



Dachverband

Ausgabe

Nr. 17 digital

Dezember 2010

# KOMMUNALES management "digital"

Fachzeitschrift des Fachverbandes der leitenden Gemeindebediensteten Österreichs

## inhalt

### 2-5 Dachverband

*Vorwort des Bundesobmannes  
Führungsperspektiven*

### 6-7 LV Salzburg

*Agenda 21 Projekt*

### 7-9 LV Oberösterreich

*Bezirksgruppe Rohrbach  
WLAN am Hauptplatz*

### 10-13 LV Kärnten

*Landestag 2010  
Der Mensch und seine Energie*

### 13 LV Steiermark

*Landestag 2011 - Voravis*

### 14-15 Bank Austria

*Vorsprung durch Wissen  
Hilfe zur Selbsthilfe*

### 16-18 LV Niederösterreich

*Landesfachtagung 2010  
Bundesfachtagung 2011*

### 19 LV Burgenland

*Finanzen der bgld. Gemeinden*

### 19-21 LV Tirol

*Tirol 2.0; Grenzüberschrei-  
tender Informationsaustausch*

### 22-29 Dr. Robert Gmeiner

*Ethik i.d. Gemeindeverwaltung*

### 30-31 LV Vorarlberg

*V-DOK; Landesfachtag 2010*

### 32-34 Fachhochschule

*Integration*



*Wir wünschen ein  
schönes Weihnachtsfest  
und viel Erfolg im Jahr 2011!*

Diese Ausgabe wird  
unterstützt durch:

 **Bank Austria**

Member of  **UniCredit**

## Herausgeber, Eigentümer und Verleger:

FLGÖ - Fachverband für leitende  
Gemeindebedienstete Österreichs,  
Dachverband,  
9800 Spittal a.d.Drau

homepage:  
[www.flgö.at](http://www.flgö.at)

## Für den Inhalt verantwortlich:

Herbert Maislinger,  
Bundesobmann des FLGÖ

## Zweck der Herausgabe:

Fachinformation für leitende  
Gemeindebedienstete Österreichs

## Erscheinungsrhythmus:

vierteljährlich  
in digitaler Form

## Layout/Satz:

Michaela Fuchsberger  
Goldensteinstraße 10a, 5061 Elsbethen

## Kontaktadresse des Bundesobmannes

Herbert Maislinger  
Sonnensiedlung 21,  
5201 Seekirchen am Wallersee

Tel.: 0676/6628001  
Fax.: 06212/2308-17

E-Mail:  
[herbert.maislinger@seekirchen.at](mailto:herbert.maislinger@seekirchen.at)



# Vorwort des Bundesobmannes



Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen !  
Sehr geehrte Damen und Herren!

## „Ruf nach einer neuen Politik“

ist der Titel eines interessanten Beitrages in den Salzburger Nachrichten. Die vielen Reaktionen auf diesen Artikel zeigen, dass keine Politikverdrossenheit herrscht. Es gibt ein großes Bedürfnis nach Politik – freilich nach einer anderen Politik, so die SN.

**Einer Politik**, die sich nicht im Gezerre um Kompetenzen erschöpft, sondern beim Bürger ansetzt.

**Einer Politik**, die Ideen des politischen Gegners nicht automatisch als unsinnig diffamiert.

**Einer Politik**, die sich nicht in Parteipolitik erschöpft, sondern das Staatswohl im Sinn hat.

Diese Wünsche der SN - Leser mögen naiv klingen, zeigen aber, dass eine solche Politik auch heute noch die Menschen erreichen würde.

### Warum zitiere ich diesen Auszug eines SN Artikels?

In den erfolgreichen Gemeinden wird die „Gemeindearbeit“ so gemacht. Es ist eigentlich schon selbstverständlich, dass Politik, Bürger und Verwaltung die Gemeinden gemeinsam gestalten. Ein erfolgreicher Weg, wie auch immer wieder Meinungsumfragen bestätigen. Die Nähe der Politik und Verwaltung zu den Bürgerinnen und Bürgern ist wohl das offene

Geheimnis des Erfolges. Die Gemeindeverwaltungen haben die Herausforderungen der gesellschaftlichen Veränderungen in den letzten Jahrzehnten angenommen und bürgerorientierte Verwaltungen entwickelt, die die Politik und Bürger bei der Gestaltung der Gemeinden bestmöglich unterstützt. Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass alles optimal läuft. Wir sind ständig gefordert, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die uns die bestmögliche Arbeit ermöglichen. Ich hebe hier die Serviceorientierung und die Fähigkeiten zur richtigen Kommunikation hervor, weil ich selbst erfahren konnte, dass die Beherrschung dieser Grundkompetenzen sehr, sehr hilfreich sind. Wir müssen ständig daran arbeiten „fit“ zu sein um den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Aktivitäten des FLGÖ unterstützen Führungskräfte und MitarbeiterInnen durch Informationen, Erfahrungsaustausch und Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen. Der jährliche FLGÖ – Bundesfachtag, die FLGÖ - Landesfachtage, besonders der Erfahrungsaustausch auf Bezirksebene und die speziellen Arbeiten/ Projekte in den Arbeitsgruppen seien hier erwähnt. In jeder Ausgabe der Fachzeitschrift Kommunal digital informieren wir über Termine, Projekte und Aktivitäten. Wichtig

ist, sich für Erfahrungsaustausch sowie Fort- und Weiterbildung Zeit zu nehmen. Eine „Investition“ die letztlich durch eine „neue Arbeitsqualität“ Zeit sparen könnte. Ich lade Sie/Euch herzlich ein, an den Aktivitäten des FLGÖ teilzunehmen und auch die Fort- und Weiterbildungsangebote der Gemeinde- und Landesbildungseinrichtungen anzunehmen. In Netzwerktreffen „Bildung“ mit Gemeindebund, FLGÖ und Bildungseinrichtungen wird versucht, das Bildungsangebot (inhaltlich und organisatorisch) weiter zu verbessern (siehe meinen Beitrag dazu auf Seite 4 und 5 dieser Ausgabe).

Das Jahr 2010 geht dem Ende entgegen, ein Jahr der großen wirtschaftlichen und finanziellen Herausforderungen, ein Jahr mit vielen erfolgreichen Aktivitäten des FLGÖ und wieder ein Jahr neuer gesellschaftlicher Entwicklungen (Stuttgart), die transparentes und offenes Planen und Handeln von Politik und Verwaltung verlangt.

Ein spannendes Jahr 2011 wartet auf uns. Die Bundesstaats- und

Verwaltungsreform wird wohl wieder in Angriff genommen werden. Werden dabei die Stärken der Gemeinden, der Gemeindeverbände und Gemeindeverwaltungen berücksichtigt?

Wir sind aktiv dabei und werden auch beim

**13. FLGÖ Bundesfachtag**  
voraussichtlich  
am 22. und 23. September 2011  
in Niederösterreich  
(Krems/St. Pölten)

die „gesellschaftlichen Entwicklungen und die möglichen Antworten der öffentlichen Verwaltungen“ zum Thema machen. Außerdem sollen aus ganz Österreich erfolgreiche Projekte und Aktivitäten von Gemeinden, Gemeindeverbände und FLGÖ präsentiert und diskutiert werden.

Bitte Termin vormerken!

Das konkrete Programm wird mit den Freunden aus Niederösterreich in den nächsten Wochen konkretisiert und in der nächsten Ausgabe des „Kommunalen Management digital“ vorgestellt.

## Dank und Einladung

Die vielen Veranstaltungen und Aktivitäten konnten erfolgreich gestalten werden, weil kompetente und engagierte Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen und ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Besonders bedanke ich mich bei den Landes- und Bezirksobmännern, bei allen Vorstandsmitgliedern und den Leitern der Arbeitsgruppen.

Ich lade euch liebe Kolleginnen und Kollegen zur aktiven Mitarbeit herzlich ein.

Bitte meldet euch beim zuständigen FLGÖ – Landesobmann.

Ich wünsche allen ein besinnliches Weihnachtsfest und ein gutes neues Jahr 2011.

*Herbert Maislinger*  
FLGÖ Bundesobmann

The screenshot shows the homepage of the FLGÖ (Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Österreichs). The browser window title is 'FLGÖ Seekirchen - RIS-Kommunal - Windows Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.flgoe.eu/system/webid/def.a.tl.aspx'. The page layout includes a top navigation bar with 'Suche', 'Weitergeben', 'Rechtschreibprüfung', 'Übersetzen', and 'AutoFill'. Below this is a sidebar with a menu: Zentrum, Aufgaben, Dachverband, Landesverbände, Seminare, Tagungen, Geschichte, Digitaler Ortsplan, Fachzeitschrift, Umfrage, Wissensmanagement, and Fotogalerie. The main content area has a header with the FLGÖ logo and the text 'Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Österreichs'. Below the header is a welcome message: 'Willkommen auf unserer Homepage! Als Obmann des FLGÖ-Dachverbandes darf ich Sie herzlich auf unserer Homepage willkommen heißen! Hier finden Sie neben allgemeinen Informationen über unsere Aufgabensetzung und Geschichte auch ausgewählte Artikel aus unserer periodisch erscheinenden Fachzeitschrift "Kommunales Management". Der Obmann Herbert Maislinger'. To the right of the text is a portrait of Herbert Maislinger. Below the main text is a news section titled 'Rückblick FLGÖ-Bundesfachtagung 2010 und 18. Landesfachtagung des FLGÖ Steiermark (20./21. Mai 2010 in Fürstenfeld/Steiermark): zum Download: Bericht, Fotos, Dokumente'. At the bottom, there is a section for 'UMFRAGE WISSENSMANAGEMENT IN DEN GEMEINDEN:' with a link to a Masterthese titled 'Hat Wissensmanagement Potential in der öffentlichen Verwaltung?'. A red banner at the bottom left of the screenshot contains the text: 'besuchen Sie unsere Homepage unter flgoe.eu oder flgo.at. Wir würden uns sehr freuen!'.

# Führungsperspektiven im öffentlichen Management

Erfolgreiche Gemeinden - Kommunale Manager sind gefragt!



Artikel von BOB Herbert Maislinger

Referat im Zuge des „Netzwerkstreffen Bildung“ am 1.10. im Bundeskanzleramt

Univ. Prof. Dr. Wolfgang Mazal leitet seine Studie für den Österreichischen Gemeindebund mit der Überschrift „**Moderne Gemeinden – Kommunale Manager gefragt**“ ein. Er führt in seiner Studie unter anderem aus, dass wegen der Vielfalt der Anforderungen und des raschen Tempos der Aufgabenveränderungen, dem die Gemeinden heute ausgesetzt sind, an der Spitze der Administration Personen mit Managementqualifikationen braucht, die der Größe und Aufgabenvielfalt der jeweiligen Organisation (Gemeinde) entspricht. Eine entsprechende Qualifikation ist daher gefragt. Die Ausbildungslehrgänge sollen die Fähigkeiten vermitteln, in eigenständiger Weise auf wechselnde Anforderungen zu reagieren und selbständig adäquate Lösungen erarbeiten zu können.

Unter Berücksichtigung der rechtlichen Organisationsverantwortung ergeben sich folgende Strukturen und Anforderungen an die Spitze der Gemeindeverwaltungen:

**BürgermeisterIn als Manager der Gemeinde** mit politischer und rechtlicher Verantwortung - muss insbesondere delegieren können.

**AmtsleiterIn als Manager des inneren Dienstes** mit hoher operativer Verantwortung - muss adäquat qualifiziert sein.

Univ. Prof. Dr. Mazal führt in seiner Studie weiter aus, dass eine „Tandemlösung“ – also die effi-

zienter gestaltete Zusammenarbeit zwischen Bürgermeister und Amtsleiter – eine erfolgreiche Gemeindeführung unterstützen kann. Er führt weiter aus, dass die Aufgabenteilung zwischen Bürgermeister und Amtsleiter die persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten berücksichtigen soll.

Wenn ich mir die Entwicklung der Gemeinden vor Augen führe, stand früher das „bloße Verwalten“ der Gemeinde im Vordergrund und heute ist Dienstleistungsorientierung, Qualität und Service gefragt.

Viele Gemeinden haben sich am Konzept NPM (wirtschaftliche Wirkung steht im Vordergrund) orientiert und ihren Weg mehr oder weniger erfolgreich gefunden. Nun wird auch das Konzept Public Governance genauer anzusehen sein. Dieses Konzept berücksichtigt mehr die soziale Wirkung und geht von einer gemeinsamen Gestaltung der Gemeinden durch Politik – Verwaltung und Bürgergesellschaft aus. Es geht dabei nicht nur um die Erzielung eines möglichst hohen Profits, sondern um die bestmögliche Gestaltung des Gemeinwohls und um die politische Steuerung. In Zeiten knapper Finanzen heißt strategisches Management vor allem „Mut zur Prioritätensetzung“. Durch eine neue Qualität der Zusammenarbeit - das heißt durch partnerschaftliches Zusammenwirken zwischen Fraktionen, der Verwaltung und Bürgergesellschaft (Machtdreieck) –

können die Gemeinden erfolgreich geführt und gestaltet werden. Die Legitimation für Entscheidungen liegt natürlich ausschließlich bei der Politik.

Meine Erfahrungen in der Praxis bestätigen mir den richtigen Ansatz dieses Konzeptes.

Die Lebensqualität in den Gemeinden steht im Mittelpunkt. Diese gilt es zu sichern und auszubauen. Nur wenn die Rahmenbedingungen passen, ist es möglich, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Nur gut ausgebildete „Gemeindemanager“ werden in der Lage sein die Gemeinden erfolgreich zu führen und zu gestalten.

Vielen ist nicht bewusst, welche Aufgaben in den Gemeindeverwaltungen von Politik und Verwaltung zu bewältigen sind.

## Ein kurzer Auszug:

- 1) Behördliche Angelegenheiten (Baubehörde, Melde- und Standesamt, Veranstaltungspolizei ...)
- 2) Führen von Unternehmen (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, touristische Einrichtungen, Mehrzweckhallen, Sport- und Kultureinrichtungen)
- 3) Errichtung und Instandhaltung von Infrastruktureinrichtungen
- 4) Kinderbetreuungseinrichtungen, Schulen, Seniorenbetreuung ..



5) Bürgerservice (die üblichen Serviceaufgaben bis hin zu privaten Problemen.).

6) Netzwerkmanagement (Politik – Politik, Politiker – MitarbeiterInnen, PolitikerInnen – MitarbeiterInnen–BürgerInnen,...)

Diese Aufzählung zeigt wohl ganz klar, wie umfassend und vielseitig die Anforderungen an die Gemeindeg Spitze und an die MitarbeiterInnen sind.

Folgende Fähigkeiten und Kompetenzen sind besonders gefragt:

- 1) Soziale Kompetenz – Beziehungen positiv gestalten, Kooperationen erfolgreich eingehen, MitarbeiterInnen motivieren
- 2) Emotionale Kompetenz – Wohlbefinden, Anerkennung
- 3) Ethische Kompetenz – Kooperative Tugenden, Würde, Fairness, Vertrauen, Solidarität,

gemeinsame Ziele vor Eigeninteressen ...

4) Fachkompetenz–BürgermeisterInnen im großen Überblick, AmtsleiterInnen und MitarbeiterInnen im Detail

5) Methodenkompetenz – in allen Bereichen (Mediation, Moderation, Kommunikation, Führen ..)

6) Gemeindemarketing – Stärkung der Innen- und Außenwirkung

7) Finanz- und Ressourcenmanagement

Diese vielseitigen Aufgaben und Anforderungen erfordern besondere Fähigkeiten und Kompetenzen.

Es muss daher im Interesse der Gemeinden sein, dass eine entsprechende Aus- und Weiterbildung für BürgermeisterInnen, AmtsleiterInnen und MitarbeiterInnen angeboten werden. Besonders wichtig dabei ist, dass die Rahmenbedingungen passen. Es sind

jedenfalls die Größen und die unterschiedlichen Strukturen der Gemeinden und Gemeindeverwaltungen zu berücksichtigen. Es ist zum Beispiel für kleine Gemeinden sehr schwierig Mehrtagesseminare zu besuchen – das Gemeindeamt müsste geschlossen werden. Kreative Bildungsmethoden (zum Beispiel: Internet...) sind gefragt. Es muss allen bewusst werden, dass eine entsprechende Aus- und Weiterbildung jedem persönlich hilft und Voraussetzung ist, die die Gemeinde zukunftsfähig zu entwickeln.

Ich ersuche daher alle Bildungseinrichtungen die Bildungsangebote nach dem Bedarf und den Möglichkeiten der Gemeinden zu gestalten. Der Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten ist gerne bereit dabei mitzuwirken.

*Danke!*

*Herbert Maislinger  
FLGÖ Bundesobmann*

*e-mail: herbert.maislinger@seekirchen.at*

# Landesverband Salzburg

Die Gemeinde Bergheim beteiligt sich am Agenda 21 Projekt

## Zukunftskonzept anstatt Reparaturkonzept!

Gemeinden in unmittelbarer Nachbarschaft von Ballungszentren unterliegen besonderen Herausforderungen. Dies trifft auch auf Bergheim zu: hohes Verkehrsaufkommen, hohe Erwartungen der hier lebenden Bevölkerung an die Lebensqualität, starker Zuzug (v.a. in den 80er Jahren) und die Gefahr des Ausdünnens des Ortszentrums sind nur ein paar Aspekte, die das Dasein von Stadtumlandgemeinden prägen.

Mit der Positionierung „**Bergheim - unser Dorf bei Salzburg**“ versucht die Gemeinde seit längerer Zeit, sich dennoch eine unverwechselbare Identität und Eigenständigkeit als „Dorf“ zu erarbeiten bzw. zu bewahren.

Im Jahr 2009 ist in Bergheim der Wunsch gereift, im Zuge eines Bürgerbeteiligungsprozesses die Wünsche der Bevölkerung für die Zukunft der Gemeinde zu erfahren und zu realisieren. In der Agenda 21 sah die Gemeinde den idealen Prozess, um dieses Vorhaben in die Tat umzusetzen. Im Rahmen einer Zukunftswerkstatt mit ca. 100 Personen wurde eine Vielzahl von Ideen und „Bildern“ für die zukünftige Entwicklung Bergheims gesammelt und ausgetauscht.



Folgende Themenschwerpunkte wurden im Rahmen dieser Veranstaltung bearbeitet:

- Gemeinsam leben in Bergheim
- Kultur und Ehrenamt
- Lebendiges Ortszentrum
- Umwelt und Verkehr
- Jugend und Generationen

Mehr und mehr wurde diese Vielfalt an Ideen und Vorstellungen im Lauf der Agenda 21 verdichtet und schließlich in einem vom Gemeinderat beschlossenen Zukunftprofil die wesentlichen Entwicklungsrichtungen festgehalten.

Neun konkrete Projekte wurden im Frühjahr dieses Jahres von verschiedenen Projektteams gestartet und sind derzeit in Umsetzung:

- Ortszentrum neu mit Kultur- und Veranstaltungszentrum
- Pedibus
- Radwege
- Lächeln und Grüßen
- Jugendrat
- Erholungsraum Gemeindegebiet
- Betriebliches Mobilitätsmanagement
- Unterstützung rund ums Kind und Soziale Dienste
- Umweltbewußtes Bergheim





Zum Projekt Ortszentrum neu mit Kultur- und Veranstaltungszentrum wurde ein Ideenwettbewerb im Rahmen des Architekturstudiums bzw. Landschaftsarchitekturstudiums mit Unterstützung der Gemeindeentwicklung Salzburg - Salzburger Institut für Raumforschung ausgeschrieben mit folgenden strategischen Zielen:

- Das durch die Landesstraße geteilte Zentrum von Bergheim verbinden (funktionell, optisch, städtebaulich)
- Einen von Konsumationszwang befreiten Ort der Begegnung zu schaffen
- Standort für ein Kultur- und Veranstaltungszentrum finden
- Wohnraum schaffen damit das Zentrum vital bleibt
- Architektonische Aufwertung, Fassadengestaltung des Bestandes
- Gastronomische Einrichtungen schaffen
- Mittelfristige Lösungen, die die derzeitige Situation der stark befahrenen Straße verbessern
- Maßnahmen für eine Aufwertung der Frei- und Grünräume
- Rahmenbedingung zur Ansiedelung von Dienstleistungsbetrieben schaffen
- Abbruch und Neubau von Gebäuden sind möglich
- Umgebung des Ortszentrums ist

- zu berücksichtigen, Synergien schaffen
- Die Anbindung an die Sportanlagen

Das Ergebnis des Ideenwettbewerbes wird in der Jurysitzung am Freitag den 18. März 2011 bewertet mit anschließender Preisverleihung und Ausstellungseröffnung.



*Zitz Anton, AL  
Gemeinde Bergheim  
Dorfstraße 39a, 5101 Bergheim  
Telefon: +43 (662) 452021-21  
Telefax: +43 (662) 452021-33  
e-mail: zitz@bergheim.at  
homepage: <http://www.bergheim.at>*

## Landesverband **Oberösterreich**

Bezirksgruppe Rohrbach

### Amtsleiter besuchen bayrische Gemeinden

Über den Tellerrand schauen und sich informieren, wie wo anders die Abläufe gestaltet werden, das war die Motivation der Amtsleiter und Amtsleiterinnen des Bezirkes Rohrbach für eine Exkursion zu den bayrischen Gemeinden.

Der Besuch führte nach Waldkirchen, wo die Amtsleiterinnen und Amtsleiter von Bürgermeister Höppler und Landrat Lankl empfangen wurden. Die Verwaltungsgemeinschaft der Gemeinden Hinterschmiding und Phillipsreut wurde von Bürgermeister Lenz vorgestellt.

Zum Abschluss stand auch noch ein Besuch im Landratsamt Freyung-Grafenau auf dem Programm zu dem auch Bezirkshauptfrau Dr. Wilbirg Mitterlehner extra angereist war.

Die Delegation aus dem Bezirk Rohrbach wurde bei den bayrischen Nachbarn sehr gastfreundlich aufgenommen und es konnten die Amtsleiterinnen und Amtsleiter eine Reihe von Informationen und Inputs mit nach Hause nehmen.

Wenngleich festgestellt wurde, dass die Verwaltung der Gemeinden

in Bayern in ihren Grundzügen ähnlich abläuft wie in Oberösterreich gibt es im Detail schon die einen oder anderen nicht unwesentlichen Unterschiede.

Anders als im Bezirk Rohrbach sind die Größenstrukturen der Gemeinden im benachbarten Landkreis, was nicht zuletzt auch auf die in den 70er und 80er Jahren durchgeführte Gebietsreform zurückzuführen ist.

Während sich im Bezirk Rohrbach auf einer Flächen von 827 km<sup>2</sup> die



Foto: Empfang der Amtsleiterinnen vor dem Rathaus in Waldkirchen (Bgm. Höppler [links] begrüßt den Bezirksobmann des Fachverbandes der leitenden Gemeindebediensteten AL. Gottfried Gruber)

(Fotoquelle: Seidl/Passauer Neue Presse)

57.100 Bewohner auf 42 Gemeinden aufteilen sind das im Landkreis Freyung Grafenau mit seinen 984 km<sup>2</sup> 25 Gemeinden, auf die sich 79.685 Einwohner verteilen. Auch die Bevölkerungsdichte ist in Freyung Grafenau mit 81 Einwohnern pro km<sup>2</sup> größer als im Bezirk Rohrbach, wo es durchschnittlich nur 69 Bewohner pro km<sup>2</sup> gibt.

Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter sind in der Bezirksgruppe des Fachverbandes der leitenden Gemeindebediensteten organisiert und treffen sich 2-mal jährlich zu einem Erfahrungsaustausch. Der nächste Amtsleiter/innentag ist im Frühjahr geplant.



*Gottfried Gruber*  
*Amtsleiter*

Gemeindeamt Kleinzell i.M.  
Tel. 07282/5355-12

e-mail: [gemeinde@kleinzell.ooe.gv.at](mailto:gemeinde@kleinzell.ooe.gv.at)

## Landesverband **Oberösterreich**

Teil der E-Government-Strategie: **WLAN am Hauptplatz**

(N)Espresso inspiriert. Erst recht wenn man in einem Kaffeehaus an der Linzer Landstraße sitzt und der WLAN-Hotspot funktioniert. Es ist Freitag Nachmittag, ich genieße den Lieblingskaffee von George Clooney und mir fällt der Bericht über den WLAN-Hotspot der Gemeinde Bad Wimsbach-Neydharting ein, den ich am Vormittag gelesen habe. Dank der kostenlosen Internet-Verbindung der

Stadt Linz kann ich meine Gedanken, also den Großteil dieses Berichtes, in das Smartphone tippen und die Datei gleich auf den Gemeindeserver übertragen.

Und da kommen wir schon zur WLAN-Nutzung in Gemeinden. Während die MultiMedia-Stations der Telekom vor einigen Jahren den Beginn der Internet-Nutzung im

öffentlichen Raum darstellten beginnt nun die Diskussion über Vor- und Nachteile von WLAN-Hotspots am Hauptplatz. Natürlich genießen die meisten Menschen in einem Gastgarten oder einem Kaffeehaus am Hauptplatz in erster Linie ihre Freizeit, aber Menschen die immer und überall per Internet vernetzt sein wollen werden mehr:



- mobile Leute, die gerne an öffentlichen Plätzen arbeiten, sich inspirieren lassen, Berichte schreiben und Bücher bzw. Tageszeitungen im Web lesen

- Mütter die gerne ihre Fotos herumreichen, die aktuellen Videos der Kleinen stolz den anderen zeigen und schnell einmal die letzters versäumte Lieblingssendung aus dem Internet streamen

- Touristen, die sich den Tourismusfilm oder den Gemeinde-Imagefilm des Ortes herunterladen und ansehen ob es hier noch was zu entdecken gibt

Möglich macht das alles eine neue Generation von Geräten neben dem Notebook, nämlich die NetBooks, iPads und Smartphones. Sie sind nicht mehr klobig und zum Angeben konzipiert, sondern stylish, leistungsfähig und nutzenbringend. Alle diese Geräte haben eines gemeinsam: einen WLAN-Anschluss. Also drahtlosen Anschluss an das Internet.

Der Vorteil von WLAN sind hohe Datenübertragungsraten per Funk bei günstigen Kosten. Viele Familien nutzen bereits zu Hause die Vorteile eines WLAN-Access-Points um das Internet auf die Computer der Familienmitglieder zu verteilen. Die meisten Firmen nutzen WLAN für verbesserte Mobilität und Kommunikation der Mitarbeiter. Nun ist der öffentliche Raum dran. Linz ist in Österreich der Vorreiter bei kostenlosen Hotspots, im Zentrum von Wels funktioniert es, aber in kleineren Gemeinden sind fast nur kommerzielle Hotspots von Hotels und Lokalen zu finden. Ausnahmen sind u.a. der freie Hotspot des Kulturvereins Röda in Steyr oder nun auch der Hotspot des Tourismusverbandes Bad Wimsbach-Neydharting am Marktplatz.



Marktplatz in Bad Wimsbach-Neydharting mit Bgm. Erwin Stürzlinger (sitzend, 2. von links).

Übrigens strahlen alleine beim Bummeln auf der Linzer Landstraße permanent zwischen 2 und 15 WLAN-Netzwerke auf uns ein, viele davon sind unbekannt, manche werden verschlüsselt angezeigt und die wenigsten davon sind offen. Wie auch in so manchen FastFood-Läden und Coffeeshops, die kostenloses Surfen ermöglichen. Weltweit gibt es angeblich weit mehr als 30.000 WLAN-Hotspots, die meisten davon in Europa.

Auf eine Diskussion über die möglicherweise gesundheitsgefährdende Strahlung lasse ich mich hier nicht ein. Zu diesem Thema gibt es viele Experten, denen jeder von uns mehr oder weniger Glauben schenken wird.

**Meine Meinung:** Heute sollte ein öffentlicher und freier WLAN-Hotspot für den Hauptplatz ein Teil des E-Government-Konzeptes einer Gemeinde sein. Die Entscheidung wird wie üblich nach einer Abwägung von Nutzen und Kosten erfolgen. Die E-Government-Dienstleistung sowie Tourismus-Informationen einer Gemeinde stehen den

Bürgern damit jedenfalls noch einfacher zur Verfügung.



**Mag. (FH) Reinhard Haider**  
 Amtsleiter der Marktgemeinde  
 A-4550 Kremsmünster,

Telefon: (07583) 52 55-26;  
 Fax: (07583) 70 49

E-Mail: haider@kremsmuenster.at

E-Government-Beauftragter  
 des OÖ. Gemeindebundes

„Quelle: OÖ. Gemeindezeitung  
 des OÖ. Gemeindebundes“

**Begriffsdefinition:**

- WLAN = wireless local area network = Funknetzwerk
- Hotspot: öffentlicher drahtloser Internetzugriffspunkt über WLAN-Access-Points, die kostenlos oder gegen Bezahlung bereitgestellt werden (Hotels, Restaurants, Flughäfen, Bahnhöfen, öffentlichen Plätzen etc)

# Landesverband **Kärnten**

Landestagung in der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen

Mitte Oktober lud der FLGÖ-Landesverband Kärnten zur Jahrestagung. Passend zum Motto „Wege zu einer energie:autarken Gemeinde“ wurde als Veranstaltungsort Kärntens Mustergemeinde für erneuerbare Energien, Kötschach-Mauthen, gewählt.

Landesobmann Kurt Thelesklaf konnte zahlreiche Ehrengäste begrüßen, die in ihren Grußworten die besondere Verantwortung der leitenden Gemeindebediensteten hervorhoben.

Die insgesamt 90 Teilnehmer erwartete ein informativer und spannender Tag in der Obergailtaler Gemeinde. In seinen Grußworten stellten Bürgermeister Walter Hartlieb und Schülerinnen der MHS-Kötschach-Mauthen die Mustergemeinde für erneuerbare Energien vor. Durchaus ein praktikables Beispiel, um innovativ der drohenden Abwanderung aus den ländlichen Regionen entgegenzuwirken.

## Fachvorträge und Exkursionen mit hohem Informationswert



## Notwendigkeit einer „Energiewende“

Zu den diesjährigen Referenten gehörte unter anderem Österreichs



FLGÖ-LO Kurt Thelesklaf, AL Jürgen Themessl, Gemeindebundpräsident Bgm. Hans Ferlitsch, Bgm. Walter Hartlieb, Frau Sabrina Barthel vom Verein energie:autark Kötschach-Mauthen, NRAbg. Bgm. Maximilian Linder, Gewerkschaft-LO Ing. Franz Liposchek, Mag. DDr. Markus Matschek, Mag. (FH) Josef Anichhofer, Mag. Peter (FH) Heymich, nicht am Bild Dr. Simon Korenjak

bekanntester Verfechter für erneuerbare Energien und Energieautarkie Dr. Hans Kronberger, der mit gewohntem Enthusiasmus die Notwendigkeit einer „Energiewende“ und die damit verbundenen Vorteile für Gemeinden aufzeigte. Das weltweite Energiesystem ist im Umbruch, das sagen nicht nur Umweltschützer und Visionäre sondern sogar jene Institution, die jahrelang einen Rohstoffmangel von Öl, Kohle und Gas bestritten hat, nämlich die Internationale Energieagentur (IEA) in Paris. Dort heißt es wörtlich: *„Das Weltenergiesystem steht an einem Scheideweg. Die derzeitigen weltweiten Trends von Energieversorgung und -verbrauch sind eindeutig nicht zukunftsfähig... Es braucht nichts Geringeres als eine Energierevolution.“* Wer heute auf einen sehr hohen Anteil an Eigenversorgung setzt wird von der zu erwartenden Energiekrise weniger betroffen sein. Nach Meinung von Dr. Kronberger ist eine Energieversorgung vor Ort eine Wertschöpfung

vor Ort und bewirkt Geldzirkulation in der mittelbaren Umgebung, wobei der Begriff Förderung im Zusammenhang mit Energie-Umstieg kritisch zu hinterfragen ist, da es sich hier um Konjunkturpakete handelt.

## Wege zu einer energie:autarken Gemeinde

DI Christoph Aste (Ingenieurbüro Aste<sup>energy</sup>) zeigte am Beispiel Kötschach-Mauthen wie Energieautarkie in Gemeinden umgesetzt werden kann und welche Möglichkeiten sich dadurch für Gemeinden ergeben können. DI Christoph Aste erstellte 2007 die Energiebilanz Kötschach-Mauthens, die als Leitfaden für die Umsetzung der 100%igen Energieautarkie in der Marktgemeinde dient und ist seit dem in alle Energieprojekte Kötschach-Mauthens eingebunden. Er ist auch Vorstandsmitglied des Vereins „energie:autark Kötschach-Mauthen“ und unterstützt die

Tätigkeiten des Vereins mit seinem Fachwissen.

## Erfolgsbilanz bis 2008

- EE - Förderungen für Maßnahmen durch die Gemeinde
- Wärmeautarkes Krankenhaus LKH Laas, Energieeffizienz bei LUVATA, Sanierung Rathaus
- Sonnenkraftwerk Rathausdach mit 20 kWp und Bürgerbeteiligung
- Lerngarten Erneuerbare Energie und Energieerlebnis
- Kooperation mit Fach- und Pädag. Hochschule Kärnten
- Verein mit Infopoint, Struktur und Sabrina!!! Schulwettbewerb, Solartage.....
- Neues Selbstbewußtsein mit viel Unternehmergeist
- Regionale, Nationale und transnationale Projekte und Vernetzung
- eee – Gemeinde mit Aussicht auf eeee

## TO DO's bis 2020

- Lokale Elektromobilität stärken
- Pendlermobilitätsverhalten ändern
- Betriebsansiedelungen, Consulting und Arbeitsplätze forcieren
- Know-How über Weiterbildung auf breitere Füße stellen
- qualifizierte Tourismuspartnerbetriebe begleiten bei Ausbau Solarthermie und dezentralen Mikronetzen
- Gäste und Nebenwohnsitzler ins Energiekonzept mit einbeziehen
- .... und keine Ölheizung mehr in der Gemeinde
- Versorgung von LUVATA mit Prozesswärme über Biogasnetz
- Energieeffizienz in der Gebäudesubstanz von Volks- und Hauptschule
- Ausbau Wasser-, Sonnen- und Windkraftwerke
- Ausarbeitung eÖEK und eeeee

# Der Mensch und seine Energie

## Von menschlichen Energiesparlampen, Energievampiren und Kraftquellen

Nicht ganz so ernst dennoch gedanklich anregend sollte die diesjährige FLGÖ Landestagung in Kärnten ausklingen. Frau Dr. Magdalena Bleyer (Fa. pu-ma|consult) frischte den späten Vormittag mit ihrem Impulsvortrag über die menschliche Energie (und wie wir damit umgehen) auf. Sie entführte in eine Gedankenreise zu den eigenen Energieräubern und den persönlichen Energiequellen.

Sie hat uns daran erinnert, wie wir (meistens) unser Leben betrachten: nämlich problemorientiert. Im Regelfall konzentrieren wir uns nicht auf das, was Kraft und Energie gibt, sondern auf das, was es uns nimmt.

Aufgrund plakativer (und nicht ganz ernster) Beispiele aus der Stressforschung zeigt sie, was uns „stresst“, wie wir darauf reagieren und welche Faktoren Stress lindern können. Derjenige, der seine Lebens- und Arbeitssituation als unkontrollierbar und fremdgesteuert empfindet, hat offensichtlich einen höheren Stresswert. „Wer das Sagen hat, hat weniger Stress“.

Zumindest ist dies bei den Pavianen so – eine Spezies der Menschenaffen, die uns in vielen Bereichen vor allem der sozialen Struktur – sehr ähnlich ist. Hier haben die „Chefpaviane“ weniger Stress als ihre Rivalen, die ständig um den Thron kämpfen und den Harem anführen möchten.

Eine Analyse der Menschen, mit denen wir am meisten zu tun haben, kann für die eigene Energiebilanz auch sehr aufschlussreich sein.



In Anlehnung an die Kommunikationstypen nach Prof. Manfred Winterheller wird klar, dass man sich von Energievampiren fern halten soll und/oder ihnen deutlich Grenzen setzen muss.

Energievampire sind Menschen, die laut und deutlich ihre negativen



Kommunikation nach der WINTERHELLER methode©

Gedanken kommunizieren. Die Gattung der Energievampire hat viele Unterarten: auffälligere und weniger auffällige, jammernde, schimpfende, böswillige und leidende. Allesamt sind sie eine Belastung für ihre Umwelt, da sie allen anderen durch ihre Bemerkungen Lebensenergie absaugen und Ihnen

Ihrer Begeisterung rauben. Häufig machen dies die Energievampire unabsichtlich, was aber nichts an ihrer Wirkung ändert. Nämlich, dass man sich nach dem Kontakt mit der Spezies müde und „ausgesaugt“ fühlt.

Die Haubentaucher (oder die menschlichen Energiesparlampen) sind zwar grundsätzlich konstruktive, nette Menschen. Sie setzen aber wenig (kommunikative) Energie ein, schwimmen mit und tragen so zur positiven Gesprächsstimmung und Lösungsfindung wenig bei.

Die Schwierigkeit ist, dass sie untertauchen, sobald sie sich äußern, Stellung beziehen oder Verantwortlich



Kommunikation nach der WINTERHELLER methode©

übernehmen müssen. Dazu kommt, dass sie meist leicht beeinflussbar sind, weil sie nichts Positives entgegengesetzt.

Haubentaucher muss man sanft aber dennoch bestimmt von Zeit zu Zeit zum „auftauchen“ zwingen, indem man sie z.B. direkt anspricht und ihren konstruktiven Beitrag einfordert.

Spannend ist, mit welcher Stimme man mit sich selbst spricht (dies tut übrigens jeder, ob sie es merken oder nicht...). Mit sich selbst pflegen sie den meisten Umgang. Sind sie zu sich selbst ein Energievampir

(kritisieren Sie sich ständig, wenn Sie Neues probieren? Sehen Sie sofort das Negative an Veränderungen und wissen Sie bei Entscheidung – im nachhinein – .... „eh klar, dass das schiefgehen mußte...“)?

Das eigene Umfeld (die Menschen, mit denen wir zu tun haben) auf diese Weise anzusehen, kann helfen zu analysieren, wohin ihre Energie fließt. Aber woher bekommen Sie Ihre Energie? Was gibt Ihnen Kraft, Mut, macht Sie neugierig und inspiriert sie, unglaubliches zu leisten?

Viele Menschen machen sich erschreckend wenig Gedanken darüber, was Sie antreibt, was bewegt, was ihnen Kraft und Energie



gibt, eben darüber was sie innerlich (intrinsisch) motiviert.

In Anlehnung an John Strelecky's Erzählung ("The Big Five for Life") wird eine Afrikasafarie als Analogie verwendet: Wenn Menschen nach Afrika fahren und dort eine Safari machen, dann sprechen die Ranger von den afrikanischen Big Five. Das sind die fünf Tierarten (Löwe, Leopard, Rhinoceros, Elefant und der afrikanische Büffel). Der Erfolg der Safari wird daran gemessen, wie viele der Big Five Sie gesehen haben.

Kennen Sie Ihre „Big Five for life“? Was sind Ihre großen fünf Dinge, die sie tun, sehen oder erleben möchten, bevor sie sterben? Woran werden sie schließlich erkennen, ob Ihr Leben ein Erfolg war? Passen

Ihre „großen Fünf“ zu Ihrem Arbeits- und Lebensumfeld? Menschen, die hohe Ziele haben und mutig ihren Weg gehen, haben weniger Stress, mehr Energie und sind glücklicher. Sie haben sich noch keine Gedanken darüber gemacht? Schade. Die Zeit läuft!

*Kontaktdaten für Rückfragen:*

*Dr. Magdalena Bleyer*



[www.puma-consult.com](http://www.puma-consult.com)  
[magdalena.bleyer@puma-consult.com](mailto:magdalena.bleyer@puma-consult.com)

**Literaturhinweise:**  
*Strelecky John: The Big Five for Life. Was im Leben wirklich zählt.*  
 Dtv Verlag. München 2009

*Winterheller Manfred: Wenn die Berge sich hinweg heben.*  
 Verlag Winterheller. Graz 2004

*Winterheller Manfred: Start Living! Beyond your limits.*  
 Verlag Winterheller. Graz 2000



FLGÖ-LO Kurt Thelesklaf, DI Christoph Aste, Dr. Magdalena Bleyer, Dr. Hans Kronberger, Frau Sabrina Barthel, Bgm. Walter Hartlieb, AL Jürgen Themessl



Eine der Exkursionen führte ins Plöckengebiet zu Kärntens einziger Windkraftanlage und ins Wasserkraftwerk Kreuztratte

Nach einem stärkendem Mittagessen wurden insgesamt drei verschiedene Exkursionen zu den Themen „**Biomasse in Kötschach-Mauthen**“, „**energie:autarkes LKH Laas**“ sowie „**Wind- und Wasserkraft**“ zur Auswahl angeboten. Bei strahlendem Herbstwetter bildeten

diese Besichtigungen einen besonders schönen Abschluss eines informativen und energiegeladenen Tages.



*Euer  
Kurt Thelesklaf  
FLGÖ Landesobmann Kärnten*



Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Mit herzlichen Weihnachtsgrüßen verbinde ich meinen Dank für die gute Zusammenarbeit und wünsche im Namen der Verbandsleitung des FLGÖ Steiermark viel Glück, Gesundheit und Erfolg für 2011

*Dr. Ulf Reichl*



### **Vorankündigen**

möchten wir auf diesem Wege noch unsere 19. FLGÖ Landesfachtagung, welche am 12. und 13. Mai 2011 in Kapfenberg zum Thema „**VERWALTUNGSREFORM**“ – „**MIT UNS !!!!!**“ stattfinden wird.

Wir ersuchen, diesen Termin unbedingt schon jetzt vorzumerken - DANKE!!!

Nachlese: Bank Austria Kommunalforum 2010

## Vorsprung durch Wissen

Unter dem Titel „Gemeindefinanzen: Wie steuern wir durch die Krise?“ fanden im Oktober 2010 in Wiener Neustadt und Wels zwei Ausgaben des Kommunalforum der Bank Austria statt. Die wichtigsten Eindrücke sind im Folgenden zusammengefasst.

Nein, es ging nicht um die bloße Feststellung, dass viele Gemeinden unter chronischem Geldmangel leiden, der sich nun zu einer akuten Krise auszuwachsen droht. Es ging vielmehr darum, welche Maßnahmen gesetzt werden können, um die chronischen Beschwerden nachhaltig zu lindern.

Mit diesem gemeinsamen Ziel referierten und diskutierten am 18. und 19. Oktober 2010 prominente Gäste, Kommunal-experten und Betroffene im Rahmen des Kommunalforum der Bank Austria, das in Kooperation mit dem Österreichischen Städtebund, dem



Österreichischen Gemeindebund und dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung in Wiener Neustadt und Wels stattfand.

Nach einer allgemeinen Konjunktüreinschätzung von Stefan Bruckbauer, Chefökonom der Bank Austria, sprach Ferdinand Lacina, Finanzminister a.D., zu den

Ungleichgewichten der Ausgaben- und Einnahmendynamik der Öffentlichen Hand, die Peter Biwald, Geschäftsführer des KDZ, mit konkreten Zahlen untermauerte. Manuel Köfel vom KDZ zeigte anhand eines neuen Praxisplaners zur Investitions- und Vorhabensplanung auf, wie Gemeinden und gemeinde-nahe Betriebe mit diesen Ungleichgewichten konstruktiv umgehen und zu einer Lösung gelangen können. Michael Gugler vom Amt der Oberösterreichischen Landesregierung sprach schließlich die Möglichkeit zur verstärkten Kooperation zwischen Gemeinden bzw. auch den konstruktiven Dialog mit den relevanten Stellen des Landes an.

„Die Ausgabendynamik ist stärker als die Einnahmendynamik. Obwohl die Gemeinden bis vor wenigen Jahren noch positive Ergebnisse erzielten, ist nun mit einer Drehung ins Negative zu rechnen. Die Entwicklung ist nicht so dramatisch wie in Deutschland, trotzdem ist die Stellung der Gemeinden als größter öffentlicher Investor in Gefahr. Insgesamt sind die öffentlichen Investitionen rückläufig, während der Anteil des öffentlichen Konsums und der laufenden Ausgaben steigt. Diese besondere Ausgabendynamik besteht vor allem in den Bereichen Gesundheit und Pflege.“

*Ferdinand Lacina*

„Unser Thema heißt Forcierung von Kooperationen, aber keine zwangsweisen Zusammenlegungen. Wir werden künftig verstärkt auf die Gemeinden zugehen, die miteinander kooperieren wollen und hier auch finanzielle Boni schaffen.“

*Michael Gugler*

Im Beitrag wurden die Kernaussagen der beiden Veranstaltungen zusammengefasst. Eine ausführliche Nachlese ist als Publikation der Bank Austria erschienen und kann per E-Mail an [pub@unicreditgroup.at](mailto:pub@unicreditgroup.at) kostenlos bestellt werden.

„Laut aktuellen Prognosen werden die Ertragsanteile 2010 um 1,8 % sinken und im nächsten Jahr wieder um 6,5 bis 7,5 % sowie ab 2012 um rund 4 % p.a. steigen. Trotz dieser steigenden Ertragsanteile wird der Überschuss der laufenden Gebarung dramatisch sinken, da die Transfers an die Länder zur Mitfinanzierung von Krankenanstalten und Sozialhilfe mit 8 bis 9 % pro Jahr deutlich stärker zunehmen. Bei den Transferentflechtungen könnte sehr rasch Nutzen für die Gemeinden erzielt werden. Entflechtung bedeutet, dass die Länder für jene Aufgaben, für die sie vollständige Aufgabenverantwortung haben, auch die vollständige Finanzierungsverantwortung übernehmen. Dies betrifft zum Beispiel die Krankenanstalten und Sozialhilfe.“

*Peter Biwald*

„Die Gemeinden können aus reinem betriebswirtschaftlichem Eigeninteresse nicht auf die notwendigsten Investitionen verzichten. Zumindest Instandhaltungs- und Ersatzinvestitionen sind jedenfalls umzusetzen, um den Lebensstandard in der Gemeinde und die Substanz des Gemeindevermögens zu erhalten. Eine umsichtige Investitionsplanung ist notwendig. Um die Investitionsplanung in der Praxis zu erleichtern, hat das KDZ mit Unterstützung der Bank Austria seine Serie der Praxisplaner erweitert.“

*Manuel Köfel*

## Hilfe zur Selbsthilfe

INTERVIEW. Wolfgang Figl, Leiter der Abteilung Public Sector bei der Bank Austria, über die Beweggründe der Bank Austria, sich für die Öffentliche Hand zu engagieren.



Die Bank Austria unterstützt die österreichischen Gemeinden seit Jahrzehnten und veranstaltet regelmäßig das „Kommunalforum“. Warum?

*Wir fühlen uns in der Verantwortung, kommunale Themen mitzutragen und sie weiter zu entwickeln. Das ist der Grund, weshalb die Bank Austria das Kommunalforum ins Leben gerufen hat. Wir haben es 2010 zum vierten Mal in Kooperation mit dem Österreichischen Städtebund, dem Österreichischen Gemeindebund und dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung als Know-how-Partner veranstaltet.*

Was bringt es, am Kommunalforum der Bank Austria teilzunehmen?

*Das Kommunalforum ist eine Plattform für Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung, um neue Ideen zu diskutieren und Lösungsansätze für die aktuellen Probleme der Gemeinden vorzustellen. Es dient dem Erfahrungsaustausch und macht die Teilnehmer mit konkreten Planungstools, den sogenannten Praxisplanern der Bank Austria, vertraut.*

Zu welchen Themen bietet die Bank Austria ihre Planungstools an?

*Mittlerweile gibt es fünf verschiedene Praxisplaner. Wir entwickeln diese Tools gemeinsam mit dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung. Begonnen haben wir mit dem Praxisplaner zur Bonitäts- und Risikoanalyse. In weiterer Folge haben wir uns mit Fragen zur Demografie auseinandergesetzt und Praxisplaner zur Vorbereitung und Durchführung von Investitionen in Senioren- und Pflegeheime, für die Kinderbetreuung und zum Thema Sozialhilfe-, Krankenanstalten- und Landesumlage entwickelt. Ganz neu seit Oktober 2010 ist der Kommunale Infrastruktur- und Vorhabensplaner.*

Wie erfolgt der Zugang zu diesen Praxisplanern, und welche technischen Voraussetzungen sind erforderlich?

*Die Praxisplaner sind kostenlos über die KDZ-Internetplattform [www.praxisplaner.at](http://www.praxisplaner.at) erhältlich. Zugangsberechtigungen können über das KDZ bezogen werden. Die Praxisplaner basieren auf gängiger Software und sind einfach anzuwenden.*

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Ihre Gemeindekundenbetreuerin bzw. Ihren Gemeindekundenbetreuer, erreichbar über  
**Tel. 050505-41691** oder  
via Internet unter <http://publicsector.bankaustria.at>.

# Landesverband **Niederösterreich**

Bericht zur 17. FLGÖ NÖ Fachtagung 2010

am 14. Oktober 2010 im Landtagssaal der NÖ Landesregierung

Die FLGÖ Landesfachtagung 2010 in St. Pölten beleuchtete besonders die Themen „**Informations- und Wissensmanagement**“. So wurde hinterfragt, woher die Gemeindebediensteten die für ihre Arbeit nötigen Informationen hauptsächlich beziehen.

Dabei zeigt es sich, dass ein großer Informationsanteil durch persönliche Kontakte mit übergeordneten Behörden (z.B. NÖ Landesregierung, BH) oder durch Vorträge und Kurse gewonnen wird. Diese Kommunikationsarten sind aber personalintensiv und recht teuer. Günstiger wäre es, Informationen aus Datenspeichern abzurufen. „*Ziel muss es sein, von der teuren zur günstigen Informationsbeschaffung zu kommen*“, so der Obmann des FLGÖ NÖ, Franz Haugensteiner.

## Sparpläne umsetzen

Landeshauptmann-Stv. Wolfgang Sobotka warnte vor zu viel



LH-Stv. Mag. Wolfgang Sobotka

Optimismus, der aufgrund der Meldungen über die besser werdende Wirtschaftslage Platz greifen könnte. Man darf nicht auf die während der Krise gefassten Sparvorsätze verzichten. Ein Aufschwung ist weder beim Land noch bei den Gemeinden



1. Reihe v.l.n.r.: Mag Mathias Röper, Abteilung Gemeinden der NÖ Landesregierung; Mag. Walter Bolena, EVN;; Landeshauptmann-Stv. Mag. Wolfgang Sobotka; Franz Haugensteiner MSc, Landesobmann FLGÖ NÖ; Dr. Helmuth Haider, FLGÖ NÖ; Prok. Leopold Kitir, Gemdat NÖ; Mag. Josef Höchtel, Donau Universität Krems;

2. Reihe v.l.n.r.: Dr. Hannes Fronz, FLGÖ NÖ; Dr. Anna-Margaretha Sturm, Leiterin Abteilung Gemeinden;

3. Reihe v.l.n.r.: Al Josef Payrleitner, FLGÖ; Al Franz Rafetseder, FLGÖ; Christian Schleritzko MSc, Abteilung Gemeinden; Dr. Johannes Kern, Hypo Investmentbank NÖ;

derzeit zu spüren, was zur Vorsicht mahnen sollte.

## Weitere aktuelle Themen

Weitere Themen waren die Novellen der Gemeindeabgaben (Mag. Matthias Röper, Abt. Gemeinden der NÖ Landes-

regierung); die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinden im Jahr 2011 (Christian Schleritzko Msc, Abt. Gemeinden der NÖ Landesregierung) sowie Sonnenkraftpotentialanalyse (Ing. Mag. (FH) Walter Bolena, EVN); ELAK und Amtssignatur in der Praxis (Prok. Leopold Kitir, GEMDAT NÖ); der



Mag. Dr. Peter Paryczek, Donau UNI Krems



Mag. Walter Bolena, EVN NÖ



vernetzte Gemeindearbeitsplatz der Zukunft (Dr. Peter Parycek MSc, Donau-Universität Krems) und Handysignatur und Freischaltmöglichkeit in den Gemeinden (Dr. Gregor Eibl Msc, Bundeskanzleramt).

Nähere Informationen und alle Vorträge zum Download unter:

<http://flgoenoe.riskommunal.net/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=221461122&detailonr=221461122>

Die bestmögliche Ausbildung unserer leitenden Gemeindebediensteten ist die Grundlage zur Bewältigung aller anstehenden Zukunftsaufgaben.

Dass heute diese Ausbildung in Niederösterreich auf höchstem Niveau erfolgen kann, sieht man daran, dass Lehrgänge auf Universitätsstufe angeboten werden.

Die Veranstaltung wurde von rund 140 Teilnehmern (Bürgermeister, Amtsleiter und leitende Bedienstete) besucht und an der regen Diskussion konnte man erkennen, dass die Themen großen Anklang fanden.

Fotogalerie:

<http://flgoenoe.riskommunal.net/system/web/fotogalerie.aspx?menuonr=221461122&detailonr=221463845>



Dr. Gregor Eibl, Bundeskanzleramt

## FLGÖ Bundesfachtagung 2011 in Niederösterreich

Aufgrund der positiven Resonanz wird der FLGÖ NÖ gemeinsam mit dem Dachverband im nächsten Jahr eine bundesweite FLGÖ-Tagung organisieren. Diese Tagung wird voraussichtlich am **22. und 23. September 2011 in Niederösterreich (Krems/St. Pölten)** die „**gesellschaftlichen Entwicklungen und die möglichen Antworten der öffentlichen Verwaltungen**“ zum Thema machen. So sollen erfolgreiche Projekte präsentiert und Lösungen für die neuen Anforderungen an moderne Verwaltungen weitergegeben werden.

**Bitte Termin vormerken.!**

Wir bedanken uns bei folgenden Partnern für die Unterstützung der Landesfachtagung NÖ:

*Hypo Investmentbank AG  
T Mobile  
Gemdat  
Microsoft  
EVN*

*Rückfragehinweis:  
Obmann Amtsleiter Franz  
Haugensteiner MSc,  
p.A. Rathaus, 3251 Purgstall,  
Tel.: 07489/271111 oder mobil  
0676/55 75 501*



Christian Schleritzko MSc, Abteilung Gemeinden



Obmann Haugensteiner im Gespräch mit Mag. Bolena und Mag. Broschek



FLGÖ mit Sponsoren und Vortragenden



Brigitte Künstle-Schönhofer, Dr. Koch (Hypo Investmentbank), Obmann Haugensteiner



Dir. Harald Bachhofer, MBA und AI Franz Rafetseder



Funktionäre des FLGÖ NÖ



Obmann Haugensteiner mit Bürgermeisterin Marianne Fallmann



Team T-mobile



Annemarie Kastenberger, Assistentin FLGÖ NÖ



# Landesverband **Burgenland**

## Finanzen der Burgenländischen Gemeinden

Aufgrund der derzeitigen finanziellen Situation der Gemeinden im Burgenland wird zwischen den Interessensvertretungen der Kommunen und dem Land sehr intensiv verhandelt.

Fakt ist, dass die Ausgaben im Bereich Soziales derzeit alle einnahmenseitigen Mittel bei Weitem überschreiten und so bei vielen Gemeinden zu einer finanziellen Schieflage führen. Allein die bedarfsorientierte Mindestsicherung wird nach Schätzungen im Burgenland ca. 5,5 Millionen Euro im Jahr 2011 kosten. Auch die Kosten für stationäre Pflege, das Pflegegeld sowie die Jugendwohlfahrt entwickeln sich rasant. Daher wurde vereinbart, dass sich Vertreter des Burgenländischen Gemeindebundes, des GVV Burgenland, des Burgenländischen Städtebundes

sowie Vertreter der Finanz- und Sozialabteilungen des Landes regelmäßig treffen, um mögliche Verbesserungen und Einsparungspotenziale auszuloten, maximale Transparenz herzustellen und mögliche Alternativen zu formulieren. Ein erstes Treffen hat bereits stattgefunden, indem versucht wurde, alle Zahlen, Daten und Fakten auf den Tisch zu legen.

2011 wird es, aufgrund des derzeit geltenden FAG, für alle Gemeinden unter 10.000 Einwohner mehr Geld aus den Ertragsanteilen geben. Für die burgenländischen Gemeinden sind dies 2011 ca. 14 Millionen Euro mehr. Das ist gut und erfreulich, angesichts der Dynamik der Kosten für den Sozialbereich allerdings nicht ausreichend. Fixiert werden konnte mit dem Finanzlandesrat ein Schlüssel von 50:50 bei der

Erhebung eines Zuschlages zur Bundesautomaten- und VLT-Abgabe. Diese hat ein Volumen von ca. 1,3 Millionen Euro pro Jahr, was bedeutet, dass die Gemeinden aus diesem Titel 650.000 Euro bekommen.

Derzeit wird auch intensiv mit den anerkannten Rettungsorganisationen verhandelt – Stichwort Rettungseuro – der derzeit bei 5,82 Euro pro Einwohner liegt.

Abschließend ist festzuhalten, dass es derzeit keine burgenländische Gemeinde gibt, die akut gefährdet wäre, wobei gesagt werden muss, dass dies nur eine Momentaufnahme ist.

*Ernst Wild*

*FLGÖ Landesobmann Burgenland*

# Landesverband **Tirol**

## Tirol 2.0 - eGovernment für die Gemeinden Tirols

Im Auftrag des Landes Tirol und in enger Zusammenarbeit mit dem Tiroler Gemeindeverband und dem FLGT wird seit Oktober in Tirol ein sehr ambitioniertes eGovernment-Projekt umgesetzt. Das Ziel ist kein geringeres als die Ausstattung aller 279 Gemeinden mit einer durchgängigen, medienbruchfreien eGovernment-Infrastruktur bis 2013.

Dabei ist als Vorgabe zu beachten, dass die Umsetzung einerseits in voller Kompatibilität mit dem elektronischen Akt der Landesbehörden erfolgt und andererseits jede Gemeinde unabhängig von ihrer Größe die gleichen umfassenden

eGovernment-Möglichkeiten bekommen muss, um keinen Tiroler Bürger und kein Tiroler Unternehmen zu benachteiligen.

Das auf drei Jahre ausgelegte Projekt beginnt dabei mit einer einjährigen Pilotphase, an der 20 Gemeinden verschiedener Größenordnungen und Ausrichtungen teilnehmen und neben der praktischen Umsetzung des eGovernment-Frameworks an einer grundsätzlichen Standardisierung diverser kommunaler Dokumente und Abläufe arbeiten. Das Land übernimmt in dieser Phase die bei den Pilotgemeinden anfallenden Kosten.

FACHVERBAND DER LEITENDEN GEMEINDERBEDIENTEN TIROLS

**FLGT**  
**TIROL**  
WWW.FLGT.AT



Dabei sollen als Ziel landesweite kommunale Standards auf fünf Themenfeldern erarbeitet werden, welche dann als Empfehlung allen Gemeinden zur freien Nutzung zur Verfügung stehen.



## e-government:

### Auftaktveranstaltung "Tirol 2.0" in Hall

Am vergangenen Montag haben sich zahlreiche Tiroler Bürgermeister und Amtsleiter in Hall eingefunden, um am Projekt „Tirol 2.0“ mitzuwirken, das tirolweite Kommunal-Standards und eine voll integrierte e-government-Infrastruktur für die Tiroler Gemeinden erarbeiten soll. Das vom Land Tirol unterstützte, sehr ambitionierte Projekt soll den Gemeinden eine ganze Reihe von unmittelbaren Vorteilen für den Verwaltungsbereich, für die BürgerInnen und für die ansässigen Unternehmen bringen.

E-government als umfassender Reformschritt soll zum einen die Arbeit der MitarbeiterInnen in der Verwaltung effektiver, einfacher und besser machen, zum anderen den BürgerInnen mehr Transparenz und einen erleichterten Zugang ermöglichen.

Bürgermeister Mag. Johannes Tratter bei seiner Begrüßung: "Besonders freut es mich auch, dass es gelungen ist, den tirolweiten Auftakt für dieses gewaltige Vorhaben in Hall, in unserer wunderschönen Burg Hasegg, zu veranstalten." Für den Haller Bürgermeister werden mit diesem Projekt unverzichtbare Schritte in die Zukunft einer modernen Verwaltung gesetzt: "Mir war es wichtig, dass Hall hier mit dabei ist. Die Verwaltung der Stadt Hall ist mit ihrer EDV schon recht bürgerfreundlich orientiert, das durch das Land unterstützte Projekt ist allerdings ein Meilenstein für die weitere Entwicklung hin zu noch mehr Bürgerfreundlichkeit und -nähe. Durch proaktive Anwendungen in den neuen Systemen wird der direkte Kontakt zwischen Amt und Politik auf der einen und dem Bürger auf der anderen Seite auf eine ganz neue Ebene gestellt."

Hall wird beim e-government als eine der Pilotgemeinden eingebunden sein, Bgm. Tratter weiter: "Die Einführung des elektronischen Aktes (ELAK) ist die nicht aufzuhaltende Zukunft einer modernen, bürgerorientierten Verwaltung. Hier ganz vorne mit dabei zu sein, ist mir ein Anliegen und für den Bürgermeister und das Stadtamt auch eine große Herausforderung, der wir uns aber sehr gerne stellen. Dies umso lieber, weil wir hier, als eine der Pilotgemeinden, noch sehr viel selber mit gestalten und mit formen können und damit unseren Ansatz von am Bürger orientierter

zugestellt durch Post.at

freut mich dabei ganz besonders." Allfälligen Einwänden, dass ältere Menschen hier einer Überforderung ausgesetzt wären, entgegnete der Haller Bürgermeister mit einer erst jüngst gemachten Erfahrung im Haller Sozialsprengel: "Ich habe auch festgestellt, dass es durchaus möglich ist, Berührungängste mit der neuen Technik von älteren MitbürgerInnen abzubauen,



v.l.: Mag. Bernhard Scharmer / Amtsleiter in Telfs, Arno Abler, Bgm. Ernst Schöpf / Präsident des Tiroler Gemeindeverbandes, Bgm. Mag. Johannes Tratter

Verwaltung gut einbringen können. Dass die Bürger der Stadt Hall damit früher in den Vorteil der Nutzung dieser neuen Systeme kommen,



Arno Abler erstellt mit CommunalConsult Tirol Strategien für digitale Gemeindeverwaltungen

wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, in einem für sie angenehmen Umfeld EDV zu 'lernen'. Hier ist Hall ja auch Vorreiter mit der besonders wertvollen Initiative Mensana (siehe auch Artikel auf S. 3, Anm. der Redaktion). Ich war selbst dort und hab mir das angesehen. Eine Frau mit 78 Jahren hat mir erklärt, sie habe vor ein paar Monaten von ihren Kindern einen Laptop geschenkt bekommen und jetzt sei sie gerade dabei, eine Visitenkarte für sich zu entwerfen. Das ist schon beeindruckend!" Im Zuge dieses spannenden Projektauftaktes in Hall wurden auch Arbeitsgruppen zu den Schwerpunkten „Kommunaler Leistungskatalog“, „Online-Formulare“, „Erledigungsvorlagen“, „Posteingangsmanagement“ und „Verwaltungs-verfahrensprozesse“ gegründet.

## Leistungskatalog:

Die Definition eines einheitlichen an den Anforderungen der Praxis orientierten Standardleistungskatalogs dient einerseits der Abbildung von Verfahrensprozessen im elektronischen Akt und andererseits einer interkommunal vergleichbaren Kosten- und Leistungsrechnung. Der Leistungskatalog bildet die Grundlage für eGovernment-Dienste und für ein umfassendes kommunales Prozessmanagement.

## Online-Formulare:

Auf der Grundlage der aktuell eingesetzten Gemeindeformulare und der rechtlichen Rahmenbe-

dingungen wird eine Online-Formularsammlung für den kommunalen Sektor Tirols erstellt, der sich an den Notwendigkeiten orientiert und dem Einheitlichen Ansprechpartner (EAP) nach der EU-Dienstleistungsrichtlinie den Zugang zu den kommunalen Verfahren ermöglicht.

## Posteingang:

Die verschiedenen Dateneingangsströme wie Briefe, Faxe, eMails, persönliche Vorsprachen oder eben abgesandte Online-Formulare müssen effizient nach einem Multi-Channel-Access zentral in den elektronischen Akt gelangen und dort

sinnvoll geroutet werden. Fragen wie die parallele oder sequenzielle Sichtung der Eingangspost durch den Bürgermeister, einheitliche Postöffnungsregeln und die postalische Privatsphäre sind hier zu klären.

## Erledigungsvorlagen:

Die Standardisierung und weitgehende Vereinheitlichung der Erledigungen im Rahmen der einzelnen Verwaltungsverfahren (Bescheide, verfahrensleitende Dokumente, Zustimmung, Ablehnung, Zurückweisung, Mitteilungen, Verordnungen, Merkblätter, etc.) führen zu hoher Rechtssicherheit, Aktualität und Qualität der Verfahren. Bei rechtlichen Änderungen muss zum Beispiel nur ein zentrales Dokument angepasst werden statt 279 (mit allen damit verbundenen Unsicherheiten).

## Verfahrensprozesse:

Last but not least sollen auch die Verwaltungsverfahren selbst einer kritischen Überprüfung und einer stringenten Modellierung unterzogen werden. Dabei werden Abläufe kritisch hinterfragt, vom Sand der Zeit gereinigt und auf das notwendige gesetzliche Ausmaß verschlankt. Außerdem dienen die einheitlichen Prozessdefinitionen auch den Prozessverantwortlichen zur laufenden Evaluierung und als praktische Handlungsanleitungen zum Beispiel im Vertretungsfall.

Wichtig für die beteiligten Gemeinden ist, sich mit professioneller Begleitung und ohne übermäßige eigenen Zeitaufwand an der Arbeit beteiligen zu können, weil personelle Ressourcen ohnehin nur knapp verfügbar sind. Weiters ist es für den Erfolg dieser tiefgreifenden Änderungen notwendig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gemeindestuben einzubinden und ihnen die Vorteile der Maßnahmen für die eigene Arbeit

einleuchtend zu vermitteln. Es sind daher zuallererst Verfahren zu bearbeiten, die Erleichterungen bei den gemeindeinternen Abläufen bringen und erst in zweiter Linie den Bürger oder Unternehmer entlasten. Letzteres ist aber bei richtig konzipierten Online-Verfahren meist ohnehin der Fall.

Diese Standardisierungen sind auch Grundvoraussetzung für eine effiziente Gemeindekooperation durch Spezialisierungen auf zentrale Kompetenzen oder auch durch die Einrichtung gemeinsamer Shared Service Centers. Damit können die finanziell derzeit oft angeschlagenen Gemeinden künftig ein weites Feld an Einsparungen und Rationalisierungen erschließen.



Arno Ablers  
CommunalConsult Tirol  
Projektleiter „Tirol 2.0“  
[www.communalconsult.at](http://www.communalconsult.at)

## Gemeinde-Amtsleiter und -sekretäre beim Informationsaustausch Grenzüberschreitende Landestagung in Bruneck

45 Gemeinde-Amtsleiter aus Nord-, Ost- und Südtirol nahmen an der länderübergreifenden Tagung des Fachverbandes der leitenden Gemeindebediensteten Tirols (FLGT) teil, die dieser gemeinsam mit dem Fachverband der Gemeinde-sekretäre Südtirols in Bruneck abhielt. Im Mittelpunkt standen die Rolle und das Selbstverständnis der Gemeinde-Amtsleiter.



die Tagungsteilnehmer am Rathausplatz

Die hochkarätig besetzte Landes-tagung wurde kürzlich in der Südtiroler Gemeinde Bruneck abgehalten. „Es war ein interessanter länderübergreifender Gedankenaustausch über Rolle und Funktion des Gemeinde-Amtsleiters in Tirol und Südtirol“, resümiert FLGT-Landesobmann Mag. Bernhard Scharmer, Gemeinde-Amtsleiter in Telfs. In sechs Kurzvorträgen von Bgm. Bernd Huber (Pfafflar), Anton Moser (Brixlegg), Dr. Alfred Valentin (Bruneck), Dr. Bernhard Knapp (Hall i.T.), Dr. Lucia Attina (Neumarkt) und Dr. Nikolaus Holzer (Sterzing) ging es um die differenzierte Aufgabenstellung für die Leiter der Gemeindeverwaltungen. „Wir verstehen uns als moderne serviceorientierte Dienstleistungsbetriebe. Die angespannte Finanzlage in vielen Kommunen hat jedoch auch Auswirkungen auf das kommunale Angebot“, unterstreicht Scharmer.

Anhand von Best-Practice-Modellen aus den jeweiligen Heimatgemeinden wurde aufgezeigt, wie die Entscheidungsabläufe im Interesse der BürgerInnen weiter optimiert werden können. Einhelliger Grundtenor war, dass die Gemeindeverwaltungen noch effizienter und transparenter arbeiten wollen.

Auf Grund des positiven Echos werden zukünftig alle zwei Jahre



v.l.n.r. Obmann des Fachverbandes der Gemeindegemeinschaften Südtirols Dr. Alfred Valentin (Bruneck), Obmann-Stv. Dr. Christine Zelger (Ritten), Obmann-Stv. des FLGT Dr. Klaus Kandler (Rum), Obmann des FLGT Mag. Bernhard Scharmer (Telfs) und Bürgermeister Christian Tschurtschenthaler (Bruneck)

länderübergreifende Tagungen durchgeführt. „Wir haben mit unseren KollegInnen aus Südtirol konstruktive Kontakte geknüpft und einen guten Anfang für eine weitere Zusammenarbeit gemacht. Der Grundstein ist gelegt“, freut sich Scharmer.

Als kleines Dankeschön überreichte er Christian Tschurtschenthaler, dem Bürgermeister der Gemeinde Bruneck, im Namen der Marktgemeinde Telfs eine Friedensglocke als Symbol der Zusammengehörigkeit.

Fotos: Kofler (honorarfrei)

Rückfragehinweis:  
Mag. Bernhard Scharmer,  
[gemeindeamtsleiter@telfs.gv.at](mailto:gemeindeamtsleiter@telfs.gv.at),  
0676/83038213

# Ethik in Gemeindeverwaltungen

## Was kann das bedeuten?

von MMag. Dr. Robert G m e i n e r  
Erstveröffentlichung in OHW

Das Thema „Ethik“ hat auch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung in jüngerer Zeit (auch in Österreich) einen Aufschwung genommen: Nicht nur in der öffentlichen Wahrnehmung – wobei hier zumeist negative Aspekte der Korruption („Skandale“) ins Rampenlicht kommen – sondern auch in der Wissenschaft und der Praxis – hier v. a. unter Aspekten wie Korruptionsprävention und „public integrity“ (Integrität) betrachtet. Gründe dürften u. a. darin liegen, dass das überkommene (und weit verbreitete) Bild vom „korrekten Beamten“ Kratzer bekommen hat. Zudem unterliegen rechtliche Rahmenbedingungen und damit Strukturmerkmale des öffentlichen Dienstes („Berufsbeamtentum“) einem heftigen Wandel. Änderungen weiterer Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen wie Ökonomisierung oder die Einführung neuer, wirkungsorientierter Steuerungssysteme (New Public Management) führ(t)en zu größeren Handlungsspielräumen. Ein Überdenken oder gar ein Wandel von (traditionellen) Werten vergrößert Unsicherheiten. Hinzu kommt die Einsicht, dass auch die Steuerungsfähigkeit von und durch Recht Grenzen hat und nicht überschätzt werden darf. Nicht zuletzt zwingen supra- und internationale Organisationen (wie OECD; EU; Europarat; Vereinte Nationen) dazu, Integritätsanforderungen und damit nationale Standards zu hinterfragen (vgl. GRECO).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung in Österreich – v. a. im Vergleich zum angelsächsischen Raum, aber auch im Vergleich zu Nachbarstaaten – hinkt noch nach. Entwicklungen und eine Zusammenschau des derzeitigen Diskussions- und Forschungsstandes sind an anderer Stelle bereits skizziert worden (Gmeiner 2007; Gmeiner 2008, 80 f). Im Rahmen dieses Beitrages sollen nicht theoretische Konzepte und Ansätze zur Sicherung öffentlicher Integrität beleuchtet werden. Es soll auch ganz bewusst nicht (jedenfalls nicht explizit) die Frage der Bekämpfung und der Prävention von Korruption in den Blick genommen werden – worauf die derzeitige Debatte hauptsächlich fokussiert (Fellmann/Klug, 2008; Kreutner, 2006). Vielmehr wird versucht werden, Fragestellungen und Aspekten der Ethik in der Praxis, und zwar in der Praxis von Gemeindeverwaltungen – noch einmal konkreter: in der täglichen Arbeit von Gemeindebediensteten – nachzugehen. Ein solcher Ansatz führt und zwingt zu einer Reihe Unzu-



länglichkeiten – drei davon sollen klar angesprochen werden. Erstens: Es gibt in Österreich 2356 Gemeinden; die Größenordnung reicht (um nur einen Parameter zu nehmen) von der Stadt Wien (mit rund 1,8 Millionen Einwohnern) zu Gemeinden mit wenigen hundert Einwohnern; entsprechend differieren – obwohl von der „Einheitsgemeinde“ auszugehen ist – mindestens teilweise Aufgaben und Aufgabenwahrnehmung; der Personalstand der Gemeinden (in Vollzeitäquivalenten; d. h. die tatsächliche Zahl ist höher) beträgt (ohne Wien, das gleichzeitig Bundesland ist) 73.354 Vollzeitäquivalente (Bundeskanzleramt 2008). Damit zusammenhängend und zweitens: Sind schon allein die Funktionen und Aufgaben von Gemeinden vielfältig, wird die Art und Weise, wie diese erledigt werden – das (konkrete) Verwaltungshandeln – noch heterogener sein. Es können also nur einige wenige (naturgemäß Skizzen bleibende) Betrachtungen von Haltungen, Handlungen, Situationen, Abläufen, Problemen und Herausforderungen beschrieben werden. Damit kann nicht einmal in Ansätzen ein vollständiges Bild, aber doch (hoffentlich) ein Gespür entwickelt werden, was konkrete, praktische Fragen der Ethik sein könn(t)en. Drittens: Durch den Blick auf ethische Fragen und Herausforderungen in der Praxis der Bediensteten bleiben Aspekte wie die Organisations- oder Institutionenethik und damit auch eine „Verwaltungs-

kultur“ von Gemeinden weitestgehend unbeleuchtet (vgl. dazu Wittwer 2006).

Zusammengefasst und mit anderen Worten: Im Sinne einer in der Wirtschaftsethik üblichen Unterscheidung (siehe dazu Faust 2002, 4) werden hier Anmerkungen vorrangig zur sog. Mikroethik – es stehen Werte und das Handeln von Individuen in der Gemeindeverwaltung im Vordergrund – gemacht. Ebenen der Mesoethik – die Betrachtung des Handelns der Organisation – und die Makroebene i. S. der allgemeinen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen werden nur gestreift.

## 1. „Unsere Moral ist gut! Wozu noch Ethik?“

Man könnte die Ansicht vertreten, Gemeindebedienstete (schon gar leitende) haben schon genug Arbeit – etwa mit der Vorbereitung der nächsten Gemeinderatssitzung, dem des nächsten Bauausmaßes des Kanalnetzes und damit verbundenen vergaberechtlichen „Fallstricken“ oder mit konkreten Führungsaufgaben – und sich zu Recht fragen: Wozu das alles? Ethik? Wozu brauchen wir das? Was geht mich das an?

Eine (mögliche) Antwort: Öffentliche Verwaltungen – und damit auch Gemeindeverwaltungen – haben sich mit Ethik auseinander zu setzen, und zwar mehr als andere Organisationen. Warum? Weil die öffentliche Verwaltung eine Art „Monopol“ – das sog. staatliche Gewaltmonopol – hat. Ganz manifest und erkennbar wird dieses „staatliche Gewaltmonopol“ etwa bei der Polizei (Stichworte dazu: polizeiliche Befugnisse; Festnahme-recht; Waffengebrauch). Aber auch Organe der Gemeinde (und zwar: nur diese) können einen Abbruchbescheid erlassen und diesen vollstrecken! Von der anderen Seite betrachtet: Der Bürger kann nicht wählen, ob er überhaupt eine Baubewilligung haben will und schon gar nicht von wem! Er kann nicht – wie im Wirtschaftsleben, wenn es gilt, Lebensmittel einzukaufen – in ein anderes Geschäft wechseln, wenn die Preise niedriger sind oder man zuletzt nicht freundlich behandelt wurde! Der Antragsteller ist an Zuständigkeitsvorschriften gebunden: Er muss sein Bauansuchen bei der zuständigen Baubehörde (dem Bürgermeister) einbringen. Er kann sich nicht an den 20 km entfernten Gemeindevizepräsident wenden, nur weil er diesen besser kennt. Dieses „Privileg“ (dazu zu sagen ist: nicht selten auch die „Last“), das es der staatlichen Verwaltung und ihren Organwaltern erlaubt – man müsste noch präziser davon sprechen: das ihr „übertragen“ wurde –, staatliche Gewalt auszuüben, Gebühren einzuheben (und eben nicht: diese zu verhandeln), (staatliche) Sanktionen zu setzen, ist verbunden mit einer besonderen Verantwortung. (Damit ist ein zentraler Begriff der Ethik, auf den noch zurückzukommen sein wird, angesprochen.)

Diese These einer besonderen Verantwortung von Organen der öffentlichen Verwaltung (und damit von Organwaltern) kann auch mit einem Hinweis auf das besondere Problem des „Wirtschaftens mit dem Geld anderer“ (vgl. Brandeis, 1914) erhärtet werden, handelt es sich doch bei den Einnahmen von öffentlichen Haushalten (und damit dem, was ausgegeben wird) zu einem wesentlichen Teil um (nicht freiwillige) „Abgaben“ von Abgabepflichtigen – u. a. deshalb kommt den Grundsätzen der Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit öffentlichen Mitteleinsatzes besondere Bedeutung zu.

## 2. Ethik – ein schillernder Begriff

In – geradezu fahrlässiger – lexikographischer Kürze sollen hier einige Bemerkungen zum Begriffsverständnis von Ethik erfolgen (vgl. Gmeiner 2007).

Gleich vorweg: Ethik ist nicht gleich Moral! Moral (auch „Ethos“) bedeutet die gelebte sittliche Überzeugung, die Konvention einer Gruppe, einer Gesellschaft oder einer Epoche. Moral sind jene Normen und Verhaltensweisen, die Sie, wir, ich als gültig, als richtig anerkennen – Beispiele: „Was sich gehört! (etwa: „Nicht in der Nase popeln!“; „Besteck beim Essen verwenden“; „Don't drink and drive“; etc.). Ethik ist dem gegenüber die philosophische Wissenschaft der Moral (die „Theorie der Moral“). Ethik ist eine Teildisziplin der Philosophie. Ethik ist die Reflexion (swissenschaft) der Moral, die methodisch-kritische Reflexion menschlichen Handelns. Ethik ist mehr als eine Ansammlung von Geboten und Verboten. Ethik beschreibt nicht nur faktisches Handeln, ihr Interesse liegt darin, wie gehandelt werden soll. Ethik hinterfragt die Moral. Sie bietet aber keine fertigen Antworten. Vielmehr ist es an der Ethik, Fragen zu stellen. Ethik prüft moralische Urteile argumentativ auf ihre Stichhaltigkeit, Verallgemeinbarkeit und Einsichtigkeit (Warum ist das so? Was spricht dafür, dass es so ist? Wie soll es sein?). Ethik gibt keine fertigen Antworten, vielleicht fördert sie sogar eine „neue Unübersichtlichkeit“ (Habermas 1985). Ein Beispiel möge den Unterschied deutlicher machen: Es kann sich etwa innerhalb einer Gruppe, z. B. Mitgliedern einer kriminellen Bande, ein eigener „Ethos“ entwickelt haben, untereinander zusammen zu halten, sich gegenseitig zu schützen (vgl. „omertà“, das Gesetz des Schweigens), um sich vor Bestrafung oder Aufdeckung zu schützen oder „weil es alle machen“ – das ist eine spezifische Gruppenmoral, hat aber mit unserer Vorstellung von Ethik wenig zu tun.

Auch zum Verhältnis von Ethik, Moral und Recht ist schon viel geschrieben worden (vgl. Luf 2003, 44ff). Im Kontext unseres Themas scheint ein Aspekt hervorhebenswert, der zunächst mit Beispielen angedeutet

werden soll: Wie bringt ein leitender Gemeindebediensteter einen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen zustande vor dem Hintergrund der Zielformulierungen in den Anfangsparagrafen beispielsweise des Raumordnungsgesetzes (um es beim Namen zu nennen: Ein größeres Unternehmen überlegt für den Fall der Nichtänderung der Flächenwidmung das Abwandern aus ihrer Gemeinde)? Oder denken Sie an unbestimmte Gesetzesbegriffe (etwa „Menschenwürde“ des § 1 Vbg Sozialhilfegesetz)! § 16 des Vbg Gemeindeangestelltengesetzes formuliert „besondere Pflichten für Vorgesetzte“ – trotzdem bleiben viele Fragen und Probleme der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen (und ist Führungskräfteentwicklung ein Hauptthema der Personalentwicklung auch öffentlicher Verwaltungen). Ein letztes Stichwort dazu: Ermessensentscheidungen.

Was mit diesen Hinweisen aufzuzeigen war, hat Schiewek (2008, 15) für den Bereich der Polizeiethik so formuliert: „Die handlungssteuernde Funktion von Recht für viele Bereiche des polizeilichen Alltags (wird) überschätzt.“ Oder nehmen Sie den Bereich der Korruptionsbekämpfung – hier hat Mayer-Maly (1981, 494) schon vor nicht ganz 30 Jahren formuliert: „Korruption mit den Mitteln des Rechts auszuschalten, ist nicht viel seltener unternommen worden als die Abschaffung der Prostitution. Im einen wie dem anderen Fall ist man oft genug an die Grenzen der Gestaltbarkeit durch Recht gestoßen.“; er setzt an anderer Stelle fort: „Ohne eine Mobilisierung ethischer Prozesse bleibt – [...] – alles Instrumentar der Korruptionsbekämpfung chancenlos“ (503) und spricht abschließend davon, dass „eine Renaissance der Rechtsethik unerlässlich ist“ (506).

### **3. Ethik ist mehr als Korruptionsbekämpfung und Korruptionsprävention**

In das Blickfeld der Ethik ist mehr zu nehmen als (die derzeit vorrangig erörterten) Fragen möglicher Vorteilsgewährung bzw. Geschenkkannahme (vom ominösen „schwarzen Koffer“ bis zum „kleinen Dankeschön“). Für diesen Bereich gibt es eine dichte Gemengelage von dienst- und strafrechtlichen Regelungen (vgl. neben §§ 302 ff StGB die Dienstrechtsgesetze des Bundes und der Länder; sowie beispielhaft Bundeskanzleramt, 2008a; Bundesministerium für Finanzen 2008; Fuchs/Jerabek 2008; Jarolim/Gogl 2008; Stadt Wien 2004).

Das Ethikhandbuch der Stadt Wien (2004, 38) stellt zutreffend fest: „Das Recht als äußere Ordnung des Zusammenlebens erscheint zur Bekämpfung z. B. der Korruption allein nicht ausreichend. Es kann damit das Vorfeld der Korruption nicht wirksam bekämpft werden, das oft das Einfallstor für Abhängigkeiten („Anfüttern“)

bildet. [...] zeigt sich, dass das Straf- und Dienstrecht kein abschließendes Wertesystem darstellen, sondern um ethische Normen ergänzt werden müssen, um Mitarbeiter/innen wirksam schützen zu können. [...]“ In einer Broschüre des Finanzministeriums (schon 1999) heißt es, dass „eine gut ausgebildete, in allen Köpfen gut verankerte Ethik jedoch die Verbotsnormen weitgehend überflüssig (macht). Sie müssen nur noch auf die wenigen schwarzen Schafe angewendet werden. Im Gegensatz jedoch zum Recht, das anordnet und mit Sanktionen droht, wendet sich die Ethik an die Fähigkeit des Menschen zur Einsicht, an sein Bedürfnis, das Richtige zu tun. Die Instrumente sind daher die öffentliche Diskussion, der Unterricht, das vorgelebte gute Beispiel, die Zivilcourage, Mitarbeiter gegebenenfalls rechtzeitig auf ihr Fehlverhalten anzusprechen.“ Kreutner (2008, 46) hat als ein Missverständnis der Korruptionsbekämpfung bezeichnet: „Wir argumentieren in Kategorien von Legalität und Illegalität, strapazieren spezifisch das Strafrecht und rufen im Eventualfall nach dem Staatsanwalt und Richter. Doch nicht alles, was legal ist, muss auch legitim sein, nicht alles, was illegitim ist, ist auch illegal.“

### **4. Aufgaben- und berufsgruppenspezifische Fragestellungen**

Ändert man die Perspektive (wieder), fällt auf, dass Fragen ethischen Handelns in öffentlichen Verwaltungen prominent in ganz bestimmten aufgaben- und damit z.T. auch berufsgruppenspezifischen Kontexten thematisiert werden. An dieser Stelle können nur Stichworte und weiterführende Hinweise gegeben werden: Für Gemeindegewachkörper (Art. 10 Abs. 1 Z. 14 B-VG; Art. 118 Abs. 8

B-VG und Art. 118a B-VG sowie §§ 5 und 9 SPG) gelten die unter dem Titel der Polizeiethik geführten Diskussionen gleichermaßen (vgl. Schiewek 2008). Angehörige der Gesundheitsverwaltung und damit der Gesundheitsberufe sind (und können) mit Fragen der Medizinethik (Pöltner, 2006), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegebereich mit Themen der Pflegeethik (Körtner, 2004) konfrontiert (werden). Weniger bekannt sind ethische Herausforderungen der Raumordnung (Lendi/Hübner 2004). Spezielle, auch ethische Fragestellungen können bei Problemlösungen im Sozialbereich aufgeworfen werden, was u. a. dazu geführt hat, dass es hier spezielle berufsgruppenspezifische „Ethik-Kodices“ gibt (vgl. OBDS 2004; IFSW/IASSC 2005). Weitere Beispiele für berufs(gruppen)- und aufgabenspezifische (Ethik)Kodizes können genannt werden: für Organe der öffentlichen Finanzkontrolle (Intosai 1998; Rechnungshof 2007), für die öffentliche Statistik (Eurostat 2005) oder etwa für Archivare (<http://www.ica.org/sites/default/files/EthicsDE.pdf>).



## 5. Werte – Ihr „ethisches Immunsystem“

Nähert man sich der Frage, was hilft uns in Situationen, in denen es keine eindeutigen Antworten gibt, tritt einem in einer sog. „ethischen Infrastruktur“ (so ein Begriff der OECD; vgl. Gmeiner 2008) eine Unmenge an Werten, Leitbildern, etc, entgegen. Auch hier müssen einige wenige Beispiele (jeweils ohne nähere Erläuterung) genügen: Der ganz aktuell vom Bundeskanzleramt (2008, 7) vorgelegte Code of Conduct verpflichtet zur Beachtung von vier zentralen Werten: Integrität, Transparenz, Objektivität und Fairness, an denen sich jeder einzelne bei seinen Handlungen orientieren soll. Im Rahmen eines Projektes „BH plus“ (an dem letztlich 5 Bezirkshauptmannschaften in Burgenland, Kärnten, Salzburg und Steiermark teilgenommen haben), hat man sich u. a. mit Fragen wie „Ethik in der Verwaltung“ beschäftigt: Welche Werthaltungen gibt es in der Bezirkshauptmannschaft? Gibt es ein Bewusstsein für ethisches Handeln? Welches sind gemeinsame Werte, wie kommen wir dahin? Als wesentlich wurden Werte identifiziert wie Orientierung am Gemeinwohl, demokratische Grundrechte, Kund(inn)enorientierung, Kooperation und Partnerschaften, Transparenz, Rechtssicherheit, Vertrauen, Verantwortung (accountability) Wirtschaftlichkeit, Innovation, persönliches Engagement, etc. (vgl. <http://www.bhplus.at.tf/>). Leitbilder (wie sie die Bundesverwaltung und die meisten Landesverwaltungen haben) mahnen Werte ein wie die Würde des Menschen, Gesetzmäßigkeit, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Gleichbehandlung oder Treu und Glauben. Es werden „Grundsätze des guten Regierens“ (Europäische Kommission 2001) definiert: Offenheit (Transparenz), Partizipation, Verantwortlichkeit, Effektivität und Kohärenz. (Wobei auch der Hinweis erfolgt, dass diese Grundsätze nicht nur für die Europäische Union, sondern auch für alle Mitgliedstaaten und deren politische Ebenen, Regionen, Gemeinden, gelten.)

## 6. Wichtig ist, dass es solche Werte gibt und Sie diese Werte kennen!

Werte werden von Meny (zit. nach von Maravic 2005) als eine Art Immunsystem verstanden, das der Stärkung des Individuums in seiner Entscheidungsfindung dient: Dieses Werteimmunsystem werde – so schreibt er – durch individualistische Werte (wie persönliche Nutzenmaximierung, Neid, „ich arbeite so viel, das steht mir zu...“, Hader, Missgunst), die bisher im nicht-öffentlichen, d. h. privatwirtschaftlichen Raum dominierten, geschwächt.

Das daraus zu ziehende Fazit: Es geht also bei diesen Fragen der Ethik um die Stärkung ihres Immunsystems!

Anders und ein wenig flapsig könnte man formulieren: Über Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen informiert Sie ihr Prüfungsausschuss, ihre Gemeindeaufsicht, Staatsanwalt oder Richter ... oder ihr Gewissen!

## 7. Hofräte oder Höflinge?

Gerade auf der Gemeindeebene gibt es zwischen Politik und Verwaltung viele Verschränkungen und Schnittstellen. In den letzten Jahren hat sich die Rolle der Verwaltung verändert – sie wird verantwortungsvoller, indem sowohl rechtliche als auch politische Entscheidungen vorbereitet werden. Die Politik benötigt Unterstützung bei der Formulierung von Zielen, bei der Wahl des Vorgehens, etc. Die Entscheidungen müssen jedoch letztlich von den politischen Verantwortsträgern getroffen werden. Zur Frage des Verhältnisses von Bürgermeister und Amtsleiter gibt es schon eine breite Debatte. Zuletzt hat Funk (2008, 93) betont: „Das rechtliche Verhältnis zwischen Bürgermeister und Amtsleiter ist somit als Kooperations- und Kontrollgemeinschaft zu charakterisieren. Beide tragen gemeinsam Verantwortung für rechtmäßiges und effizientes Handeln der Gemeinde. Beide sind verpflichtet, mit der Sorgfalt ordentlicher Verwaltungsorgane zu handeln. Das setzt vor allem die Kenntnis und Einhaltung der maßgebenden Rechtsvorschriften voraus. Keiner darf sich auf den anderen verlassen oder ausreden. Die Wissenspflichten des Amtsleiters sind wegen dessen berufsmäßiger Stellung vergleichsweise höher als die des Bürgermeisters. Der Amtsleiter ist prinzipiell warnpflichtig, wenn er sieht oder sehen müsste, dass der Bürgermeister oder ein anderes Gemeindeorgan im Begriffe sind, etwas Rechtswidriges zu verfügen oder rechtsgemäßes Handeln zu unterlassen.“

Zu dieser Diskussion können auch (verwaltungs)ethische Perspektiven beigesteuert werden. In der verwaltungswissenschaftlichen Literatur (vgl. etwa Behnke 2004) wird ein sog. „many hands dilemma“ beschrieben. Was ist damit gemeint? Beginnen wir mit zwei Beispielen: Leitende Gemeindebedienstete entwerfen einen Abbruchbescheid, sie bereiten diesen (nur) vor, sie unterschreiben nicht – der Bürgermeister (als Baubehörde erster Instanz) unterschreibt. Gemeindeverwaltungen beschäftigen sich intensiv mit den Voranschlägen, etwa für das Jahr 2009. Die Beschlüsse fallen aber im Gemeinderat, ihm wird die Entscheidung zugerechnet, er hat diese (rechtlich und politisch) zu verantworten. Also: „Es entscheidet eh jemand anderer“! Abstrahiert wird damit eines der Bauprinzipien der Verwaltung angesprochen, nämlich Arbeitsteilung. Arbeitsteilung ist wichtig, ohne sie würde Verwaltung nicht funktionieren. Aber der Arbeitsprozess wird segmentiert, sodass ihn der Einzelne kaum mehr zu überblicken vermag; sein Anteil,

seine persönliche Verantwortung werden verschleiert; die eigene persönliche Verantwortung wird fragmentiert und damit vielleicht auch unterminiert; zudem hat das hierarchische Prinzip – auch verwaltungstypisch – die Tendenz, bei heiklen Entscheidungen die Verantwortung im Dienstweg nach oben zu delegieren und damit das eigene Handeln durch Vorgesetzte abzusichern. Die Frage also ist: Nach welchen Kriterien werden Entscheidungen vorbereitet? Nach bestem Wissen und Gewissen? Sind das lautere, sachliche Punkte oder kommen andere, eigene Interessen ins Spiel? Oder denken Sie an folgende Frage: Könnte es vorkommen (vielleicht hat man das auch schon gesehen oder davon gehört), dass jemand seine (höhere) Position (auch) in der Gemeindeverwaltung – seine „Stellung am Hofe“ – zur Verfolgung eigener Ziele und Interessen verwendet? Beruft sich diese Person auf seine Stellung, dirigiert, etc., sich auf den Chef berufend, obwohl die Anweisungen vielleicht gar nicht vom Chef stammen? Oder betrachten Sie noch einmal im Verhältnis Amtsleiter/Bürgermeister am Beispiel folgender Fragen: „Hält einer der Beteiligten sich (immer) eine Hintertüre offen?“ „Steht er für etwas?“ Persönliche Unverbindlichkeit oder Glaubwürdigkeit? Was ist Ihnen lieber: „Mastdarmakrobat“ oder „Respektsperson“ mit Haltung, Werten, Rückgrat und auch dem Mut, der Zivilcourage, zu sagen: „Halt, so geht das nicht!“ (vgl. Bischoff 2007)

Damit wieder ein anderer Blickwinkel:

## 8. Ethik in der Führung

Die Beherrschung von Verwaltungswissen und Managementtechniken allein reicht nicht aus, um die Lösung komplexer Aufgaben der Führung in der öffentlichen Verwaltung sicherzustellen: „Gefragt sind Leadershipfähigkeiten, die es den Führungskräften erlauben, über das Heute hinauszuschauen, Visionen zu entwickeln, diese in klare Ziele umzusetzen, die Mitarbeitenden durch motivierende Kommunikation für diese Ziele zu begeistern und ein Klima des Vertrauens für ein auf Wirkung und Resultate ausgerichtetes Empowerment aller Beteiligten zu schaffen [...] Ethik geht wie ein roter Faden durch die Führungstätigkeit. Ethisches Verhalten ist nicht Selbstzweck, sondern unterstützt Führungskräfte in ihrem Denken und Handeln durch Wertsysteme, die zum einen situativ dem konkreten Umfeld entsprechen und zum anderen allgemein akzeptierte Prinzipien umfassen.“ (Bischoff 2003, 19) Dabei definiert – so Bischoff (2003, 20) weiter – Ethik in der Führung „den Freiraum, den Führungskräfte für ihre Entscheide und die Führung ihrer Mitarbeitenden zur Verfügung haben. Es ist der Raum zwischen den Leitplanken, die zum einen aus Gesetzen, Verordnungen, Regelungen und Vorschriften bestehen. Zum anderen sind

es Wertesystem, Prinzipien, Überzeugungen und gemeinsame Verhaltensweisen, welche als Leitplanken das ethische Führungsverhalten steuert. Ethisch denkt und handelt ein Manager demnach, wenn er oder sie sich innerhalb dieser Leitplanken bewegt und diese nicht überschreitet. Damit ist es aber nicht getan. Das eigentliche ethische Dilemma entsteht aus der Definition der Leitplanken und aus deren Interpretation, weniger auf der Seite des Rechts als eher auf jener der Werte und Prinzipien.“

Damit wird klar, dass zwei Voraussetzungen unabdingbar sind, wenn in einer öffentlichen Verwaltung die Führungskräfte sich ethisch richtig verhalten sollen:

Erstens: Die Rahmenbedingungen sind klar zu formulieren und zu kommunizieren (Gesetze, Verordnungen, Leitbilder, Führungsgrundsätze, Verhaltenskodizes, informelle Werte, Prinzipien und Bräuche müssen anschaulich machen: „wie das bei uns gemacht wird“). Das allein ist schon schwierig zu realisieren, aber der wichtigste und schwierigste Teil des Weges – zweitens – kommt noch: Sie selbst müssen ihr eigenes Wertesystem kennen und ihre Reaktionen auf ethische Herausforderungen nicht nur kennen, sondern auch steuern können. Sie brauchen diesen „inneren Wegweiser“, ihre innere Stimme, ihre emotionale Intelligenz. „Die Fähigkeit, sich selbst zu kennen, ergänzt durch jene soziale Kompetenz, die durch Empathie und Beziehungsfähigkeit die Mitarbeiter in eine Kultur des Vertrauens leitet, ist die Basis einer ethischen Führung.“ (Bischoff 2003, 22)

Führen ist damit kein Selbstzweck, kein „Schönheitswettbewerb“, sondern Denken und Handeln vor dem Hintergrund von Zielen, Werten und Prinzipien, dem Umfeld entsprechend situativ korrekt und richtig. Das betrifft in der Führungskompetenz v. a. die Frage des Umganges mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: „Eine Kernkompetenz von Führungskräften ist die Gabe, jeden Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter – unabhängig ob Reinigungskraft oder Generaldirektor – als Mensch zu respektieren und wertzuschätzen.“ (Dudek/Hopfner 2008, 49).

Beispiele:

1) „Techniken“ (der Kommunikation, der Konfliktbewältigung, des Selbstmanagements, des Zeitmanagements, etc.) allein reichen nicht aus! Führungskräfte (aber nicht nur sie) sind gefordert, „authentisch zu sein“: Es genügt nicht, zu sagen: Ich darf im Parteienverkehr nicht länger als 8 Minuten für eine Partei haben und dabei darauf vergessen/verzichten, den Menschen die Hand zu geben. Die Botschaft: Es geht um Respekt, um Achtung! Das Vorarlberger Gemeindeangestelltengesetz (§ 14 Abs. 3) spricht nicht mehr von Partei, sondern von „Kunden“. Obwohl die Gesetzesmaterialien zurückhaltend sind und der Begriff „Kunde“ nicht erläutert wird,<sup>3)</sup> kommt damit

ein Wert zum Ausdruck – vor ca. 150 Jahren hat es noch „Untertan“ oder „Rechtsunterworfenen“ geheißen! Was bedeutet das jetzt konkret? Respekt und Achtung für den anderen (bzw. die Verpflichtung dazu)! Es wird aber auch klar, dass hier nicht steht: „Der Kunde ist König!“

2) Was interessiert Sie, wenn es um Beförderungen einer Mitarbeiterin geht? Die fachliche/persönliche/soziale/methodische Kompetenz oder die Partei, der sie angehört, oder der Familienname?

3) Die dienst- und organisationsrechtlichen Regeln sehen diverse „Meldepflichten“ (Dienstweg) vor: Wie gehen Sie damit um? Und zwar wieder in beiden Positionen: Sie melden etwas! Sind Sie damit das Problem los? Oder: Ihnen wird etwas gemeldet, also ihre Antwort ist gefordert: Können Sie zuhören? Führen Sie ein Gespräch? Belehren Sie oder unterstützen Sie? Entscheiden Sie? Tragen Sie Verantwortung?

Damit kommt ein weiterer zentraler Begriff zur Sprache: Eine vorbildliche Bezugsperson ist wichtig für die Herausbildung und Entwicklung der Moral, für die „Formung des Gewissens“: „Für das gelebte Ethos ist immer auch das Vorbild von Autoritäten von größter Bedeutung.“ (Rotter 1981, 119) Billigen Sie (schweigend) unkorrektes Verhalten oder lehnen Sie solches ab? Sehen Sie das als „Kavaliersdelikt“? Trauen Sie sich, mitunter „auch gegen den Strom zu schwimmen“? (Denken Sie an das Beispiel vom Gruppenethos „zu schweigen“ und setzen Sie bitte fort mit Begriffen wie „Korpsgeist“, „Vernaderern“; etc.)

## 9. Neue Führungsqualitäten, aber auch alte Tugenden

Wenn Maislinger (2008) davon spricht, dass „neue Führungskompetenzen gefragt (sind)“, dann ist das zu unterstreichen, aber hinzuzufügen: auch alte Tugenden!

Man könnte hier schon an Platon anschließen (der von den Tugenden des „Wächters“ spricht) und zu Thomas von Aquin fortsetzen. Für unseren Kontext ist etwa interessant, dass schon in den Vorarlberger Instruktionen für den Gemeindevorsteher (aus dem Jahr 1808) festgehalten war, dass zum „Dorfwächter“ ein „nüchtern, bescheidener und herzhafter Mann bestellt werden“ sollte.

Und heute: Im Abs. 1 1. Satz des § 14 des Vorarlberger Gemeindeangestelltengesetzes – im Abschnitt über die Pflichten der Gemeindeangestellten – heißt es: „Die Gemeindeangestellten sind verpflichtet, ihre dienstlichen Aufgaben unter Beachtung der bestehenden Rechtsvorschriften mit Sorgfalt, Fleiß, Unparteilichkeit und Treue mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln aus Eigenem zu besorgen.“ Aus Eigenem! Nirgendwo ist nach meiner Meinung besser die richtige und gewünschte

Einstellung und das richtige und gewünschte Verhalten gegenüber der Arbeit umschrieben (sog. „Arbeitsethik“; siehe dazu Gmeiner 2007, 210).

## 10. Die goldene Regel

Ethik als Element der Führung orientiert sich letztlich auf dem (ganz einfachen) Prinzip von „Verhalte dich anderen gegenüber so, wie du wünschst, dass man sich dir gegenüber verhalten soll!“ Im Volksmund: „Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füg auch keinem anderen zu!“ Eine andere Anwendung der goldenen Regel wäre etwa: Auch wenn sich – etwa bei Menschen mit Migrationshintergrund – Traditionen, Gebräuche und Sitten von den unsrigen noch so stark unterscheiden, diese Menschen haben Anspruch auf den gleichen Respekt, den wir für uns selbst wünschen. Es ist auch immer zu bedenken, dass man selbst auch mit Behörden (als Partei) zu tun hat oder haben kann: Wie möchte man selbst behandelt werden? Welche Umgangsformen erachtet man (für sich selbst) geradezu als selbstverständlich? Dieser Gedanke kommt auch im Leitbild der Tiroler Landesverwaltung (dort im Vorwort des Landesamtsdirektors) wörtlich zum Ausdruck: „Für die tägliche Arbeit sollte der Grundsatz gelten, die mit der Verwaltung in Kontakt stehenden Bürger so zu behandeln, wie man selber gerne behandelt werden möchte und zum Bürger ein partnerschaftliches Verhältnis zu pflegen [...]“ (Amt der Tiroler Landesregierung o. J.).

Auf Fragen der Führung angewendet, könnte dieses „Prinzip der Wertschätzung“ z. B. bedeuten: Eine Führungskraft wird nur dann entsprechendes (ethisches) Verhalten erwarten können, wenn Führungsstil und -klima stimmig sind. Dazu gehören Verhalten wie Vorbildfunktion (nicht im Sinne von „perfekt, unfehlbar“, sondern im Sinne von glaubwürdig, authentisch), „Feedback-Kultur“ (die Mitarbeiter ernst nehmen, Würde achten, Leistungen fordern, als Coach zur Verfügung stehen, Mitarbeiter erfolgreich werden lassen, loben, ggf. aber auch Kritik aussprechen; etc.; vgl. dazu § 16 Vbg Gemeindeangestelltengesetz) oder differenziertes, einer Situation „gerecht werdendes“ Verhalten (also: „nicht über einen Kamm scheren“).

## 11. Das Prinzip: Verantwortung

Schon der Titel des Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention des Bundes lautet: „Die VerANTWORTung liegt bei mir.“ An einer Stelle – zum Punkt „Pflichtenkollisionen“ – heißt es: „Ich sollte über mein gesamtes Tun – mir selbst und anderen gegenüber – Rechenschaft ablegen können.“ (Bundeskanzleramt 2008, 12) Eine Zusammenfassung dieses Gedankens könnte lauten: Bleiben Sie „begründungsfähig“: Sie müssen für

ihr Verhalten einstehen (können) und können diese Verantwortung nicht auf jemand anderen abschieben. Auch wenn es andere nicht so genau nehmen – Sie bleiben für sich verantwortlich! Im angesprochenen Verhaltenskodex heißt das so: „Ich fange bei mir selbst an, bleibe mir treu, gebe anderen ein gutes Beispiel und ermutige meine Kolleginnen und Kollegen, korrekt zu sein und korrekt zu bleiben. Darauf bin ich stolz.“ (Bundeskanzleramt 2008, 13)

Dabei ist die Verantwortung auch eines Verwaltungsbediensteten nicht abstrakt. Vielmehr ergibt sie sich immer wieder aufs Neue sehr konkret, sehr herausfordernd und oft auch bedrückend. In jeder Lage, vor jedem Problem, in jedem Streit, immer wieder müssen Sie eine Antwort auf Fragen wie die folgenden finden: Was ist hier und jetzt meine Aufgabe und meine Pflicht? Was ist meine Pflicht, wenn zwei oder mehr Interessen miteinander kollidieren? Hat etwa ein persönliches Interesse oder das Interesse einer Partei Vorrang? Wenn das Interesse des Gemeinwesens Vorrang hat – „salus publica suprema lex“ hieß es im alten Rom –, was liegt dann konkret im Interesse der Gemeinde (der in der Gemeinde verkörperten Gemeinschaft)?

Fragen wie diese sind schwierig zu beantworten. Wichtig ist das Sich-darumbemühen und sich selbst („Ich kann am Abend in den Spiegel schauen.“) – und anderen – in die Augen schauen zu können.

## 12. Der „Blick in den Spiegel“

Leiter des inneren Dienstes des Amtes, Dienstvorgesetzter der Bediensteten, Unterstützer der Politik, Projektmanager, Mediator, Moderator, Kommunikator, Netzwerker oder Dorfentwickler, etc., etc. – wie kann man das alles unter einen Hut bringen?

Eine mitunter hilfreiche Metapher ist die vom „Blick in den Spiegel“. Mit diesem Blick in den Spiegel – sich selbst (und den anderen) in die Augen zu schauen (schauen zu können) – ist wieder etwas anzusprechen, was die Begriffe Recht, Moral und Ethik unterscheidet: Wenn jemand gegen das Recht verstößt, wird er (mitunter) bestraft! Verstoßen Sie gegen moralische Konventionen, werden Sie vielleicht geschnitten, stigmatisiert oder ausgestoßen (z. B. nicht mehr zum Essen eingeladen). Ethisch fragwürdiges Verhalten müssen Sie mit sich selbst, mit Ihrem Gewissen [wieder ein zentraler Begriff, der leider hier nicht erläutert werden kann, für den es aber unterschiedliche Zugänge gibt, von religiösen Deutungen über das „Bewusstsein eines inneren Gerichtshofes im Menschen“ (Kant) bis zum Bild des „ethischen Kompass“, der im Verhaltenskodex des Bundes verwendet wird] ausmachen.

In der Broschüre des Finanzministeriums „Berufsethik – Vorsicht Vorteil“ (2008, 10) werden die Bediensteten

mit „Vier Fragen der ETHIK“ zu einer Art „Selbst-reflexion“ (sic!) aufgefordert:

Kann ich mein Handeln meinen Vorgesetzten, Kolleg(inn)en, Freund(inn)en, Familienangehörigen offen erzählen? Wäre es für mich o.k., wenn ein/e Vorgesetzte/-r, Kollege/Kollegin, Freund/-in, Familienangehöriger so handeln würde? Wird beispielsweise ein Vorteil einem größeren Personenkreis gewährt (Firmenrabatt)? Würde ich z. B. den Vorteil auch erhalten, wenn ich eine andere berufliche Stellung hätte?

Je nach (mehrheitlicher) Beantwortung mit Ja/Jein/Nein würde – so wird weiter ausgeführt – das Handeln jede kritische Überprüfung bestehen, sollte das Handeln noch einmal selbstkritisch überdacht oder ggf. sofort beendet werden.

Was könnte das nun heißen, dieses „in den Spiegel schauen“ – auch hier nur ein paar Beispiele:

1) „Prioritäten setzen, heißt zu entscheiden, was liegen bleibt.“ Nach welchen Kriterien entscheiden Sie („X ist ein ..., Y ist ...“)?

2) Interessenkonflikte sind „tägliches Brot“ in der öffentlichen Verwaltung. (Denken Sie an den Bürgermeister als Kommunal- vielleicht auch Landespolitiker, Vorsitzender der Ortspartei, Baubehörde erster Instanz, vielleicht sogar noch in verschiedenen Vereinen Funktionär; etc., etc.) Wie kommen Sie hier halbwegs anständig durch? (Etwa wenn – bei eingeschränkten budgetären Rahmenbedingungen – gleichzeitig Anforderungen an den Neubau des Feuerwehrhauses, die Sanierung und Vergrößerung des Clubheims des Fußballklubs, die Schaffung von Jugendräumen, und so weiter gestellt werden.) Um nicht falsch verstanden zu werden: Nicht „Gleichmacherei“ soll hier das Wort geredet werden! Aber: Als „Verwalter von Knappheit“ muss man optimieren, versuchen, einen Ausgleich zu schaffen, müssen das Verhalten, die Lösungen begründet werden können und begründbar sein – eine Messlatte ist wiederum, „sich selbst und anderen in die Augen schauen zu können“!

3) Stichwort Belohnungen – Frage: Behandeln Sie alle gleich, in dem sie allen gleich viel oder gleich wenig geben? Gehen Sie nach Hierarchie? Haben Sie in Mitarbeiter- und Teamgesprächen die Erwartungen, die Ziele, das Procedere, die Ergebnisse diskutiert, vereinbart, transparent gemacht, etc.?

4) Seien Sie ganz hellhörig auf Sätze wie: „die da oben ...“, „... das haben wir immer so gemacht ...“, „... da könnte ja jeder kommen ...“, „... wenn wir das anfangen ...“, „... mit X kann man eh nichts anfangen ...“! Das

sind Anzeichen, dass der Spiegel beginnt, zu beschlagen. Um auch hier nicht falsch verstanden zu werden: Routinen, Abläufe, Verfahren (procedures) sind wichtig, aber sie müssen begründet sein und sie müssen hinterfragbar sein. Achten Sie aber jedenfalls darauf, dass der Spiegel nicht beschlägt!

Mit dem „Blick in den Spiegel“ ist auch noch anderes verbunden: Sie müssen – wenn Sie ein halbwegs umfassendes Bild erhalten wollen – „ein wenig zurück treten“ (Abstand nehmen; Abstand halten). Sie haben die Möglichkeit, sich bestimmte Stellen ganz genau anzusehen – dazu müssen Sie ihren „Blick schärfen“! etc.

### 13. Kann man Ethik lernen?

(Führungs)Ethik hat mit Verhalten, Haltung und Werten zu tun, aber auch mit Fähigkeiten und Wissen. Intuition und Emotion haben neben Logik ihren Platz. In der Praxis haben ethische Fragen auch kein Etikett (es gibt kein Schild: „Vorsicht! Ethik!“). Es ist deshalb wichtig, dass ethische Dimensionen in der konkreten Entscheidungssituation überhaupt erkannt werden. Das führt zu der Frage: Kann man Ethik lernen, sich aneignen? (vgl. Bischoff 2003, 23) Dazu auch nur angedeutet: Es ist sicherlich hilfreich, wenn Sie sich mit Ethik, ihren verschiedenen Theorien, Kriterien, etc. auseinandersetzen. Die Sinnhaftigkeit eines Ethikkurses kann fraglich bleiben, das alleinige Aufhängen eines Diploms ist jedenfalls sinnlos. Es ist unabdingbar, manche dieser Fragen für ihre Arbeit zu reflektieren – damit erhalten sie aber noch immer nicht die klaren, in machen Situationen vielleicht wünschenswerten Antworten. Aber Sie können ihre Urteilsfähigkeit schulen, dabei können Sie irren und Fehler machen, das alles ist Lernen (wichtig ist, Fehler nicht zweimal zu machen). Sie lernen auch nicht primär aus „unethischem Verhalten“ (der Lerneffekt ist schwach). Viel wirksamer sind positive Beispiele, Vorbilder, eigene Stärken erkennen („Stärken stärken“).

„Technisch“ ist ein Punkt wichtig: Sie sollten versuchen, immer die folgenden Fragen zu stellen, sich bemühen, die bei Handlungen bzw. deren Prüfung vier Hilsschritte zu gehen (und eben nicht nur einen Aspekt zu prüfen):

1) Ziel [Was ist das Ziel? Wird damit bezweckt? Was ist beabsichtigt? etc; (anders formuliert: „gut gemeint ist noch nicht gut“)].

2) Umstände (Welche Rahmenbedingungen sind zu vergegenwärtigen? Wie viel Zeit haben Sie? etc.).

3) Mittel, Wege (Welche Möglichkeiten/Alternativen/Optionen gibt es/haben Sie? Anders formuliert: „der Zweck heiligt eben nicht die Mittel“).

4) Folgen, Konsequenzen [Was sind die Folgen (beabsichtigt oder unbeabsichtigt), Vorteile, Nachteile, Wirkungen und Nebenwirkungen]?

### 14. Zusammenfassung

Ethik „handelt von den Werten, davon was gut und richtig ist und versucht Orientierungen zu geben für ein gutes, geglücktes Leben“ (Kampits 2007). Ethik stellt in Frage, mahnt zur Besinnung, fordert das Gewissen heraus und Verantwortung ein. Ethik ist mehr als Korruptionsprävention und -bewältigung (wie wohl sie gerade hier wichtige Beiträge leisten kann). Ethik in der Gemeindeverwaltung ist auch mehr als ein – wie immer formulierter – Verhaltenskodex.

Eine erkenntnisleitende Frage ist, ob Ethik eine Modeerscheinung ist (oder mehr)? Die Antwort – hier – ist glasklar: Ethik ist keine Modeerscheinung! Ethik ist das ständige Hinterfragen, was gut und richtig ist, ist ein ständiges Ringen, ist ein Prozess. Es geht nicht ohne Ethik, es ging nie ohne sie, und sie wird in Zukunft noch wichtiger sein. Ethik ist nicht delegierbar, Ethik (be)trifft Sie hier und jetzt, Sie müssen Antworten geben und diese verantworten, Sie erhalten Ethik auch nicht auf Rezept!

Um einem möglichen Missverständnis gleich entgegen zu treten: Es geht nicht darum, permanentem Misstrauen und ständiger Kriminalisierung das Wort zu reden – im Gegenteil: Sensibilisierung, Beispiel geben, Sicherheiten erhöhen, Vertrauen in sich selbst und die eigene Urteilsfähigkeit zu stärken, etc. Das muss das Ziel sein! Mit dieser Skizze sollte ein kleiner Beitrag geleistet werden, ein wenig zu sensibilisieren, ein wenig Staub aufzuwirbeln (falls sich solcher gelegt haben sollte), ein wenig den Blick zu schärfen!



*MMag. Dr. Robert Gmeiner  
Verbindungsstelle der Bundesländer  
Schenkenstraße 4, 1010 Wien*

# Landesverband Vorarlberg

## V-DOK - Vorarlberger Dokumentenmanagement und Landesfachtagung 2010

Derzeit wird in sieben Vorarlberger Gemeinden sehr ehrgeizig das Vorarlberger Dokumentenmanagement (kurz V-DOK) eingeführt. Für die Gemeindebediensteten bedeutet die Einführung dieses neuen IT-Systems eine große Herausforderung, weiß Helmut Burger, Vorsitzender des FLGÖ-Vorarlberg sowie Amtsleiter der Pilotgemeinde Koblach: „Die Mitarbeiter lernen mit Hochdruck. Immerhin bietet das neue System zahlreiche neue Möglichkeiten im Verwaltungsbereich.“ Neben der Gemeinde Koblach sind die Städte Dornbirn und Feldkirch, die Marktgemeinden Lustenau und Götzis sowie die Gemeinden Altsch and Mäder als Pilotgemeinden Pioniere der ersten Stunde.

V-DOK ist eine Software zur elektronischen Bearbeitung und Verwaltung von Dokumenten und Akten. „Der entwickelte Standardarbeitsplatz soll die Sachbearbeiter mit standardisierten Abfolgen von Arbeitsschritten und Vorlagen bei der täglichen Arbeit optimal unterstützen“, sagt Johann Klocker, IT-Verantwortlicher der Stadt Dornbirn.

V-DOK steht gleichzeitig für ein vorzeigbares und in dieser Art einzigartiges Gemeinschaftsprojekt der Gemeinden Vorarlbergs und des Landes Vorarlberg.

Die Entscheidung zu diesem Projekt fiel aus zwei Gründen: Einerseits bestand für die Vorarlberger Gemeinden die Notwendigkeit, die Nachvollziehbarkeit elektronisch abgewickelter Verfahren mit einem IT-System langfristig sicherstellen zu können. Andererseits verfügte das Land Vorarlberg seit 10 Jahren über Erfahrungen in diesem



Die Bürgermeister der V-DOK Pilotgemeinden gehen als gute Vorbilder voraus und ließen sich in V-DOK einschulen.  
Von links sitzend: Erika Burtscher, Stadt Feldkirch, Fritz Maierhofer, Gemeinde Koblach;  
Von links stehend: Werner Huber, Marktgemeinde Götzis, Gottfried Brändle, Gemeinde Altsch, Kurt Fischer, Marktgemeinde Lustenau, Wolfgang Rümmele, Stadt Dornbirn

Bereich und ein IT-System, das in absehbarer Zeit erneuert werden muss. Was lag also näher, als gemeinsam auf die Suche nach einem modernen System zu gehen und ein solches auszuschreiben. „Da war von Anfang an klar, dass es eine Kooperation von Land und Gemeinden geben wird“, sagt Günter Kölleman, Fachbereichsleiter Anwendungen und Services im Landhaus und damit für Software-Entwicklungsprojekte zuständig. Als ausschreibende Stelle fungierte die Gemeindeinformatik GmbH, eine Gesellschaft aller 96 Vorarlberger Gemeinden. Die Vergabe erfolgte an die Fabasoft Austria GmbH, die seit Mitte 2009 mit der Umsetzung von V-DOK betraut ist.

Priorität wurde auf die Entwicklung eines benutzerfreundlichen Standardarbeitsplatzes gelegt. Dieser basiert auf modernster Internet-Technologie. Funktionen wurden zur Abwicklung des allgemeinen Schrift-

verkehrs und für Verfahren der Baurechtsverwaltung, Sicherheitswache und Vertragsverwaltung geschaffen. Die Software wurde in bestehende IT-Systeme integriert. U.a. wurde sie mit dem zentralen Melderegister (ZMR) verknüpft. Aus V-DOK heraus können Einwohnerdaten direkt aus dem ZMR übernommen werden.

V-DOK als System ist zentral im Rechenzentrum der VTG (Vorarlberger Informatik- und Telekommunikationsdienstleistungsgesellschaft mbH), ein Unternehmen des Landes Vorarlberg und der Gemeindeinformatik GmbH, installiert. Geplant ist, dass sowohl Gemeinden als auch das Land Vorarlberg gemeinsam das System auf derselben Infrastruktur betreiben werden.

Neben der reinen Umsetzung eines elektronischen Dokumentenmanagements werden mit V-DOK strategische Ziele verfolgt:

- neue Qualität der Arbeit in den Gemeinden,
- agilere Gemeindeverwaltungen,
- erhöhte Transparenz für Politik und Verwaltung,
- spürbare Verbesserungen für Anspruchsgruppen der Gemeinden,
- elektronische Unterstützung interkommunaler Zusammenarbeitsformen und von Abläufen und Verfahren zwischen Land und Gemeinden.

Zur interkommunalen Zusammenarbeit meint Johann Klocker: „Der Sachbearbeiter einer Gemeinde kann Aufgaben einer anderen Gemeinde übernehmen, ohne dass er dafür vor Ort sein muss. In Vorarlberg haben sich zum Beispiel zwölf Gemeinden zur Baurechtsverwaltung Region Vorderland zusammengetan. Ein paar Mitarbeiter der Gemeinde Sulz kümmern sich um Baurechtsbelange von mehreren Gemeinden. Mit V-DOK wird der gemeinsame Zugriff auf Dokumente und Akten der Gemeinden und der Baurechtsverwaltung viel einfacher sein.“

Alle am Projekt Beteiligten sind sich bewusst, dass die Einführung von V-DOK in den Gemeinden äußerst schonend geschehen muss. Die Herausforderungen liegen nicht in der technischen Umsetzung, sondern im Finden und Halten des richtigen organisatorischen Einführungsstempos. Als Betroffene müssen Mitarbeiter der Gemeinde früh in Veränderungen, die sich unweigerlich mit der Einführung von V-DOK ergeben, einbezogen werden. Als Führungspersönlichkeiten sind Bürgermeister und leitende Gemeindebedienstete gefordert. Sie müssen die Einführung eines solchen Systems befürworten und als erste mit dem System arbeiten. Sie sind die Promotoren der Lösung V-DOK.

Für 2011 sind die Realisierung weiterer Bereiche, der Ausbau des Systems und das Ausrollen auf weitere 17 Gemeinden geplant. Somit wird 2011 bereits ein Viertel der 96 Vorarlberger Gemeinden mit V-DOK arbeiten. Die Organisationen des Vorarlberger Gemeindehauses (Vorarlberger Gemeindeverband, Umweltverband und Gemeindefinformatik GmbH) werden ebenfalls zeitgleich das System einführen. Ab dem Jahr 2014 sollen alle der insgesamt 1500 Benutzer in den Vorarlberger Gemeinden vernetzt mit V-DOK arbeiten können.

## Landesfachtagung 2010

Rund 50 leitende Gemeindeangestellte aus dem ganzen Land und eine Vielzahl von Gästen aus Politik und Verwaltung versammelten sich am Donnerstag, 14.10.2010 zur diesjährigen Landesfachtagung des FLGÖ Vorarlberg im Dorfsaal in Übersaxen.

Als Vertreterin und als Ehrengast des Landes begrüßte Landesobmann GSEkr. Helmut Burger Landtagspräsidentin Dr. Bernadette Mennel.

Neben dem Hausherrn Bgm. Rainer Duelli aus Übersaxen waren an der Tagung u.a. der Bezirkshauptmann des Bezirkes Feldkirch, Dr. Berndt Salomon, sowie der Vizepräsident des Vorarlberger Gemeindeverbandes, Bgm. Mag. Harald Sonderegger, aus Schlins.

Zu aktuellsten Themen wurde referiert. In Anbetracht der noch nicht ausgestandenen Finanzkrise bzw. der nach der Wahl in Wien nun anstehenden Budgetverhandlungen Bund/Länder prognostizierte Dr. Egon Mohr, Leiter der Abt. Finanzen beim Amt der Vorarlberger Landesregierung die Auswirkungen insbesondere auf die Gemeindefinanzen. Personalmanagement war

Thema von Oliver Christof vom Vorarlberger Gemeindeverband. Über den Einsatz von V-DOK - - Vorarlberger Dokumentenmanagement System - informierten Bgm. Gottfried Brändle aus Altach sowie Projektleiter Ferdinand Gabriel von der Gemeindefinformatik, Dornbirn.



Euer  
Helmut Burger  
FLGÖ Landesobmann Vorarlberger



# Integration: Wirtschaftliche Notwendigkeit kontra traditionelle Einigelung

Symposium thematisiert Integration als Handlungsfeld für Gemeinden

Menschen mit Migrationshintergrund werden von der Politik oft als Projektionsfläche für Emotionen missbraucht. Dabei werden in der Diskussion grundlegende Aspekte außer Acht gelassen. Das Zusammenleben zwischen „Einheimischen“ und „Fremden“ kann aber nicht von oben verordnet werden, sondern nur im Dialog zwischen den zahlreichen Akteuren entstehen.

Eine besondere Bedeutung im Integrationsprozess nehmen die Gemeinden ein. Das Symposium „Gemeinden und Integration“, welches von DDr. Dr. h.c. Karl Anderwald und MMag. Dr. Kathrin Stainer-Hämmerle initiiert wurde, griff genau diese Thematik auf. Wissenschaftler/innen, politisch Zuständige und „Betroffene“ diskutierten am 7. Mai 2010 in der Fachhochschule Kärnten in Villach gemeinsam über Ziele, Aktionen und Defizite auf Bundes-, Landes und Gemeindeebene.

Die Frage „Integration: Wo steht Österreich?“ bildete den Ausgangspunkt des Symposiums und war Kern der Key-note von Dipl. Soz. Kenan Güngör. Der Experte für Integrations- und Diversitätsfragen stellte in seinem Vortrag eine zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz der Integrationsthematik mit sachlich-pragmatischen Zugängen fest. Integrationspolitik werde mittlerweile als Teil der



Podiumsdiskussion mit den ReferentInnen des Symposiums unter der Leitung von Peter Plaikner (Moderation).

Gesellschaftspolitik verstanden. Jahrzehntlang fehlten in Österreich Verantwortungs- und Zuständigkeitsstrukturen. Erst in den letzten zehn Jahren finden sich insbesondere auf der Ebene der Städte, der Länder wie auch der Interessensvertretungen vermehrt Zuständigkeitsstrukturen und ein gesteigertes Wissen über dieses Thema. Andererseits beobachtet Kenan Güngör für Österreich eine wachsende politisch-mediale Hysterisierung und Zuspitzung dieses Themas. Die Zuwanderungszahlen, wie auch die Anzahl der faktischen Konflikte in Österreich, relativieren jedoch dieses negativ geprägte Bild. Kenan Güngör kritisierte den an Defiziten ausgerichteten Integrationsdiskurs in Österreich. Was ZuwanderInnen an Sprachen, Erfahrung oder

Sozialisation mitbringen, wurde lange Zeit nicht wahrgenommen oder problematisiert. Je mehr sich ein/e Zuwanderer/Zuwanderin an die ÖsterreicherInnen angleicht, umso eher wird diese/r als vollwertiger Mensch anerkannt. – Damit begeht Österreich nach Kenan Güngör einen der größten Fehler. Unternehmen haben im Zuge der Globalisierung die Mehrsprachigkeit der Menschen mit Migrationshintergrund bereits als gewinnbringendes Potential erkannt. Kenan Güngör plädierte in seiner Key-note für einen pragmatischen Zugang zum Thema Integration und einem Heimatbegriff, welcher für das 21. Jahrhundert stimmig ist, und inkludiert, statt ausschließt.

Der Abgeordnete zum Nationalrat und Sicherheitssprecher der ÖVP,





Rund 130 interessierte TeilnehmerInnen verfolgten das Symposium.

Günter Kössl, berichtete anschließend am Symposium über die Aktivitäten auf Bundesebene zur Förderung der Integration. Einen Schwerpunkt bildete dabei der im Januar 2010 beschlossene Nationale Aktionsplan für Integration. Die Initiativen des Landes Kärnten zur Förderung der Integration stellte Prof. MMag. Ingrid Trenner vor, die das Projekt „OSETO – Miteinander leben in Österreich“, welches durch den Europäischen Integrationsfonds, dem Bundesministerium für Inneres und dem Land Kärnten kofinanziert wird, leitet.

Im Symposium wurde auch ein Blick über die Kärntner Landesgrenzen gewagt. Über die Integrationsmodelle in Oberösterreich und Vorarlberg und deren eigene „Integrationserfahrungen“ berichteten Adnan Dincer und Marie-Edwige Hartig. Beide unterlegten ihre Ausführungen mit Beispielen aus ihrer eigenen Migrationsgeschichte. Mittlerweile übernehmen sie als politische Akteure selbst Verantwortung für die Entwicklung des Integrationsprozesses in ihrem Bundesland. Adnan Dincer ist neben seiner Tätigkeit als Integrations- und & Konfliktanalytiker/-manager, auch Vorstandsmitglied der Arbeiterkammer Vorarlberg und Fraktionsobmann der „Neuen Bewegung für die Zukunft“ in Dornbirn. Marie-Edwige Hartig bestimmt als erste

schwarzafrikanisch-stämmige Gemeinderätin der Grünen die Linzer Gemeindepolitik mit.

Gemeinden sind häufig mit ihren Projekten und Maßnahmen Vorreiter im Integrationsprozess. Dies beweisen auch einige Städte in Kärnten. Mag. Rosalia Krautzer, Sprecherin der Plattform „Migration – ein Menschenrecht“ in Villach, welche sich aus bürgerschaftlichen Engagement formierte und ehrenamtlich geführt wird, sowie Nestret Krasniqi, Sprecher der Initiative „Integrationskonzept Spittal an der Drau“, berichteten über die Integrationsaktivitäten in Kärntner Gemeinden.

Über die „Integrationspolitik in Kommunen“ handelt auch das Buch von Mag. (FH) Marika Gruber, welches sie noch druckfrisch im Rahmen des Symposiums vorstellte. In ihrem Vortrag strich Marika Gruber die besondere Bedeutung der Gemeindeebene im Integrationsprozess hervor. Wenn auch für Gemeinden keine gesetzlichen Verpflichtungen zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund bestehen, betrifft die Integration insbesondere deren Aufgaben- und Politikfelder. Zudem finden integrationspolitische Strategien der übergeordneten Politikarenen stets ihre Ausformung in den Kommunen. Marika Gruber

betonte, dass Integrationspolitik ein Querschnittsthema sei, welches zahlreiche Politikfelder der Kommune berührt und die Einbindung aller kommunalen Institutionen, Kooperationspartner und Bürger/innen notwendig macht.

Den Abschluss des Symposiums bildete die **Podiumsdiskussion** „Fremdenverkehrt – Wirtschaftliche Notwendigkeit kontra traditionelle Einigelung: Wie kann Kärnten seine Integrationsblockade auflösen?“. Unter der Leitung von Peter Plaikner, Politikanalyst, Medienberater und Publizist, diskutierten die ReferentInnen über Herausforderungen und notwendige weitere Schritte einer gelingenden Integrationspolitik. Während des Symposiums präsentierten sich die Villacher Integrationsinitiativen mit einem **Infomarkt** im Foyer.

Am Symposium nahmen rund 130 politische VertreterInnen, Studierende und Interessierte teil. Das Aufgreifen dieses Themas gerade in Kärnten, wurde auch von den Medien in Österreich sehr interessiert wahrgenommen. Der ORF strahlte am 30. Mai 2010 in „Heimat, fremde Heimat“ einen Bericht über das Symposium aus, auch ein Redakteur der österreichischen Tageszeitung „Die Presse“ sowie der „Woche“ verfolgte das Symposium vor Ort.

# So kann **Integration** gelingen

Von den circa 8,3 Millionen in Österreich lebenden Menschen haben rund 1,5 Millionen einen Migrationshintergrund. Etwas mehr als 895.000 Personen besitzen eine ausländische Staatsbürgerschaft, was einem Anteil von 10,7% an der Gesamtbevölkerung entspricht. Politik und Gesellschaft sind gefordert, Lösungsansätze für ein Zusammenleben zu finden. In Dornbirn und Linz ist man bereits einen Schritt weiter.

(Wien, 30.07.2010)

„Die Zuwanderungs- und Integrationsdebatte ist Wahlkampfthema und pragmatisch gelebter Alltag zugleich.(...) Während die Integrationserfolge meist durch Unauffälligkeit in Erscheinung treten, machen sich Versäumnisse in der Integrationspolitik durch gravierende Konfliktherde bemerkbar, die wichtige Herausforderungen für das politische System und Sprengstoff für die Gesellschaft beinhalten“, schreibt Marika Gruber in ihrem im Verlag *SpringerWienNewYork* erschienen Buch *Integrationspolitik in Kommunen*.

Während Bund und Länder Rahmenbedingungen und Ziele der Integrationspolitik definieren können, erfolgt die konkrete Umsetzung der Strategien auf der Ebene der Gemeinden. Daher sind im permanenten Prozess des Bemühens um Integration vor allem die Kommunen gefordert. Marika Gruber zeigt in Ihrem Buch, wie Integration auf kommunaler Ebene gestaltet und gefördert werden kann.

Sie analysiert Integrationsbemühungen in verschiedenen kommunalen Bereichen, wie in politischer Mitbestimmung, Sprache und Bildung, Wohnen und Quartiersmanagement oder Religion. Die Autorin orientiert sich am praktischen Handlungsbedarf von Gemeinden

und beschreibt anhand von zwei österreichischen Good-Practice-Beispielen – Dornbirn und Linz – Lösungsansätze, vielfältige Möglichkeiten und Initiativen zur Gestaltung von Integration.

So wurde in Linz bereits vor 20 Jahren (1990) ein eigenes AusländerInnen-Integrationsbüro als Informations- und Anlaufstelle eingerichtet, das die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung sowie die Sensibilisierung der Linzer Bevölkerung für das Potential kultureller Vielfalt fördert. In Dornbirn wurde 2002 das österreichweit erste Integrationsleitbild beschlossen, dem viele weitere folgten. Dementsprechend kann die Stadt auf viel Erfahrung zurückgreifen – beispielsweise die Errichtung eines islamischen Friedhofs in Vorarlberg zeugt von der Anerkennung des Bedürfnisses nach einem rituell korrekten Begräbnis.

Marika Gruber studierte Public Management und ist seit 2007 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehr- und Forschungsbetrieb am Studienbereich Wirtschaft der Fachhochschule Kärnten tätig.



**Marika Gruber**  
*Integrationspolitik in Kommunen.*  
*Herausforderungen, Chancen,*  
*Gestaltungsansätze*  
*Verlag SpringerWienNewYork, 10*  
*228 Seiten, Softcover*  
*ISBN: 978-3-7091-0212-1,*  
*EUR 68,04*

Rückfragen:

Veronika Werkner, BA  
*SpringerWienNewYork*  
Junior Press/PR

---

*Springer Verlag GmbH | Sachsenplatz 4-6*  
*| P. O. Box 89 | 1201 Wien | Austria*  
*Tel. +43 1 330 24 15-257*  
*FN 128055t – HG Wien*  
*veronika.werkner@springer.com*

---

[www.springer.at](http://www.springer.at)  
[www.springer.com](http://www.springer.com)