

Dienstausbildung
Modul 4
für leitende OÖ Gemeindebedienstete

Unsere gemeinsame Reise...



*Mag.^a Margot Nazzal
Dr. Christian Kolarik*

Führungskräftelehrgang

Führungskräftelehrgang 2018
des OÖ. Gemeindebundes

Ein Kurzbericht von AL Birgit Leimer

Führen will gelernt sein

Der Führungskräftelehrgang des OÖ Gemeindebundes im Rahmen seiner GVS ist seit vielen Jahren die Spitzenveranstaltung im Rahmen unseres Dienstausbildungsangebots.

Erstmals wurde der Lehrgang heuer von Frau Mag. Margot Nazzal und Herrn Bgm. Dr. Christian Kolarik in neuem Format und auf didaktisch und inhaltlich neuer Grundlage angeboten. Aus den Rückmeldungen zu den einzelnen Lehrgangsteilen weiß ich, dass das neue Konzept voll aufgegangen ist.



Das freut mich als Leiter der GVS nicht nur deshalb besonders, weil zufriedene Kunden für uns als Dienstleister in diesem Bereich wichtig sind, sondern vor allem auch deshalb, weil die Qualität und die Motivation der Führungskräfte gerade im Gemeindebereich wesentliche Erfolgsfaktoren für die Zukunft sind. Unter zunehmend schwierigen Rahmenbedingungen bei gleichzeitig knappen Ressourcen ist es ganz besonders die Führungskraft, die der Verantwortung für eine gute Entwicklung und die Erfüllung der uns in den Gemeinden übertragenen Aufgaben gerecht werden muss.

Dazu kann man Talent haben, das muss man aber vor allem auch lernen und trainieren. Nazzal und Kolarik ist die Erreichung dieses Ziels mit ihrem Relaunch unseres Modul 4 hervorragend gelungen. Dafür an dieser Stelle ein herzlicher Dank.

Ganz besonders bedanke ich mich aber bei allen Absolventinnen und Absolventen unseres Führungskräftelehrgangs 2018. Ihr Engagement und Ihre Fähigkeiten sind die Basis auf der wir die Zukunft unserer Gemeinden weiterbauen!

Mag. iur. Franz Flotzinger LL.M. (LSE-London)

Direktor des OÖ Gemeindebundes

Erfolgreiche Ausbildungskombination: FH OÖ und OÖ Gemeindebund

Public Management Studierende treffen mit dem Führungskräftelehrgang des OÖ Gemeindebundes zusammen:

Das Studium Public Management an der FH OÖ in Linz bildet am Puls der Zeit aus und bietet eine fundierte Ausbildung mit hoher Anwendungs-orientierung.



Die Idee, die Ausbildungen des OÖ Gemeindebundes für die Führungskräfte der Gemeinden punktuell mit den Public Management Studierenden zusammen zu führen, war daher eine besonders reizvolle, als die Überlegung im Herbst 2017 erstmals von Bürgermeister Dr. Christian Kolarik an mich herangetragen wurde. Das in weiterer Folge, auch mit Frau Mag. Margot Nazzal gemeinsam entwickelte Konzept, hat rückblickend alle Erwartungen übertroffen.

Die konkrete Zusammenarbeit zwischen FH OÖ und dem Führungskräftelehrgang des OÖ Gemeindebundes erstreckte sich über zwei Semester. Bereits im 4. Semester des Bachelorstudiums wurden zu zehn Themen, die im kommunalen Umfeld gerade topaktuell sind, Seminararbeiten verfasst, die zum einen eine starke Fundierung in der Literatur aufwiesen und zum anderen auch Brücken zur kommunalen Praxis schlagen sollten. So wurde beispielsweise folgenden Fragen nachgegangen: Wie soll die Kommunikation im Krisenfall gestaltet werden? „Richtig führen“ – welche Anforderungen stellen sich an die kommunalen Führungskräfte? Wie verändert sich das demografische Gefüge und welche Auswirkungen sind damit an kommunale Infrastrukturen verbunden? Gemeindeübergreifende Kooperation – wie kann sie gelingen? Wie werde ich als Gemeinde als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen? Was bedeutet Digitalisierung für die Gemeinden? Was ändert sich durch die neue Gemeindefinanzierung? usw. Wenngleich nicht alle unsere berufsbegleitenden Studierenden in der Gemeinde aktiv sind, ist ihnen diese Auseinandersetzung sehr gelungen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Führungskräftelehrgangs des OÖ Gemeindebundes arbeiteten ebenso an denselben Themen, mit der Zielsetzung, eine Kurzzusammenfassung zu schreiben. Die Arbeitsergebnisse wurden zwischen den Studierenden und den Amtsleiterinnen und Amtsleitern anschließend ausgetauscht.

Im 5. Semester vertiefte sich dieser Austausch um eine persönliche Komponente. Die kommunalen Führungskräfte kamen an die FH in die Lehrveranstaltung „Verwaltung und Politik“. Nach dem ersten Kennenlernen entwickelte sich rasch ein reges und konstruktives Miteinander, von dem beide Seiten – Studierende und Amtsleiterinnen und Amtsleiter – profitierten und so gelang es, innerhalb recht kurzer

Zeit gemeinsam vier ausgewählte Themen in kreativer Art und Weise aufzubereiten. Denn beim zweiten Zusammentreffen, wo auch Direktor Mag. Franz Flotzinger vom OÖ Gemeindebund anwesend war, sollten die Themen präsentiert werden, so die Aufgabenstellung.

Die allseits präsenste Digitalisierung wurde als Expertenbefragung durch den Gemeinderat inszeniert. „Im Zentrum“ trafen in punkto Gemeindefinanzierung neu verschiedene Gemeinden aufeinander, die davon profitieren oder auch mit neuen Herausforderungen zu kämpfen haben. Zu den Erfolgsfaktoren und Ängsten rund um Gemeindekooperationen diskutierten Politik, Verwaltung und Personalvertreter am Runden Tisch. Fallbeispiele im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke dem sogenannten „Employer Branding“ brachte das vierte Team spielerisch und sehr eindrücklich ein.

Wichtig war bei diesen kreativen Settings neben der Wissensvermittlung auch, dass bewusst unterschiedliche Perspektiven eingenommen und herausgearbeitet wurde: Handlungslogiken politischer Entscheider, administrative Notwendigkeiten, Sichtweisen von Führungskräften und (potentiellen) MitarbeiterInnen, Betroffenen, BürgerInnen usw. Und daraus sollten schließlich Konsequenzen für die Führungsarbeit bzw. für Public ManagerInnen abgeleitet werden.

Ich bin mir sicher, dass diese Form der Zusammenarbeit das Verständnis vertieft hat und die Verbindung von „Theorie und Praxis“ sowohl für Studierende als auch (zukünftigen) Amtsleiterinnen und Amtsleiter fruchtbringend war. Die Studierenden, die teilweise selbst in Gemeinden tätig sind oder sich zukünftig in einer Gemeinde einbringen möchten, haben ganz unmittelbar und innerhalb kürzester Zeit, Einblick in die Erfahrungen und Arbeitsweisen aus der kommunalen (Führungs-)Praxis erhalten. Einblicke, die auch in anderen beruflichen Umfeldern nützlich sein können.

Insgesamt war es eine wertvolle und gewinnbringende Auseinandersetzung – fachlich wie persönlich. Danke an alle Beteiligten, dass Sie sich auf diese Erfahrung – mit und an der FH OÖ – eingelassen haben.

Die Türen zur FH OÖ stehen Ihnen offen, sei es bei Veranstaltungen, in gemeinsamen Projekten mit Studierenden, in Berufspraktika oder vielleicht sogar mit einem Studium! Ich freue mich jedenfalls auf ein Wiedersehen und wünsche Ihnen, allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Führungskräftelehrgang, eine erfolgreiche (Führungs-)Arbeit in Ihren Gemeinden.

Alles Gute,

Ihre Franziska Cecon

FH-Prof. MMag. Dr. Franziska Cecon
Professur für Public Management

Einleitung

In diesem Lehrgang beschäftigten wir uns in einer intensiven, kompakten Form mit Führung und den damit verbundenen Thematiken in der Gemeindeverwaltung.

In 6 Modulen wurden Management-, Fach- und Sozialkompetenzen für Führungskräfte erweitert und juristische wie betriebswirtschaftliche Fragen praktisch behandelt.

Neben unseren Lehrgangslleitern, die langjährige Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung mit sich bringen, wurden in jedem Modul externe "Praktiker" beigezogen, die zusätzlich mit ihrem Wissen und Erfahrungen die Module bereicherten.

Das erworbene Wissen konnte mit Hilfe innovativer Methoden in Transfer- und Reflexionseinheiten gefestigt werden und trug dazu bei, dies in der täglichen Arbeit ausprobieren und anwenden zu können.

Über die gesamte Ausbildungszeit wurde uns von den Lehrgangslleitern via Reisemails Informationen zur Verfügung gestellt, anhand derer das erworbene Wissen gefestigt und vertieft werden konnte sowie Anreize geschaffen wurden die uns ermutigten, unser "Führungskräfte - Handwerkszeug" in der Praxis auszu-probieren. Die Erfahrungen daraus wurden im "Reisetagebuch" verschriftlich und den Lehrgangslleitern regelmäßig übermittelt.

Damit spannte sich der Bogen über die gesamte Ausbildungszeit, in der wir unser Erlerntes erproben und reflektieren konnten.

Diese Fülle an Eindrücken die wir gehört, gesehen und erlebt haben, sind auf den nachfolgenden Seiten mit Worten und Bildern, teilweise überblickshaft - teilweise vertieft, beschrieben und sollen annähernd einen Eindruck davon vermitteln, was uns dieser Lehrgang geboten hat.

Vielen Dank an unsere Kursleiter und "Wegbegleiter"
Frau Mag. Margot Nazzal und Herrn Dr. Christian Kolarik

AL Birgit Leimer
Marktgemeinde Kronstorf

Die Lehrgangsbegleiter

Mag. Margot Nazzal ist ausgebildete **Juristin** und langjährige Vortragende in der Dienstausbildung des Landes Oberösterreich im Bereich "**Innere Organisation und Verwaltungsentwicklung**" wie auch in darüber hinausgehenden Themen z.B. "**Verwaltungsethik und Korruptionsprävention**" oder "**Antidiskriminierung**" aufgrund ihrer früheren Tätigkeit als Antidiskriminierungsbeauftragte des Landes.



Von 2011 - 2016 leitete sie nach Absolvierung einer einschlägigen Ausbildung die **Interne Revision** der Oö. Landesverwaltung und ist aktuell, nicht zuletzt ihrer langjährigen Auslandserfahrung, **Leiterin der Gruppe Außenbeziehungen und Protokoll**.

Zu früheren Aufgabenbereichen zählten unter anderem die **Aufbauorganisation** des Landes, das zentrale **Beschwerdemanagement**, diverse **Organisationsprojekte** oder **Integrationsthemen**.

Mehrere österreichweite Aufgaben in verschiedenen Länderexpertenkonferenzen, der Task Force Menschenhandel oder im Koordinationsgremium zur Korruptionsbekämpfung des Justizministeriums ergänzen ihre bisherigen Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung.

Dr. Christian Kolarik ist ausgebildeter **Betriebswirt** mit **Weiterbildungen im Trainings- bzw. Kommunikationsbereich** sowie in der **strategischen Beratung**.



Er ist seit 1991 in der **Gemeindepolitik** engagiert und wurde 2009 zum jüngsten **Bürgermeister** im Bezirk Linz-Land, in der 3400 Einwohner/-innen zählenden Marktgemeinde Kronstorf, gewählt. Als **Obmann der Leader-Region / des Regionalentwicklungsvereins "Zukunft Linz-Land"** sowie **Sprecher der Power Region Enns-Steyr** ist er auch gemeindeübergreifend tätig und begleitete u.a.

als Gemeindevertreter den Standortentscheidungsprozeß für OÖ eines bekannten Internetkonzerns, der als wertvollste Marke und mitarbeiterfreundlichstes Unternehmen der Welt gilt.

Von 2002 - 2017 war er leitender Referent im Büro von Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer und ist aktuell im Bereich Außenbeziehungen des Landes OÖ tätig. Wissenschaftlich, als Assistent an der Johannes Kepler Universität, wie auch praktisch in der Unternehmensberatung, hat er sich intensiv mit **Kooperationen** und **Netzwerken** beschäftigt.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer



(von links nach rechts)

Klaus Selgrad / AL Schardenberg

Mag. Karin Fellhofer / AL Rohrbach – Berg

Franz Neuhofer / AL Utzenaich

Gabriele Gamsjäger / Leitung Finanzabteilung – Bad Goisern

Gerald Brandt / AL Pfaffing

Angelika Wörndl / Leitung Geiersberg

Anita Franz PMM / AL Weißkirchen

Birgit Leimer / AL Kronstorf

Christian Wöss / AL Leopoldschlag

Niederreiter Marcus, BA / AL Hörsching (nicht am Bild)

Modul 4 / Lehrgangsblock 1
Auftakt

Bildungshaus St. Magdalena
6. April 2018



"Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt"

In diesem Modul wurde neben dem offiziellen Start und dem Kennlernen, der Lehrgangsinhalt gemeinsam auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer feinabgestimmt. Ebenso wurden selbststeuernde Gruppen für Themen des Lehrganges begonnen und das Modul mit einem nicht alltäglichen Einblick in die öffentliche Verwaltung abgerundet.

In der **Mittagslounge** durften wir den Direktor des OÖ. Gemeindebundes, Herrn

Mag. jur. Franz Flotzinger LL.M. (LSE-London)

in unserer Mitte begrüßen.



Herr Mag. Flotzinger berichtete unter anderem von den aktuellen Aktivitäten und Herausforderungen des OÖ. Gemeindebundes, gab einen interessanten Einblick in seine Tätigkeiten und beantwortete Fragen seitens der Kursteilnehmer

Modul 4 / Lehrgangsblock 2 **Sich selbst führen**

Villa Sonnwend
Windischgarsten
11. - 13. April 2018



"Wer den Weg zu Anderen finden will,
muss zuerst den Weg zu sich selbst finden"

In diesem Modul mit Outdoor Elementen in der Nationalpark Kalkalpenregion wurde das eigene Handeln näher betrachtet und unterschiedliche Führungsstile diskutiert. Die persönlichen Erkenntnisse daraus sollten dann in der Zeit bis zum Modul 3 in der eigenen Organisation gleich erprobt werden.

Zum **Kamingespräch** konnten wir den Bezirks-
hauptmann von Kirchdorf an der Krems, Herrn

Dr. Dieter Goppold

begrüßen.

Er gab uns einen Einblick in seinen Werdegang und seine Aufgaben als Führungskraft. In entspannter Atmosphäre beantwortete er unsere Fragen und es war sehr interessant, von einer langjährigen, erfahrenen Führungskraft aus erster Hand zu erfahren, wie er in verschiedensten Situationen gehandelt hat und was seine Erfahrungen daraus waren. Zum Beispiel wie es war, vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten zu werden.



"Als Führungskraft kann man nicht mehr zu 100% Kollege sein"

Modul 4 / Lehrgangsblock 3
Menschen führen

Waxenberg 7.- 8. Juni 2018



"Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können."

(Goethe)

Die Kommunikation und Beziehungsgestaltung sind wesentliche Elemente in der Führung von Menschen. Der Wechsel vom Mitarbeiter/-in zur Führungskraft bedeute eine Änderung der Rolle und Perspektive. Effiziente Besprechungen und Projektmanagement motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Fragen der Dienstaufsicht wie auch die Führung von Mitarbeitergesprächen waren ebenso Teil dieses Moduls.

Modul 4 / Lehrgangsblock 4
Organisationen führen

Mondsee 6.- 8. Sept. 2018



„Führung bedeutet, andere den Wunsch haben zu lassen, etwas zu tun, von dem man überzeugt ist, das es nötig ist.“

(Vance Packard)

Vertiefend zu Modul 3 wurden Führungsinstrumente näher betrachtet und die Strukturen, Prozesse bzw. Potenziale in öffentlichen Verwaltungen sowie die Ansätze des New Public Managements behandelt. Der Umgang mit Konflikten aber auch Verwaltungsethik war ebenso Teil dieses Abschnitts.

Kamingespräche mit Praktikern boten die Möglichkeit unterschiedliche Erfahrungen zu nutzen.

Als externer "Praktiker" präsentierte
Amtsleiter Erwin Moser
seinen "Zukunftsort Munderfing" und
seine Ideen, welche die Gemeinde im
Zukunftsprofil verankert hat.

Erwin Moser ist seit 44 Jahre im
Gemeindedienst tätig - 34 Jahre
davon als Amtsleiter.



Modul 4 / Lehrgangsblock 5
**Netzwerke und Stakeholder
führen, Kooperation,
Innovation und Wandel**

Grein 11.- 13. Oktober 2018



„Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen,
noch große Vorhaben zu verwirklichen.“

(Thomas Woodrow Wilson)

Gemeindeverwaltung ist immer in Beziehung zu den gewählten Vertreterinnen und Vertretern aber auch zum ehrenamtlichen Bürgerinnen- und Bürgerengagement. Modernes Verwaltungshandeln spielt sich in einer Vielzahl von Kooperationen unterschiedlichster Ausprägung ab.

Dazu bedarf es des ständigen Lernen und eines Managements des stetigen Wandels. Innovative Methoden wie auch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit unterstützen das Führen bzw. Begleiten der Netzwerke und Stakeholder.

Als Experten durften wir diesmal in unserer Mitte begrüßen:

Markus Stadlbauer, MA

Bürgermeister in Kematen / Krems
und **Amtsleiter** in Hargelsberg



Herr Stadlbauer ist einerseits seit 2009 in der Gemeinde Kematen an der Krems Bürgermeister (rund 2.800 Einwohner) und andererseits seit Dezember 2005 Amtsleiter in der Gemeinde Hargelsberg (rund 1.500 Einwohner).

In eindrucksvoller Weise präsentierte Herr Stadlbauer "seine" beiden Gemeinden. Die Projekte, Aufgaben und Herausforderungen die er einerseits in der Rolle des Bürgermeisters und andererseits in der Amtsleiterrolle zu bewältigen hat und wie er es schafft, diese gleichzeitig zu meistern.

Seitens der OÖ. Zukunftsakademie vom Land OÖ besuchte uns außerdem der Leiter der OÖ. Zukunftsakademie, Herr

Dr. Johann Lefenda

Er stellte uns die Zukunftsakademie anhand ihrer Aufgaben, Themenfelder sowie ihrer Arbeitsweise vor.



Im Mittelpunkt der **Themenfelder** steht ein "*Zukunftsorientiertes OÖ*" und drum herum ergeben sich Themen wie "*Zukunftsfähige Gesellschaft*", "*Innovative Regionen*", "*Visionäre Technologien*", "*Ganzheitliche Kompetenzen*" und ein "*Dynamischer Staat*"

Modul 4 / Lehrgangsblock 6 **Finale - Blick in die Zukunft**

St. Magdalena / Linz
14.- 15. November 2018



"Du kannst die Zukunft verändern mit dem,
was du heute tust."

In diesem Modul wurden die während des Lehrganges erarbeiteten Transferarbeiten, die zur praktischen Umsetzung des erworbenen Wissens dienen sollen, präsentiert und diskutiert. In Kooperation mit der Fachhochschule Oberösterreich schlossen "Lessons learned" aber auch ein selbst organisierter Präsentationsteil gemeinsam mit den Studierenden der FH Linz / Public Management unter der Leitung von Frau MMag. Dr. Franziska Cecon, den Lehrgang ab.

Abschlussarbeit Modul 4

Folgende Themen wurden in Gruppenarbeiten von unserem Führungskräftelehrgang und parallel von der FH Linz / Public Management ausgearbeitet:

- Digitalisierung
- Gemeindefinanzierung neu
- Angst in Kooperationen
- Employer Branding

Die Ergebnisse wurden in kurzen Management Summaries zusammengefasst und im Austausch mit der FH OÖ in innovativen Formaten präsentiert.

Digitalisierung im kommunalen Bereich – Was bedeutet das?

Klaus Selgrad, Franz Neuhofer

Durch die digitale Vernetzung eröffnen sich neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation. Online-Informationen können eine stärkere und breitere Einbindung der Bevölkerung in die Gestaltung unserer Gesellschaft unterstützen. Im öffentlichen Bereich sind vor allem die Onlinepräsenz und e-Government wichtig, um öffentliche Dienste und demokratische Prozesse zu verbessern. Im zivilgesellschaftlichen Bereich bietet die Digitalisierung viele Möglichkeiten zur Einbringung von Ideen und Vorschlägen durch die Bürgerinnen und Bürger. Der Informationsaustausch mit digitaler Unterstützung von Freiwilligenengagement bis hin zur zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation in politischen Fragen wird gefördert. Oft werden z.B. Online-Campaigning auch zur Vorbereitung von Offline-Aktionen genutzt.

Von den jungen Bürgerinnen und Bürgern wird Telebanking, Onlineshopping, Musikstreaming usw. wie selbstverständlich genutzt. Sie haben den Anspruch, überall und jederzeit Informationen abrufen zu können. Sie telefonieren über WhatsApp und Skype. Die Digitalisierung kommt nicht, sie ist schon da, und die Möglichkeiten sind aus heutiger Sicht unbeschränkt. Von der Telemedizin und Alterspflege, die dem steigenden Bedarf der großen Anzahl älter werdender Menschen dienen kann, über bedarfsorientierte Mobilität durch den öffentlichen Verkehr oder die vielfältigen Möglichkeiten der Weiterbildung, bietet die Digitalisierung neue Chancen für den Fortbestand unseres Lebensraumes.

Daher werden auch von der öffentlichen Verwaltung mehr Service und Modernität erwartet. Wir haben eine Unzahl von Informationen zu den verschiedensten Themen des täglichen Lebens. Unsere vielfältigen Angebote wollen wir für alle interessierten Bürgerinnen und Bürger barrierefrei zugänglich machen. Wir wollen unsere Gemeinde auch für Jungbürger interessant machen und für die Senioren von morgen stärken.

Das digitale Gemeindeamt soll 24 Stunden täglich und 7 Tage in der Woche für unsere Bürgerinnen und Bürger erreichbar sein.

Zeitaufwändige Arbeitsprozesse die sinnvollerweise auch maschinell erledigt werden können, entlasten unsere Mitarbeiter und geben Ressourcen für die stetig wachsenden Aufgaben im Gemeindedienst frei.

Welche Optionen gibt es:

Der Ausbau der digitalen Anwendungen ist unendlich und die Möglichkeiten sind derzeit noch nicht abzusehen. Die technisch einfachen und vor allem aber wirkungsvollen Installationen sollen jetzt eingeführt werden!

NICHTS TUN HEISST STILLSTAND und bedeutet aus unserer Sicht die schlechteste Option.

Wir schlagen daher drei Maßnahmen vor:

- 1.) Einführung von e-Government – also Online-Formulare für Anträge, Erklärungen, Bestätigungen usw.
- 2.) zeitnahe Bürgerinformation über eine Smartphone-kompatible Homepage und
- 3.) individuelle Bürgerkommunikation via Gemeinde-App

1.) E-Government Maßnahmen:

Unter Zugrundelegung der Angebote von www.help.gv.at können nachstehende Angebote in einem ersten Schritt umgesetzt werden:

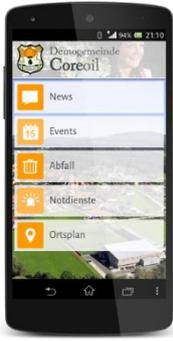


- Hundeanmeldung
- Müllbinde ändern
- Studentenförderung
- Strafregisterbescheinigung
- Veranstaltungsmeldung
- Wohnungssuche
- Wasserzählermeldung
- Schnupperticket
- Antrag auf Straßenbenutzung
- Verlustmeldung

Die Bedienung muss einfach gestaltet sein und innerhalb des nächsten Halbjahres umgesetzt werden. Schrittweise werden dann weitere Dienste nach den zu erhebenden Bedürfnissen angeboten.

2.) Bürgerinformation:

Die jungen Bürgerinnen und Bürger lesen gedruckte Nachrichten nicht mehr. Sie verwenden digitale Medien und Plattformen und lesen eher Kurznachrichten. Daher schwebt uns vor, parallel zur gedruckten Gemeindezeitung unsere Informationen aktiv über die Smartphone-kompatible Homepage und eine Gemeinde-App zeitnah



zu transportieren. Aktiv heißt, den Empfänger auf neue Mitteilungen, wie bei den Social-Media-Apps mit der Anzahl der neuen Nachrichten, hinzuweisen.

Bürgerkommunikation:

Anregungen und Beschwerden von Bürgerinnen sollen zeitgemäß auch mit Kurznachrichten über einen Nachrichtenkanal der Gemeinde-App gemeldet werden. Das kann man sich so vorstellen wie die WhatsApp-Nachrichten. Also auch gleich mit Foto, Video oder Tonaufnahme und Standort. Allerdings läuft die Kommunikation nur zwischen Gemeinde und Bürger/in und kann in der Regel nicht von der Community gesehen werden.

Bedarf:

Die notwendigen finanziellen Mittel werden zur Anschaffung der Programme (€ 2.500,-) und für die Lizenzen in Höhe von monatlich € 150,- benötigt. Die erforderlichen Programminstallationen und -ergänzungen können durch den EDV-Administrator in Zusammenarbeit mit unserem EDV-Dienstleister abgewickelt werden.

Die weiteren personellen Ressourcen für den erforderlichen Schulungsaufwand und die Betreuung der Applikationen beschränken sich auf ein Ausmaß von 5 Wochenstunden. Mittelfristig ist zu erwarten, dass durch die e-Government-Dienste erreichbare Zeitersparnis diesen Aufwand neutralisieren wird.

Sämtliche Anwendungen sind mit den Vorgaben der DSGVO konform. Verantwortlich für Presstexte und News ist die Amtsleitung. Für die technische Umsetzung ist der EDV-Administrator zuständig.

Appell:

Die Nachfrage nach zeitgemäßer digitaler Information ist Realität und moderne e-Government-Dienste werden täglich nachgefragt. Dieses „Zukunftsthema“ ist in der Gegenwart angekommen. Wir müssen uns dafür öffnen! „Smarte Wege zu gehen bedeutet, alte Strukturen aufzubrechen“.

Um dieses Thema auf breiten Beinen aufzustellen, benötigen wir den Beschluss des Gemeinderates, damit wir in Zukunft für unsere Bürger eine moderne Gemeindeverwaltung bieten können.

Veränderungen durch „Finanzierung NEU“

Anita Franz, Gabi Gamsjäger

Das Fondsmodell Gemeindefinanzierung NEU ist gültig für alle Oö. Gemeinden

Gemeindefinanzierung „ALT“ ist seit 31.12.2017 außer Kraft. Mit dem neuen Fondsmodell sollte ein hoher Grad an Gemeindeautonomie erreicht werden, verbunden mit neuen Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräumen.

Der Strukturfonds beinhaltet Bezugsmittel an die Gemeinden in der Höhe von insgesamt 66 Millionen Euro. (60 Mill. € an Bedarfsmitteln und 6. Mill. € an Landesmitteln), jede Gemeinde erhält einen fixen Betrag „zugeteilt“ ohne dass ein konkretes Projekt vorliegt und wird je Quartal überwiesen (z.B.2018: rd € 200.000,-- p.a. Gemeinde Weißkirchen an der Traun).

Ziel des Härteausgleichsfonds ist es, allen Gemeinden einen ausgeglichenen Haushalt zu ermöglichen. Für Gemeinden, die trotz der Basisförderung aus dem Strukturfonds keinen Ausgleich erreichen können, wurde der Härteausgleichsfonds eingerichtet (10 Mill. €). Eine Unterteilung in Verteilungsvorgang 1 und Verteilungsvorgang 2 (für Härteausgleichsgemeinden UND Gemeinden mit ausgeglichenen Haushalt aber fehlenden Eigenmitteln) ist zur Nutzung dieser Fondsmittel vorgesehen.

Der Zweck des Projektfonds ist die Finanzierung von Infrastrukturprojekten (70 Mill. € BZ und LZ). Die Basisförderung für alle förderbaren Projekte beträgt 55 %. Sie errechnet sich aus dem Verhältnis ihrer Finanzkraft pro Einwohner zur Durchschnittslandesfinanzierungsquote. Sie erhöht bzw. verringert sich je nach Prozentpunkten der Unter- oder Überschreitung der Landesfinanzkraftquote, wobei die Untergrenze mit 20 % und die Obergrenze mit 80 % festgelegt wurde. Förderbare Infrastrukturprojekte sind Feuerwehrfahrzeuge und -zeugstätten, Pflichtschulbau, Kinderbetreuungseinrichtungen, Musikschulen und -probelokale, Amtsgebäude und Bauhöfe (ab 1500 EW), Friedhöfe, Kommunalfahrzeuge, Sportstättenbau und Bäderbauten.

Der Regionalisierungsfonds ist für regionale bzw. gemeindeübergreifende Kooperationsprojekte eingerichtet. Kinderbetreuungsstätten, Pflichtschulbereich, Amtsgebäude, Bauhöfe, Veranstaltungsräume, Bäder, Sportanlage und Feuerwehrzeugstätten sind die dafür relevanten Vorhaben. Der Fonds wird oö-weit mit jährlichen Bedarfszuweisungsmittel von bis zu 15 Mill. € dotiert. Der Förderzuschlag aus dem Regionalisierungsfonds beträgt generell 15 % zur Förderquote aus dem Projektfonds. Die max. Förderquote aus dem Projektfonds und aus dem Regionalisierungsfonds darf 90 % nicht überschreiten. Ziel ist die Sicherstellung einer wirtschaftlichen, optimierten und bedarfsgerechten Infrastruktur.

Die wesentlichen Änderungen durch Finanzierung NEU

Die Aufteilung der Finanzmittel des Landes erfolgt auf vier Töpfe. Für jede Gemeinde ist genau definiert, welche Mittel aus den jeweiligen Töpfen abrufbar sind. Die Höhe der Landesförderung (aus Strukturfonds, Projektfonds,...) liegt demnach zum Zeitpunkt der VA-Erstellung vor. Anspargung von Eigenmittel seitens der Gemeinde ist zukünftig für die Realisierung von Projekten unbedingt erforderlich. Projekte der Gemeinde müssen priorisiert werden. Dies erfolgt im Zuge des Voranschlages und wird vom Gemeinderat beschlossen. Ein Finanzierungsnachweis über Eigenmittel, welche 1/3 der Projektkosten abdecken müssen, muss vorliegen (gilt für Nicht-Härteausgleichsgemeinden). Für Härteausgleichsgemeinden (vorm. meist Abgangsgemeinden) gelten eigene und sehr detaillierte Regelungen. Gemeinden erhalten in Summe weniger Finanzmittel vom Land, ist aus der Politik zu vernehmen. Für Projekte sind wesentlich mehr Eigenmittel erforderlich als dies bisher der Fall war.

Auswirkung von Finanzierung NEU auf Entscheidungsfindung in der Politik? Was ändert sich für die Mandatäre?

- mehr Autonomie wird gewährt. Dies macht konkrete Finanzierung und Planung erforderlich: welche Projekte werden mit welcher Wichtigkeit zu welchem Zeitpunkt realisiert; Voranschlag muss noch genauer geplant werden
- Entscheidungen hinsichtlich Projektpriorisierung müssen von der Politik getroffen und beschlossen werden.
- berücksichtigt werden muss, dass 1/3 der Finanzierungssumme an Eigenmitteln vorhanden sein müssen - bei Nicht-Härteausgleichsgemeinden
- weniger Vorhaben werden realisiert werden können, da Anteil der Eigenmittel höher sein muss als vorher
- Eigenverantwortung (= mehr Autonomie) wird gestärkt. Eine Herangehensweise könnte sein, die Bevölkerung hinsichtlich Priorisierung einzubinden (zum Beispiel Sonnberg - KiBe in der Gemeinde selbst oder als Kooperationsprojekt)
- unpopuläre Maßnahmen müssen u.U. beschlossen werden (z.B.: Budget-kürzungen bei Bücherei, eine Vorsprache bei Gemeindereferenten wendete die Budgetkürzung nicht ab)
- Auseinandersetzung mit der Thematik „Gemeindekooperationen“ (von Verwaltungsgemeinschaft bis Zusammenlegung)
- Wirtschaftliches Denken für alle Mandatäre erforderlich, allen Gemeinderäten/innen sollte bewusst sein, dass die entsprechenden Mittel anzusparen sind.
- Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinde sind gekappt, „wir verwalten und stehen momentan an“.
- Freiwillige Aufwendungen, wie Ausgaben für Jugendbetreuung, müssen gestrichen werden. Ein Brennpunktort konnte über die Jahre durch gezielte Jugendbetreuung entschärft werden. Das hat nun sehr dramatische Auswirkungen.

Vorteile für die Gemeinden aus Finanzierung NEU

- Gleichbehandlung aller Gemeinden bei Mittelvergabe, mehr Autonomie bei Projekten
- bessere Planung beim Voranschlag, da Finanzmittel von Vorneherein bekannt sind
- die Förderquote (siehe Projektfonds) ist auf die Finanzkraft der Gemeinde abgestimmt, bedürftigere Gemeinden können somit mehr erhalten - Sichtweise Gemeinde-Aufsicht
- um ein Vorhaben realisieren zu können, könnten Kooperationen mit zwei oder mehreren Gemeinden leichter zu Stande kommen
- Kooperation finanzstarke mit -schwächerer Gemeinde wird aufgrund Finanzierungsquote interessant – Bonus als weiterer Anreiz (Bsp.: Realisierung Tennisplatz Scharten/Fraham)
- Transparenz bei der Zuteilung von Landesfördermittel - gleiche und nachvollziehbare Kriterien

Nachteile für die Gemeinden bei Finanzierung NEU:

- Schwierigkeit für finanzschwache Gemeinden (zB. Wohngemeinde; ohne/wenig Betriebe), erforderliche Eigenmittel in realistischem Zeitraum anzusparen
- Härteausgleichsgemeinden erwächst hoher Arbeitsaufwand, da sehr genaue Angaben über deren Budget zu liefern sind
- größere Projekte blockieren andere Projekte auf Jahre; nach wie vor Abhängigkeit vom zuständigen LR
- finanzstarke Zuzugsgemeinden können die aus dem Zuzug resultierenden Folgeinvestitionen kaum tätigen, da Finanzkraftquote = Kriterium für Förderquote. Die Finanzkraft(quote) beschreibt allerdings eine IST-Situation und keine „Entwicklung“
-> Befürchtung: Engpass beim Ausbau Kinderbetreuung / Schule aufgrund fehlender (Eigen- und) Landesfinanzmittel
- finanzstarke Gemeinden können über einige Jahre die Rücklagen aus dem OH heranziehen – aufgrund der Haltung: „wir können uns eh alles leisten“. Nach zwei bis fünf Jahren ernüchert sie dann die Wirkungsweise des vier-Töpfe Modells des Landes.
- nur finanzstarken Kommunen nützt sie, da Rücklagenbildung für Vorhaben möglich; für alle anderen kaum möglich, wichtige Projekte zu realisieren, da keine Ansparung möglich ist
- aufgrund Geringfügigkeitsgrenze wird es schwieriger, kleinere Projekte umzusetzen, da Eigenmittelfinanzierung erforderlich ist
- finanziell gut gestellte Gemeinden erhalten Finanzmittel, welche sie nicht brauchen würden, diese fehlen anderen Kommunen
- Bei Besprechung mit Referenten war möglich zu argumentieren. U.a. konnten die spez. Strukturen der Gemeinde dargestellt werden (Infrastruktur, Topografie,...) und die Notwendigkeit eines Vorhabens untermauert werden. Mitunter konnte der

Referent das Gemeindegebiet. Nun entscheidet die Verwaltung aufgrund quantitativer Kriterien.

Optimierungspotenzial Finanzierung NEU:

- Berechnung der Förderquote überarbeiten, z.B. Berücksichtigung von anderen Kriterien wie Anzahl Zweitwohnsitze, spezielle Infrastruktur, Topographie; Kriterium „Finanzkraft“ scheint zu kurz gegriffen zu sein
- „Absehbares Wachstum“ in Zuzugsgemeinden als Kriterien bei der Berechnung der Förderquote einbeziehen
- Änderungen von manchen Vorgaben (z.B.: Vorgaben Freibäder, Bücherei etc.) bei Härteausgleichsgemeinden. Änderung von Vorgaben bei Nicht-Härteausgleichsgemeinden ev. bei fixen Finanzierungen (insbesondere im Schulbereich – Befürchtung: wird in Zukunft kaum finanzierbar sein)
- Evaluierung ist in manchen Bereichen sicherlich dringend notwendig, wie z.B. Härteausgleichsgemeinden, Dienstpostenplan–Nachbesetzung (da viele Aufgaben auf Gemeinden abgewälzt werden!)
- echte Autonomie soll auch zugelassen werden, nicht nur „vorgeschoben“
- die Geringfügigkeitsgrenze senken, ebenso die Finanzkraftsumme; dadurch höhere Mittel aus dem Strukturfonds

Schlussfolgerungen für die Zukunft hinsichtlich Finanzierung NEU:

- notwendige Projekte können bei annähernd ausgeglichenem Haushalt kaum realisiert werden; Härteausgleich 2 ist keine Option, da Kriterien teilweise nachhaltig gemeindeschädlich sind
- Finanzschwächere Gemeinden werden Probleme bei der Finanzierung haben und somit Probleme, ihre kommunalen Aufgaben wahrzunehmen
- viele Gemeinden erhalten Luft, d.h. Autonomie kann konkret gelebt werden und ein höheres Maß an Eigenverantwortung kann/muss gelebt werden
- grundsätzlich gut und gerecht, nachschärfen wird erforderlich sein
- weniger finanzstarke Gemeinden suchen Kooperationen, um Vorhaben zur Wahrnehmung kommunaler Aufgaben realisieren zu können
- mit Finanzierung NEU will die OÖ LReg. Gemeinden noch stärker zu Kooperationen motivieren und in weiterer Folge auch zu Gemeindezusammenlegungen?
- über eine andere Kommunalsteuerverteilung sollte nachgedacht werden, z.B. 50 % der Einnahmen bleiben bei der Gemeinde mit den Betrieben, den Rest erhalten jene Gemeinden, in denen die MitarbeiterInnen der Betriebe wohnen

Fazit:

Finanzierung NEU hat (gemeinsam mit VRV 2015) dieses Jahr Einzug in die oberösterreichischen Gemeinden gehalten. Die wesentlichen Neuerungen, Vorteile, Nachteile, etc. aus der Sicht von Verwaltung und Politik wurden in dieser Ausarbeitung zusammengefasst. Welche (Aus)Wirkung Finanzierung NEU auf lange Sicht hat, spiegelt

ein Statement eines Interviewpartners aus dem Bezirk Gmunden wieder: „wird die Zeit zeigen“.

Ängste in Kooperationen

Gerald Brandt, Angelika Wörndl, Christian Wöss

Demographischer Wandel, verschärfter Wettbewerb, steigende Anforderungen sowie steigende Komplexität und knappe Budgets führen dazu, dass die Gemeinden neue Wege gehen müssen, um ihre Aufgaben in Zukunft erfolgreich bewältigen zu können. Immer mehr Gemeinden sind gefährdet, auf Grund knapper Budgets Härteausgleichsgemeinden zu werden. Viele Gemeinden können Projekte nicht mehr alleine finanzieren, da sie keine Möglichkeit zur Bildung von Ansparmitteln haben, da der Großteil der Einnahmen zweckgebunden ist. Gemeindeübergreifende Projekte ermöglichen den Gemeinden wieder finanziellen Spielraum.

Auch die Gemeinden Pfaffing, Geiersberg und Leopoldschlag sind mit den verschiedenen Formen von Gemeindekooperationen (gemeindeübergreifend und gemeindeintern) befasst. Praktische Beispiele in diesen Gemeinden sind:

- Standesamts- und Staatsbürgerschaftsverband
- Bauhofkooperationen
- Reinhaltverband
- Klärwärterkooperationen
- Feuerwehrkooperationen
- Schul- und Kindergartenkooperation
- Citrix-Kooperation
- u.v.m.

Generell ruft jeder Veränderungsprozess Ängste hervor. Es ist die menschliche Natur, dass jede (noch so geringe) Veränderung von den Menschen zuerst auf ihre Bedrohlichkeit überprüft wird, worauf der Mensch defensiv und abwehrend reagiert. Es werden Ängste frei. Diesen Sicherungsmechanismus hat die Evolution uns gelehrt. Erst wenn eine Veränderung als nicht bedrohlich eingestuft wird, ist die Aufmerksamkeit auf die positiven Aspekte möglich.

Kooperationen und verschiedene Formen der interkommunalen bzw. gemeindeinternen Zusammenarbeit stellen Veränderungen dar und führen zu Ängsten und Befürchtungen von Gemeindebediensteten, Politik und Gemeindebürgern. Folgende Strukturierung ergibt sich nach den betroffenen Zielgruppen:

| Ängste | Bedienstete | Mandatare | Bürger |
|---|-------------|-----------|--------|
| Arbeitsplatzverlust/Änderung des Aufgabenbereichs | X | | |
| Wissenskonkurrenz | X | X | |
| Gefährdung der gegenwärtigen Position | X | X | |
| Verlust von Ansehen und Wertschätzung | X | X | |
| Neues soziales Umfeld | X | | |
| Finanzielle Einbußen * | X | X | X |
| Steigende Komplexität, steigender Verwaltungsaufwand durch ein intransparentes System | X | X | |
| (Entscheidungs)Machtverlust | X | X | |
| Autonomieverlust | | X | X |
| Verlust der lokalen Dienstleistungen | | X | X |
| Ungerechte Ressourcenverteilung (Neid) | | X | X |
| Identitätsverlust** | | X | X |
| Prestigeverlust | X | X | X |
| Verlust von Selbständigkeit, Flexibilität und Steuerungsmöglichkeiten | X | X | X |
| Verlust der Mandate | | X | X |
| Verlust der Eigenständigkeit | | X | X |

- * Kooperationen können, v.a. in der Anfangsphase Geld kosten und binden Personal
- ** lokale Identitäten und Eigenheiten können verlorengehen (Zentralisierung), damit einher geht die Angst vor dem Verlust des freiwilligen Engagements

Umgang mit Ängsten

Bei Veränderungen gleich welcher Art können Ängste nicht vermieden werden. Für den Umgang mit Ängsten ist es irrelevant, ob sie berechtigt sind oder nicht. Allein die subjektive Realität zählt. Es bringt daher überhaupt nichts, Ängste für unbegründet zu erklären oder zu versuchen die Ängste mit bloßen Sachargumenten zu widerlegen. Indem man die Ängste für unbegründet erklärt löst man sie nicht auf, sondern verdrängt sie nur. Das Gegenüber fühlt sich nicht verstanden und die Kommunikation wird versiegen.

Ängste lassen sich nicht auf der sog. Inhaltsebene oder sachlichen Ebene lösen. Dazu ist es notwendig, sich auf die Beziehungsebene zu begeben, die Ängste (frühzeitig) wahrzunehmen und sensibel damit umzugehen. Ängste sind subjektive Realität und müssen als solche angenommen werden. Erst, wenn eine Veränderung als nicht bedrohlich eingestuft wird, ist die Aufmerksamkeit auf positive Aspekte (Sachargumente) möglich. Die Beziehungsebene stellt die Voraussetzung für ein „Verstehen“ auf der Inhaltsebene dar (Paul Watzlawik). Die empfundene Bedrohung muss für die Beteiligten ausgeräumt werden, damit der Blick auf die positiven Perspektiven und Chancen möglich wird. Das menschliche Verhalten beruht nur zu

einem kleinen Teil auf bewusstem Denken und rationalem Handeln (Eisbergprinzip). Wer bei Kommunikationsproblemen neben dem Geschehen über der Wasseroberfläche auch die darunter liegenden Ebenen wie Bedürfnisse, Emotionen in die Analyse mit einbezieht, gelangt zu einem tieferen Verständnis der Situation und erhält dadurch Anhaltspunkte für den Umgang mit den beteiligten Personen.

Das beste Mittel gegen Ängste ist eine offene Kommunikation und das zügige Schaffen klarer Verhältnisse. Doch nicht nur wegen der Sachinformationen ist die Kommunikation so wichtig. Sie schafft auch das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Parteien.

Von großer Bedeutung im Zusammenhang mit Ängsten vor Veränderung kann auch das von Robert Dilts entwickelte „Modell der logischen Ebenen der Veränderung“ sein. Dieses Modell macht Aspekte transparent, die bei Veränderungen normalerweise unberücksichtigt bleiben und dadurch den Erfolg gefährden können. Unserem Verhalten liegen (bewusst oder unbewusst) Werte zu Grunde. Menschen verändern ihr Verhalten nur, wenn die dahinterliegenden Werte es erlauben. Gelingt es die beteiligten Personen vom „Wozu“ (d.h. vom dahinterliegenden Wert) zu überzeugen, steht einer Umsetzung nichts mehr im Wege.

Wichtige Aspekte für einen erfolgreichen Prozess

Die Auswahl der richtigen Partner spielt eine entscheidende Rolle. Die Partner müssen gleichberechtigt und auf Augenhöhe sein. Die Kooperation muss von den gleichen Zielen und Werten getragen sein. Die gegenseitige „Chemie“ muss stimmen.

Alle Betroffenen müssen in die Kooperation mit eingebunden, gehört und ernstgenommen werden. Das gegenseitige Vertrauen und der Respekt müssen gestärkt werden. Dazu ist es notwendig, dass jeder seine Karten offen auf den Tisch legt. Transparenz, Ehrlichkeit und eine Kooperationskultur sind unabdingbare Voraussetzungen. Unwahrheiten, Drohungen, Warnungen, Zeitdruck oder Bluffs müssen vermieden werden. Misstrauen führt zu einer Win/Lose Situation, dem kann man durch eine externe Begleitung des Prozesses entgegenwirken.

Wenn alle Schritte in Absprache mit den Mitarbeitern und der Personalvertretung abgestimmt werden, wird die Mitarbeiterakzeptanz sichergestellt.

Bestehende Ängste müssen unbedingt von Beginn an ernst genommen werden und Vorbehalte offen kommuniziert werden. Dazu bedarf es einer wertschätzenden, ausführlichen Kommunikation auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten. Aufkeimende Konflikte müssen sofort angesprochen und hinterfragt werden. (Phase I im Phasenmodell der Eskalation von Friedrich Glasl darf nicht überschritten werden)

Wichtig sind rasche Erfolge, um die Motivation zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Es ist notwendig mit Vertrauen in die Kooperation zu gehen, aber immer wieder zu reflektieren, ob die Zusammenarbeit noch passt. Bei einem Vertrauensbruch müssen die notwendigen Konsequenzen gezogen werden. In diesem Zusammenhang ist als absichernde Maßnahme die Vorsehung eines Ausstiegsszenarios für den Fall, dass sich die Kooperation nicht bewährt, vorteilhaft.

Die Meinungsbildung sollte nicht von oben nach unten erfolgen. Die Entscheidungsfindung ist in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern erforderlich und die Kooperation muss von diesen gewollt und mitgetragen werden. Dieser Prozess ist zeitaufwendig und mühsam, jedoch erforderlich, damit sich der Erfolg nachhaltig einstellt.

Die Aufgaben und die Vorteile der Kooperation sind herauszuarbeiten und konkret festzuhalten. Der Nutzen für alle muss definiert werden. Es ist unerlässlich, dass auch die Grenzen definiert werden (was will man nicht!). In der Folge haben die Vorteile und der Nutzen immer wieder bekräftigt und kommuniziert zu werden, um dem Kirchturmdenken entgegenzuwirken. Jedenfalls muss für alle Beteiligte eine Win/Win Situation entstehen, sonst werden solche Vorhaben scheitern.

Zusammenfassung

Die interkommunale Zusammenarbeit wird zukünftig eine immer größer werdende Rolle spielen, die Bedeutung von Kooperationen wird zunehmen. Diese Veränderungsprozesse rufen Ängste hervor, denen entgegengetreten werden muss. Diese Ängste lassen sich nicht auf der Inhaltsebene, sondern ausschließlich auf der Beziehungsebene lösen. Der Schlüssel liegt in einer aufrichtigen und wertschätzenden Kommunikation und im Vermitteln und Verfolgen von gemeinsamen, verbindenden Werten.

Eine erfolgreiche Gemeindekooperation steht und fällt mit dem Erfolgsfaktor Mensch. Nur wenn die zwischenmenschliche Ebene (Beziehungsebene) funktioniert, wird sich ein positiver Erfolg einstellen.

Employer Branding und die Umsetzung im öffentlichen und kommunalen Bereich:

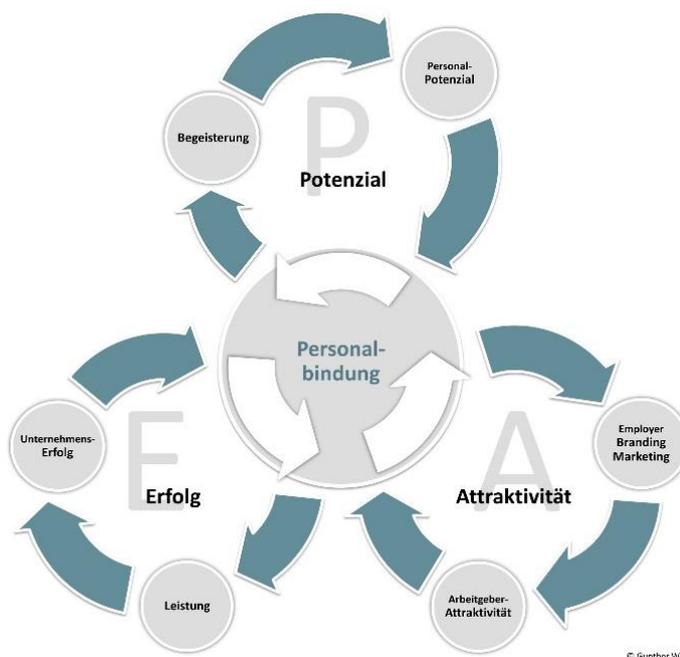
Mag. Karin Fellhofer, Birgit Leimer, Marcus Niederreiter, BA

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung des Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist stets eine die Unternehmensmarke spezifizierende und adaptierende Arbeitgebermarken-Strategie. Entwicklung, Implementierung und

Messung dieser Strategie zielen auf die nachhaltige Optimierung von Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, auf deren Leistungsbereitschaft für und Identifizierung mit dem Unternehmen, sowie auf die Verbesserung von Unternehmenskultur und -image (Quellen: DEBA – Deutsche Employer Brand Akademie).

In Österreich hat der demografische Wandel erhebliche Auswirkung auf den öffentlichen Dienst. Das aktuelle Durchschnittsalter im Bundesdienst liegt aktuell etwa bei 46,1 Jahren. Im Vergleich mit der Privatwirtschaft ist diese Kennzahl sehr hoch. Das Durchschnittsalter liegt in der Privatwirtschaft mit 38,3 Jahren deutlich darunter. In den kommenden Jahren steht dem öffentlichen Dienst daher eine Pensionierungswelle bevor.

Auf Grund der ständig steigenden Anforderungen (wie etwa durch Personalkürzung, Gesetzesänderungen und Übertragung von zusätzlichen Aufgaben von Bund und Ländern an die Gemeinden) an die Mitarbeiter können diese Nachbesetzungen nur durch entsprechend qualifiziertes und ausgebildetes Personal gewährleistet werden. Um den öffentlichen Dienst zukünftig für potentielle Mitarbeiter attraktiv zu gestalten, spielen Aspekte aus dem Employer Branding eine immer größere Rolle.



Employer Branding hängt ganz eng mit der Personalbindung und in weiterer Folge mit der Führungskultur zusammen. Es ist auch maßgebend, wie die Mitarbeiter über die Organisation denken, wie sie sich damit identifizieren und wie sie dies nach Außen transportieren.

Wichtig ist auch, wie sich die Organisation nach außen präsentiert:

- Der erste Eindruck beim Betreten des Gemeindeamtes
- Hilfsbereitschaft des Personals bei Anfragen
- Die Begrüßung am Telefon und entsprechende Zuweisung an den Sachbearbeiter

- Entsprechende Annahme der Themen und Behandlung dieser Anliegen

Um die Gemeinde als attraktiven Arbeitgeber präsentieren zu können, spielen neben den vorgenannten Aspekten auch noch Statusaspekte und monetäre Aspekte eine Rolle.

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo eine leistungs- und erfahrungsorientierte Entlohnung gegeben und das Einstiegsgehalt oft Verhandlungssache ist, handelt es sich im öffentlichen Dienst um ein starres, nicht verhandelbares System, welches insbesondere im Hinblick auf Entgelt und Karriere in Konkurrenz zur Privatwirtschaft ein Wettbewerbsnachteil ist.

Darüber hinaus können durch die gesetzlichen Vorgaben des § 169 Oö. GDG iVm § 4 Oö. EinreichungsVO höchstens 10 Jahre an Vordienstzeiten angerechnet werden. Außerdem hängt diese von der konkreten Einstufung ab.

In der Praxis ergeben sich daher bei der Beschäftigung von neuen Mitarbeiter, die bereits ein mehrjähriges Dienstverhältnis mit einer anderen oder der gleichen Gebietskörperschaft aufweisen, große Nachteile.

Dies zeigt sich in etwa am Beispiel der Gründung eines Standesamtsverbandes. Ein Mitarbeiter einer Umlandgemeinde, der dort bereits 30 Jahre ein Dienstverhältnis mit der Gemeinde hat und daher die entsprechende Erfahrung aufweist, möchte in den Standesamtsverband wechseln, dadurch ändert sich der Dienstgeber. Dies führt dazu, dass gem. § 169 Oö. GDG höchstens 10 Jahre angerechnet werden können. Weiters muss er im ersten Jahr eine 5%ige Gehaltskürzung in Kauf nehmen.

- ➔ Dies ist keinesfalls tragbar, nicht nachvollziehbar und verhindert, motivierte und langjährige Mitarbeiter mit viel Know-How für diese neue Tätigkeit zu finden und einen Wechsel zu begeistern.

Ein weiteres Beispiel dafür ist ein Amtsleiter mit mehrjähriger Erfahrung in einer kleinen Gemeinde, der auf der Suche nach einer Herausforderung und als weiteren Karriereschritt in eine Stadtgemeinde wechseln möchte. Zwar würde sich dadurch eine bessere Einreihung in der GD-Verordnung ergeben, allerdings muss auch er eine 5%ige Gehaltskürzung im ersten Jahr („Einschulungsphase“) und vor allem eine Schlechterstellung hinsichtlich der Anrechnung der Vordienstzeiten hinnehmen.

Es gibt dafür unzählige Beispiele und dies gilt natürlich auch beim Wechsel von einem Landesdienstverhältnis zu einem Dienstverhältnis mit einer Gemeinde (etwa ein Gemeindeprüfer des Landes bewirbt sich um eine Stelle als Leiter der Finanzabteilung).

Maßnahmen zur Umsetzung:

Flexibilität: Wechseloption zwischen den verschiedenen Gebietskörperschaften, Förderung von Weiterbildung (Beispiel: freiwillige höherwertige Ausbildung z.B. AT 3 statt AT 2 in Hinblick auf Bewerbung für höherwertigen Dienstposten)

- Reformierung des Dienstrechtes
- Wertschätzung der Arbeitnehmer
- Unternehmenskultur
- Zielorientiertes Belohnungssystem
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Um auf die bevorstehende Pensionierungswelle entsprechend reagieren zu können und das Personal für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu rekrutieren und begeistern zu können, sind die aufgezählten Maßnahmen ehest möglich in Angriff zu nehmen.

Der Gesetzgeber ist daher gefordert, die entsprechenden Änderungen in die Wege zu leiten, um engagiertes und bestens ausgebildetes Personal für einen Wechsel zu motivieren und nicht so wie jetzt dem entgegen zu wirken.

Das Ziel der Präsentationen war Fach- und Sozialkompetenz zu verknüpfen:

Digitalisierung wurde in Form einer Gemeinderatssitzung präsentiert - die Argumente und Fragen wurden in der anschließenden Diskussion behandelt.



Gemeindefinanzierung neu

Im Input wurden die wesentlichen Neuerungen mit den 4 Säulen erläutert und die wesentlichen Unterschiede zum alten System herausgearbeitet.

Anschließend wurde in der Diskussion in der Fernsehreihe "im Zentrum" mit Experten - u.a. mit dem Direktor des OÖ. Gemeindebundes - Herrn Mag. Flotzinger diskutiert.



Angst in Kooperationen wurde anhand eines "Runden Tisches" mit den beiden Gemeinden, vertreten durch die Bürgermeister, Amtsleiter, Personalvertreter und Bauhofmitarbeiter erarbeitet. Es wurden über die Ängste und Befürchtungen diskutiert aber auch die Vorteile aus der Sicht der betroffenen Personen / Gemeinden herausgearbeitet.



Mittels Sozialtheater wurde **Employer Branding** dem Publikum näher gebracht. In zwei verschiedenen Bewerbungsgesprächen wurde dargestellt, wie es einerseits sehr wichtig ist, die "Arbeitgebermarke - Öffentlicher Dienst" herauszuarbeiten und die positiven Effekte mitzuteilen (Bewerbung aus der Privatwirtschaft). Andererseits ist es sehr schwierig mit der gesetzlichen Änderung (5% Gehaltsabzug und max. 10 Jahre Anrechnungszeit) qualifiziertes Personal zu bekommen, das bereits über langjährige Erfahrung im öffentlichen Dienst aufweisen kann. Dies wurde im 2. Rollenspiel dargestellt.



Den Abschluss der Expertenreihe unseres Führungskräftelehrgangs machte der neue Direktor der IKD, Herr

Mag. Alois Hochedlinger

Er gab uns noch sehr wertvolle Tipps in Sachen Führung mit auf unsere Reise, eine gute Führungskraft zu werden.



"Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das höchste Gut einer Führungskraft"





Zu guter letzt: So sehen die FH - Studenten den Lehrgang und die Zusammenarbeit mit dem Führungskräftelehrgang

Tolle Zusammenarbeit mit dem FKL!

Know-How aus der Praxis ist sehr, sehr wertvoll für uns !!

- neue Eindrücke und Sichtweisen
- man profitiert von einander
- viele Beispiele aus der tägl. Arbeit/Praxis

Tolle Kooperation
Alle Persönlichkeiten, die sich wunderbar in die bestehende Gruppe (FH) integriert haben u. sehr aktiv teilhaben

sehr gute Lösungen wurden gemeinsam erarbeitet!

- + DANKE für den Praxisbezug / Praxisbeispiele
- + hat großen Spaß gemacht mit euch etwas zu erarbeiten
- + ALLES Gute & weiterhin viel Durchhaltevermögen 😊

Ihr seid Profis im freisprechen und präsentieren!
Ab Tipp für die Zukunft: hebt euch deutlich von der Politik ab.

sehr nette Persönlichkeiten, wir Studierende konnten mit Sicherheit von der Erfahrung der AL profitieren

- Super Zusammenarbeit
- unkompliziert +
- haben schnell zusammen gefunden!
- War sehr nett und leutig... jederzeit gerne wieder 😊

Tolle agieren in der Gruppe.
Interessante Gedankensponge
Qualifizierendes Miteinander!!!
Gerne wieder!