



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Die Rolle der kommunalen Verwaltung für das Funktionieren der Gemeinde

Und was das mit uns Amtsleiterinnen und Amtsleiter zu tun hat

FH-Prof. Dr. Franziska Cecon

29. Landesfachtagung FLGÖ Steiermark, Spielberg, 11.10.2024

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



Übersicht

- eine funktionierende Gemeinde
- Megatrends & Herausforderungen an Gemeinden
- die Rolle der kommunalen Verwaltung
- Ihr Beitrag





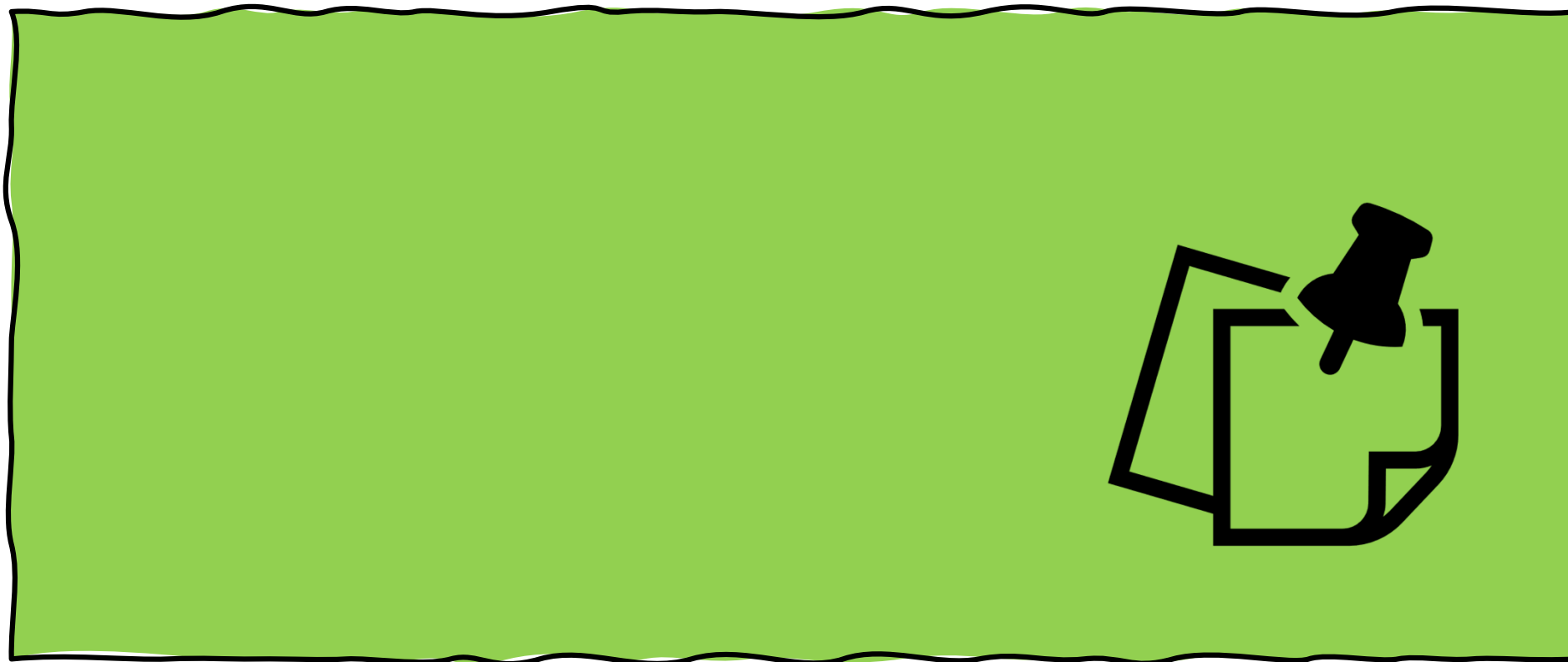
Eine funktionierende Gemeinde...

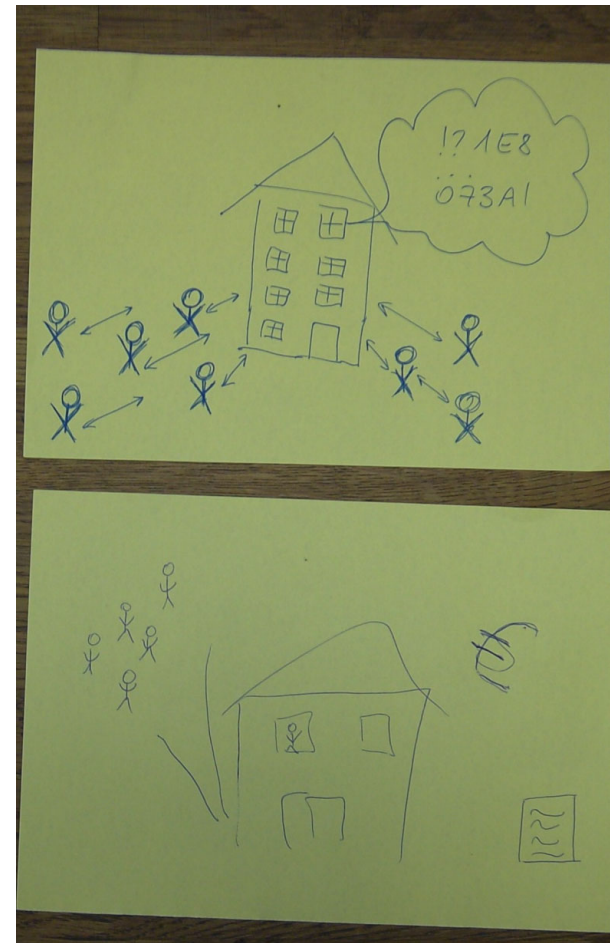
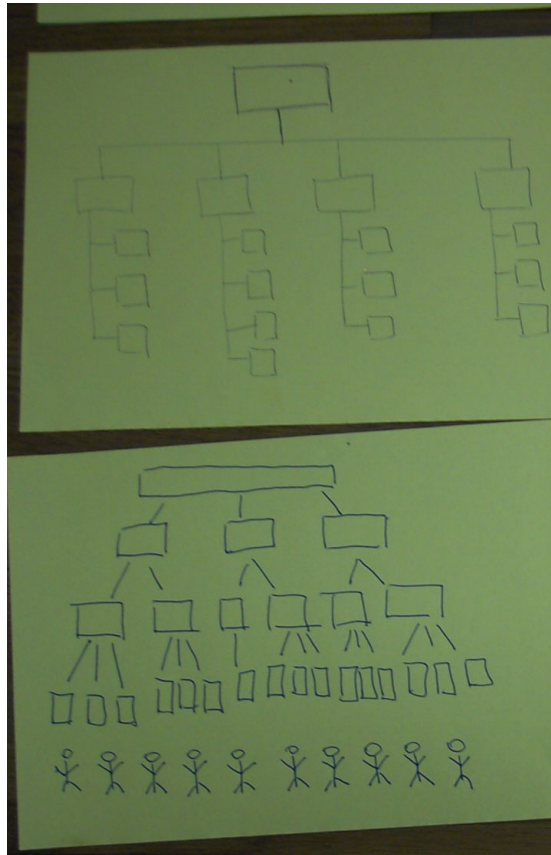
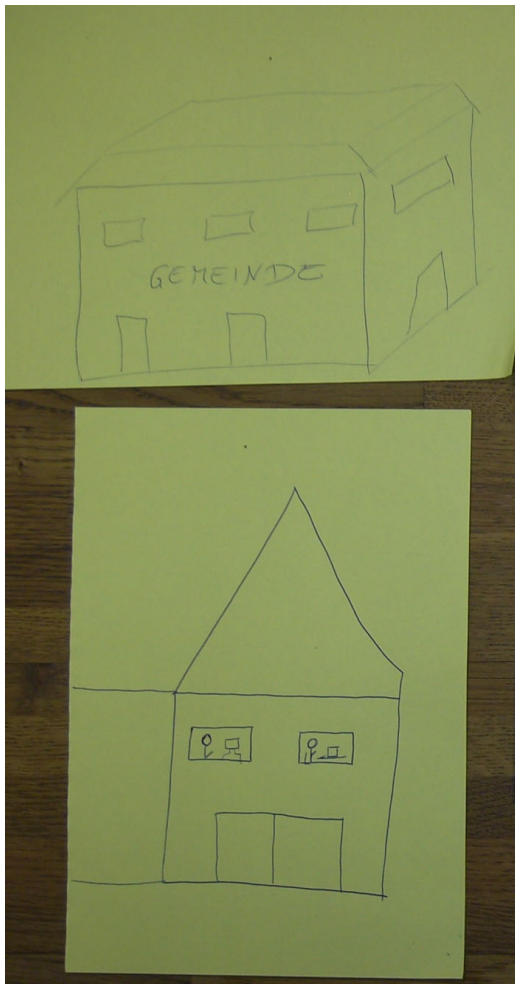
HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

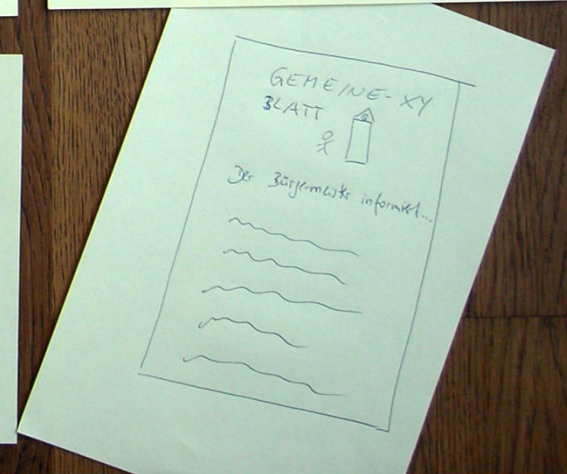
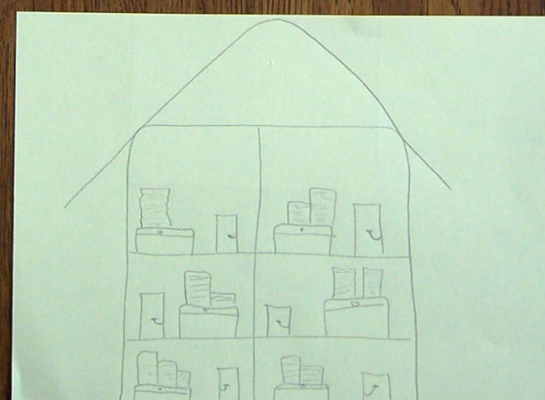
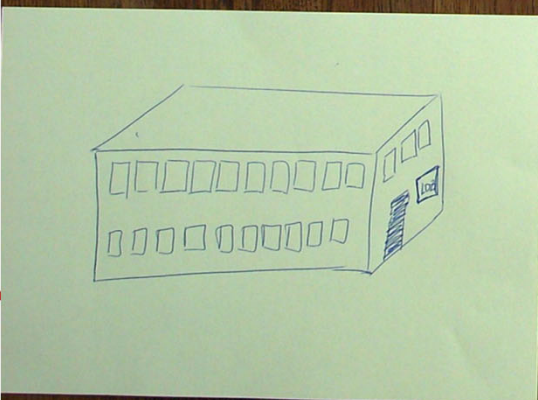
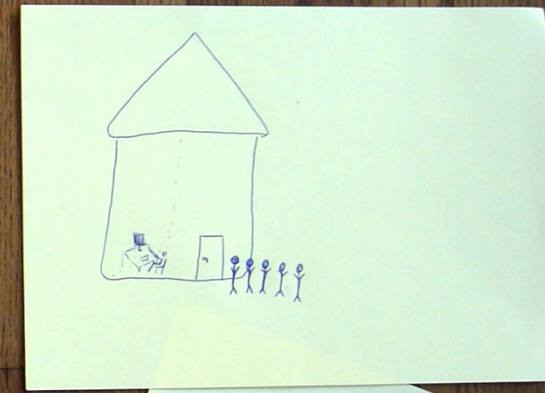
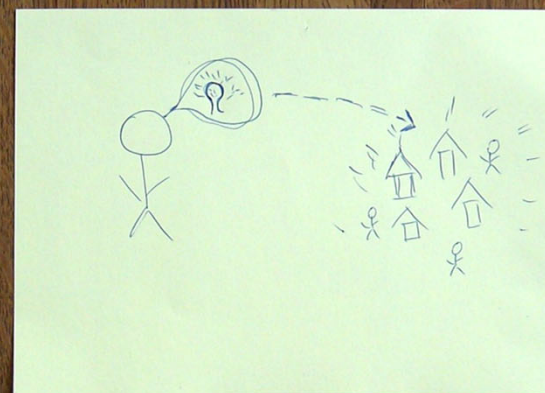
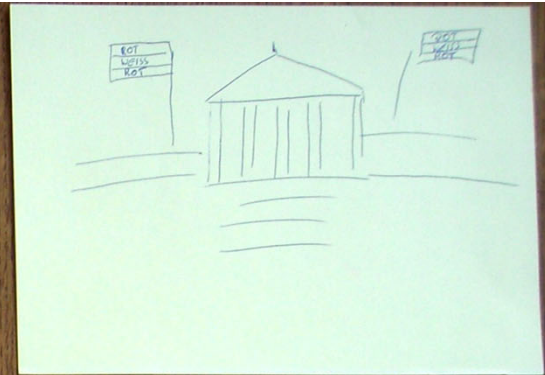
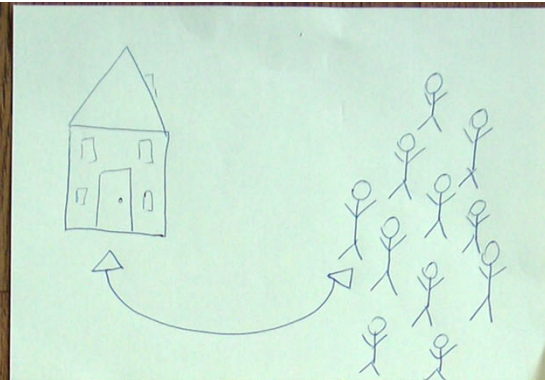


UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Woran denken Sie?







Dieses Foto von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Megatrends & Auswirkungen

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Megatrends & Herausforderungen ...

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>

Demographischer Wandel

Gesundheit / Pandemie

Individualisierung

Mobilität

Klimawandel

Arbeitswelt / New Work ...

VUCA-Welt betrifft alle
volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität), ambiguity (Mehrdeutigkeit)

BANI
brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nicht-linear), incomprehensible (unbegreiflich)

... Ansatzpunkte bzw. Treiber für Gestaltung, Veränderung und Innovation ...

https://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/gaskrise-wien-energie-oesterreichs-groesster-energieversorger-braucht-milliarden-a-c4622a9c-12ee-4ee0-a3d5-c73a1731777a

Wien Energie Österreich braucht

Wegen der Strompreise...
Wien Energie muss...
Euro gehe es um...
29.08.2022, 17.37 Uhr

https://kaernten.orf.at/sto...



CHRONIK

Zu wenige Quartiere für Flüchtlinge

Nach wie kommen Flüchtlinge nach Kärnten. Sie kommen vor allem aus der Ukraine, aber auch aus anderen Ländern. Doch Kärnten kann derzeit um ein Drittel weniger Flüchtlinge betreuen als mit dem Bund vereinbart, da es fehlen Flüchtlingsquartiere im Land.

16. August 2022, 18.29 Uhr

In diesem Jahr sind es vor allem Frauen und Kinder aus der Ukraine, die wegen des russischen Kriegs nach Österreich und Kärnten geflüchtet sind. Sie müssen keinen Asylantrag stellen, sondern bekommen als Vertriebene einen Aufenthaltsstatus und dürfen arbeiten. Viele sind privat untergebracht, aber alle in der Grundversorgung, und wenn gibt es für sie genügend Quartiere.

https://konbriefing.com/de-topics/cyber-angriffe-2022-01.htm

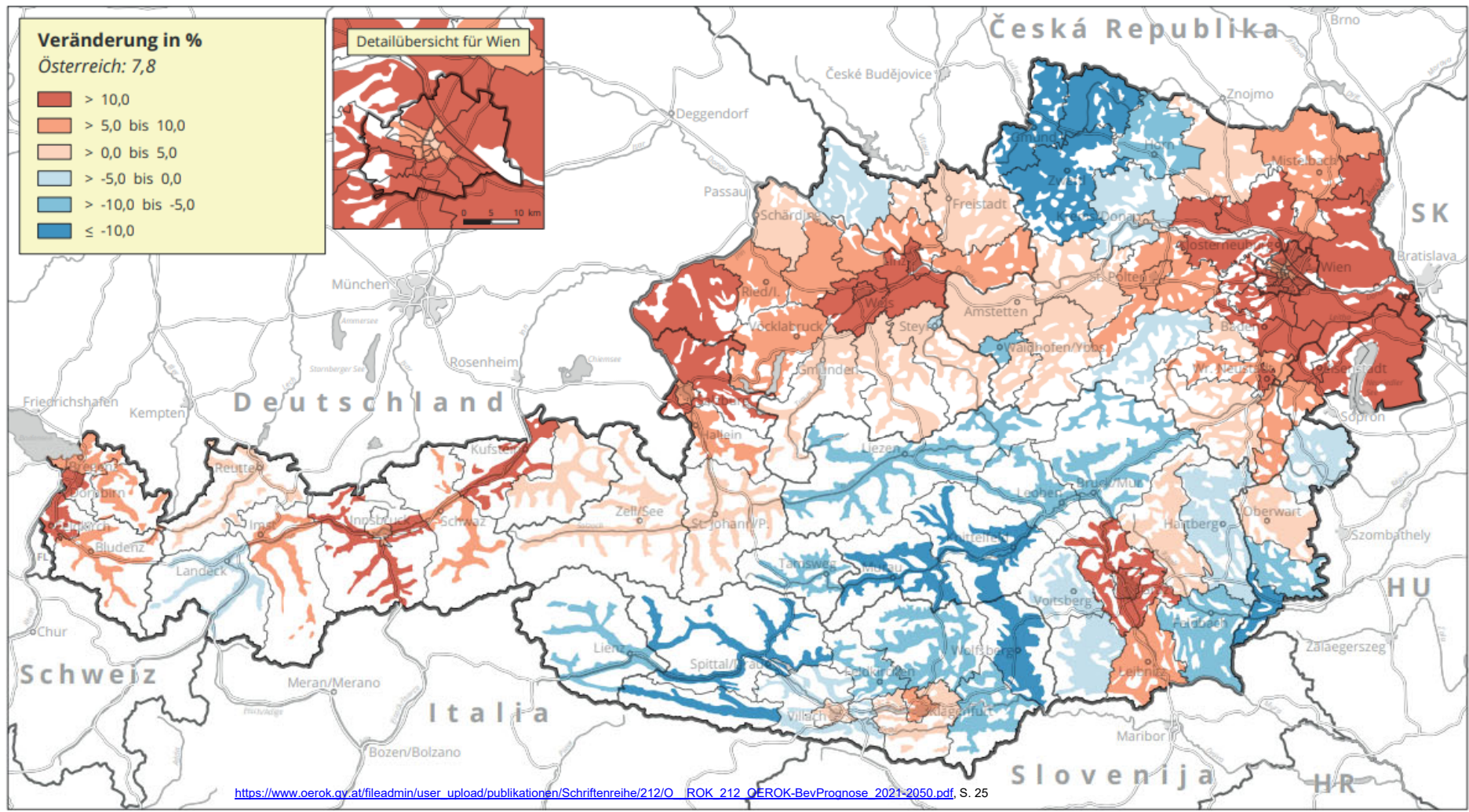
Jede vierte wegen der

ckzuführen auf die Corona-Pandemie, zum Finanzkollaps von Unternehmen ist ein Viertel aller Pleiten Corona-

veröffentlicht am 21.4.2022



Karte 1: Bevölkerungsveränderung 2021 bis 2050



Quelle: Statistik Austria: ÖROK-Regionalprognosen 2021

Raumeinheiten: Prognoseregionen (Gebietsstand: 01.01.2021)

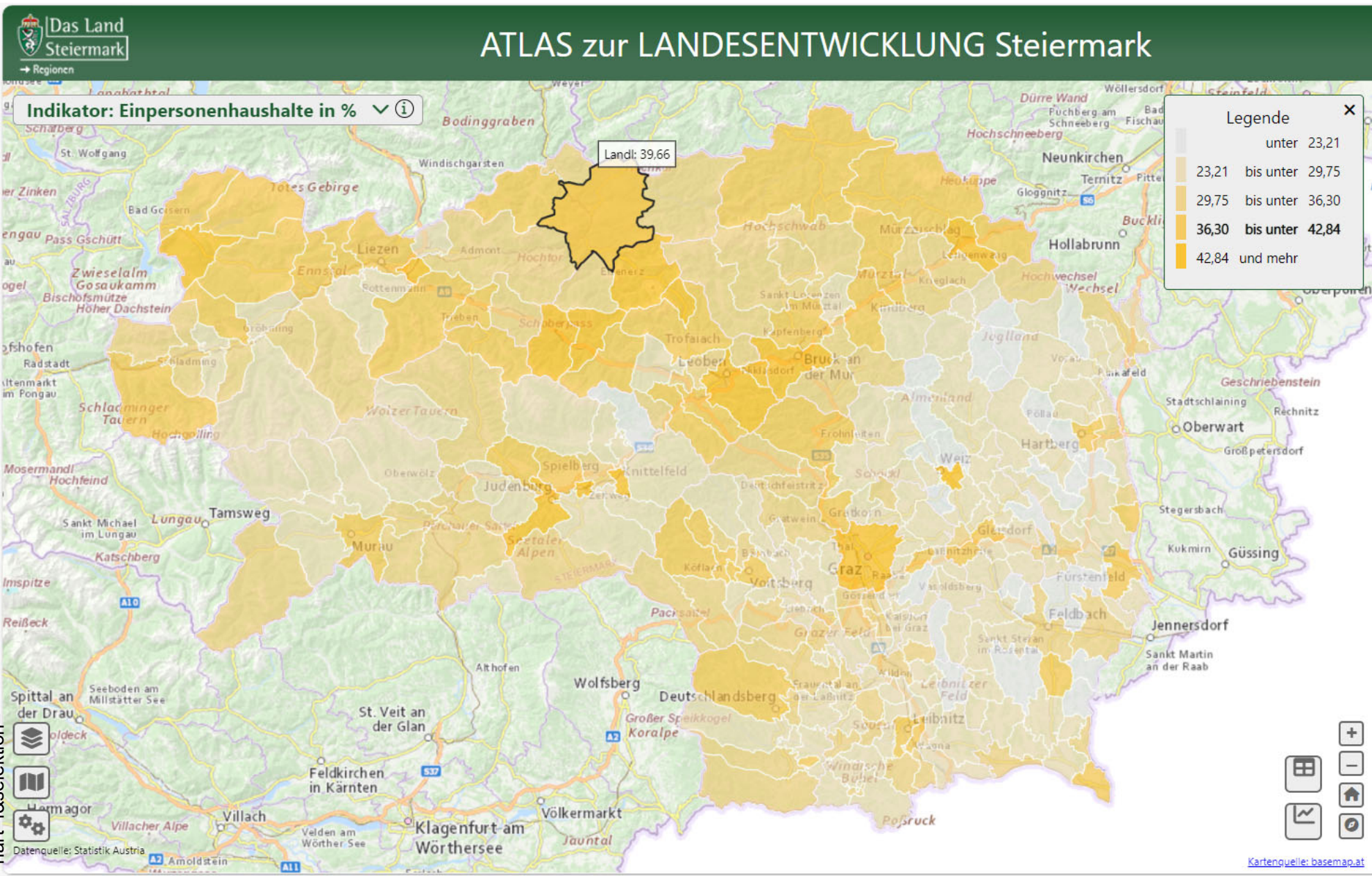
Herausgeber: **ÖROK** Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK)

0 25 50 75 100 km

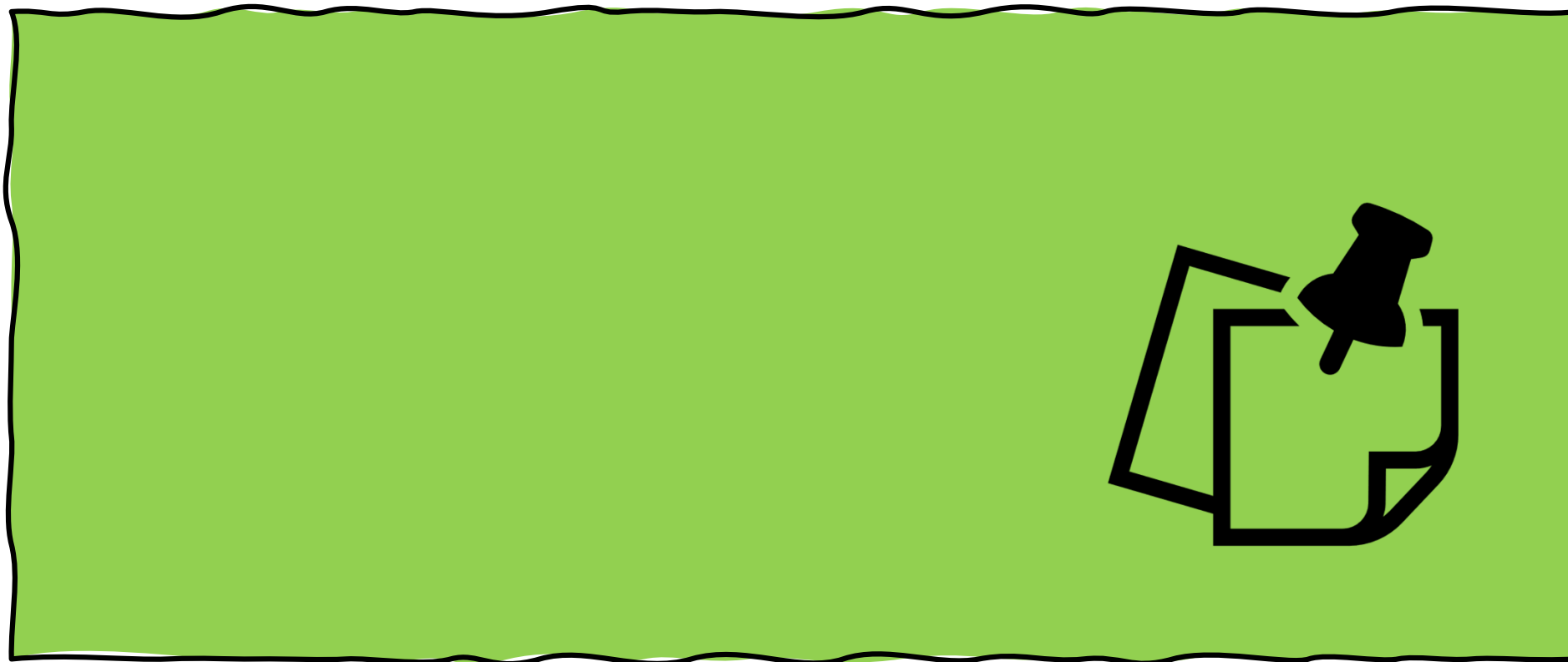
Bearbeitung und Kartographie:



https://egov.stmk.gv.at/at.gv.stmk.raummon-
p/pub/presentation/index.xhtml#&overlays=&indikator=94045982&raum=30&extent=1481471.08
0539952%2C5866934.067462986%2C1858353.279947015%2C6084841.5481270235&table=f&c
hart=f&selektion=



Ihre Herausforderungen?



Herausforderungen in den Gemeinden

<https://www.kommunalnet.at/2022/12/19/82-prozent-der-gemeinden-haben-probleme-bei-der-personalsuche/>

19.12.2022

82 Prozent der Gemeinden haben Probleme bei der Personalsuche

Eine Blitzumfrage auf Kommunalnet.at ergibt: 82 Prozent der Gemeinden haben Probleme bei der Suche nach Personal. Die Zahlen sprechen aber Bände, die viele Gemeinden...

Über alle Bereiche hinweg angespannte La...

<https://www.vol.at/personalmangel-pflegeheim-gotzis-muss-betten-sperren/7255221>

VORARLBERG

Personalmangel: Pflegeheim Götzis muss Betten sperren

8:53 (Akt. 12.01.2022 15:22)

ÖÖNplus INNVIERTEL

<https://www.nachrichten.at/oberoesterreich/innviertel/personalnot-im-braunauer-schuelerhort-gemeinderat-laesst-alternativen-pruefen/art70.3575467>

Personalnot im Braunauer Schülerhort: Gemeinderat lässt Alternativen prüfen

Von Magdalena Lagetar 15. Februar 2022 00:04 Uhr

Personalmangel

<https://kurier.at/wirtschaft/personalnot-in-66-berufen-mangelberufsliste-wird-immer-laenger/401857004>

WIRTSCHAFT

30.12.2021

Personalnot in 66 Berufen: Mangelberufsliste wird immer länger

Ärzte, Pflegekräfte, Handwerker, Wirtschaftstreuhänder: Die Liste an Berufen mit Personalmangel wird immer länger, was im Alltag seine Spuren hinterlässt. Ein Überblick.

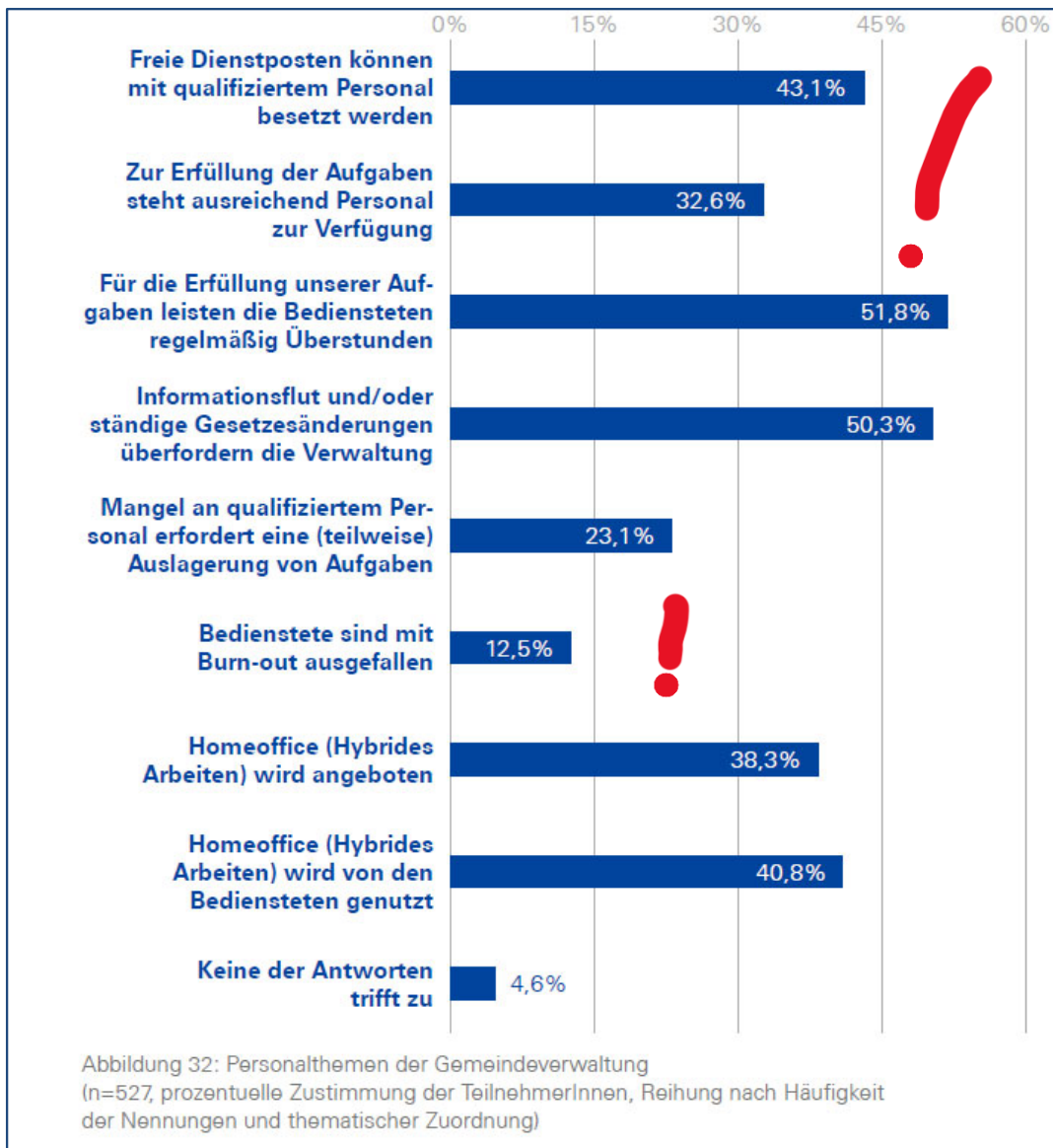
von Anita Staudacher, Bernhard Gaul



tatsächlich ein schwerwiegender Mangel an Personal drohen? Das sagen die betroffenen Gemeinden:

Qualifizierte Bauhof-Leiter nur schwer zu finden

<https://gemeindebund.at/ooe-gemeinden-stoehnen-unter-personalmangel/>



Herausforderung Personalsituation

KPMG/FH OÖ: Kommunales Management – Governance für morgen, Wien/Linz, 2022, S. 42,
<https://info.kpmg.at/kommunales-management-2022/>

Warum?

**Pensionierungen & demografische
Entwicklungen**

**Veränderte Erwartungen an Arbeit:
Generation Z & New Work**

umbrüchige Biografien & War for Talents

Veränderte Erwartungen

1965

„Leben, um zu arbeiten“



- optimistische Eltern
- politisches Engagement
- Teamorientierung
- nicht-autoritäre Familienverhältnisse


BABY-BOOMER 1956 – 1969

21,1 %* Anteil an der Bevölkerung

32,9 %* Anteil an den Erwerbstätigen

1975

„Work-Life-Balance“



- Selbstvertrauen
- Pragmatismus
- gute Ausbildung
- sicherer Wohlstand

GENERATION X 1970 – 1980


14,2 %* Anteil an der Bevölkerung

22,2 %* Anteil an den Erwerbstätigen

1985

1995

„Work-Life-Blending“



- Start-Up-Kultur
- Multi-Optionalität
- Wissensgesellschaft
- Digitalisierung
- Sharing

GENERATION Y 1981 – 1995

19,9 %* Anteil an der Bevölkerung

31,2 %* Anteil an den Erwerbstätigen

g FLGÖ : Oö. Zukunftsakademie: Jugendgenerationen. Von den Baby-Boomern zur Generation Alpha, (Dezember 2021), https://www.ooe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/210394_ZAK_Zukunftsmonitor_Jugendgenerationen_FIN.pdf, S. 4 (17.2.2022)

„Arbeit maßgeschneidert“



- Digital Natives
- always online
- Komplexität
- Individualisierung
- Flexibilität

2005

GENERATION Z 1996 – 2010

15,6 %* Anteil an der Bevölkerung

11,9 %* Anteil an den Erwerbstätigen

Arbeiten mit künstlicher Intelligenz und Robotern



- „echte“ Digital Natives
- Krisenerfahrung – Corona, Klimawandel
- Soziale Verantwortung
- Personalisierte Services

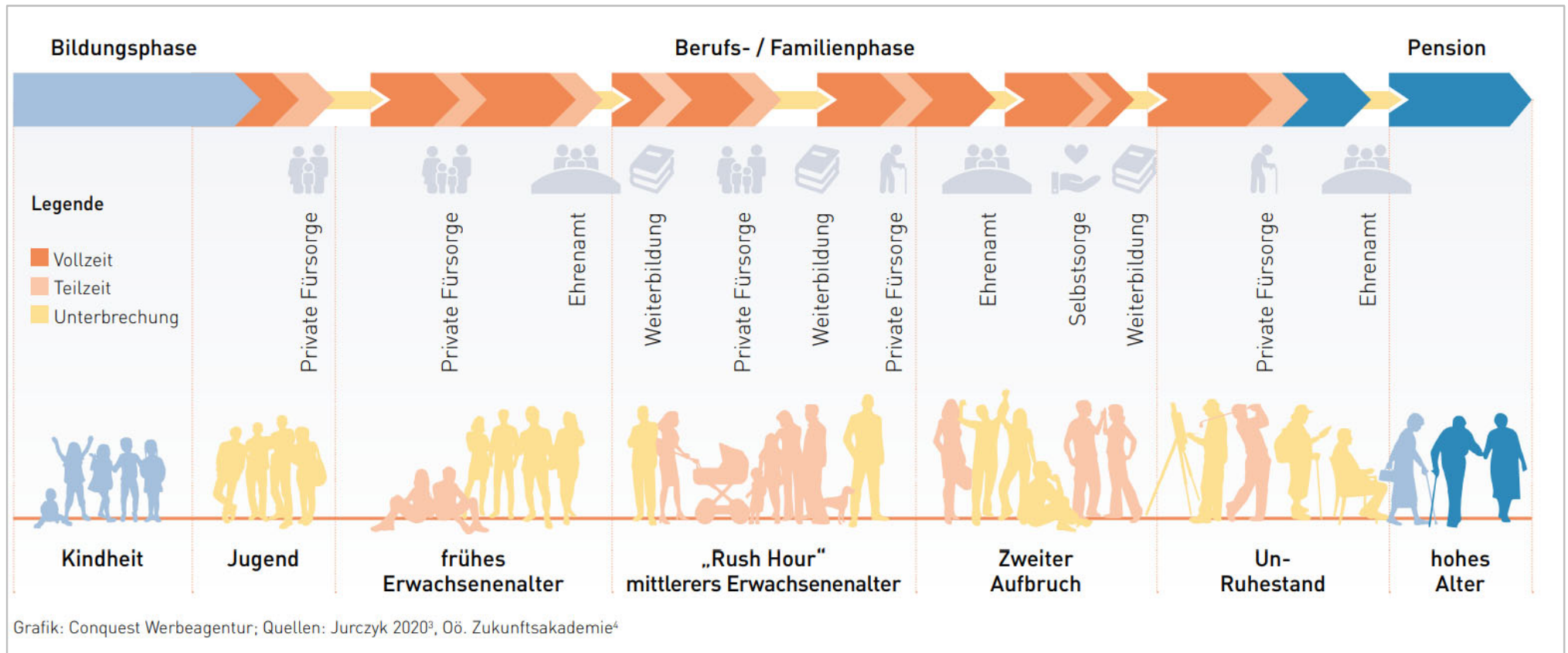
2015

GENERATION ALPHA 2011 – 2025

10,3 %* Anteil an der Bevölkerung

0,0 %* Anteil an den Erwerbstätigen

Bunte Lebens- und Arbeitsbiografien



Oö. Zukunftsakademie: Arbeiten im Leben. Eine biografische Perspektive, https://www.oe-zukunftsakademie.at/Mediendateien/Zukunftsmonitor_Arbeit_im_Leben.pdf, (17.2.2022) S. 3

Turbulente Zeiten ...



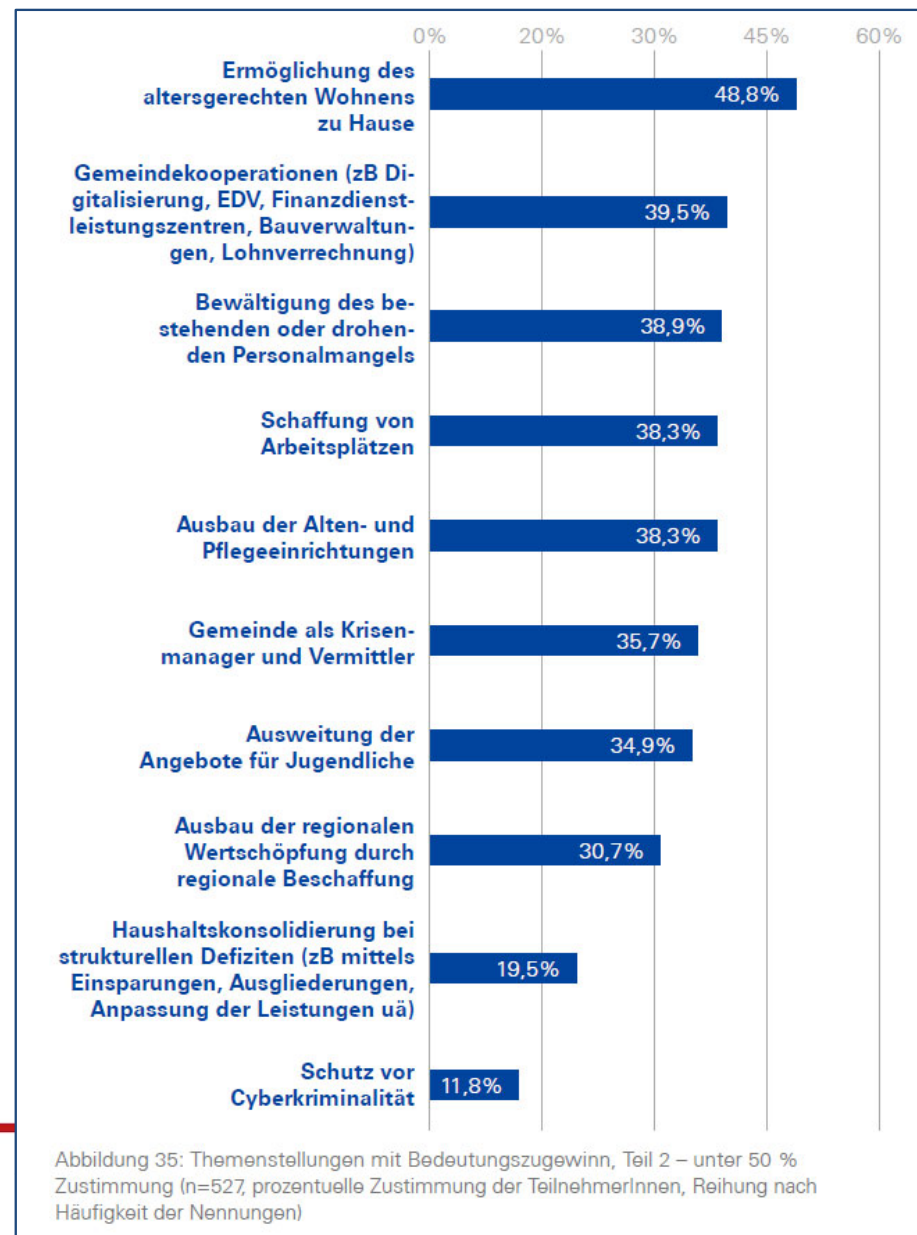
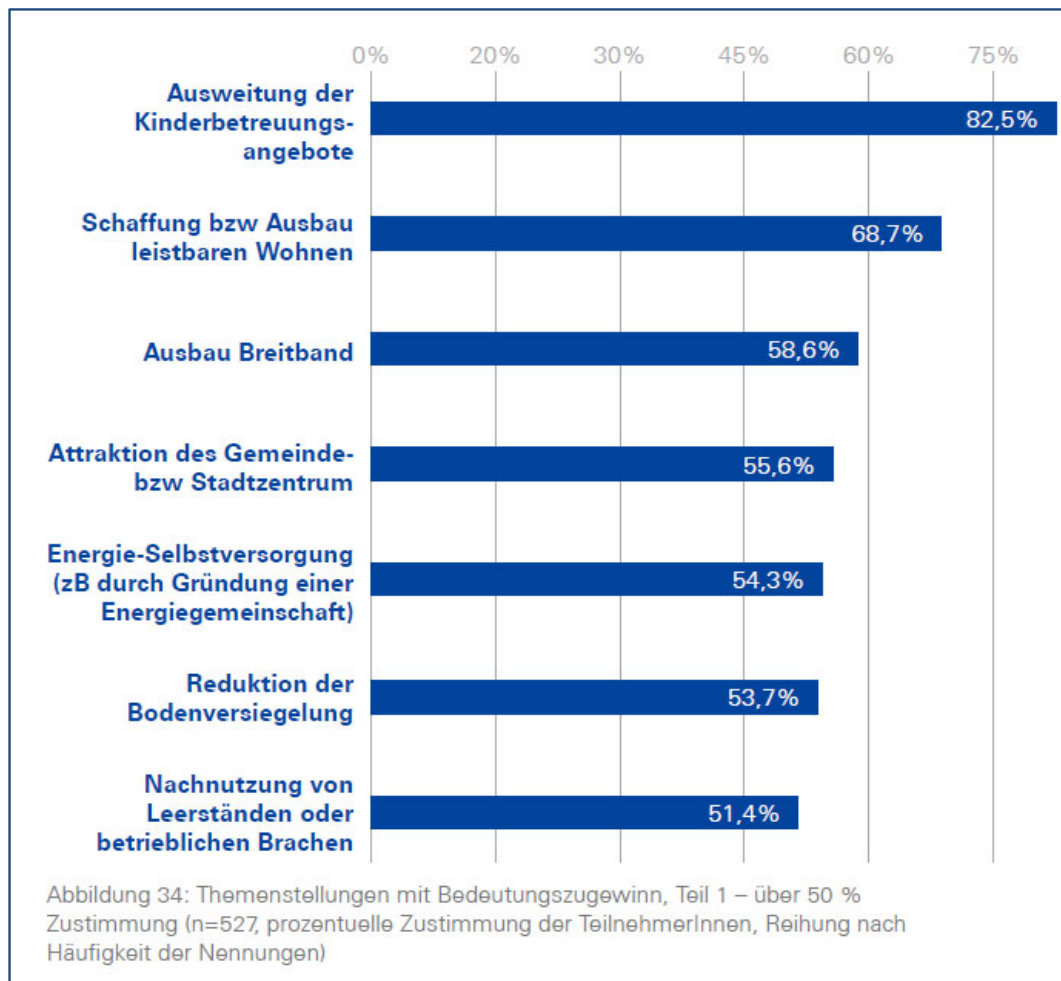
- sich überlagernde Krisen, vielfältige Bedrohungsszenarien und Schocks
- **Diese (potenziellen) Entwicklungen haben folgenschwere Auswirkung auf die Gemeinden**
 - > **direkte:** z.B. Rückgang von Steuereinnahmen, steigende Haushaltsdefizite, Anstieg bzw. Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge/kommunaler Services, ...
 - > **indirekte:** z.B. Personalsituation, Leistungsstandards, Aufgabenumfang, Übernahme von eh. ausgelagerten Services/Diensten, strukturelle Auswirkungen (Druck zur Kooperation/Fusion), Druck zur Anpassung von Gebühren, ...
- **beeinflusst die Erwartungen / die Notwendigkeiten, wie (seitens der Gemeinden) mit solchen Situationen umgegangen werden soll ...**

Erwartung an die Gemeinden

- **Alltägliches muss funktionieren in allen Lebensbereichen**
- **Positive Entwicklung für die Zukunft vorantreiben**
- **mit Krisensituationen fertig werden**
 - > sich vorbereiten & potenzielle Bedrohungen im Auge behalten
 - > Daseinsvorsorge sicherstellen & funktionsfähig bleiben
 - > rasch wieder zum „Normalzustand“ zu gelangen



Zukünftig wichtiger werdende Themen



10.2024



Rolle der kommunalen Verwaltung...

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



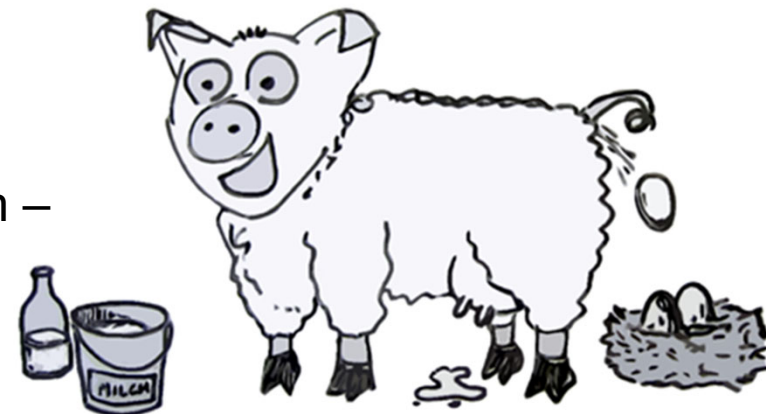
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Kommunale Verwaltung

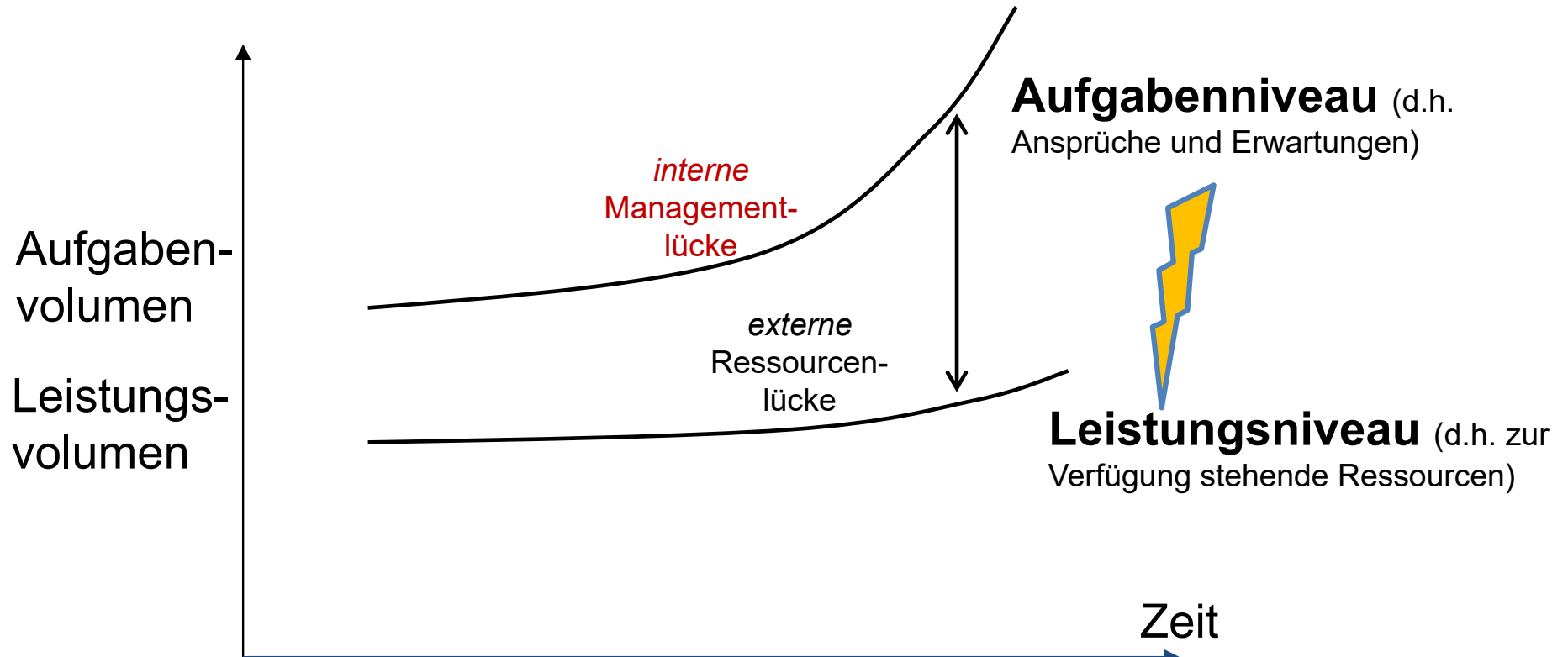
- Nahe an den Menschen und ihren Bedürfnissen und Lebenswelten
- Erste Anlaufstelle
- Kompetenzrechtliche Zuständigkeiten

Intensivierung folgender Eigenschaften:

- effizient – effektiv – qualitativ – kundenorientiert – transparent – digital – agil – resilient – rechtskonform – flexibel – schnell – dynamisch – gestalterisch – zeitgemäß – innovativ - **modern** ...



Management- und Ressourcenlücken (Budäus)





Amtsleiter*innen sind gefragt...

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Steiermärkische Gemeindeordnung, 1967

§ 64

Gemeindeamt, Amtsleiter

(1) Die Geschäfte der Gemeinde werden durch das Gemeindeamt besorgt. In Stadtgemeinden hat das Gemeindeamt die Bezeichnung „Stadtamt“. Der Vorstand des Gemeindeamtes ist der Bürgermeister. Er ist Vorgesetzter der Gemeindebediensteten.

(2) Der Bürgermeister kann sich, unbeschadet seiner Verantwortlichkeit, bei bestimmten Gruppen von Entscheidungen, Verfügungen oder sonstigen Amtshandlungen der Vollziehung durch Bedienstete der Gemeinde vertreten lassen, sofern dies im Interesse der Zweckmäßigkeit, Raschheit und Vereinfachung der Verwaltung gelegen ist. Die Durchführung der Beschlüsse des Gemeinderates, des Gemeindevorstandes und der Verwaltungsausschüsse (§ 45 Abs. 2 lit. a) darf nicht übertragen werden.

(2a) Gemeinden sollen als **Leiter des inneren Dienstes des Gemeindeamtes einen Amtsleiter vorsehen**; in Stadtgemeinden führt dieser die Bezeichnung ‚Stadtamtsdirektor‘. Die Bestellung eines für diese Tätigkeit ausreichend qualifizierten Bediensteten, die auch befristet erfolgen kann, sowie allenfalls seine Abberufung hat durch den Bürgermeister zu erfolgen, der dafür jedoch die Zustimmung des Gemeinderates benötigt. Dem Amtsleiter obliegt unter der unmittelbaren Aufsicht des Bürgermeisters und nach seinen Weisungen die Leitung des inneren Dienstes des Gemeindeamtes (Stadtamtes). **Dazu gehören insbesondere die Dienstaufsicht über alle Bediensteten sowie die organisatorischen und personellen Maßnahmen, welche eine rasche, zweckmäßige, wirtschaftliche und gesetzeskonforme Verwaltung gewährleisten.**

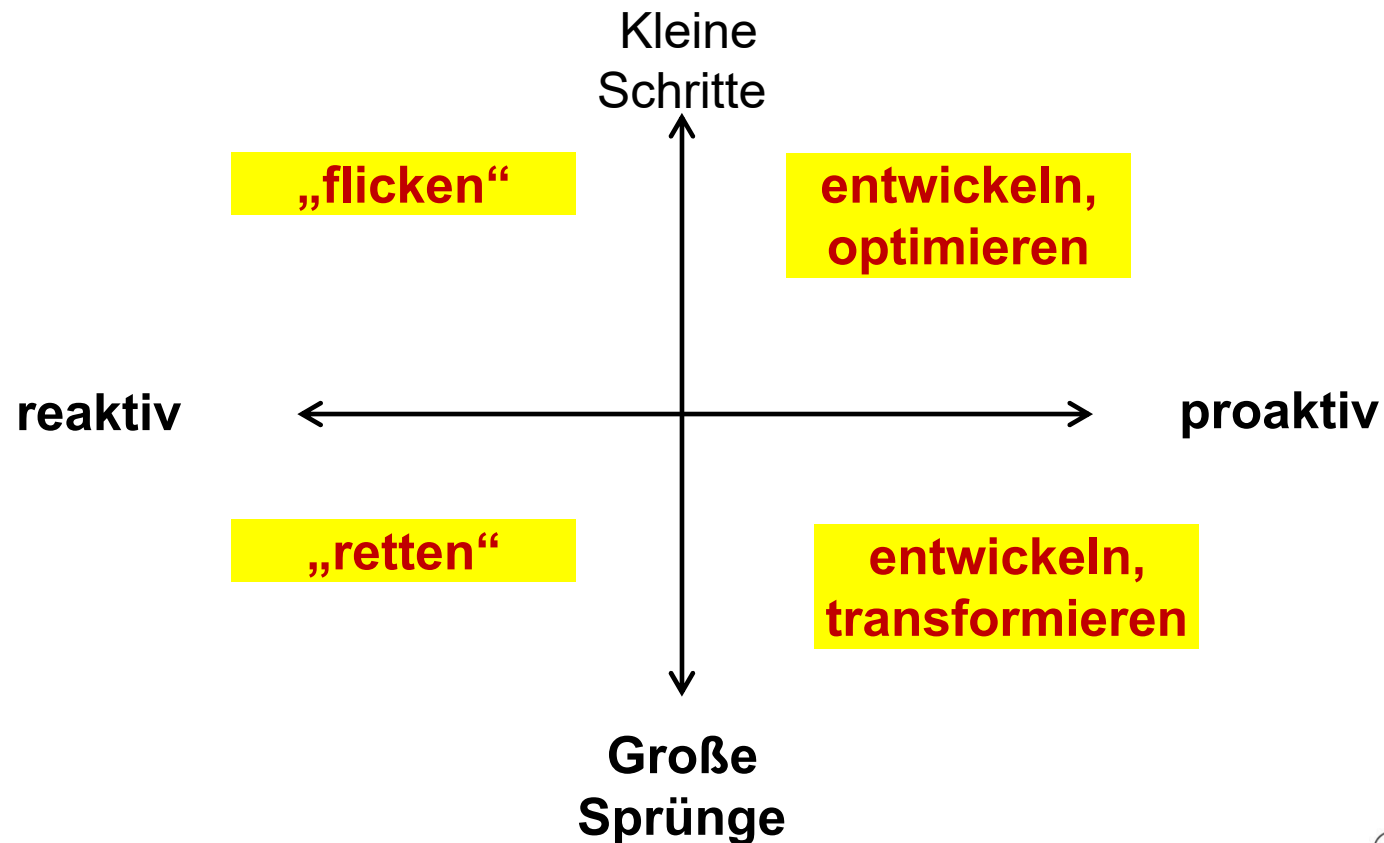
(2b) Im Sinn der im Abs. 2a vorletzter Satz genannten Maßnahmen ist der Amtsleiter bei der Besorgung seiner Aufgaben daher verpflichtet, die Aufrechterhaltung eines geregelten, den bestehenden Vorschriften entsprechenden Dienstbetriebes zu überwachen, auf eine gerechte und entsprechende Verteilung der Arbeiten unter den Bediensteten Bedacht zu nehmen und im Gemeindeamt allenfalls auftretende Missstände umgehend abzustellen.

(3) Bedienstete, die Aufgaben der Gemeinde als Wirtschaftskörper zu besorgen haben, kann der Bürgermeister im Rahmen ihres Wirkungskreises und der Befugnisse, die ihnen nach ihrer dienstrechtlichen Stellung zukommen, bevollmächtigen, für die Gemeinde rechtsverbindlich zu handeln. Dies gilt jedoch nicht für Aufgaben, die dem Gemeinderat, dem Gemeindevorstand oder den Verwaltungsausschüssen obliegen.

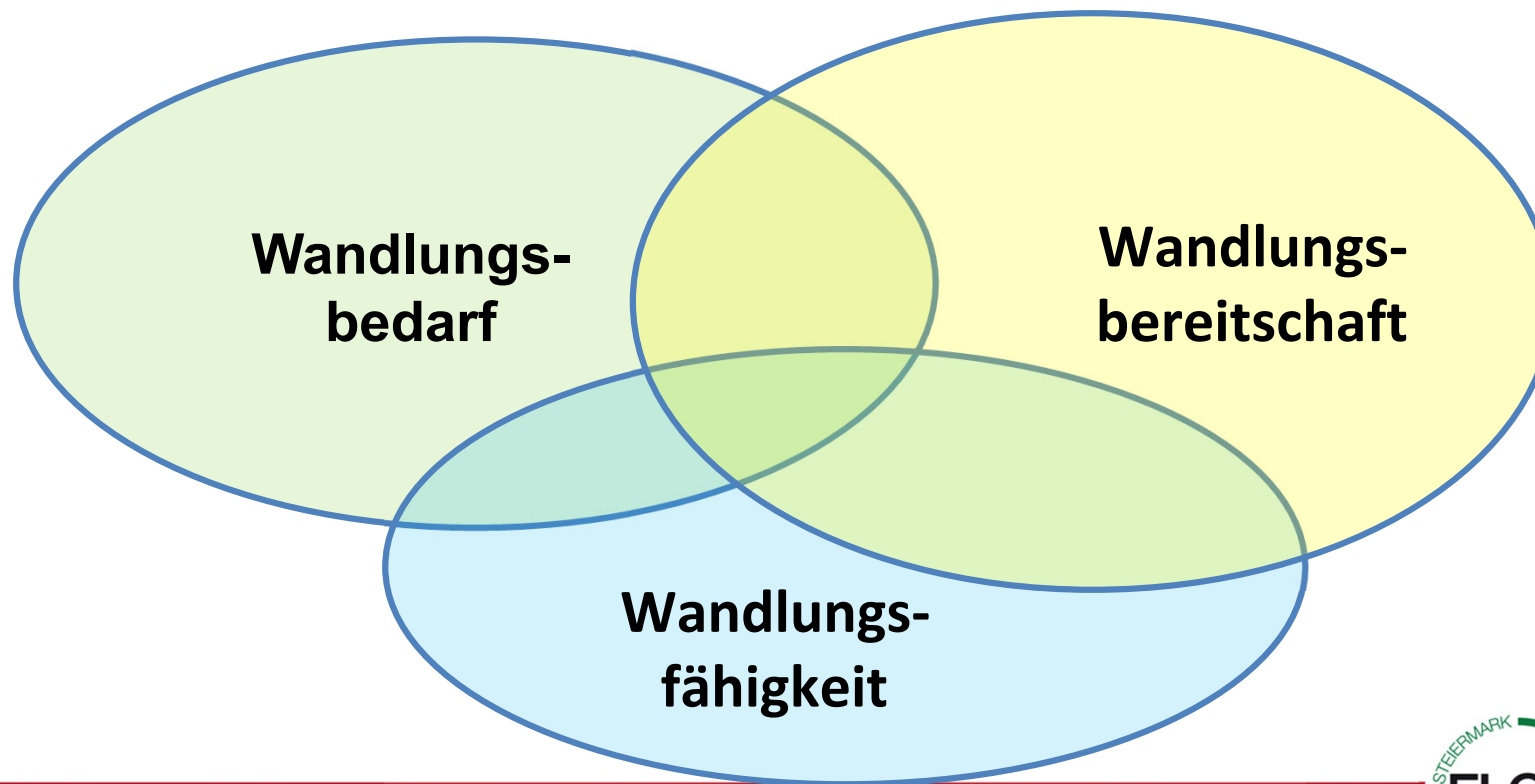
(4) Für die Bevollmächtigung der mit der Leitung der wirtschaftlichen Unternehmungen betrauten Bediensteten gelten die Bestimmungen des § 71 Abs. 6.

Anm.: in der Fassung [LGBl. Nr. 1/1999](#), [LGBl. Nr. 29/2010](#), [LGBl. Nr. 87/2013](#), [LGBl. Nr. 43/2024](#)

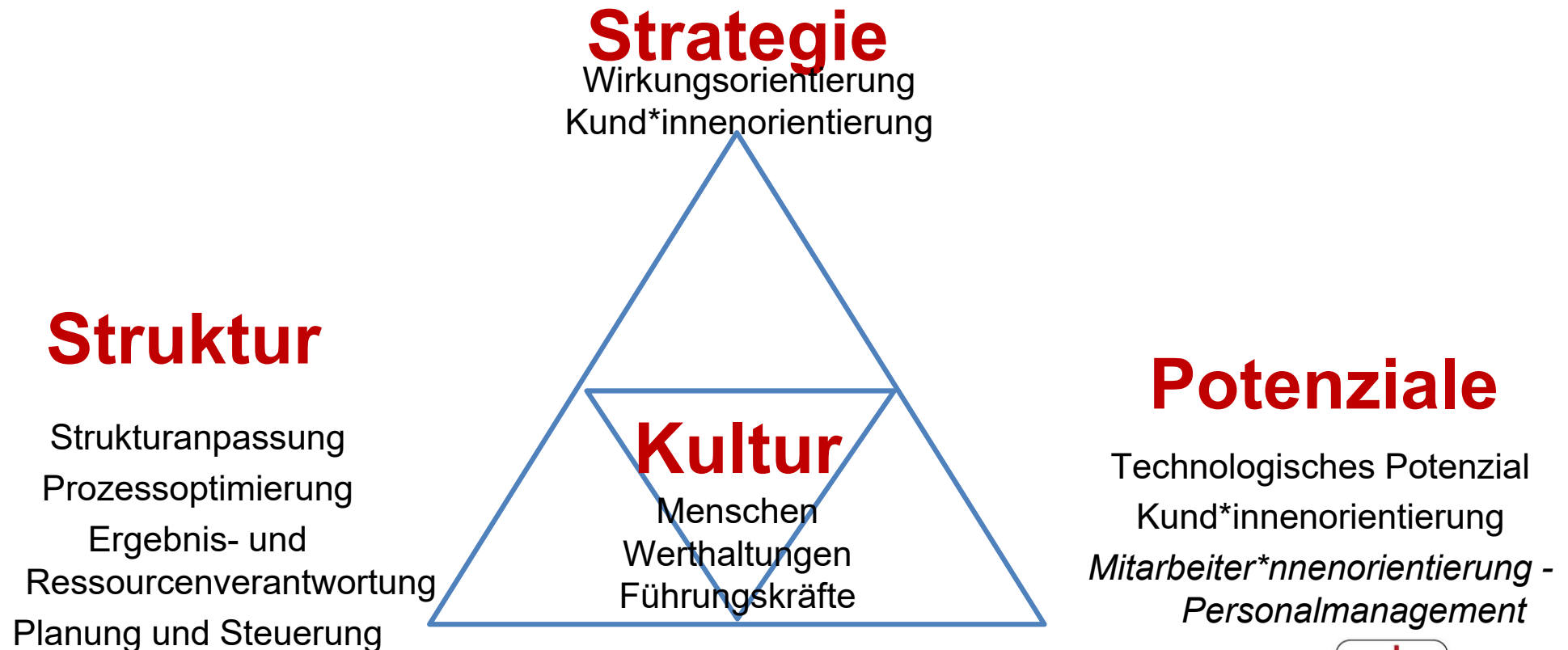
Entwicklungsrichtungen (Zaugg)

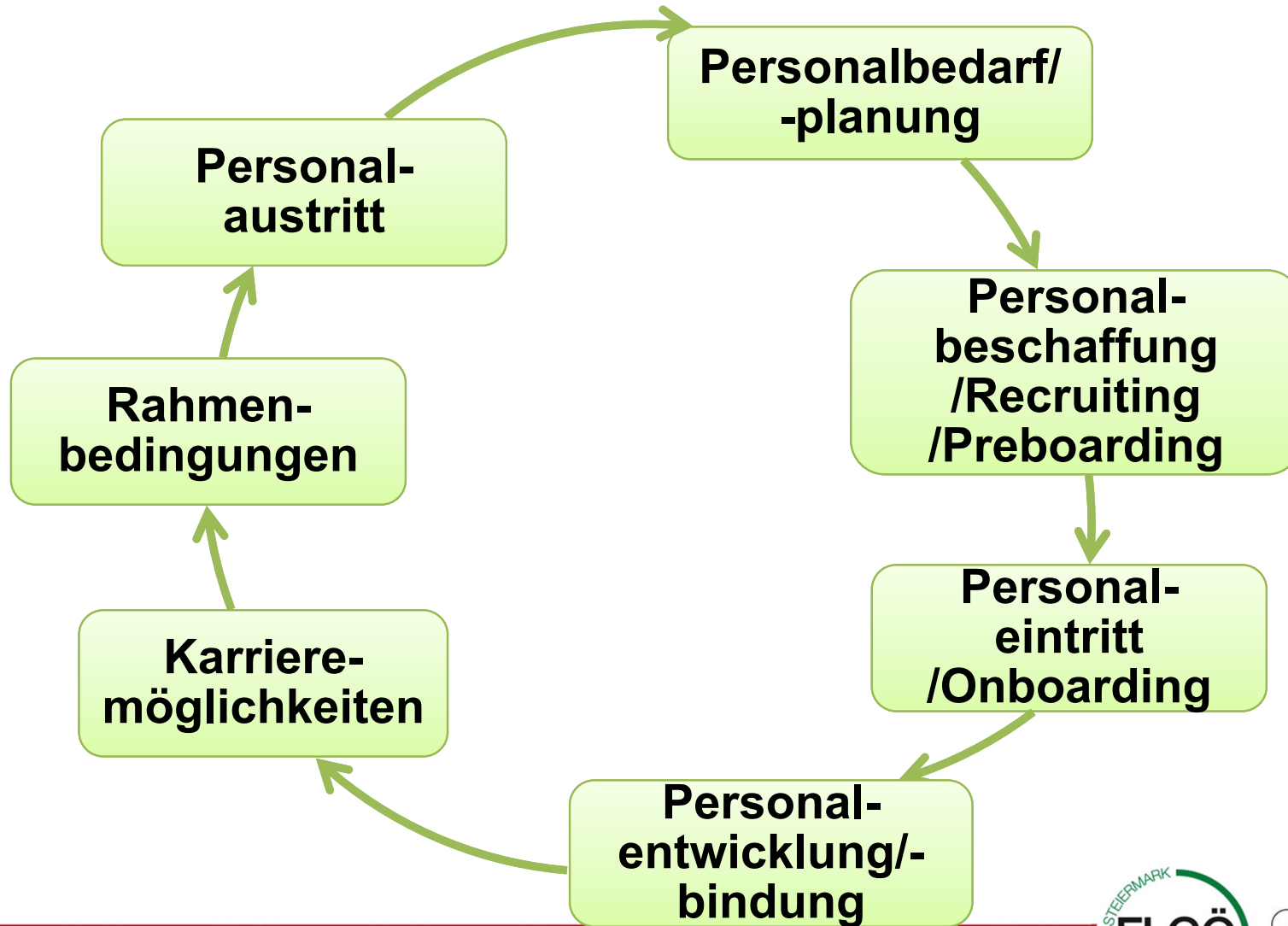


Voraussetzungen für Veränderung (Krüger 2009)



4 Themenfelder für erfolgreiche Veränderung & Entwicklung (Schedler/Proeller)





Personalversorgung sicherstellen

Auslagern von Tätigkeiten (Dritte, Kooperationen, ...)
(EDV/technische) Unterstützung
Delegation

Gewinnung

Anwerbung
Auswahl

Employer Branding
Personalmarketing
Personalsuche/-auswahl
Preboarding

Aufgaben / Stellenumfang

Optimieren

Aufgaben und Zeit

Fehlzeiten

Fehlzeiten managen

Bindung

Fluktuation vermeiden

Arbeitsfähigkeit erhalten

Bindungsmanagement
Mitarbeiterintegration
= Onboarding

Personalentwicklung
Nachfolgeplanung
Gesundheitsmanagement

3 Ansatzpunkte

(Nöbauer, 2023)

Phasen der Organisationswahl

(eigene Darstellung in Anlehnung an Süß 1996, Simon et al. 1995, Teufel 1999, Petkovic 2008)

Unternehmenseintritt

Phase 3:
Critical
Contact

Angebot eines Arbeitsvertrags
Auswahlverfahren
Arbeitgeber-Feedback
Bewerbung bei Arbeitgebern

Aktiv-
Suchende

„**Feel-Good-Factor**“:
Erleben des
Bewerbungsverfahrens,
Eindruck von künftigen
Kolleg:innen

Tätigkeit,
Rahmenbedingungen,
Passung mit Selbstbild

Phase 2:
Präferenz-
bildung

Arbeitgeber-Präferenzen
Herausbilden von Arbeitgeber-Images
**Erstes Interesse an Arbeitgeber-
und Arbeitsplatz-Informationen**

Latent-
Suchende

**Bekanntheit
positives Image**

Phase 1:
Low
Involvement

Herausbilden von Unternehmensimages
**Ungezielte Informationsaufnahme
über das Unternehmen
(kein Arbeitsplatz-Interesse)**

Nicht-
Suchende



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Personal gewinnen

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



Passive und aktive Methoden der externen Personalsuche

passiv



aktiv

- Stellenausschreibungen („Post and Pray“)
- Arbeitsmarktservice
- Personalleasing
- Bewerbermessen
- Suche/Inserate über Stellenbörsen (z. B. www.jobpilot.at, ...)
- **Interne und externe Bewerber-/Talentepools**
- **Mitarbeiterempfehlungen**
- **Aktives „Campus Recruiting“** (Ausbildung)
- **Persönliche Ansprache** (ehemaliger Mitarbeiter:innen),
- **Talent Scouting** (MA – MA)
- **Gamification**
- **Arbeitgeber bewerben sich**



Die nächsten entscheidenden Schritte....

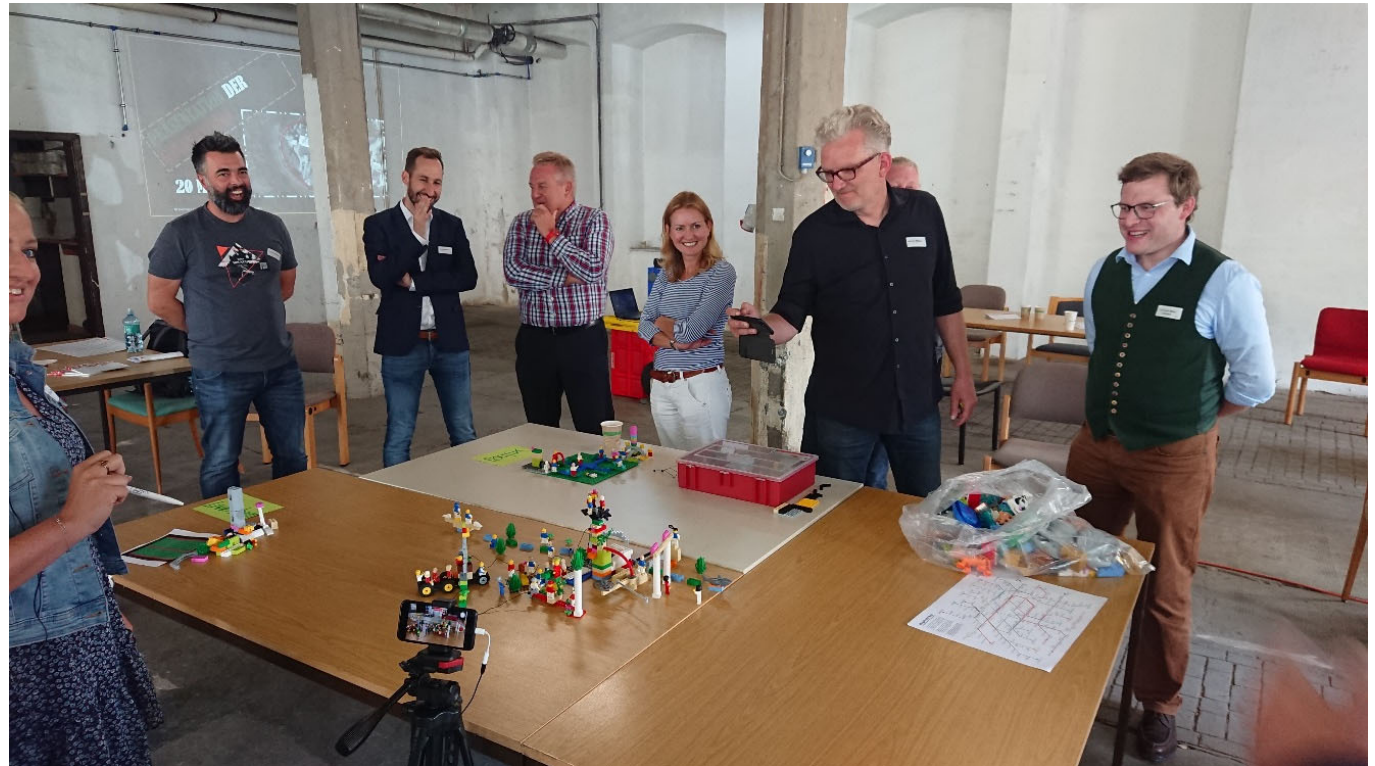
- **Neue an ihre Entscheidung binden:**
Die Zeit zwischen Jobzusage und Arbeitsbeginn bewusst gestalten (**Preboarding**)
- **„Nachentscheidungs-Bedauern“:**
Mit Sympathie und Informationen begegnen
- **Bekräftigende Informationen zukommen lassen:**
Informationsbedürfnis stillen
- **Vorschau auf den ersten Arbeitstag /
die erste Zeit geben**
- **Signal: „Wir freuen uns auf Sie!“**





UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Personal binden



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Verschiedene Formen der Bindung

Klimecki/Gmür, 2005, 337

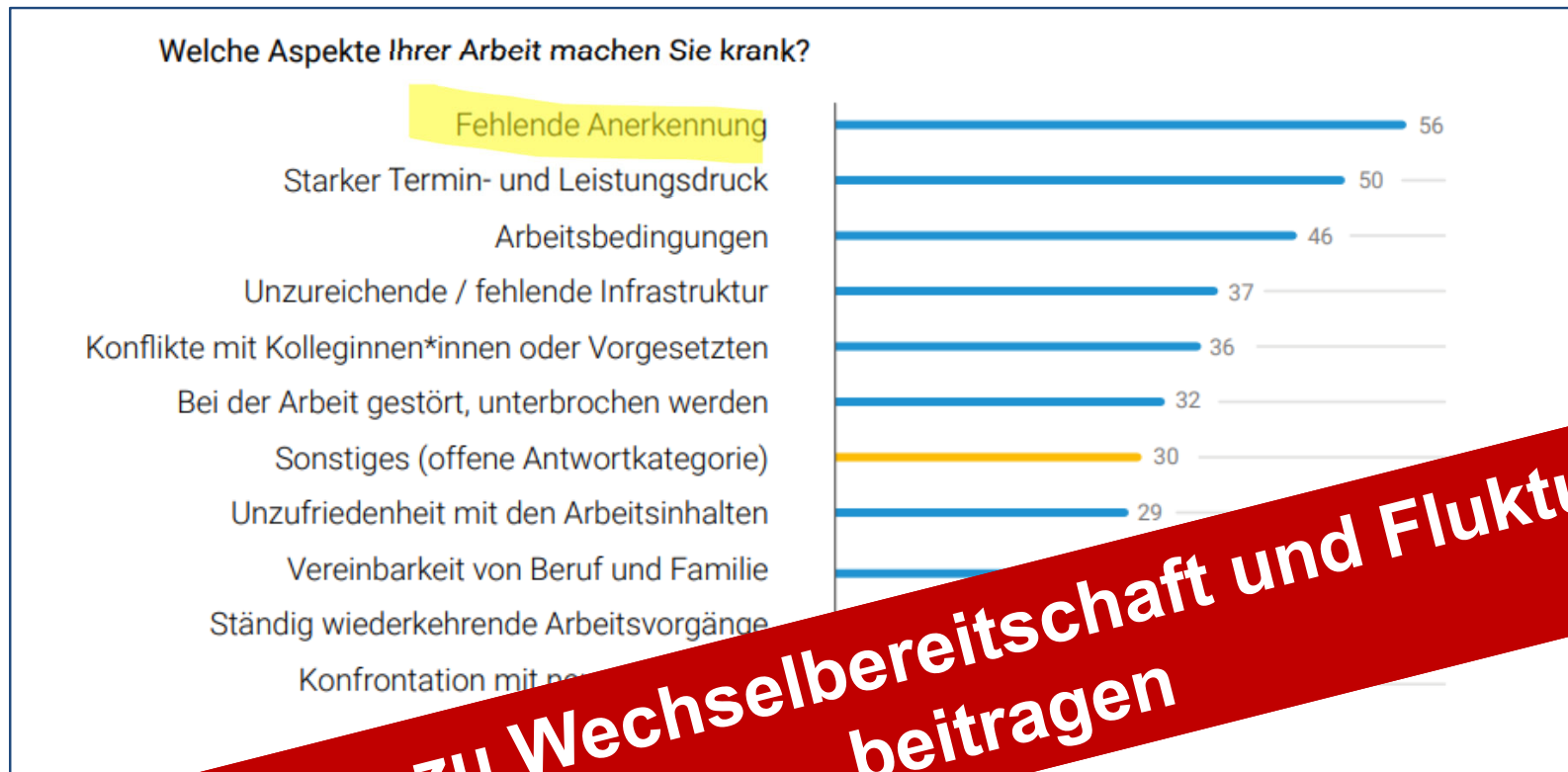
	Bindung durch Zwang	Normative Bindung	Affektive Bindung	Kalkulative Bindung
Die Organisation und dessen Produkte	Vertragliches Wettbewerbsverbot bei Ausscheidung	Betriebszugehörigkeit durch familiäre Traditionen	Identifikation mit Produkten	Option der Mitarbeiteraktien bei langer Verweildauer
Die Abteilung und seine Stelle	Arbeit im Entwicklungsbereich mit Geheimhaltungspflicht	Verpflichtungen im Krisenfall	Stolz auf mitgeleistetem Erfolg	Persönlicher Status
Das Team und dessen Arbeitsklima	Befristete Projektarbeiten mit Sanktion bei vorzeitigem Austritt	Teamführung bei neu Strukturierung	Einbindung in erfolgreiches Team	Zugehörigkeit an karrierefördernder Seilschaft
Die Persönlichen Beziehungen	Arbeit aufgrund hoher Auflagen verwandtschaftlicher Verpflichtung	Mentorenbeziehungen	Freundschaftliche Beziehung zu Kollegen	Bezug zu Vorgesetztem, von welchem Unterstützung zu erwarten ist
Das eigene Aufgabengebiet	Hohe Spezialisierung im Arbeitsgebiet	Dem Gefühl der Unersetzlichkeit im Unternehmen	Zufriedenheit mit Freiraum durch die Position	Arbeit, die auf spezifische betriebliche Qualifikationen aufbaut

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Weiterempfehlungsrate aus:
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)⁸

https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 38

- 1 Arbeitsklima
- 2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 3 Zufriedenheit mit Vorgesetzten
- 4 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 5 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 6 Ausstattung des Arbeitsplatzes
- 7 Bezahlung
- 8 Führungskräfte berücksichtigt Ideen und Vorschläge der Beschäftigten
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Bedeutung von Wertschätzung



Kann zu Wechselbereitschaft und Fluktuation beitragen



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Attraktive Rahmen- bedingungen



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

Arbeitsaufgabe - Gestaltung

- **Tätigkeit an sich** → Klarheit, Struktur
passend zur Person
- **Ergebniserwartung** → Verantwortlichkeit,
Ermächtigung der MA
- **Umfang** → Über- und Unterforderung
- **Abwechslung vs. Routine**
- **Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeiten
in der Bearbeitung ermöglichen** → gehört werden
- **Befähigung** → Aus- und Weiterbildung, Buddy/Mentor:in
- ...



Räumlichkeiten / Ausstattung



Zeitliche Gestaltung



- Flexibilisierung
- Gleitzeit
- Zeitguthaben
- Überstunden
- Dienstpläne
- Abend, Wochenenden
- **Ergebnis statt Anwesenheit**
- Vertrauensarbeitszeiten

Örtliche Flexibilität

- Homeoffice
- Virtuelles Führen
- Virtuelle Teams
- Kommunikation

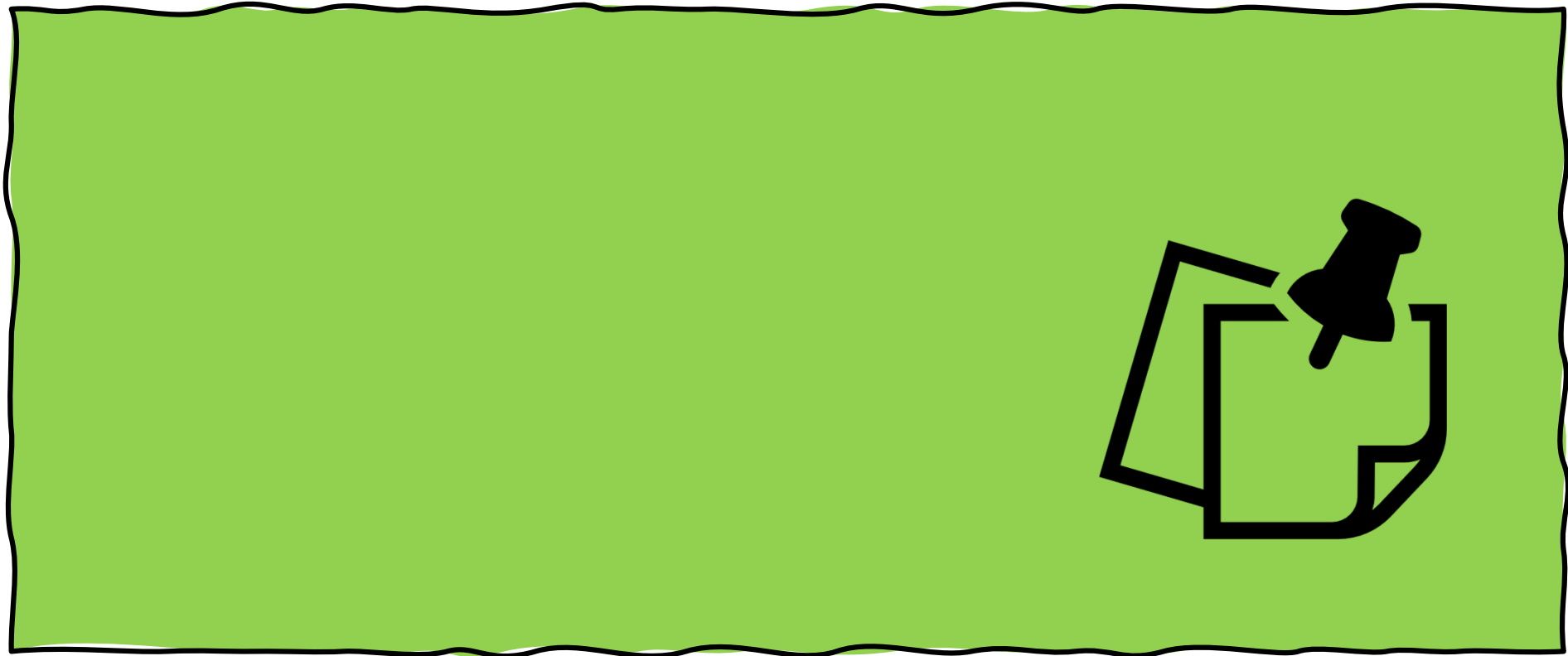


Weitere Incentives



- Gesundheitsförderung
- Familienfreundlichkeit – Kinderbetreuung
- Tickets
- Essen
- u.v.a.m.

Ihre Überlegungen, Erfahrungen...



DANKE für die Aufmerksamkeit!

Prof. (FH) MMag. Dr. Franziska Cecon

Studiengangsleiterin Sozial-, Public- und Nonprofit-Management
Professur für Public Management

FH Oberösterreich, Campus Linz

✉ Garnisonstraße 21, A-4020 Linz

📞 +43(0)50804-52510

💻 franziska.cecon@fh-linz.at

💻 www.fh-ooe.at/spn

Spezialisierungen:

- > Public Management Innovationen, Digitale Transformation
- > Gemeinde-, Stadt- und Regionalmanagement und –entwicklung
- > Public Governance und Transparenz, Beteiligungsprozesse

EINLADUNG: 16. Public Management Impulse, 26. November 2024:

KI-gestützte Transformation im Public Sector

www.fh-ooe.at/pmi2024

