. Klaus Wirth

IMPRESSUM

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
Redaktion: Siegfried Fritz, Bakk. MSc
Lektorat: KI-gestützte Textprüfung und Redaktion

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

Geschäftsführer:
Mag. Peter Bivald, Mag. Thomas Prorok
Vorstand:
Mag. Tina Blöchl, Mag. Angelika Flatz, SR Dr. Karin Mathé,
SC Ing. Mag. Andreas Thaller, Mag. Martin Zojer,
Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS.

Der Jahresbericht spiegelt die Tätigkeiten des KDZ im Jahr 2025 wider. Er dient dem Vorstand und den Mitgliedern sowie interessierten Personen als Überblick über die Aktivitäten und Leistungen des KDZ.

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

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

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

EINBLICKE	04
FACTS 2025	06
WISSENSBILANZ	08
VISION	11
KOMPETENZFELDER	12
PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING	16
EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK	22
ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS	28
WEITERBILDUNG	34
CAF-ZENTRUM	40
MITGLIEDER	42
NETZWERKE	44
KURATORIUM	45
INNOVATIONEN	46
PUBLIKATIONEN & STUDIEN	49
KONTAKT	50
FIRST STOP	51

AUF BRUCH



AUF BRUCH

ist für uns 2025 mehr als ein Motto. Es steht für die Haltung, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern als Chance zu nutzen, neu zu denken und neue Wege zu gehen. Das hat das KDZ im vergangenen Jahr geprägt, in der Arbeit mit Städten sowie Verwaltungen und Betrieben aus Bund, Ländern und der EU und ebenso in unseren Beiträgen zur öffentlichen Debatte über Verwaltungs- und Strukturreformen.

2025 haben wir zahlreiche Städte und Gemeinden österreichweit begleitet und damit finanzielle Spielräume unterstützt, durch systematische Analysen, rasch umsetzbare Maßnahmen und eine vertiefende Produkt- und Leistungskritik.

Parallel dazu brachten wir unsere Expertise in Reformfragen konsequent ein und unterstützten die österreichische Reformpartnerschaft. Wir erarbeiteten Vorschläge zur Stabilisierung der Gemeindefinanzen, bereiteten komplexe Transferbeziehungen verständlich auf und waren in Medien und Fachöffentlichkeit präsent. Ein besonderer Höhepunkt war eine Impulskonferenz zu Konsolidierungspotenzialen im Bundesstaat, die Wissenschaft und alle staatlichen Ebenen an einen Tisch gebracht hat.

„Aufbruch“ bedeutet für uns nicht nur neue Themen und Zugänge, sondern auch Veränderung in der Organisation. Mit der Pensionierung von Peter Biwald endet eine prägende Ära in der KDZ-Geschäftsführung. Für sein langjähriges Engagement und seinen Einsatz für die kommunale Praxis danken wir sehr herzlich. Zugleich beginnt ein neues Kapitel. Ein neues Team übernimmt Verantwortung und gestaltet die Zukunft des KDZ mit dem Anspruch, Bewährtes zu bewahren und Neues entschlossen voranzutreiben.

„Aufbruch“ heißt auch, Innovationen gezielt nutzbar zu machen. Wir modernisieren Steuerungs- und Vergleichsinstrumente, entwickeln Qualität und Wirkung weiter und geben Orientierung, wenn Rahmenbedingungen unsicher sind. Das reicht von neuen datenbasierten Zugängen bis zur Weiterentwicklung von CAF und digitalen Unterstützungsangeboten. Ein konkretes Beispiel dafür ist das Benchmarking auf www.offenerhaushalt.at als modernes Vergleichsinstrument, das neue Möglichkeiten für Transparenz und einen fundierten Vergleich schafft.

Dieser Jahresbericht zeigt, wie wir 2025 gearbeitet haben, lösungsorientiert, partnerschaftlich und mit klarem Blick auf Umsetzbarkeit. Er macht deutlich, dass Aufbruch und Konsolidierung kein Widerspruch sind, denn oft entsteht Neues gerade dann, wenn Ziele, Prozesse und Leistungen unter knappen Ressourcen geschärft werden müssen.

Unser Dank gilt allen Mitarbeitenden, Mitgliedern und Partnerorganisationen, die diesen Weg mittragen. Sie tun das mit Expertise, Vertrauen und der Bereitschaft, auch in schwierigen Zeiten gemeinsam zu gestalten. In diesem Sinn verstehen wir Aufbruch als Einladung. Lassen Sie uns die Herausforderungen weiterhin als Chance nutzen und gemeinsam an einem leistungsfähigen, resilienten und zukunftsorientierten öffentlichen Sektor arbeiten.

THOMAS PROROK

**PETER BIWALD
GESCHÄFTSFÜHRUNG**

ALEXANDER MAIMER

33 JAHRE ZUR STÄRKUNG DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS – EIN INHALTLICHER RÜCKBLICK

1993

war das Jahr in dem New Public Management als Reformstrategie auch Österreich erreichte, der neue Finanzausgleich 1993 in Kraft trat und ich im KDZ meine Arbeit begann. Zwei Themenbündel, die die Arbeit des KDZ wie auch meine in Folge bestimmen sollten.

Mit dem **Finanzausgleich 1993** gab es eine zentrale **Gebührenreform** – die Verdoppelung des Äquivalenzprinzips auf 200 Prozent. Dies bestimmte eines meiner ersten Projekte, nämlich die Frage, was die Gemeinden nun mit den Überschüssen aus Gebührenhaushalten machen könnten. „Alles ist möglich“ war damals die KDZ-Antwort, bis der Verfassungsgerichtshof ab 2001 in seiner Rechtsprechung den Rahmen des Gebührenrechts in Erinnerung rief und konkretisierte: Die Kostenüberschüsse sind im inneren Zusammenhang zu verwenden. Das Thema der Gebühren begleitet das KDZ bis heute, drei grundlegende Publikationen 1997, 2007 und 2022, an denen ich mitarbeiten konnte, sowie die aktuellen Gebührenchecks haben hier Standards für die Praxis geschaffen.

New Public Management war für uns im Sinne von Kuno Schedler und Isabella Proeller ein vielschichtiger Ansatz. Auf Basis der „**Kunden- und Bürgerorientierung**“ brachten wir die Idee der Bürgerservicestellen nach Österreich. Geleitet vom „Heidelberger Ansatz“ wurde der One-Stop-Ansatz ab 1996 ausgehend von Waidhofen an der Ybbs und Kapfenberg über Seminare, Beratungsprojekte und Evaluierungen auf den Ebenen der Gemeinden und Bezirkshauptmannschaften ausgerollt und wurde in den letzten Jahren um die Digitalisierung ergänzt. Die „**Ergebnis- und Wirkungsorientierung**“ führte Ende der 1990er-Jahre zum ersten kommunalen Produkt- und Kennzahlenkatalog. Mitte der 2000er-Jahre folgte die Integration in die Balanced Scorecard – mit Pilotprojekten im Burgenland, Innsbruck und

Kapfenberg. Benchmarking schaffte es im Zuge der Verwaltungsreform 2010 sogar zu gebietskörperschaftsübergreifenden Ansätzen. Und mit der Bundeshaushaltsreform 2013 wurde auch die Wirkungsorientierung ein zentraler Reformbestandteil und sogar versucht, dies auf die Gemeinde- und Länderebene zu tragen – jedoch mit überschaubarem Erfolg. Unter „**Qualitätsorientierung**“ wurde ab 1999 mit dem Common Assessment Framework (CAF) ein Qualitätsmanagementsystem auf Bundesländer-Gemeindeebene ausgerollt, wofür das KDZ weiterhin eine führende Rolle inne hat.

Unter „**Strukturreformen**“ wurden ab Mitte der 2000er-Jahre – auch als Folge des Österreich-Konvents – interkommunale Kooperationen und Fusionen diskutiert und teilweise auch umgesetzt. Bauamts-, Bauhofkooperationen sowie die steirischen Gemeindefusionen sind hier als Beispiel genannt. Zu umfassenden Ansätzen, wie 5 Gemeinden = 1 Verwaltung bzw. der Regionsgemeinde, ist es bis dato noch nicht gekommen.

Mit der Finanzkrise ist ab 2010 die **Reform des Finanzausgleichs und das Schaffen von Transparenz** (wieder) ein zentrales Thema auch für das KDZ geworden. Die Transferbeziehungen zwischen Ländern und Gemeinden wurden österreichweit transparent gemacht und – leider noch nicht – reformiert. Vorschläge zur stärkeren Aufgabenorientierung des Finanzausgleichs sind konzipiert worden und liegen – für künftige – Reformen bereit. Die Stärkung der subnationalen Abgabenaufonomie wurde mit Leben gefüllt – und wartet auf die Umsetzung. Mit www.offenerhaushalt.at wurden ab 2012 die Gemeindehaushalte auch für die interessierten Bürger*innen lesbar und für alle zugänglich gemacht. Mit dem **KDZ-Quicktest** ist ab 1997 ein Kennzahlenset geschaffen worden, das ein Standard für eine aussagekräftige Haushaltsanalyse wie auch das KDZ-Bonitätsranking ist.

MAG.
PETER
BIWALD

Geschäftsführer

Mit der **VRV-Reform 2015** wurden auch die Länder- und Gemeindehaushalte erweitert, das KDZ hat bei der Umsetzung – bis heute – unterstützt. Die letzten drei Jahre steht angesichts der Krise der öffentlichen Haushalte wieder den „**Haushalt ins Lot zu bringen**“ im Mittelpunkt.

Diese inhaltliche Breite hat das KDZ seinem Vereinszweck entsprechend nicht nur national verfolgt, sondern seit dem EU-Beitritt auch auf **europäischer Ebene** transferiert – insbesondere in den Regionen der EU-Beitrittskandidaten. Dies war und ist nur möglich durch die breite Unterstützung unserer 326 fördernden Mitglieder, des KDZ-Teams und einer Vielzahl an Kooperationspartnern.

Die 33 Jahre waren lehr-, inhalts- und themenreich. Transparenz konnten wir in vielen Bereichen schaffen, Reformthemen auf den Tisch legen, teilweise auch Reformerfolge erzielen – wenn auch die erzielten Wirkungen manchmal als überschaubar einzuschätzen sind. Reformen bringen Veränderungen und damit auch Verlustängste. Unterlassene Reformen lindern die Ängste kurzfristig, langfristig verlieren jedoch alle Beteiligten. Dies zu durchbrechen ist aktuell eine zentrale Herausforderung.

Ich bedanke mich bei unseren Mitgliedern, Partnern, Kund*innen und vor allem den KDZ-Mitarbeiter*innen für den gemeinsamen Weg und bitte alle, dem KDZ weiterhin treu zu bleiben.

PETER BIWALD

113 PROJEKTE

WURDEN ZUR VOLLSTER ZUFRIEDENHEIT DURCHGEFÜHRT

27

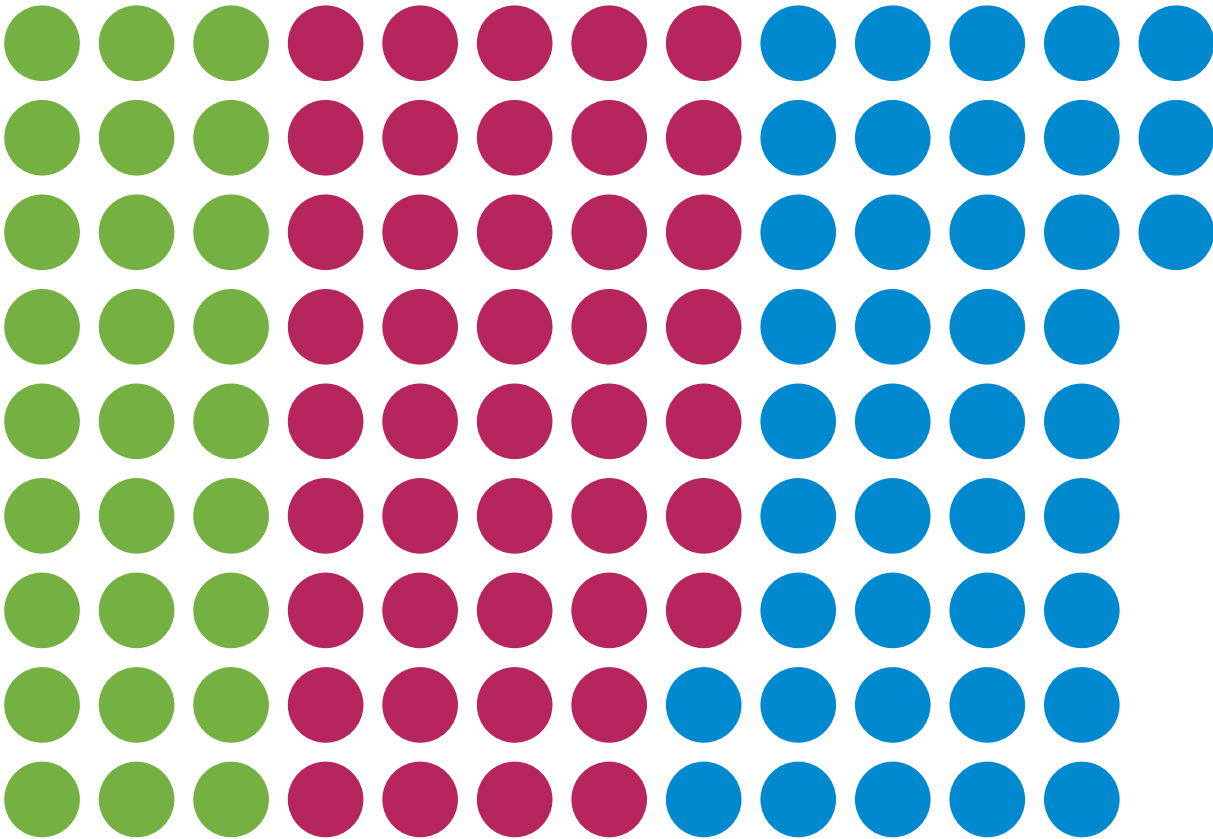
PUBLIC MANAGEMENT
CONSULTING

45

ÖFFENTLICHE FINANZEN
UND FÖDERALISMUS

41

EUROPÄISCHE GOVERNANCE
& STÄDTEPOLITIK



326

MITGLIEDER

108

EXTERNE
KONSULENT*INNEN

136

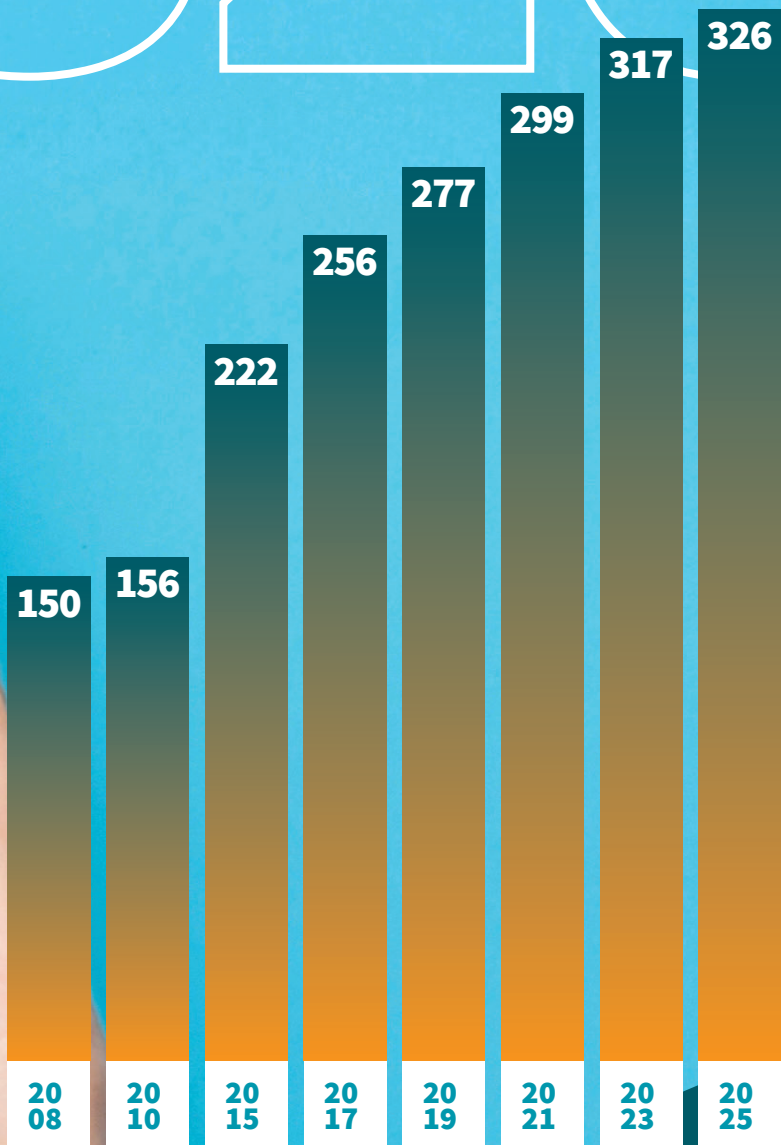
SEMINARE & WEBINARE
WURDEN DURCHFÜHRT

1.812

TEILNEHMER*INNEN
WURDEN IN SEMINAREN
WEITERGEBILDET

136.940

ZUGRIFFE AUF
WWW.OFFENERHAUSHALT.AT



8 NEUE MITGLIEDER

9

KDZ
JAHRES
BERICHT
2025



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

HUMAN- VERMÖGEN

	Ø 2010-24	2025
Personalstruktur		
Mitarbeiter*innen gesamt	24	28
Konsulent*innen und externe Expert*innen	92	108
Anzahl Mitglieder Kuratorium	39	34
Qualifikation		
Anteil der Mitarbeiter*innen mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung	85 %	79 %
Mitarbeiter*innen mit Lehraufträgen an Universitäten und Fachhochschulen	4	3
Anzahl der Lehrverpflichtungen	5	4
Anteil der Mitarbeiter*innen mit Vorträgen auf Fachtagungen	48 %	40 %
Themenführerschaft		
Anteil der Mitarbeiter*innen, die in relevanten Fachmedien publizieren	61 %	61 %
Anzahl der Artikel in externen Zeitschriften & Büchern	33	39
Anzahl der Vorträge	43	36
Interdisziplinarität (Anteil der Mitarbeiter*innen, die in mehreren Fachgebieten tätig sind)	73 %	58 %
Anzahl der Mitarbeiter*innen, die in sozialen Medien aktiv sind	13	15
Anzahl der Beiträge am KDZ-Blog	40	44

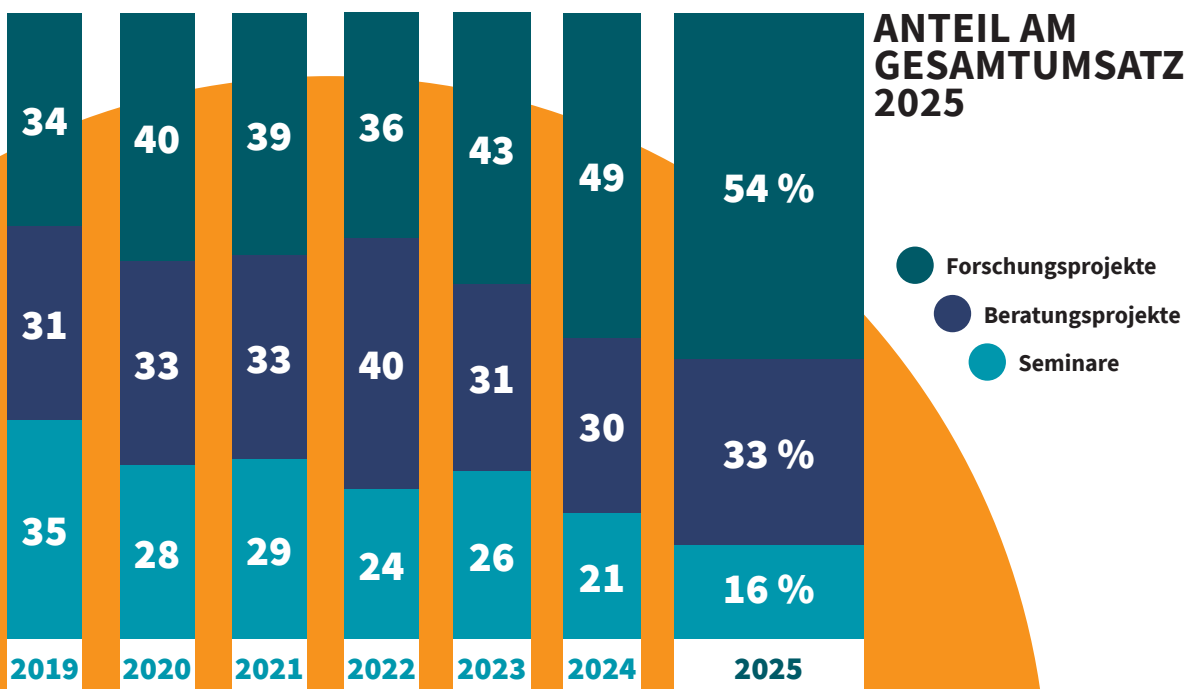
Indikatoren der KDZ-Wissensbilanz

STRUKTUR- VERMÖGEN

	Ø 2010–24	2025
Mitglieder und Förderer	245	326
Neue Mitglieder	12	8
Bibliotheksmidien	49.783	49.932
Beratungsprojekte (Anzahl)	59	68
Forschungsprojekte (Anzahl)	30	46
Anzahl von Jour fixes zum internen Wissensaustausch	10	10
Anteil von Jour fixes mit externen Referent*innen	17 %	20 %
Anzahl der Innovationen	5	7
Anzahl der Medienberichte	264	888
Anteil am Gesamtumsatz		
Seminare	25 %	16 %
Beratungsprojekte	34 %	33 %
Forschungsprojekte	34 %	51 %
Anzahl der durchgeführten Forschungsprojekte		
Public Management & Consulting	8	4
Öffentliche Finanzen	12	22
Europäische Governance & Städtepolitik	11	19
Anzahl der durchgeführten Beratungsprojekte		
Public Management & Consulting	36	23
Öffentliche Finanzen	8	23
Europäische Governance & Städtepolitik	15	22
Weiterbildung		
Anzahl der Seminare und Lehrgänge	124	136
Anteil an Webinaren (Online-Seminare/Lehrgänge)	52 %	59 %
Weiterbildungstage	131	102
Servicezentrum		
Anzahl der digitalen Plattformen	11	11
Anzahl der FPM-Ausgaben	3	2
Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen für Mitglieder (Round Table, Regionalkonferenz, KDZ im Dialog)	5	13
Publikationen	1	0

BEZIEHUNGS- VERMÖGEN

	Ø 2010-24	2025
Mitglieder und Kund*innen		
Seminarteilnehmer*innen	2.251	1.812
Teilnehmer*innen bei Fachvorträgen	2.044	1.855
Anteil der Teilnehmer*innen, die mit den Seminaren sehr zufrieden oder zufrieden waren	96 %	97 %
KDZ-Netzwerk		
Follower Twitter (wurde stillgelegt, neu auf bluesky: 144 Follower)	1.234	1.164
Follower Facebook	1.061	1.157
Follower LinkedIn	1.601	2.706
Anzahl Newsletterabonnent*innen Deutsch	6.470	5.355
Anzahl Newsletterabonnent*innen Englisch	316	452
Anzahl der Freischaltungen auf www.offenerhaushalt.at	92	88
Anzahl der Freischaltungen digitaler Förderberichte	9	3
Anzahl der Freischaltungen Gemeindeverband	10	26
Anzahl der Teilnehmer*innen bei Mitgliederveranstaltungen	152	2.946



VISION

WIR WOLLEN EINE NACHHALTIGE MODERNISIERUNG DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS.

Das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Wien. Wir sind Kompetenzzentrum und Wissensplattform für den öffentlichen Sektor, insbesondere für Städte und Gemeinden, Länder, Bund und die europäische Ebene. Wir denken und handeln ganzheitlich und interdisziplinär.

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

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



PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING

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

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

27

PROJEKTE IM JAHR 2025





EUROPÄISCHE GOVERNANCE UND STÄDTEPOLITIK

41

PROJEKTE IM JAHR 2025

7 Europäische Integration

6 Stadtpolitik

28 Public Governance

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

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

Im Rahmen des Schwerpunkts Städte- und Stadtregionpolitik fördern wir einerseits den intensiven Wissensaustausch über die österreichischen Landesgrenzen hinweg. Andererseits begleiten wir stadtregionale Initiativen in dem Bewusstsein, dass Städte immer auch Teil der sie umgebenden Regionen sind. Nachhaltigkeit, Partizipation und Qualität im öffentlichen Sektor sind für uns handlungsleitend.

Dies zeigt sich insbesondere in unserem Engagement für die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) und den CAF (Common Assessment Framework).

15

KDZ
JAHRES
BERICHT
2025

ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS

45

PROJEKTE IM JAHR 2025

3 **Finanzausgleich und Föderalismus**

13 **Finanzierung und Steuerung öffentlicher Leistungen**

7 **Öffentliche Finanzen und Gemeindehaushalt**

22 **Gebühren und Haushaltsanalyse**

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

Unser Ziel ist es, die Transparenz in komplexen Themen des föderalen Bundesstaates zu erhöhen. Wir beleuchten dabei finanzielle Beziehungen und die Zusammenarbeit der Akteur*innen. Darüber hinaus entwickeln wir zukunftsweisende Modelle, um die Steuerung zu optimieren und die Zusammenarbeit im Föderalismus zu verbessern.

Mit unserer Arbeit leisten wir Beiträge zu einem ausgewogenen und fortschrittlichen Finanzausgleich sowie zur strategischen Weiterentwicklung zentraler Aufgabenbereiche wie Pflege, Bildung, Kinderbetreuung, öffentlicher Verkehr oder Klimaschutz. Ein weiteres zentrales Anliegen ist es uns, die österreichischen Gemeindefinanzen transparent darzustellen und deren Nachhaltigkeit zu stärken.

40
Vorträge und Pressekonferenzen

29
Fachbeiträge in KDZ-eigenen Formaten

9
veröffentlichte Studien/
Publikationen

32
Interviews/
-Beiträge in
Fernsehen und
Radio

14
Fachbeiträge
in externen
Formaten

16

KDZ
JAHRES
BERICHT
2025

Alle Studien unter:
www.kdz.eu/de/wissen/studien



WEITERBILDUNG

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

Das Fundament unserer sehr praxisnahen Weiterbildung bildet ein umfassendes Expert*innen-Netzwerk und ein Pool an fachlich profunden Vortragenden, Trainer*innen sowie erfahrenen Praktiker*innen aus den unterschiedlichsten Verwaltungseinheiten. Nach den eingeschränkten Pandemiejahren konnten wir im Jahr 2024 noch zahlreiche Seminare und Weiterbildungsformate anbieten und durchführen!

Das Weiterbildungsjahr 2025 war im Vergleich zum Vorjahr deutlich und spürbar herausfordernder! Die Auswirkungen der sinkenden finanziellen Spielräume auf Gemeindeebene machen auch vor den Weiterbildungsmaßnahmen nicht halt. Die seit längerem andauernde prekäre Situation vieler Gemeinden spitzt sich deutlich zu und auch der gesamte Bundesstaat

muss sparen und dringend das Budget sanieren. Umso mehr erfordern herausfordernde Zeiten von uns, resilient und flexibel zu bleiben, sich an neue und unberechenbare Situationen anzupassen. Und genau diese Skills können trotz aller Widrigkeiten durch gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter*innen gefördert und gestärkt werden. Den harten Sparstift in der Weiterbildung anzusetzen, wäre ein falsches Signal. Denn, nur kompetente Mitarbeitende können effizient und gut arbeiten und entlasten somit auch das Gemeindebudget!

Als anerkannter Weiterbildungspartner für den öffentlichen Sektor konnten wir 2025 in unseren praxisorientierten Fachseminaren und Lehrgängen zahlreiche Kund*innen begrüßen und blicken auf Veranstaltungen zu wichtigen Themen wie Führung & Personal, Digitalisierung & Künstlicher Intelligenz, Informationsfreiheit & Datenschutz, Haushaltskonsolidierung und Rechtsupdates sowie sehr gut besuchten Praxisforen & Netzwerkveranstaltungen zurück, in denen gemeinsam praktische Erfahrungen und spezifisches Wissen eingebracht und geteilt wurde.

THEMENVIELFALT: www.kdz.or.at

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

KDZ-Weiterbildungsjahr 2025 in Zahlen

1.812

PERSONEN HABEN AN UNSEREN 136 SEMINAREN IN GANZ ÖSTERREICH TEILGENOMMEN

20

INHOUSE-SEMINARE WURDEN INDIVIDUELL MASSGESCHNEIDERT

41 %

DER GESAMTEN WEITERBILDUNGSANGEBOTE WURDEN IN PRÄSENZFORM UND 59 % ONLINE (LIVE-WEBINARE) DURCHGEFÜHRT

36

EXPERT*INNEN-EINLADUNGEN ZU AUSGEWIESENEN FACHVORTRÄGEN

97 %

SEHR ZUFRIEDENE UND ZUFRIEDENE SEMINARKUND*INNEN



Mag.
Peter
Biwald



Marian
Haydn,
MSc



MMag.
Clemens
Hödl



Mag.
Alexander
Maimer



Dalilah
Mitringer,
MSc



Anna-
Gabriella
Nadolph,
BA



Jan
Neumair,
MA



Mag.
Wolfgang
Oberascher



Mag.
Philip
Parzer,
MSc



Verena
Weixlbraun,
BSc MA



Dr.
Klaus
Wirth

PUBLIC MANAGEMENT CONSULTING



KONSOLIDIERUNG – ERFOLGREICHE PROJEKTE IN GANZ ÖSTERREICH

Das KDZ hat im Jahr 2025 österreichweit Städte und Gemeinden bei der Haushaltskonsolidierung begleitet. Diese Projekte haben dazu beigetragen, dass die unterstützten Städte und Gemeinden ihren Haushalt ausgleichen und sich einen finanziellen Spielraum erarbeiten konnten.

Ein besonders bedeutendes Vorhaben wurde im Auftrag des Landes Salzburg auf Initiative des Salzburger Gemeindeverbandes umgesetzt. Das KDZ entwickelte einen umfassenden und praxisnahen Leitfaden zur Haushaltskonsolidierung für die Salzburger Gemeinden. Zentrale Inhalte dieses Leitfadens sind die Positionsbestimmung und Analyse des eigenen Haushalts inklusive der Ermittlung des Konsolidierungsbedarfs, die Identifikation und Benennung von Handlungspotenzialen inklusive sogenannter „Quick-Wins“, die Vorgehensweise im Rahmen des Prozesses mit Beschlussfassung und Kommunikation und ein Katalog mit potentiellen Einzelmaßnahmen, die durch die Gemeinden umgesetzt werden können.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes war die enge und kooperative Zusammenarbeit mit den fünf Pilotgemeinden Faistenau, Mariapfarr, Oberalm, Pfarrwerfen und Saalfelden am Steinernen Meer sowie dem Salzburger Gemeindeverband.

Der Leitfaden wurde im Rahmen einer Veranstaltung des Salzburger Gemeindeverbandes vorgestellt und steht allen Salzburger Gemein-

den seither zur eigenständigen und erfolgreichen Anwendung zur Verfügung. Angesichts weiterhin herausfordernder finanzieller Rahmenbedingungen bleibt die Haushaltskonsolidierung auch in den kommenden Jahren ein zentrales Thema für Städte und Gemeinden. Viele Städte und Gemeinden haben bereits „Quick-Wins“ lukriert und Kürzungen im Bereich der Förderungen und Subventionen vorgenommen sowie Gebühren angepasst. Nun rückt jedoch die vertiefende Analyse kommunaler Produkte und Leistungen in den Fokus. Das KDZ begleitet Städte und Gemeinden dabei mit einem systematischen Ansatz zur Produkt- und Leistungskritik und unterstützt sie auf dem Weg zu einer langfristig tragfähigen Finanzstruktur. •



KI ALS RESILIENZVERSTÄRKER

Wie technologische Innovation hilft, Gemeinden robuster und anpassungsfähiger zu machen!

Gemeinden stehen unter zunehmendem Druck: steigende Anforderungen, Fachkräftemangel, begrenzte Budgets und der Wunsch nach mehr Bürgernähe. In diesem Kontext gewinnt Resilienz – die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen – an Bedeutung. Eine Schlüsselrolle kann dabei die Künstliche Intelligenz (KI) spielen. KI bietet Werkzeuge, um Verwaltungsabläufe zu automatisieren, Entscheidungen datenbasiert zu treffen und Serviceangebote zu verbessern. Sie kann Routineaufgaben übernehmen, Muster erkennen und Prognosen erstellen – und damit die Resilienz von Kommunen stärken. Entscheidend ist jedoch eine realistische Einordnung: Nicht jede als „KI“ bezeichnete Lösung geht über klassische Automatisierung hinaus. Professionell umgesetzt, kann Automatisierung Prozesse erleichtern und Mitarbeitenden Zeit für komplexere Aufgaben verschaffen. Richtig eingesetzt bietet sie dennoch erhebliches Potenzial, das in vielen Gemeinden bislang nur teilweise genutzt wird.

Robustheit – ein stabiles Fundament

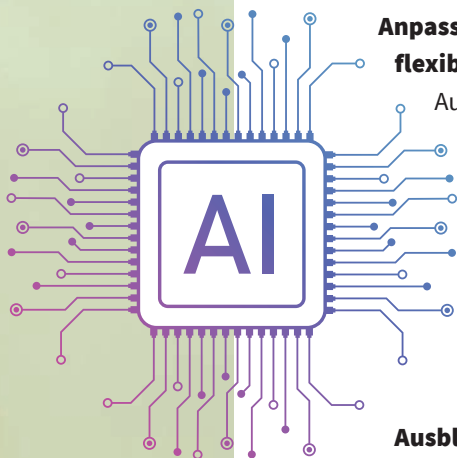
Grundlage leistungsfähiger KI-Anwendungen ist eine hohe Datenqualität. Dies unterstreicht auch der AI-Act, insbesondere Artikel 10 zur Daten-Governance. In der Praxis stehen jedoch oft nur eingeschränkte Datenbestände zur Verfügung – aus Datenschutzgründen oder aufgrund organisatorischer Hürden. Mangelhafte Daten führen zu unzuverlässigen Ergebnissen und sogenannten Halluzinationen von KI-Systemen. Verlässliche Datengrundlagen sind daher Voraussetzung, um KI bei Prozessen wie baubehördlichen Genehmigungen oder Raumplanung Datenmengen analysieren zu lassen, Verkehrsströme zu prognostizieren oder Stadtentwicklungskonzepte mittels digitaler Zwillinge zu modellieren.

Anpassungsfähigkeit – flexibel in einer volatilen Welt

Auch im Bereich der Anpassungsfähigkeit eröffnen sich zahlreiche Anwendungen. KI-Systeme erkennen Muster, aktivieren Frühwarnmechanismen – etwa in der Haushaltsplanung – und helfen, finanzielle Überraschungen zu vermeiden. Zudem können interne Prozesse flexibler gestaltet werden: Gesetzesänderungen lassen sich automatisiert abbilden, Wissensdatenbanken gezielt abfragen und moderne ELAK-Systeme sinnvoll mit KI-Lösungen kombinieren.

Ausblick – KI als Zukunftschance

KI kann einen wesentlichen Beitrag zur kommunalen Resilienz leisten, wenn sie strategisch, verantwortungsvoll und strukturiert eingesetzt wird. Neben Technik braucht es dafür klare organisatorische Rahmenbedingungen und eine Kultur des Lernens und Erprobens. Das KDZ unterstützt Städte und Gemeinden bei dieser Neuausrichtung und begleitet sie auf dem Weg zu einer resilienten und zukunftsfähigen Verwaltung. •



INTERKOMMUNALES BENCHMARKING 2025 – KOMMUNALE LEISTUNGEN IM FOKUS

Zehn Städte schauen genau hin. Was funktioniert gut und wo eröffnen sich Chancen zur Weiterentwicklung im Bürgerservice, im Sozialbereich und bei den Finanzen?

Benchmarking lebt vom Mut, den eigenen Blick zu schärfen und vom Vertrauen, voneinander zu lernen. Genau hier setzt das gemeinsame Benchmarking-Projekt mit dem Österreichischen Städtebund an. Geschaffen wurde ein strukturierter Rahmen, der Personalausstattung, Leistungen und Prozesse in zentralen kommunalen Handlungsfeldern vergleichbar macht. Dabei geht es nicht um Wettbewerb, sondern um ein Instrument der Qualitätsentwicklung und der gemeinsamen Professionalisierung.

Im Bereich Finanzen liegt der Fokus auf dem Vergleich der Personalausstattung, der Analyse zentraler Prozessabläufe sowie auf Fragen der Digitalisierung. Dabei werden insbesondere KI-Anwendungen im täglichen Arbeiten der Finanzabteilungen betrachtet, etwa der elektronische Rechnungsworkflow, die Aufbereitung und Automatisierung von Vorberichten zum Voranschlag sowie zum Rechnungsabschluss und weitere unterstützende Routinen im laufenden Budgetvollzug.



Im Mittelpunkt stehen Bereiche, die den kommunalen Alltag besonders prägen. Ein modernes und gut erreichbares Bürgerservice, verlässliche soziale Leistungen und solide, zukunftsorientierte Finanzen. Durch den Austausch untereinander und die Arbeit mit gemeinsam festgelegten Kennzahlen entsteht ein klares Bild über Stärken und Potenziale. Benchmarking wird so zu einem gemeinsamen Lernraum, der konkrete Verbesserungen ermöglicht.

Der Sozialbereich, als zentraler Teil kommunaler Verantwortung, zeigt eine große Vielfalt an Leistungen und organisatorischen Modellen. Erste Vergleiche auf Basis der Rechnungsabschlüsse und Pro-Kopf-Daten liefern einen Überblick. Aufbauend darauf wurden prioritäre Themen wie Prozesse, Pflege, freiwillige Leistungen und Digitalisierung definiert. Ein erweitertes Kennzahlenset wird Anfang 2026 diskutiert und bildet die Grundlage für den Endbericht.

Auch das Bürgerservice weist hohe Vielfalt auf. Um Vergleichbarkeit herzustellen, wurden Kernaufgaben definiert und Fragen der Effizienz, Aufgabenkritik und digitalen Unterstützung in den Mittelpunkt gestellt. Viele Städte gehen hier bereits innovative Wege. Von digitalen Antragsstrecken über automatisierte Statusinformationen bis zu KI-basierten Auskunftssystemen. Gleichzeitig bleibt der persönliche Kontakt wesentlich für Servicequalität. Das Benchmarking unterstützt die Städte dabei, eine zukunftsfähige Balance zwischen digitalen und persönlichen Leistungen zu entwickeln.

Am Projekt nehmen insgesamt zehn Städte aus ganz Österreich teil. Je Themenfeld wird ein strukturierter Prozess mit Kick-off und zwei vertiefenden Workshops durchlaufen, basierend auf einer gemeinsamen Datenerhebung. Dies schafft Transparenz und ermöglicht fundierte Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung vor Ort.

So entsteht aus dem Benchmarking ein gemeinsamer Blick nach vorn, der Stärken sichtbar macht und die nächsten Entwicklungsschritte in den Städten konkret unterstützt. •

AUSBLICK 2026

Die Gemeinden in Österreich stehen wie selten zuvor unter Druck. Steigende Anforderungen an Infrastruktur und Daseinsvorsorge treffen auf begrenzte finanzielle Spielräume und zunehmende personelle Engpässe. Viele Kommunen erleben diesen Spagat und spüren, dass herkömmliche Lösungen nicht mehr ausreichen. Wir kennen Gemeinden und ihre Betriebe, ihre Stärken ebenso wie ihre strukturellen Grenzen. Genau hier setzen wir an. Unser Ziel ist es, Gemeinden nicht nur beim Suchen nach Effizienzpotenzialen und Einsparungsmöglichkeiten innerhalb der eigenen Organisation zu unterstützen. Wir begleiten sie auch dabei, den Blick bewusst zu weiten, und zwar über Gemeinde- und Ressortgrenzen hinweg um neue Formate der Zusammenarbeit und Kooperation zu entwickeln.

Gemeinde 2030 – von der Krisenbewältigung zur Zukunftsgestaltung

Unter Gemeinde 2030 versteht das KDZ ein Zukunftsbild für leistungsfähige, widerstandsfähige und moderne Kommunen, die Krisen bewältigen und aktiv gestalten können. Im Mittelpunkt stehen dabei eine resiliente und digital gut aufgestellte Verwaltung, sowie interkommunale und regionale Kooperation. Die Gemeinde 2030 ist dabei kein fertiges Modell, sondern ein stetiger Weiterentwicklungsprozess, der sich an die neuen Gegebenheiten anpasst und flexibel bleibt.

Resilienz durch Kooperation

Das KDZ hat sich in den letzten Jahren intensiv damit beschäftigt, was Gemeinden resilient macht und wie sie ihre Widerstandskraft gezielt stärken können. Die KDZ-Expert*innen Dalilah Mitringer und Wolfgang Oberascher haben dazu das Whitepaper „Resiliente Gemeinden“ verfasst, das zentrale Herausforderungen beleuchtet und Lösungsansätze aufzeigt.

Ein Schwerpunkt liegt auf dem Thema „Resilienz durch Kooperation: Regionalität leben“. Der Ausblick des Whitepapers macht deutlich, dass kommunale Einzelkämpfer*innen zunehmend an Grenzen stoßen. Resiliente Gemeinden der Zukunft setzen auf Offenheit, Transparenz und Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Verwaltung, mit der lokalen Gemeinschaft als auch in der Region. Sie investieren in Beziehungen, in ehrenamtliche Strukturen, in moderne Organisations- und Personalentwicklung und in Netzwerke über alle Ebenen hinweg. Ein Patentrezept gibt es allerdings nicht. Statt eines „one size fits all“-Modells braucht es daher einen Werkzeugkasten, aus dem jede Gemeinde den passenden Maßnahmenmix wählt.

Regional denken, gemeinsam handeln – wie das KDZ unterstützen kann

Wir unterstützen Gemeinden dabei, ihre Finanzen so zu steuern, dass sie trotz knapper Budgets handlungsfähig bleiben. Gleichzeitig helfen wir beim Aufbau moderner Steuerungs- und Managementsysteme, damit politische Ziele und Verwaltungspraxis gut zusammenpassen. In der Organisationsentwicklung arbeiten wir mit Verwaltungen an klaren Strukturen sowie einfachen Prozessen und Abläufen, die von allen Mitarbeitenden mitgetragen werden. Dabei stärken wir auch Führung und Personalmanagement. Stehen größere Weichenstellungen wie Kooperationen an, entwickeln wir gemeinsam tragfähige Strategien. So verbinden wir finanzielle Stabilität und Fortschrittsdenken und ebnen den Weg zur Zukunftsgemeinde.

Weitere Infos finden Sie unter:
**[www.kdz.eu/de/leistungen/
public-management-consulting](http://www.kdz.eu/de/leistungen/public-management-consulting)**

Link zum Whitepaper
„Resiliente Gemeinden“





24

KDZ
JAHRES
BERICHT
2025

GO



Sofia Calzola, MSc



Sara Deranja, BSc MA



Walter Giebhart



DIⁱⁿ Nikola Hochholdinger



DIⁱⁿ Marion Jonas



Anna-Gabriella Nadolph, BA



Mag. Philip Parzer, MSc



Dalilah Mitringer, MSc



Jan Neumair, MA



Mag. Thomas Prorok



Mag.^a Alexandra Schantl



Verena Weixlbraun, BSc MA

EUROPÄISCHE GOVERNANCE & STÄDTEPOLITIK



Reform mit Nebenwirkungen:

DER NEUE EU-FINANZRAHMEN UND EIN NEUES EUROPANETZWERK ALS STARKES SIGNAL

Mit dem Vorschlag für den neuen Mehrjährigen Finanzrahmen (MFR) 2028–2034 hat die Europäische Kommission im Juli 2025 einen tiefgreifenden Umbau der EU-Budgetarchitektur vorgelegt. Ziel ist mehr Flexibilität, strategische Bündelung und eine stärkere Ausrichtung auf Wettbewerbsfähigkeit, Sicherheit und Krisenresilienz. Was auf EU-Ebene nach Vereinfachung klingt, birgt für Städte und Gemeinden erhebliche Risiken – besonders angesichts der ohnehin prekären kommunalen Finanzlage in Österreich und vielen Teilen Europas.

Kernstück der Reform sind nationale und regionale Partnerschaftspläne. Sie sollen zahlreiche bisherige Fonds – von der Kohäsionspolitik bis zur Agrarpolitik – in einem einzigen nationalen Plan zusammenführen. Damit verlagert sich die Entscheidungsmacht über die Mittelverwendung von der europäischen und regionalen Ebene stärker zu den Mitgliedstaaten. Für die kommunale Ebene bedeutet das: weniger Einfluss, geringere Planungssicherheit und erschwerte direkter Zugang zu EU-Mitteln.

Gerade für Städte und Gemeinden ist dies problematisch. Steigende Klima- und Sozialausgaben, hohe Energie- und Baukosten sowie begrenzte eigene Einnahmen engen die Spielräume ein. EU-Fördermittel waren bislang ein zentraler Hebel, um notwendige Zukunftsinvestitionen umzusetzen oder zumindest anzustoßen. Werden Mittel stärker nationalisiert und reform- bzw. leistungsorientiert vergeben, droht, dass kurzfristige staatliche Prioritäten langfristige, ortsbezogene Entwicklung verdrängen.

Kommunale und regionale Interessenvertretungen – darunter der Ausschuss der Regionen (AdR) und der Rat der Gemeinden und Regionen Europas (CEMR) – warnen vor einer schleichenden Aushöhlung der Kohäsionspolitik zulasten der Kommunen. Ohne verbindliche territoriale Vorgaben, starke Mitwirkung der lokalen Ebene und ausreichende Zweckbindung – etwa eine prozentuale Mittelbindung für Städte wie bisher – geraten Europas Gemeinden zusätzlich unter Druck. Auch das Solidaritätsprinzip der EU steht auf dem Prüfstand, wenn Ausgleichsmechanismen zugunsten zentral gesteuerter Wettbewerbsinstrumente zurückgedrängt werden.

Umso wichtiger ist eine sichtbare kommunale Stimme auf EU-Ebene. Ein starkes Zeichen setzt das 2025 initiierte Europeanetzwirk des Städtebundes, das bereits zweimal online durchgeführt wurde – mit MEP Andreas Schieder und Thomas Wobben (Ausschuss der Regionen). Im Fokus standen Wohnen sowie der MFR und seine Auswirkungen auf die kommunale Ebene. Das Europeanetzwirk soll künftig 3–4 Mal pro Jahr stattfinden, jeweils online und rund 2,5 Stunden, und kommunale Positionen bündeln.

Der neue MFR entscheidet damit nicht nur über Zahlen, sondern über die Rolle der Städte und Gemeinden in Europa. Eine starke EU braucht starke Kommunen – mit echter Mehrebenen-Governance, verlässlichen Investitionspfaden und einer Kohäsionspolitik, die lokale Realität ernst nimmt. •





SDG-BUDGETING IN EUROPÄISCHEN STÄDTEN

Mit dem näher rückenden Zieljahr 2030 wächst der Druck auf Städte, messbare Fortschritte bei der Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) zu erzielen. Die OECD schätzt, dass über 65 % der SDG-Zielsetzungen direkt oder indirekt durch lokale Ebenen beeinflusst werden. Der im Oktober veröffentlichte EU-SLPP-Report analysiert, wie vier europäische Städte – Amsterdam, Barcelona, Bordeaux und Hamburg – ihre öffentlichen Finanzen zur strategischen Steuerung der UN-Nachhaltigkeitsziele einsetzen.

Politisches Bekenntnis – aber fragmentierte Umsetzung

In allen vier Städten besteht ein klares politisches Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und zur Agenda 2030. Jedoch schlägt sich dies bislang nur teilweise in der systematischen Verankerung der SDGs in den Haushaltsprozessen nieder. Während Strategien und Indikatorensysteme vielfach vorhanden sind, bleibt die Verbindung zwischen strategischen Nachhaltigkeitszielen und konkreten Budgetentscheidungen oft fragmentiert. Das Hauptproblem liegt weniger im fehlenden politischen Willen, sondern in der Übersetzung von SDGs in finanzielle Steuerungslogiken.

Finanzielle Stabilität als Grundlage

Alle untersuchten Städte verfügen über hohe finanzielle Leistungsfähigkeit. Diese Stabilität ist eine zentrale Voraussetzung für langfristige Investitionen in Klimaschutz, soziale Infrastruktur oder urbane Resilienz. Interessanterweise investieren Städte mit hohen Haushaltsüberschüssen nicht

automatisch mehr in SDG-Maßnahmen. Entscheidend sind vielmehr der fiskalische Handlungsspielraum – vor allem die Höhe eigener Einnahmen – sowie bewusste strategische Prioritätensetzung.

Verschiedene Ansätze, fehlende Integration

Keine der vier Städte verfügt über ein vollständig integriertes SDG-Budgetierungssystem. Stattdessen finden sich unterschiedliche Ansätze wie Green Budgeting in Bordeaux, wirkungsorientierte Haushalte in Hamburg, SDG Budget Tagging in Barcelona oder Klimabudgetierung in Amsterdam. Diese Instrumente sind jedoch meist nicht über den gesamten Haushaltszyklus hinweg miteinander verknüpft.

Zentrale Defizite und Erfolgsfaktoren

Ein wesentliches Defizit liegt in der unzureichenden Verknüpfung von finanziellen und nicht-finanziellen Daten. Es fehlen systematische Aussagen darüber, wie viele Mittel welchem SDG zugeordnet werden und welche finanziellen Prioritäten gesetzt werden. Der Vergleich zeigt: Erfolgreiche SDG-Budgetierung hängt weniger von einzelnen Instrumenten ab, sondern von klarer politischer Führung, aktiver Rolle der Finanzressorts, ressortübergreifender Zusammenarbeit und ausreichenden administrativen Kapazitäten.

Der Bericht betont: Es gibt keine universelle Blaupause. SDG-Budgetierung ist ein langfristiger Transformationsprozess, der Transparenz, Prioritätensetzung und Resilienz öffentlicher Finanzen stärkt. •



LERNEN, VERGLEICHEN, GESTALTEN – EVIDENZBASIERTE (STADT)REGIONALE ENTWICKLUNG

In Zeiten tiefgreifender Transformationen ein „Must Have“: belastbare, vergleichbare und gut zugängliche Daten. Angesichts knapper werdender Budgets und begrenzter Ressourcen steigt der Anspruch an Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Wirksamkeit politischen Handelns. Dementsprechend rangierte auch 2025 die konsequente Weiterentwicklung evidenzbasierter Grundlagen für die Stadt- und Regionalpolitik ganz oben auf der KDZ-Agenda.

Ein zentraler Meilenstein war einerseits die strategische Neuausrichtung der Publikation Österreichs Städte in Zahlen (ÖStiZ) von einem primär analogen statischen Format hin zu einem dynamischen, digitalen Angebot. Durch die künftige Integration in das RESY-Dashboard (www.resy-dashboard.at) und

die Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klima (BMLUK) werden zentrale städtische Datengrundlagen aus unterschiedlichen Quellen gebündelt, vergleichbar und laufend aktualisiert bereitgestellt, inklusive Visualisierungen, Zeitreihen und einfacher Vergleichsfunktionen. Ergänzt wird die Plattform durch kurze Fokusberichte zu ausgewählten kommunalpolitischen Themen. So ist für 2026 der Themenschwerpunkt Wohnen vorgesehen.

Andererseits werden mit dem Projekt DAWIT – Evidenzbasiertes Arbeiten im Bereich der Daseinsvorsorge und Wirtschaftsentwicklung für Transformationsprozesse in den Regionen – quantitative Daten, qualitative Einschätzungen und praxisnahe Erhebungsinstrumente systematisch miteinander verbunden. Aufbauend auf dem erwähnten RESY-Dashboard arbeitet das KDZ gemeinsam mit dem Wiener Institut für internationale Wirtschaftsentwicklung (WIIW) an der Erweiterung und Verknüpfung zentraler Indikatoren zu Daseinsvorsorge, wirtschaftlicher Entwicklung und Lebensqualität.

Gemeinsam ist beiden Initiativen – ÖSTiZ digital und DAWIT – der Anspruch, Daten als Grundlage strategischer Steuerung nutzbar zu machen. Die Arbeit an Datengrundlagen ist dabei kein Selbstzweck. Im Zentrum steht der praktische Nutzen für Politik und Verwaltung, aber auch für die Menschen vor Ort. Ein leichter Einstieg und Zugang zu Daten, Zeitreihenanalysen oder die transparente Darstellung komplexer Zusammenhänge unterstützen politische Entscheidungsträger*innen und regionale Stakeholder, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, Handlungsbedarfe zu priorisieren und Maßnahmen strategischer auszurichten.

Damit leistete das KDZ im Jahr 2025 einen zentralen Beitrag zur Weiterentwicklung moderner, datenbasierter Governance: als Brücke zwischen Daten und Politik, zwischen Analyse und Entscheidung und nicht zuletzt zwischen lokalen Herausforderungen und europäischen Perspektiven. •



AUSBLICK 2026

Austausch, Partnerschaft und europäische Verantwortung, so könnte man die zentrale Ausrichtung der Aktivitäten im Bereich Europäische Governance und Städtepolitik 2026 auf den Punkt bringen. Ein besonderes Highlight wird der Start des neuen ADA-Projekts „Municipal Exchange Fund Austria for Ukraine (www.municipalexchange4u.eu)“ sein. Mit dieser Initiative wird kommunale Zusammenarbeit ganz konkret: Österreichische und ukrainische Städte und Gemeinden bauen Partnerschaften auf, tauschen Know-how aus und arbeiten gemeinsam an Lösungen für Wiederaufbau, Resilienz und moderne lokale Verwaltung in der Ukraine.

Der Municipal Exchange Fund A4U knüpft an die langjährige Erfahrung des KDZ und des Österreichischen Städtebundes aus dem BACID-Programm (2015-2024) an, das bereits am Westbalkan und in der Republik Moldau gezeigt hat, wie wirkungsvoll kommunaler Peer-to-Peer-Austausch sein kann. Für österreichische Gemeinden bedeutet das: eigene Expertise einbringen, internationale Perspektiven gewinnen und gleichzeitig einen messbaren Beitrag zur Stärkung lokaler Strukturen und zum Wiederaufbau in der Ukraine leisten. Über zwei Ausschreibungsrunden werden insgesamt 10 bis 20 Städtepartnerschaften gefördert – mit Projekten zu lokaler Wirtschaftsentwicklung, kommunalen Dienstleistungen, Verwaltungsreform oder EU-Integration. Möglich sind Expert*inneneinsätze, Workshops, Studienbesuche in österreichischen Gemeinden sowie die gemeinsame Entwicklung von Strategien und Leitfäden. Pro Projekt stehen bis zu 50.000 Euro zur Verfügung, der erste

Call ist für April 2026 geplant. Österreichische Städte und Gemeinden, aber auch kommunale Unternehmen oder zivilgesellschaftliche und wissenschaftliche Organisationen, die eng mit österreichischen Städten und Gemeinden zusammenarbeiten, sind herzlich eingeladen, sich zu bewerben und aktiv mitzuwirken.

Austausch und die bessere Vernetzung mit der europäischen Ebene ist auch das Motto des 2025 ins Leben gerufenen Europanetzwerk Städtebund. Zweimal jährlich – und bei Bedarf auch öfters – bietet der Städtebund mit Unterstützung des KDZ seinen Mitgliedern eine Plattform, sich über aktuelle europäische Themen und Initiativen mit kommunalrelevanz zu informieren. Damit soll einerseits die europäische Perspektive gezielt in kommunal relevante Themen eingebracht werden, wie etwa die aktuelle EU-Initiative zu leistbarem Wohnraum. Passend dazu wird sich der Fokusbericht des ÖStiZ 2026 dem Thema Wohnen widmen. Andererseits sollen EU-Vorschläge und Politiken mit möglichen Auswirkungen auf Österreichs Städte und Gemeinden zeitnah einberichtet und diskutiert werden und damit zu Positionierungen des Städtebundes beitragen. Dementsprechend werden die Entwicklungen rund um den Mehrjährigen Finanzrahmen der EU und der EU-Förderpolitik ab 2028 intensiv weiterverfolgt. So wird das KDZ auch 2026 internationale Zusammenarbeit, europäische Interessenvertretung und ganz konkrete Unterstützung für die kommunale Praxis in Europa und vor Ort verbinden. •

ÖFFENTLICHE FINANZEN UND FÖDERALISMUS



Mag.
Peter
Biwald



Marian
Haydn,
MSc



DIⁿ
Nikola
Hochholdinger



MMag.
Clemens
Hödl



DIⁿ
Marion
Jonas



Dr.ⁿ
Karoline
Mitterer



Dalilah
Mitringer,
MSc



Jan
Neumair,
MA

ND



LÖSUNGEN TROTZ KONSOLIDIERUNGSZWANG

Leider hat sich 2025 das gezeigt, was unsere Prognosen zu den Gemeindefinanzen zuvor gezeigt haben: Die Finanzierungsspielräume der Gemeinden haben sich nachhaltig verschlechtert. Unsere beiden Gemeindefinanzprognosen vom Mai und Dezember zeigen deutlich, dass eine Stabilisierung der Gemeindefinanzen nur möglich ist, wenn sich sowohl die Rahmenbedingungen verbessern als auch Sparmaßnahmen durch Gemeinden gesetzt werden.

Um dieser Entwicklung gegenzusteuern hat das KDZ im Jahr 2025 zahlreiche Reformvorschläge und Handlungsoptionen aufgezeigt. Zu nennen ist etwa die Grundsteuerreformdebatte oder die transparente und verständliche Kommunikation der Transferproblematik. Dass dieses Thema nicht nur die Gemeinden, sondern auch die Öffentlichkeit bewegt, zeigt auch ein stetig steigendes mediales Interesse an diesen Fragestellungen. In weit über 30 Auftritten in Fernsehen und Radio konnten wir hierzu unser Fachwissen einbringen.

Im November veranstalteten wir gemeinsam mit der TU Wien eine Impulskonferenz zu Konsolidierungspotenzialen im Bundesstaat und brachten hier sowohl die Wissenschaft als auch Bund, Länder und Gemeinden an einen Tisch. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, nach welchen Regeln gesamtstaatlich gespart werden kann und vor allem auch, wie die Zusammenarbeit der Akteure aussehen sollte, um ungewollte Wirkungen zu vermeiden.



In mehreren Analysen haben wir uns vertiefend mit Finanzierungs- und Steuerungsfragen auseinandergesetzt. Unser jährlicher Gemeindefinanzbericht sowie das Bonitätsranking hilft bei der Einschätzung der tatsächlichen finanziellen Situation der Gemeinden. Eine Studie zu innovativen Konsolidierungsansätzen auf der Gemeindeebene sowie eine Studie zur künftigen Finanzierbarkeit der Sportinfrastruktur ergänzen das Bild und bieten konkrete Vorschläge für alternative Leistungserbringungen an.

Ein transparentes Bild zur Bedeutung des Grauen Finanzausgleichs gibt eine Studie anhand mehrerer Tiroler Städte und es erfolgte eine Evaluierung der Finanzierung der Wildbach- und Lawinverbauung.

Besonderen Wert haben wir auf die Weiterentwicklung unserer Services gelegt. Der KDZ-Quicktest wurde überarbeitet und ein Benchmarkingtool auf www.offenerhaushalt.at installiert. Dies ermöglicht jeder Gemeinde, ihre finanziellen Kennzahlen mit anderen Gemeinden zu vergleichen und damit ihre Konsolidierungspotenziale besser abzuschätzen. •

Grauer
Finanzausgleich
Tirol

I

Studie
Sportinfrastruktur

IV

Studie Kommunale
Klimainvestitionen

Studie

V

Gemeinde-
finanzbericht

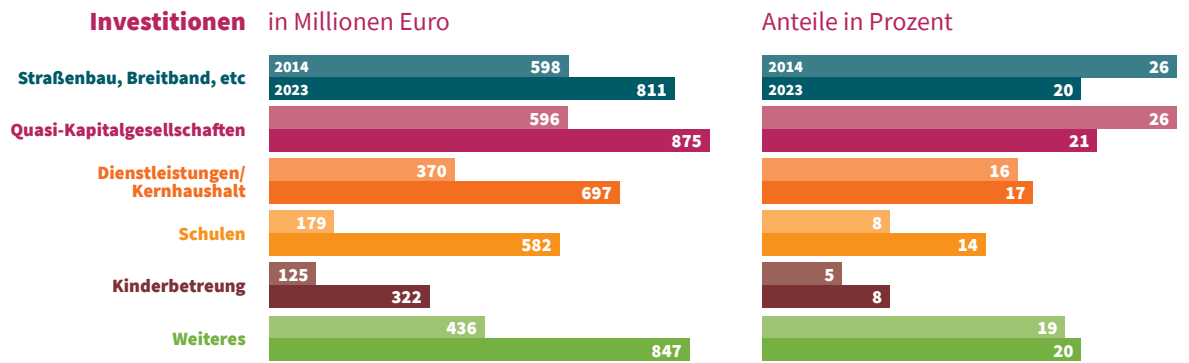
Gemeinde-
finanzprognose

V

KDZ-Quicktest
neu

V

V



KOMMUNALE INVESTITIONEN UNTER DRUCK

Gemeinden sind für rund 30 Prozent der öffentlichen Investitionen verantwortlich. Die finanziell angespannte Situation der Gemeinden führt jedoch dazu, dass Investitionen zurückgestellt werden, was insbesondere auf den Bereich Klimaschutz und -wandelanpassung zutrifft. Im Rahmen von zwei Studien im Auftrag der Arbeiterkammern Wien und Oberösterreich wurden Empfehlungen herausgearbeitet, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen die kommunalen Investitionen abgesichert werden können.

Ein zentraler Hebel ist die Stärkung der finanziellen Eigenständigkeit der Gemeinden und damit Wiederherstellung der Gemeindeautonomie. Dazu zählt insbesondere eine Reduktion der Umlagenbelastung. Ergänzend empfiehlt das KDZ eine Weiterentwicklung der Abgabenaufnahme, etwa durch eine Grundsteuerreform. Für die Investitionstätigkeit entscheidend ist zudem eine gezieltere

Ausrichtung bestehender Förderinstrumente. Gemeinde-Bedarfszuweisungen sollten stärker bedarfs- und zukunftsorientiert vergeben werden. Insbesondere Klimaschutz- und Bildungsinvestitionen könnten dabei explizit als Förderschwerpunkt verankert werden. Gleichzeitig braucht es transparentere und besser planbare Förderstrukturen, um Gemeinden frühzeitig verlässliche Entscheidungen zu ermöglichen.

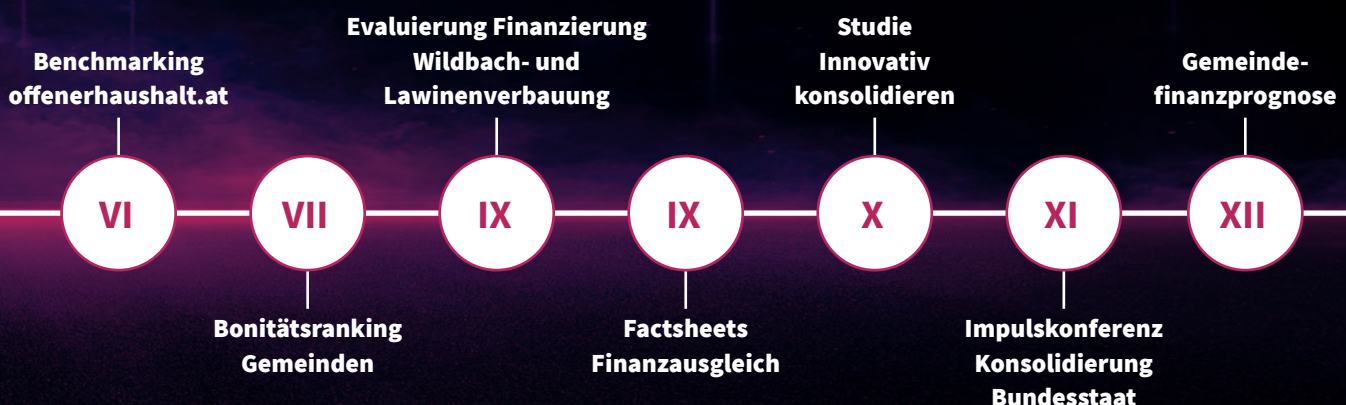
Zur Sicherung von Klimainvestitionen empfiehlt das KDZ die Einrichtung eines eigenen kommunalen Klimainvestitionsfonds. Dieser soll langfristige Finanzierungssicherheit bieten und Mittel wirkungsorientiert vergeben, etwa sowohl auf Basis von CO₂-Einsparpotenzialen als auch nach Wirtschaftlichkeitskriterien. Eine Kombination aus pauschalen Basisbeträgen für alle Gemeinden und einer projektbezogenen Förderung besonders wirksamer

Maßnahmen würde sowohl Breitenwirkung als auch Effizienz sicherstellen.

Ergänzend dazu sind verbesserte Koordinationsstrukturen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden notwendig. Ein dauerhaftes Abstimmungsgremium könnte dazu beitragen, Klimaziele, Finanzierungsinstrumente und Investitionsstrategien besser aufeinander abzustimmen. Ebenso wichtig ist der Ausbau eines einheitlichen Monitorings, um die Wirkung kommunaler Investitionen systematisch sichtbar zu machen.

Insgesamt zeigen die Empfehlungen: Mit klaren Rahmenbedingungen, verlässlicher Finanzierung und strategischer Steuerung könnten Gemeinden ihre Rolle als zentrale Investorinnen und Gestalterinnen nachhaltiger Entwicklung beibehalten. Jetzt wäre es wichtig, die Weichen dafür zu stellen. •

© Shutterstock



Die Verbauung von Wildbächen und Lawinen:

NEUE ANHALTSPUNKTE ZUR GESTALTUNG DER FINANZIERUNG

Die Verbauung von Wildbächen und Lawinen ist gemäß Verfassung eine Aufgabe der öffentlichen Hand. Im Rahmen eines Projektes mit der zuständigen Sektion III/4 im Landwirtschaftsministerium hat sich das KDZ genauer angesehen, wie die Abwicklung gestrafft und das Finanzierungsmodell standardisiert werden kann.

Die Gemeinden werden bei Maßnahmen zum Schutz vor Wildbächen und Lawinen von der Bundesebene in finanzieller und strukturell-personeller Hinsicht unterstützt. Exponierte Gemeinden arbeiten laufend mit der Bundesstruktur – umgangssprachlich „die WLW“ (Wildbach- und Lawinenverbauung) – zusammen, die aus sieben Sektionen und 21 ihnen unterstellten Gebietsbauleitungen besteht. Sie bewältigt gemeinsam mit den Gemeinden die Aufgaben des Risikomanagements von Wildbächen und Lawinen,

besonders die außerordentlichen (Errichtung neuer Schutzbauten, größere Instandsetzungen). Der Betrieb der Schutzbauten und ihre Instandhaltung sollte von den Gemeinden laufend bewerkstelligt werden, in der Praxis unterstützen auch die Dienststellen des Bundes.

Schutzmaßnahmen baulicher und nicht-baulicher Art werden zusammen erarbeitet und dem Bund zur Verhandlung der Finanzierungsanteile vorgelegt. Die bewilligten Maßnahmen werden im Durchschnitt zu 55 Prozent mit Mitteln aus dem Katastrophenfonds finanziert, der direkt aus dem Bundesbudget mit 105 Mio. Euro dotiert wird. Etwa 20 Prozent der Projektkosten werden aus den Landeshaushalten getilgt. Der Rest ist von den Interessenten zu begleichen. Darunter fallen die antragstellenden Gemeinden und gelegentlich auch Unternehmen der Gemeinwirtschaft, wie die ASFINAG oder die ÖBB, die ein Interesse an der Maßnahme zum Schutz ihrer Infrastruktur haben.

Im Projekt zeigt das KDZ auf, dass die kleinen Gemeinden nicht nur mit den bekannten Standortnachteilen zu kämpfen haben, sondern auch im Bereich Wildbäche und Lawinen übermäßig belastet werden, wodurch sich ihre finanzielle Situation einnahmen- und ausgabenseitig verschlechtert. Eine Ausnahme stellen Tourismusgemeinden dar, die zwar überdurchschnittlich stark gefährdet sind, diese natürliche Schwäche aber über die höhere Kommunalsteuer und die Tourismusabgaben kompensieren können. Es muss aber grundsätzlich angedacht werden, die Bundesländer bei der Finanzierung mehr zu verpflichten, da ihre Finanzstärke mit dem Bedarf an Wildbach- und Lawinenverbauung korreliert – die alpinen Bundesländer haben im Durchschnitt die Mittel.

Diese und andere Aspekte werden in die Formel eingebaut, die den Anteil der Finanzierungspartner möglichst bedarfsorientiert bestimmt. Denn wenn gleich der investive Aufwand für die Lawinenverbauung nicht zunehmen dürfte, zeichnet sich bei der Wildbachverbauung ein wachsender Handlungsbedarf ab. •



AUSBLICK 2026

Nachdem 2025 die Konsolidierungserfordernisse geklärt wurden, geht es nun darum, die Konsolidierungspotenziale auszuschöpfen. Das KDZ wird hierfür mit seiner Expertise einen Beitrag zu Lösungsansätzen auf verschiedenen Ebenen bieten. Neben Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Gemeindefinanzierung sollen dabei auch gesamtstaatliche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Vertiefend möchten wir etwa Gemeindekooperationen, aber auch das Modell der Regionsgemeinde, behandeln. Neben potenziellen Effizienzinsparungen möchten wir dabei auch gleichzeitig höhere Kosten für Kooperationsstrukturen oder die Auswirkungen auf die Bürgerinnen und Bürger beleuchten.

Ein wichtiger Schwerpunkt werden auch Vorschläge zur Aufgaben- und Finanzierungentflechtung in wichtigen Aufgabenfeldern sein, um insgesamt die Finanzierbarkeit auf nachhaltige Beine stellen zu können. Zu nennen sind etwa Kinderbetreuung, Ganztagschulen, Klimaschutz, Öffentlicher Verkehr, Pflege und Krankenanstalten.

Weiterentwicklungen wird es auch auf unserer Plattform www.offenerhaushalt.at sowie beim Gemeindefinanzbericht geben. Selbstverständlich werden wir auch unsere Gemeindefinanzprognosen weiterführen. •

ARBEITSSCHWERPUNKTE 2026

- Beitrag zu Reformen des Finanzausgleichs und Finanzierung öffentlicher Leistungen – mit Schwerpunkt auf eine nachhaltige Finanzierbarkeit des Bundesstaates
- Reformen zur nachhaltigen Wiederherstellung ausreichender finanzieller Spielräume der Gemeinden, wie etwa Grundsteuerreform sowie Reform der Transferbeziehungen zwischen Ländern und Gemeinden
- Ausbau www.offenerhaushalt.at und Fortführung der Factsheet-Reihe, Überführung Bonitätsranking in www.offenerhaushalt.at
- Anwendungstool zu Gebührenkalkulation in der Praxisplaner-Reihe
- Gesamtstaatliche Finanzierung und Steuerung von Leistungen der Daseinsvorsorge, insbesondere bei gebietskörperschaftsübergreifender Aufgabenerbringung und Finanzierung
- Auswirkungen von Klimaschutz- und Klimawandelanpassung auf öffentliche Haushalte und die Mehr-Ebenen-Steuerung und Entwickeln von Handlungsoptionen





WEITER BILDUNG



Elisabeth
Apl



Siegfried
Fritz,
Bakk. MSc



Walter
Giehart



Martina
Henickl



Lieselotte
Henning



Karima
Rothensteiner



Anna
Schubert



Eva
Wiesinger,
MBA

UNSERE THEMENFELDER:

**WIRTSCHAFTLICHKEIT &
FINANZMANAGEMENT**

**GEMEINDE-
HAUSHALTSREFORM
(VRV 2015)**

**PUBLIC
MANAGEMENT &
GOVERNANCE**

**JURISTISCHES
UPDATE**

**STEUERN &
ABGABEN**

FÜHRUNGSARBEIT

**KOMMUNIKATION &
KUNDENMANAGEMENT**

**INNOVATION &
DIGITALE
KOMPETENZEN**

**KDZ-PRAXISFOREN &
NETZWERKE**

Herausforderungen annehmen – in Weiterbildung investieren!

Kontinuierlicher Wissenserwerb ist eine Grundvoraussetzung für jede moderne Organisation, schafft Mehrwert für alle und sorgt nebenbei für zufriedene und motivierte Mitarbeitende. Weiterbildung ist neben vielen anderen eine der wichtigsten Ressourcen in Organisationen, denn der Erfolg von Organisationen ist maßgeblich von ihrem zur Verfügung stehenden Wissen abhängig.

Hinzu kommt, dass unsere Arbeitswelt zunehmend technologisch intelligent geprägt ist, indem Menschen, Maschinen und Medien in großem Maße vernetzt agieren und voneinander lernen. Die künstliche Intelligenz ist rasant auf dem Vormarsch und leistet mittlerweile Gigantisches hinsichtlich Digitalisierung. Es liegt also auf der Hand, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu schärfen und zu festigen. Zudem sind im Umgang mit KI Mitarbeitende in Organisationen zu schulen, sodass KI-Modelle richtig angewendet werden und potenzielle Unsicherheiten eingeschätzt werden können.

Als Weiterbildungsanbieter wollen wir Sie bestmöglich bei Ihren Weiterbildungsvorhaben unterstützen. •

ONLINE-VIDEO-SEMINAR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ: EINFÜHRUNG & ÜBERBLICK ALS VORAUSSETZUNG FÜR DAS AI-ZERTIFIKAT NACH DEM AI-ACT

Seit Februar 2025 gilt die EU-KI-Verordnung. Diese verpflichtet alle Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe – sicherzustellen, dass Mitarbeitende mit KI-Bezug über ausreichende KI-Kompetenzen verfügen. Dies gilt ebenso für die öffentliche Verwaltung: „Betriebe“, „öffentliche Unternehmen“ sowie die gesamte (kommunale) Verwaltung. Gemäß den Regeln von EU-Parlament und Rat zum Umgang mit künstlicher Intelligenz (KI) sollen seit 2. Februar 2025 Mitarbeitende über die im Unternehmen eingesetzten KI-Systeme nachweislich geschult werden (inklusive Dokumentation). *Siehe EU-Verordnung 2024/1689 über künstliche Intelligenz (AI Act) Amtsblatt L vom 12.7.2024

Konzipiert für die öffentliche Verwaltung:

- Führungskräfte auf allen Stufen
- Mitarbeitende, die ausreichend über KI-Kompetenzen verfügen sowie Risiken erkennen sollen
- Mitarbeitende mit Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeitsagenden
- Personalverantwortliche

In unserem halbtägigen KI-Führerschein entdecken Sie, wie Künstliche Intelligenz den Arbeitsalltag leichter und effizienter macht – von smartem Prompting bis zu wichtigen Aspekten wie Risiken und Compliance.

**Weitere Infos finden Sie unter
www.kdz.eu/de/seminare**

CAF-ZENTRUM 2025: MEHR WIRKUNG DURCH KI, AUSTAUSCH UND CO-CREATION IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Das CAF-Zentrum des KDZ hat im Jahr 2025 seine Rolle als nationale und internationale Drehscheibe für CAF, Qualitätsmanagement und Verwaltungsinnovation konsequent weiterentwickelt. Im Mittelpunkt standen dabei der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz, der Aufbau wirkungsvoller Austauschformate sowie die gemeinsame Weiterentwicklung des CAF-Ansatzes mit Partner*innen aus Verwaltung, Wissenschaft und internationalen Netzwerken.

CAF digital weitergedacht:

Der CAF-Bot als smarterer Begleiter

Ein wesentlicher Meilenstein im Jahr 2025 war die Entwicklung des CAF-Bots. Mit diesem innovativen KI-gestützten Tool wurde CAF weiter digitalisiert und für Anwender*innen noch zugänglicher gemacht. Der CAF-Bot unterstützt bei allen Fragen rund um den Common Assessment Framework – von der Interpretation der Bewertungskriterien über Hinweise zur Umsetzung bis hin zu Aspekten der digitalen Führungsinformation. Damit leistet der CAF-Bot einen wichtigen Beitrag zur niedrigschwelligen, praxisnahen Anwendung von CAF und stärkt gleichzeitig die daten- und wissensbasierte Steuerung in öffentlichen Organisationen.

Community of Practice:

Austausch über Organisationsgrenzen hinweg

Mit dem Community of Practice – Quality for Governance Network hat das CAF-Zentrum 2025 einen Raum für gebietskörperschaftsübergreifenden Austausch geschaffen. In zwei gut besuchten Veran-

staltungen wurden gezielt Impulse zu den Themen Verwaltungsinnovation, Qualität und Change gesetzt. Ziel der Community ist es, Erfahrungswissen zu teilen, voneinander zu lernen und gemeinsame Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen im öffentlichen Sektor zu entwickeln. Hochkarätige Key Notes aus einem EU-Projekt boten dabei spannende Einblicke, unter anderem zu Inhouse-Beratungen im europäischen Vergleich, zur Organisations- und Verwaltungsentwicklung im Land Steiermark sowie zu Kompetenz, Innovation und Gestaltungskraft in der BBG Public Procurement Academy.

International vernetzt:

CAF Practitioners Network

Auch das CAF Practitioners Network wurde 2025 erfolgreich fortgeführt. Als internationales Expert*innenforum für CAF-Umsetzungen ermöglicht es einen regelmäßigen, moderierten Austausch zu konkreten Anwendungserfahrungen. Im Jahr 2025 standen unter anderem spannende Praxis-Cases aus Kroatien und Estland auf dem Programm, die zeigten, wie CAF in unterschiedlichen administrativen und kulturellen Kontexten wirksam eingesetzt werden kann. Das Netzwerk stärkt damit nicht nur die internationale CAF-Community, sondern trägt auch zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Methode bei.

CAF erlebbar machen:

Neue digitale Zugänge und CAF Compact

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Weiterentwicklung der Sichtbarkeit und Anwendbarkeit von CAF.

40

KDZ
JAHRES
BERICHT
2025

CAF-TEAM



Das CAF-Zentrum wirkte maßgeblich an der Konzeption einer neuen digitalen Landing Page des Bundeskanzleramts (BKA) mit. Diese macht CAF für Führungskräfte und Qualitätsmanager*innen erlebbar und zeigt praxisnah auf, wie die Methode zur Organisationsentwicklung genutzt werden kann. Mit CAF Compact wurde zudem die CAF-Bewertungslogik weiter geschärft und effizienter gestaltet. Ein neues Workshop-Design sowie fokussierte Bewertungsstandards ermöglichen eine rasche Anwendung bei gleichzeitig hoher Wirkung. Damit reagiert das CAF-Zentrum gezielt auf die Bedürfnisse öffentlicher Organisationen nach schlanken, aber wirksamen Qualitäts- und Change-Instrumenten.

Wissen teilen – national und international

Auch auf internationaler Ebene brachte das KDZ 2025 seine Expertise gezielt ein. So unterstützte das CAF-Zentrum die Weiterentwicklung der nationalen Qualitätsmanagementstrategie in Nord-Mazedonien und arbeitete maßgeblich an der Weiterentwicklung des neuen CAF-Gütesiegels (CER) in enger Zusammenarbeit mit dem European Institute of Public Administration (EIPA) mit. Diese Aktivitäten unterstreichen die Rolle des KDZ als verlässlicher Partner für Qualitätsentwicklung und Good Governance im europäischen Verwaltungsraum.

Insgesamt stand das Jahr 2025 für das CAF-Zentrum ganz im Zeichen von Wirkung, Vernetzung und Innovation. Durch den Einsatz von KI, den Aufbau starker Communities und die konsequente Weiterentwicklung von CAF als praxisnahes Change-Framework leistet das KDZ einen nachhaltigen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Sektors. •

UNSERE AKTIVITÄTEN 2025

Das CAF-Zentrum setzt auf die Potenziale der Digitalisierung und konnte 2025 seine Aktivitäten weiterhin mit großem Erfolg auch virtuell anbieten, wodurch das internationale Netzwerk und die Zusammenarbeit mit Organisationen in Österreich und Deutschland weiter ausgebaut werden konnte.

CAF-Netzwerk Deutschland-Österreich

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

CAF E-Learning

Ein weiterer Schwerpunkt im Jahr 2025 war die Entwicklung von CAF E-Learning-Angeboten. Das KDZ erstellte in Zusammenarbeit mit der Regional School of Public Administration (ReSPA) die inhaltliche Konzeption und Ausarbeitung einer CAF E-Learning Plattform. Mit innovativen, kurzen Online-Learning-Nuggets wird CAF kompakt, praxisnah und leicht verständlich vermittelt. Darüber hinaus wirkte das KDZ an einer deutschen CAF E-Learning-Produktion in Zusammenarbeit mit der Sicherheitsakademie des BMI und dem Bundeskanzleramt maßgeblich mit.

CAF Practitioners Network

Mit dem CAF Practitioners Network hat das CAF-Zentrum des KDZ das erste internationale CAF-Netzwerk gelauncht, das weltweit tätige CAF-Organisationen, Qualitätsmanager*innen und Organisationsentwickler*innen zu einem regelmäßigen moderierten Austausch und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen einlädt. Seit 2022 wurden insgesamt 11 online Veranstaltungen durchgeführt, wodurch neben einem wertvollen Erfahrungsaustausch die internationale CAF Community auf ca. 250 Teilnehmer*innen aus 16 unterschiedlichen Ländern weiter ausgebaut werden konnte.

CAF-Implementierungen

In insgesamt 11 CAF-Projekten auf nationaler und internationaler Ebene konnte CAF erfolgreich implementiert werden. •

300

**ORGANISATIONEN
DES ÖFFENTLICHEN
SEKTORS UND NPOS
IN ÖSTERREICH HABEN
DEN CAF EINGESETZT**

11

**CAF-PROJEKTE
NATIONAL UND
INTERNATIONAL
UMGESETZT**

41

**ORGANISATIONEN
SIND IN ÖSTERREICH
MIT DEM CAF-GÜTE-
SIEGEL AUSGEZEICHNET**

2.000 250

**ORGANISATIONEN DES
ÖFFENTLICHEN SEKTORS
IN EUROPA SIND
ALS CAF-USERRINNEN
REGISTRIERT**

**ORGANISATIONEN
IN EUROPA WURDEN
SEIT 2015 MIT DEM
CAF-GÜTESIEGEL
AUSGEZEICHNET**

41

**KDZ
JAHRES
BERICHT
2025**

MITGLIEDER

FÖRDERNDE MITGLIEDER DES KDZ

STÄDTE/GEMEINDEN

Abtenau
Adnet
Altach
Altheim
Altengbach
Altenberg bei Linz
Altmünster
Amaliendorf-Aalfang
Ampfwang i. H.
Amstetten
Andorf
Anif
Ansfelden
Arnoldstein
Aschach an der Donau
Asperhofen
Asten
Atzenbrugg
Au am Leithagebirge
Bad Aussee
Bad Hall
Bad Goisern
Bad Ischl
Bad Radkersburg
Bad Vigaun
Bad Vöslau
Baden
Bad Pirawarth
Bärnbach
Berg
Bergheim
Berndorf
Biedermannsdorf
Bludenz
Böheimkirchen
Brand-Laaben
Braunau
Bregenz
Brixlegg
Bruck/Mur
Bruck an der
Großglocknerstraße
Brunn/Gebirge
Buchkirchen
Bürmoos
Deutschfeistritz
Dornbirn
Ebenau
Ebreichsdorf
Eferding
Eisenstadt
Elixhausen
Engerwitzdorf
Enns
Erlauf
Eugendorf
Fehring
Feldbach

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

Knittelfeld
Köflach
Korneuburg
Kottingbrunn
Krems
Kremsmünster
Krumbach
Kufstein
Kumberg
Laakirchen
Lamprechtshausen
Landeck
Langenlois
Langenzersdorf
Lasse
Laxenburg
Lanzenkirchen
Leibnitz
Lend
Lendorf
Leoben
Leobendorf
Leobersdorf
Leonding
Lichtenau im Waldviertel
Lienz
Liezen
Linz
Loipersdorf
Loosdorf
Lustenau
Magdalensberg
Mannersdorf am Leithagebirge
Maria Enzersdorf
Maria Saal
Mariazell
Markt Allhau
Mattersburg
Mattighofen
Mattsee
Mauthausen
Micheldorf in Oberösterreich
Mistelbach
Mitterndorf an der Fischta
Mittersill
Mödling
Mörbisch
Mondsee
Mürzzuschlag
Nenzing
Neudörfel
Neufeld an der Leitha
Neuhofen/Krems
Neuhofen/Ybbs
Neulengbach
Neunkirchen
Neusiedl/See
Nickelsdorf
Niederndorf

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

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

Neue Mitglieder 2025

INSTITUTIONEN

ARGE der Stadtamtsdirektoren, NÖ
BANK AUSTRIA
Bundesarbeitskammer
Erste Bank Sparkassen AG
EURAC Research
GBV – Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen
Gemeindeverband Krems
Gemeindeverband für Abfallwirtschaft im Raum Schwechat
Gemeindeverband Zwettl
Industriellenvereinigung
Kärntner Landesfeuerwehrverband
Kommunalakademie NÖ
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement-KGSt
Land Kärnten, Abt. 3 Gemeinden und Katastrophenschutz
Land Steiermark, Abt. 17 Landes- und Regionalentwicklung
Land Salzburg, Abt. 1 Wirtschaft, Tourismus und Gemeinden
Land Vorarlberg, Abt. IIIa Finanzangelegenheiten und IIIc Gebarungskontrolle
Landesrechnungshof Vorarlberg
Lebenshilfe Bruck – Kapfenberg gemeinnützige GmbH
Lebenshilfe Ennstal
Lebenshilfe Leoben
Lebenshilfe Mürztal
Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Österreichischer Städtebund
Raiffeisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband eGen
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich – Wien
Regionalplanungsgemeinschaft Großes Walsertal
Salzburger Landesrechnungshof
Tiroler Landesrechnungshof
Verband sozialdemokratischer Gemeindevertreter in NÖ
Verein Region Vorderland Feldkirch
Volksbank Wien AG
Vorarlberger Gemeindeverband
Wiener Städtische Versicherung

PRÄSIDIUM

Bgm. Mag. Matthias Stadler, St. Pölten (Präsident)
Bgm. Mag. Werner Krammer, Waidhofen an der Ybbs (Vizepräsident)

VORSTAND

VBgm.ⁱⁿ Mag. Tina Blöchl, Stadt Linz
Mag. Angelika Flatz, Geschäftsführerin Wiener Wohnen Kundenservice GmbH
SR Dr.ⁱⁿ Karin Mathé, Magistrat der Stadt Wien
Ing. Mag. Andreas Thaller, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS, Österreichischer Städtebund
Mag. Martin Zojer, UniCredit Bank Austria AG

WIR FÖRDERN DIE WEITERGABE VON WISSEN ALS WESENTLICHES ELEMENT DER KOOPERATION

ADA – Austrian Development Agency

CAF – European Experts Group

CEMR – Council of European Municipalities and Regions

CEP – European Policy Centre

Cooperation OGD Austria

EIPA – European Institute of Public Administration

Europarat – Congress of Local and Regional Authorities

Fiskalrat Austria

Führungsforum Innovative Verwaltung

Foster Europe

IDM – Institut für den Donauraum und Mitteleuropa

IFIP – Forschungsbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der TU Wien

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

KMA – Knowledge Management Austria

Kompetenzzentrum für Alltagsökonomie

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

OECD – Sigma

ÖVG – Österreichische Verwaltungswissenschaftliche Gesellschaft

PA 10 – EU-Donauraumstrategie

RESPA – Regional School of Public Administration

UCLG – CIB – Capacity and Institutions Building (United Cities and Local Governance)

VÖWG – Verband der öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft Österreichs

WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung



KURATORIUM 2025–2027

Dr. Elisabeth ALBER, EURAC Research, Bozen

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

Mag. Stefan BRUCKBAUER, Bank Austria

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

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

Prof. Dr. Thomas DÖRING, Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Annegret EPPLER, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Prof. René GEISSLER, Technische Hochschule Wildau

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

Dipl.-Betriebsw. Marc GROSS, KGST Köln

Magistratsdirektor Mag. Martin HAIDVOGL, Stadt Graz

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

Mag. Alfred HEITER, Industriellenvereinigung

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

Dipl.-Vw. Klemens HIMPELE, CIO Stadt Wien

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bernhard MÜLLER, BA, MPA, Urban Forum

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

Dr. Christian RAFFER, Deutsches Institut für Urbanistik, Forschungsbereich Infrastruktur, Wirtschaft und Finanzen

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

Prof. Dr. Kuno SCHEDLER, Universität St. Gallen

Dr. Margit SCHRATZENSTALLER-ALTZINGER, WIFO Wien

Dipl. Vw. Jana SCHULTHEISS, Arbeiterkammer Wien

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

Mag. Christian STURMLECHNER, Bundesministerium für Finanzen

Dr. Michael THÖNE, FiFo Köln – Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln

Mag. Mario WIEDEMANN, Bertelsmann Stiftung, Lebenswerte Kommune

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

INNOVATIONEN

BENCHMARKING FÜR GEMEINDEN: DATENBASIERTE STEUERN, TRANSPARENT ENTSCHEIDEN

Innovationslabor für moderne Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung

Erst im Vergleich erkennt man, ob man auf Kurs ist – oder ob man gerade einen Umweg fährt. Genau diesen Blick auf die Haushaltsdaten hat www.offenerhaushalt.at dieses Jahr für Gemeinden mit einem Benchmarking erleichtert und damit das Thema Finanzsteuerung ein Stück zugänglicher gemacht.

Das Benchmarking stellt Ein- und Auszahlungen wählbaren Vergleichsgruppen – etwa nach Region, Gemeindegröße oder Rechnungsabschlussjahr – gegenüber. Einzelne Bereiche wie Personalaufwand oder Gebühren lassen sich dabei schrittweise bis zur Kontenebene aufklappen. Dabei sollen Auffälligkeiten und Muster rasch erkannt werden. Der Vergleich erfolgt anonym.

Warum ist das im kommunalen Alltag relevant? Weil Budgets knapper werden, Erwartungen an Transparenz steigen und Entscheidungen häufiger begründet werden müssen – intern genauso wie gegenüber der Öffentlichkeit. Wo liegen wir im Vergleich? Welche Ausgabenpositionen weichen deutlich ab? Sind das lokale Besonderheiten oder hat dies strukturelle Gründe? Und was bedeutet das für die Planung im nächsten Jahr?

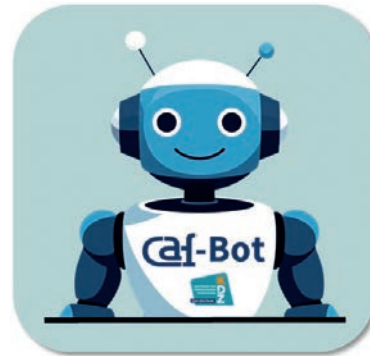
Am Ende geht es nicht um ein Urteil, sondern um einen Gesprächsstart: vergleichen, Ursachen klären, Prioritäten schärfen – und den Rechnungsabschluss als Grundlage für die nächsten Schritte nutzen, statt ihn nur abzulegen.

KONSOLIDIERUNG IM FOKUS: EIN INNOVATIVER DIALOG

Die Impulskonferenz „Konsolidierung im Bundesstaat“ avancierte 2025 zu einer zentralen Innovationsleistung des KDZ. Am 5. November 2025 brachten das KDZ und der Forschungsbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der TU Wien Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Verwaltung und Politik zusammen, um die Frage zu erörtern, wie eine abgestimmte, sozial ausgewogene und zukunftsfähige Haushaltskonsolidierung im österreichischen Bundesstaat gelingen kann.

Im Mittelpunkt standen sowohl theoretische Grundlagen als auch praxisnahe Lösungsansätze: Von der Bedeutung gemeinsamer Strategien über die gebietskörperschaftsübergreifende Abstimmung in einzelnen Politikfeldern bis hin zur Analyse strukturpolitischer Herausforderungen wie Pflegefinanzierung, Förderlandschaften und Infrastrukturentscheidungen wurde ein breites Spektrum adressiert. Ebenso wurden Reformen wie Grundsteueranpassung, ökologische Abgabengestaltung und Effizienzsteigerungen diskutiert – immer mit Blick auf die langfristige Sicherung finanzieller Handlungsspielräume und die sozial-ökologische Transformation.

Die Konferenz zeichnete sich durch ihre interdisziplinäre Perspektive und den gebietskörperschaftsübergreifenden Diskurs aus. Vertreterinnen und Vertreter aus Bund, Ländern und Gemeinden tauschten Erfahrungen und Einschätzungen aus, was die Veranstaltung zu einem strategischen Innovationsmotor im KDZ-Jahresprogramm 2025 machte. Dadurch wurde ein Beitrag geleistet, der nicht nur aktuelle Herausforderungen adressiert, sondern auch langfristige Impulse für die Weiterentwicklung des föderalen Systems setzt.



DER CAF-BOT: DIGITALE INNOVATION FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Mit dem CAF-Bot setzte das KDZ 2025 einen innovativen Meilenstein in der digitalen Organisationsentwicklung. Auf Basis von 25 Jahren CAF-Expertise bündelt der KI-gestützte Bot fundiertes Wissen zu Qualitätsmanagement, Verwaltungsreform und Good Governance im öffentlichen Sektor. Er ermöglicht einen niederschweligen, raschen Zugang zum gesamten Spektrum des Common Assessment Framework (CAF) – dem europäischen Leitfaden für exzellente öffentliche Organisationen.

Der CAF-Bot beantwortet praxisnah Fragen zu Anwendung, Nutzen und Umsetzung von CAF und unterstützt Verwaltungen beim Einstieg ebenso wie bei der Vertiefung bestehender Prozesse. Bereits mehr als 200 öffentliche Organisationen in Österreich nutzen CAF erfolgreich; der CAF-Bot erweitert dieses bewährte Instrument um eine digitale, jederzeit verfügbare Wissenschnittstelle. Damit verbindet das KDZ wissenschaftliche Expertise mit moderner KI-Anwendung und stärkt die Innovations- und Lernfähigkeit der öffentlichen Verwaltung nachhaltig.

KDZ-QUICKTEST NEU – EINE ANALYSE DES GEMEINDEHAUSHALTS MITTELS KENNZAHLEN

Der KDZ-Quicktest Neu ist die Weiterentwicklung des seit Jahren genutzten finanzwirtschaftlichen KDZ-Quicktests: ein Kennzahlen-set, das den Drei-Komponenten-Haushalt zusammenbringt (Ergebnis-, Finanzierungs- und Vermögenshaushalt). Statt einer Momentaufnahme setzt das Konzept auf eine 10-Jahresperspektive – vier vergangene Jahre, zwei aktuelle Werte (Rechnungsabschluss und Voranschlag) und vier Prognosejahre aus der mittelfristigen Planung. Das hilft, Ausreißer zu entdecken und Trends nicht zu übersehen.

Inhaltlich dreht sich alles um sieben Kennzahlen: neben Freier Finanzspitze, Eigenfinanzierungsquote, Verschuldungsdauer und Schuldendienstquote auch drei neue Bausteine – Nettoergebnisquote, Nettovermögensquote und Substanzerhaltungsquote. Damit geht's nicht nur um „Wie viel Luft haben wir?“, sondern auch um „Decken die Erträge langfristig Leistungen und Infrastruktur?“, „Wie ist das Vermögen finanziert?“ und „Halten Investitionen mit dem Substanzverbrauch Schritt?“.

Unterm Strich bleibt: Kennzahlen sind ein Navigationsgerät. Sie strukturieren Daten, machen Entwicklungen früher sichtbar und helfen, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen – besonders dann, wenn man nicht nur auf ein Jahr blickt, sondern auf den Verlauf dahinter.



AUSWAHL AN PUBLIKATIONEN UND STUDIEN

INFORMATIONEN & BESTELLUNG

Martina Henickl

Anna Schubert

bibliothek@kdz.or.at

Deranja, Sara; Heichlinger, Alexander; Padovani, Emanuele; Prorok, Thomas; Schantl, Alexandra:

Local Public Finances and the Governance of SDGs: Insights from Amsterdam, Barcelona, Bordeaux and Hamburg.

Wien, 2025.

Mitterer, Karoline; Haydn, Marian; Maimer, Alexander; Nadolph, Anna-Gabriella:

Erfolgreich Spielraum für Städte schaffen und erhalten.

Wien, 2025.

Mitterer, Karoline; Haydn, Marian:

Factsheets – Finanzausgleich kompakt 2025.

Wien, 2025.

Biwald, Peter; Hochholdinger, Nikola; Neumair, Jan:

Wildbach- und Lawinverbauung. Evaluierung, Sicherung und Weiterentwicklung der Finanzierung.

Wien, 2025.

Mitterer, Karoline; Haydn, Marian; Hochholdinger, Nikola; Maimer, Alexander:

Gemeindefinanzen und kommunale Investitionen in Oberösterreich.

Wien, 2025.

Stafa, Elton; Prorok, Thomas:

Fiscal Decentralisation Indicators for South-East Europe (10th edition).

2025.

Hochholdinger, Nikola; Mitterer Karoline; Schantl, Alexandra; Haydn, Marian:

Kommunale Sportinfrastruktur nachhaltig finanzieren & betreiben.

Wien, 2025.

Jonas, Marion; Pichler, Dalilah;

Mitterer, Karoline; Biwald, Peter; Haydn, Marian:

Stadtdialog – Österreichische Gemeindefinanzen 2025 – Entwicklungen 2014 bis 2028.

Österreichischer Städtebund, Wien, 2025.

Mitterer, Karoline; Haydn, Marian;

Hochholdinger, Nikola; Maimer, Alexander:

Ausrichtung kommunaler Investitionen auf Klimaschutz.

Arbeiterkammer Wien, 2025.

Parzer, Philip; Prorok, Thomas;

Grünwald, Alexander:

CAF Impact Study 2025.

Wien, 2025.

KONTAKTIEREN SIE UNS!

UNSER BÜRO BEFINDET SICH IN WIEN.

WIR SIND IN GANZ ÖSTERREICH UND EUROPA UNTERWEGS.

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13, 1110 Wien

Telefon: +43 1 8923492

E-Mail: institut@kdz.or.at

www.kdz.or.at

Bleiben Sie auf dem Laufenden, diskutieren

Sie mit uns und folgen Sie uns auf

 facebook.com/kdz.or.at

 bsky.app/profile/kdzaustria.bsky.social

 www.linkedin.com/company/KDZ

 www.instagram.com/kdz_austria/

MITGLIEDERSERVICE

www.kdz.eu/de/kdz/mitgliedschaft

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

Vereinssekretariat: Miriam Taumberger, BA, taumberger@kdz.or.at

WISSENSZENTRUM

www.kdz.eu/de/wissen

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

5.360

INTERESSIERTE
BEZIEHEN DEN
KDZ-NEWSLETTER.

NEWSLETTER

Wir beleuchten aktuelle Themen aus dem öffentlichen Sektor und geben Einblick in unsere Arbeit. Melden Sie sich kostenlos für die Newsletter auf unserer Website an. Anmeldung: <https://www.kdz.eu/de/kdz/newsletter>

KDZ-PLATTFORMEN

praxisplaner.at

offenerhaushalt.at

caf-zentrum.at

bacid.eu

stadtregionen.at

verwaltungskooperation.at

FORUM PUBLIC MANAGEMENT

www.kdz.eu/de/wissen/fpm

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





Gülsüm
Altun



Elisabeth
Apl



Siegfried
Fritz,
Bakk. MSc



Martina
Henickl



Lieselotte
Henning



Karima
Rothensteiner



Anna
Schubert



Miriam
Taumberger,
BA

FIRST STOP

WIR SIND IHRE ERSTEN
ANSPRECHPARTNER*INNEN





JAHRES BERICHT 2025

