Von der Idee zur Zusammenarbeit – Gemeindekooperationen erfolgreich gestalten

Vernetzungs- und Qualifizierungstag Kleinregionen NÖ

St. Pölten, 3.11.2026

Philip Parzer

Über 50 Jahre Erfahrung in …



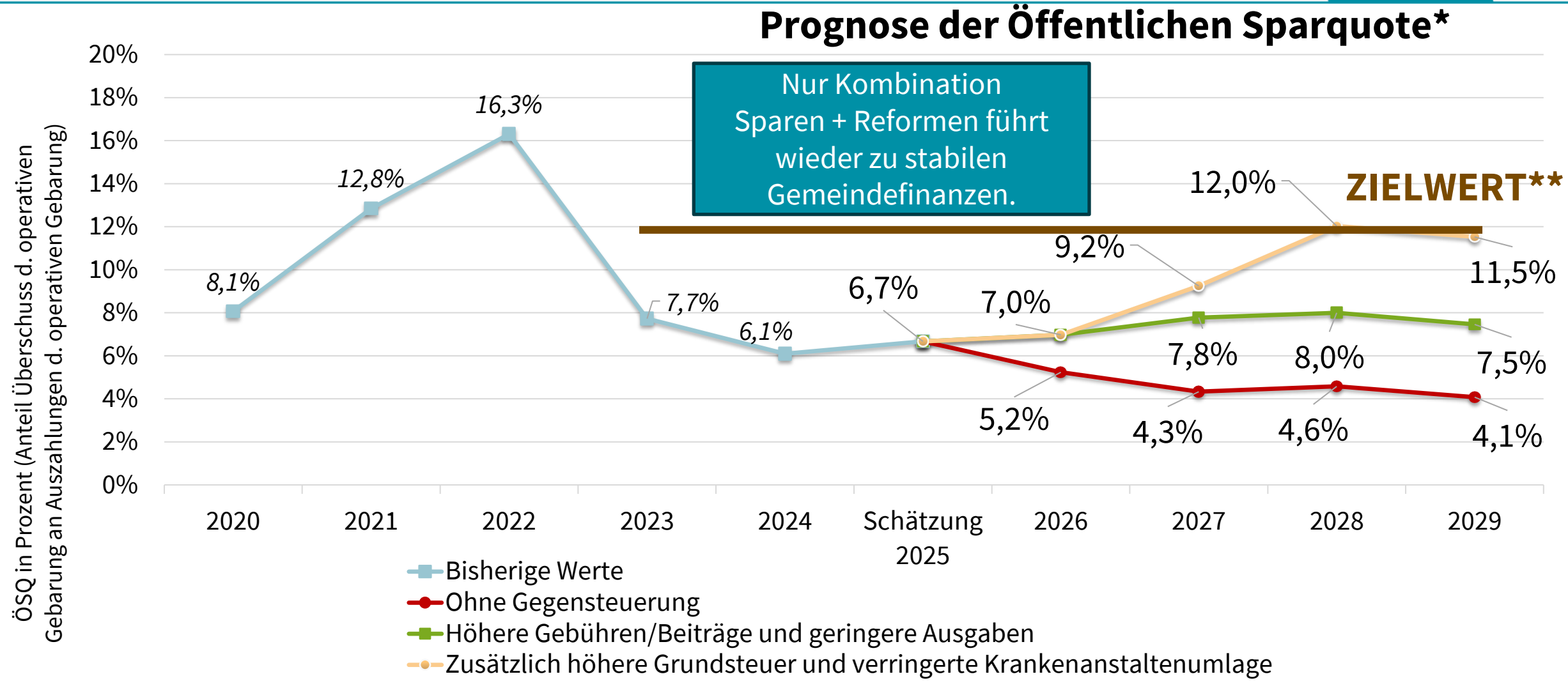


- ✓ **Individuelle, maßgeschneiderte und bedarfsorientierte Lösungen**
- ✓ **Partnerschaftliche Zusammenarbeit**
- ✓ **Transparente und professionelle Projektabwicklung**

… aktuelle Entwicklungen & Trends



Gemeindefinanzprognose: Anschließen an Vorkrisenniveau weiterhin in weiter Ferne



* Die Öffentliche Sparquote zeigt an, welcher Anteil an operativen Einzahlungen nach Abzug der operativen Auszahlungen für Investitionen und Schuldtilgungen verbleibt. Als Richtwert gelten hier zumindest 12 Prozent, um weiterhin ausreichend Investitionen tätigen zu können. ** Durchschnitt Vorkrisenniveau.

Weitere Entwicklungen & Trends

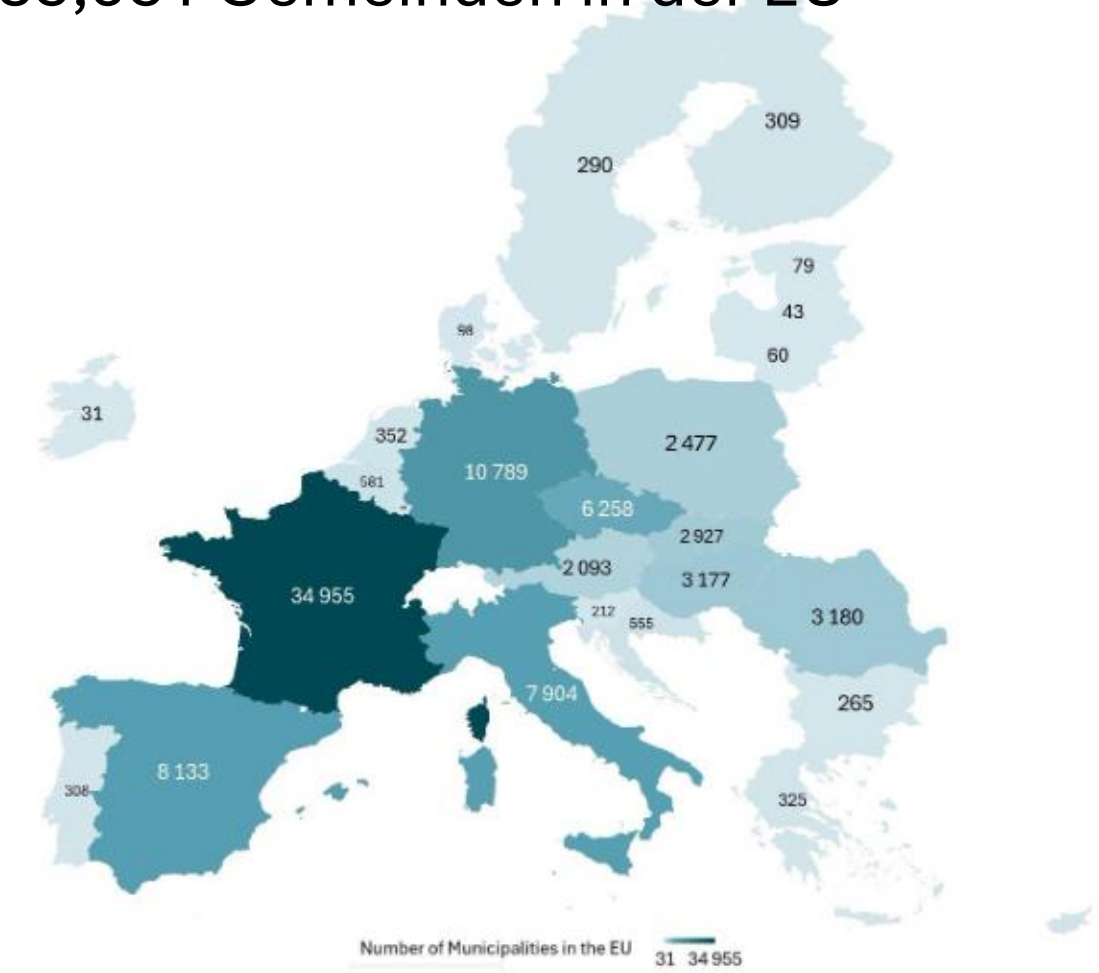
- ***Alternde Bevölkerung***
  - Die ÖROK erwartet bis 2050 in allen österreichischen Prognoseregionen mehr Menschen ab 65 Jahren. (vgl. Statistik Austria und ÖROK, Kleinräumige Bevölkerungsprognose 2021–2050)
- ***Pflege und alltagsnahe Unterstützung gewinnen an Bedeutung***
  - Die österreichische Pflegepersonalprognose beziffert den Ersatz- und Zusatzbedarf von 2023 bis 2030 auf 51.000 Pflege- und Betreuungspersonen. (vgl. Sozialministerium und Gesundheit Österreich GmbH, Pflegepersonalbedarfsprognose – Update bis 2050)
- ***Pensionierungen machen Vertretung und Wissenstransfer zur Führungsaufgabe***
  - Die Studie Die Gemeinde als Arbeitgeberin des Städtebundes und von SORA dokumentiert Nachwuchssorgen und bevorstehende Pensionierungen (vgl. SORA – Die Gemeinde als Arbeitgeberin, 2022)

Weitere Trends & Entwicklungen

- ***Digitalisierung und KI verändern den Bürgerservice – mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten***
  - 2025 verfügten in Österreich rund 70 Prozent der 16- bis 74-Jährigen über zumindest grundlegende digitale Kompetenzen. Österreich ist auf Platz 7 im EU Vergleich. (vgl. Bundeskanzleramt 2026, Digital Skills Indicator 2.0)
- ***Klimawandel verändert den kommunalen Betrieb***
  - Der Zweite Österreichische Sachstandsbericht zum Klimawandel hält fest, dass Hitze, Dürre und Starkregen bereits häufiger oder intensiver auftreten. (vgl. AAR2, Kernaussagen, 2025)
- ***Demokratisches Vertrauen und Mitsprache werden bei schwierigen Entscheidungen zentral.***
  - Laut Gemeindebund-Erhebung vertrauten 2025 in Österreich 41 Prozent der Befragten der Gemeindepolitik allgemein, nach 36 Prozent im Vorjahr. (vgl. Österreichischer Gemeindebund, Vertrauenserhebung 2025, und Österreichischer Demokratie Monitor)
  - Vertrauen, Mitsprache und nachvollziehbare Entscheidungen sind zentrale Werte

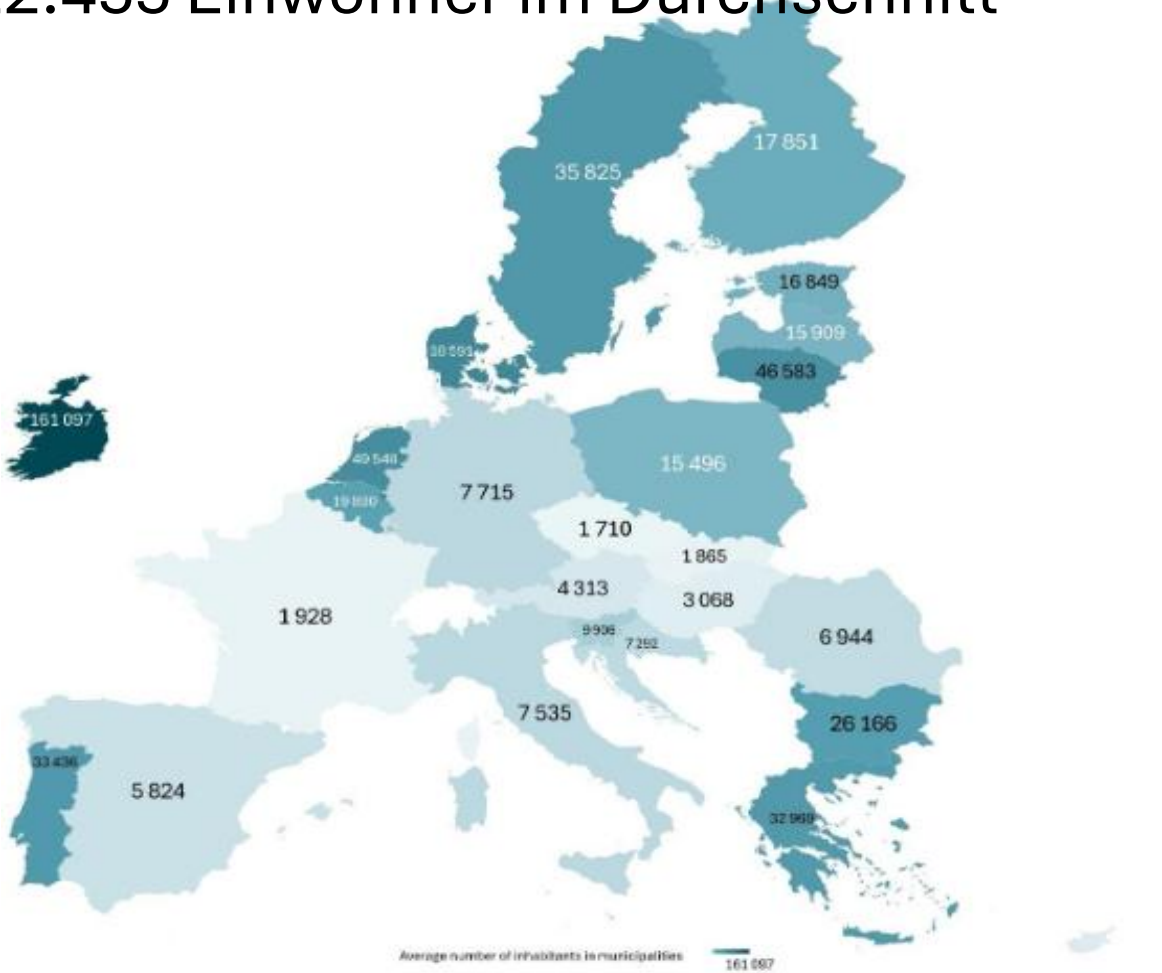
Gemeinden in der EU

85,951 Gemeinden in der EU



Source: OECD/UCLG (2022) 2022 Country Profiles of the World Observatory on Subnational Government Finance and Investment.

22.455 Einwohner im Durchschnitt



ırce: OECD/UCLG (2022) 2022 Country Profiles of the World Observatory on Subnational Government Finance | Investment, Own Calculation

Vielfältige Formen der Gemeindekooperationen

KOOPERATIONEN OHNE EINGRIFF IN DIE GEMEINDESTRUKTUR

INFORMELLE ABSTIMMUNG

FLEXIBEL, UNVERBINDLICH

VERTRAGLICHE KOOPERATION

PUNKTUELL, KLAR ABGEGRENZT

GEMEINSAME ORGANISATION (VEREIN, GMBH ETC.)

EIGENE TRÄGERSTRUKTUR

VERWALTUNGS-GEMEINSCHAFT

GEMEINSAME GESCHÄFTSFÜHRUNG

GEMEINDEVERBAND MERHZWECK-VERBAND

EIGENE RECHTS-PERSÖNLICHKEIT

ERGÄNZENDE REGIONALE UNTERSTÜZUNGSSTURKUTREN AUF LANDESEBENE



KOORDINIEREND
BERATEND
SERVICIEREND

STRUKTURELLE WEITERENTWICKLUNGMODELLE



REGIONSGEMEINDE

REGIONALE EBENE MIT LOKALER VERANKERUNG



FUSION

REGIONALE EBENE MIT LOKALER VERANKERUNG

Gemeindeverband

Gemeinsame Aufgabenerfüllung bei rechtlicher Eigenständigkeit der Gemeinden

Mitgliedsgemeinden



Bleiben rechtlich selbstständig

Gemeindeverband



Übernimmt übertragene Aufgaben eigenverantwortlich

Aufgabenübertragung & gemeinsame Steuerung

Was zeichnet einen Gemeindeverband aus?

- Eigene Rechtspersönlichkeit und eigene Organe
- Hoheitliche und privatwirtschaftliche Aufgaben möglich
- Dauerhafte und verbindliche Zusammenarbeit

Einzweckverband
Ein Aufgabenbereich

Mehrzweckverband
Mehrere Aufgabenbereiche

Verwaltungsgemeinschaft

Was wird geteilt?

- Personal
- Fachwissen
- Verwaltungsarbeit

Was bleibt bei den Gemeinden?

- Zuständigkeit
- Verantwortung
- Entscheidungshoheit

Praxisbeispiel: Gemeinsame Baurechtsverwaltung
Mehrere Gemeinden nutzen gemeinsames Fachpersonal. Die Aufgaben werden im Namen der jeweils zuständigen Gemeinde erledigt.



Good Practices

BAUHOFKOOPERATION ASCHACHTAL

Wirtschaftshof Aschachtal (Oö)
Hartkirchen, Aschach, Pupping, Stroheim

Gemeindeverband Bau- und Wirtschaftshof



16 Mitarbeiter, 90 km², 300 Straßenkilometer, 10.000 Bürger*innen

Aschach, Pupping, Hartkirchen und Stroheim

Gemeinsamer Wirtschaftshof
Personal – Fahrzeuge – Geräte - Organisation

Aufgaben
Winterdienst, Straßenerhaltung, Grünraumpflege und allgemeine Bauhofleistungen

Finanzierung
Gemeinsame Investitionen, Landesförderungen und Kostenteilungsschlüssel

Mehrwert der Kooperation
Höhere Ausfallsicherheit, effizientere Ressourcennutzung und gemeinsame Investitionen in moderne Infrastruktur

GEMEINDEVERBAND JAGDBERG KINDERBETREUUNG

Gemeindeverband Bildung

Mitglieder sind Schulen und Kinderbetreuungen in der Region Jagdberg

Zentrale Koordinationsstelle

Gemeindeverband Kinderbetreuung Jagdberg

Personal – Verwaltung – Anmeldung und Platzvergabe – Pädagogische Standards

Leistungen

Gemeinsame Verwaltung und Personalorganisation, Platzvergabe, Qualitätssicherung sowie Kinderbetreuung bis Ende der Volksschule

Mehrwert

Sicherstellung des Betreuungsangebots, Entlastung der Gemeindeämter und bessere Nutzung der Personalressourcen

UMWELTVERBÄNDE NÖ – GEMEINDEDIENSTLEISTUNGSVERBAND – GV Krems, GDA Amstetten etc.

Multifunktionaler Gemeindeverband

Rund 30 Gemeinden im Bezirk Krems

Überwiegend kleine und mittlere Gemeinden

Gemeindedienstleistungsverband Krems

Eigenständige Körperschaft öffentlichen Rechts

Zentrale Aufgabenwahrnehmung - Spezialisiertes Fachwissen - Gemeinsame Verwaltung

Abfallwirtschaft
Sammelzentren und Abfallmanagement
Hoheitlich

Abgabeneinhebung
Steuern und kommunale Gebühren
Hoheitlich

Weitere Services
Lohnverrechnung, Datenschutz, Sachverständige
Privatwirtschaftlich

REGIO VORDERLAND – FELDKIRCH

Mehrzweckverband

13 Mitgliedsgemeinden

Darunter 7 Gründungsgemeinden: Göfis, Klaus, Röthis, Sulz, Übersaxen, Zwischenwasser und Rankweil

Regio Vorderland – Feldkirch

Gemeinsamer Fach- und Verwaltungsapparat

Gebündeltes Fachpersonal - Gemeinsame Ressourcen - Digitale Prozesse

Bauwesen

Hoch- und Tiefbau, Projektsteuerung, Vergabe

Raumentwicklung

Raumordnung und Ortsentwicklung

Weitere Fachbereiche

Digitalisierung, Datenmanagement, Katastrophenvorsorge

GEMEINDE-SERVICEZENTRUM KÄRNTEN

landesgesetzlich eingerichtete Serviceorganisation

Gemeinden und Gemeindeverbände in Kärnten

Nutzung zentral bereitgestellter Unterstützungsleistungen

Gemeinde-Servicezentrum Kärnten

Landesgesetzlich eingerichtete Serviceorganisation
Zentrale Fachkompetenz - Gemeinsame Dienstleistungen - Professionalisierung

Personalservices
Personalverrechnung, Dienstrecht, Personalauswahl

IT & Digitalisierung
Rechenzentrum, Behördennetzwerk, IT-Sicherheit

Weitere Services
Lehrlingsausbildung, Personalpool für Kindergärten (im Aufbau)

Regionsgemeinde

KDZ-Reformmodell – in Österreich bislang nicht umgesetzt, rechtliche Grundlagen noch zu schaffen. In Deutschland gelebte Praxis (z.B. Verbandsgemeinde Weißenthurm – 7 Gemeinden, 36.000 EW, 53 km²)

Regionale Ebene
Eigene Rechtspersönlichkeit und gewählte politische Organe

Gemeinsame Aufgaben
Bau- und Raumordnung - Kinderbetreuung - Schulen - Standesamt
Gemeinsame Finanz- und Budgetverantwortung

Lokale Ebene
Ortsgemeinden mit eigener politischer Vertretung und Ortsbudget

Lokale Aufgaben
Vereinsförderung – Öffentliche Räume – Jugend- und Seniorenarbeit

ERFOLGSFAKTOREN



TRAGENDE SCHLÜSSEL-PERSON



GEMEINSAME ZIEL-VORSTELLUNG



SORGFÄLTIGE VORBEREITUNG



POLITISCHE RÜCKEN-DECKUNG



EINBINDUNG MITARBEITENDE



VERTRAUEN ZWISCHEN GEMEINDEN

Erfolgsfaktoren – Vorbereitung

Von der Kooperationsidee zur tragfähigen Struktur

01

Anlass erkennen

Konkreten Handlungsbedarf identifizieren, Problemdruck spüren

02

Ziele definieren

Nutzen auf mehreren Ebenen, Qualität, Versorgungssicherheit, Entlastung

03

Modell erarbeiten

Aufgaben, Kosten und Zuständigkeiten klären

04

Entscheidung sichern

Politische Rückendeckung herstellen

Zentrale Fragen vor der Gründung

- Welche Aufgaben werden übertragen?
- Wie werden Kosten verteilt?
- Wer trägt welche Verantwortung?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?



Erfolgsfaktoren – Umsetzung

Was entscheidet über die langfristige Tragfähigkeit

Herausforderung	Erfolgsansatz
Unterschiedliche Gemeindeinteressen	**Gemeinsames Ziel, faire Kostenverteilung und transparente Entscheidungen**
Sorgen der Mitarbeitenden	**Frühzeitige Beteiligung und klare Perspektiven**
Unklare Zuständigkeiten	**Eindeutige Rollen und abgestimmte Abläufe**
Fehlendes Vertrauen	**Nachvollziehbare Kommunikation, faire Entscheidungsprozesse und verlässliches Verhalten**

Erkenntnis aus den Praxisbeispielen

Nicht die Kosteneinsparung allein, sondern Professionalisierung, Leistungsqualität und Ausfallsicherheit stehen im Vordergrund.

HEMMNISSE



RECHTLICHE UNSICHERHEITEN



SORGE VOR KONTROLL-VERLUST UND ABHÄNGIGKEITEN



PROJEKT-AUFWAND DER ANFANGSPHASE



ZUSATZAUFWAND LAUFENDER BETRIEB



UNZUREICHENDE UNTERSTÜTZUNG DURCH LÄNDER UND BUND

Hemmnisse – Aufbauphase

Warum Kooperationsprojekte in stocken geraten

Rechtliche Unsicherheiten

- Umsatzsteuerfrage
- Widersprüchliche Rechtslogiken zwischen Bund, Länder und Gemeinden

Hoher Vorbereitungsaufwand

- Prozesse Harmonisieren
- Abstimmungsaufwand zwischen Verwaltung, Politik und Mitarbeiter*innen
- IT-Systeme vereinheitlichen
- etc.

Fehlende Unterstützung

- Eigene Ressourcen reichen oft nicht aus
- Nicht nur rechtliche Genehmigungen und finanzielle Hilfen, auch fachliche Unterstützung von Ländern & Bund

Hemmnisse – laufender Betrieb

Spannungsfeld zwischen lokaler Eigenständigkeit und regionaler Zusammenarbeit

Perspektive der Gemeinden

- Autonomie bewahren
- Lokale Identität erhalten
- Einfluss und Kontrolle sichern

Anforderungen der Kooperation

- Zuständigkeiten neu verteilen
- Prozesse vereinheitlichen
- Entscheidungen abstimmen

Mit einer wachsenden Zahl an Beteiligten steigen auch die Informations-, Abstimmungs- und Kontrollkosten!

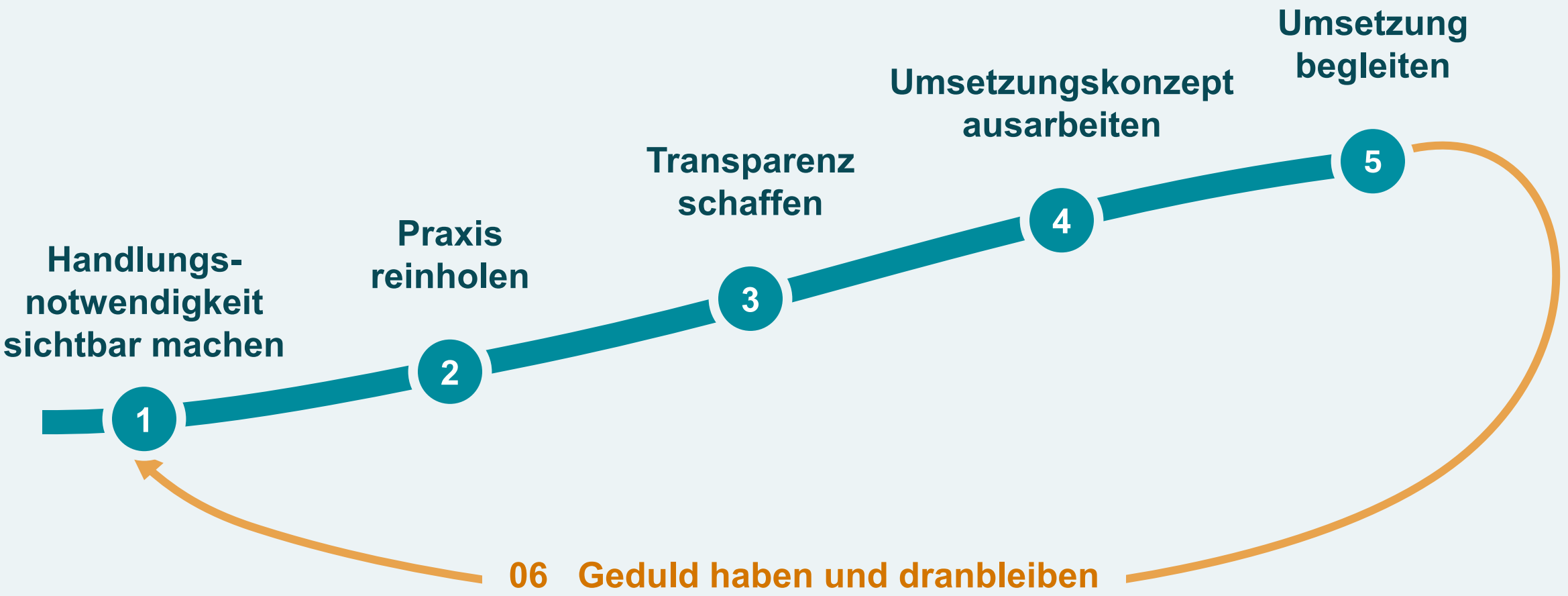
Gemeindekooperationen machen Synergien nutzbar – Qualitäts- und Effizienzsteigerungen sind realisierbar!

- **Infrastruktur**
  - Wichtige und erforderliche Infrastrukturinvestitionen auf mehrere Schultern verteilen z.B. 4 Gemeinden – 1 Bauhof, Sport- und Freizeitanlagen, Klimaschutz, Mobilität etc.
- **Personal**
  - Spezialwissen bündeln und den Gemeinden zur Verfügung stellen z.B. Abgabeneinhebung, Bausachverständiger, Standesamts- und Staatsbürgerschaftswesen etc.
- **Fuhrpark**
  - Auslastungssteigerung und Kostenteilung z.B. Spezialmaschinen, Straßenerhaltung etc.
- **Einkauf**
  - Realisierung von Größenvorteilen z.B. Material, IT-Infrastruktur etc.
- **Prozesse**
  - Leistungskonzentration führt zu Effizienzsteigerungen
  - Freispielen von Personalressourcen für andere wichtige Aufgaben z.B. Verwaltungsdigitalisierung, Bürgerservice etc.



GEMEINDEKOOPERATIONEN

Von der Idee zur Umsetzung



Wie Gemeindekooperationen anstoßen & umsetzen?

- ***Handlungsnotwendigkeit sichtbar machen!***
  - Workshop mit Entscheidungsträger*innen zu Kooperationspotenzialen, Anforderungen, Rahmenbedingungen etc. - Wo haben wir gemeinsame Handlungsnotwendigkeiten?
  - Nächste Schritte vereinbaren – welche Fragen sind konkret zu klären, um den nächsten Schritt zu machen?
- ***Praxis reinholen!***
  - Organisieren Sie eine Exkursion, Workshop etc. zu einer erfolgreichen Gemeindekooperation und holen Sie die Menschen vor den Vorhang, die sie umsetzen!

Wie Gemeindekooperationen anstoßen & umsetzen?

- ***Transparenz schaffen!***
  - Bewusstsein schaffen – Was sind die Chancen und Potenziale aber auch mögliche Risiken? -> Zahlen, Daten, Fakten sauber zusammentragen, analysieren und aufbereiten
  - Wer sind die zentralen Stakeholder / Entscheidungsträger*innen aber auch „Gegner“ – welche Fragen, Bedenken haben sie?
- ***Umsetzungskonzept ausarbeiten!***
  - Die organisatorischen, rechtlichen, finanziellen und prozessualen Anforderungen ausarbeiten – Wie kann die Kooperation im „Echtbetrieb“ funktionieren?
  - Welche nächsten Schritte sind zu setzen?

Wie Gemeindekooperationen anstoßen & umsetzen?

- ***Umsetzung begleiten***
  - Detailfragen klären, Führungskräfte und Teams begleiten/coachen, Ergebnisse evaluieren etc.
- ***Geduld haben und dran bleiben!***
  - Kooperationen brauchen Zeit und Prozesskompetenz: Kommunikation, Evaluierungsschleifen, Ängste & Widerstände bearbeiten etc.



KDZ Vorgehensmodell – Gemeindekooperation

Umsetzung

Strategische Eckpunkte



Monat 1

- Kick-Off Veranstaltung – Motivation und Beteiligung aller Akteure sicherstellen
- Anforderungen an und Rahmenbedingungen für die Kooperation klären
- Projektinhalte feinjustieren

Status Quo und Kooperations-potenziale



Monat 2-4

- Analyse der bestehenden Daten- und Informationsgrundlagen
- Erheben und bewerten der zentralen Struktur- und Leistungsdaten
- Vertiefende Interviews mit Bürgermeister, Amtsleiter, Bauhofleiter und Bauhofmitarbeiter
- Kritische Analyse des Leistungsspektrums
- Benchmarking und realisierbare Synergie- und Effizienzpotenziale

Umsetzungs-konzept

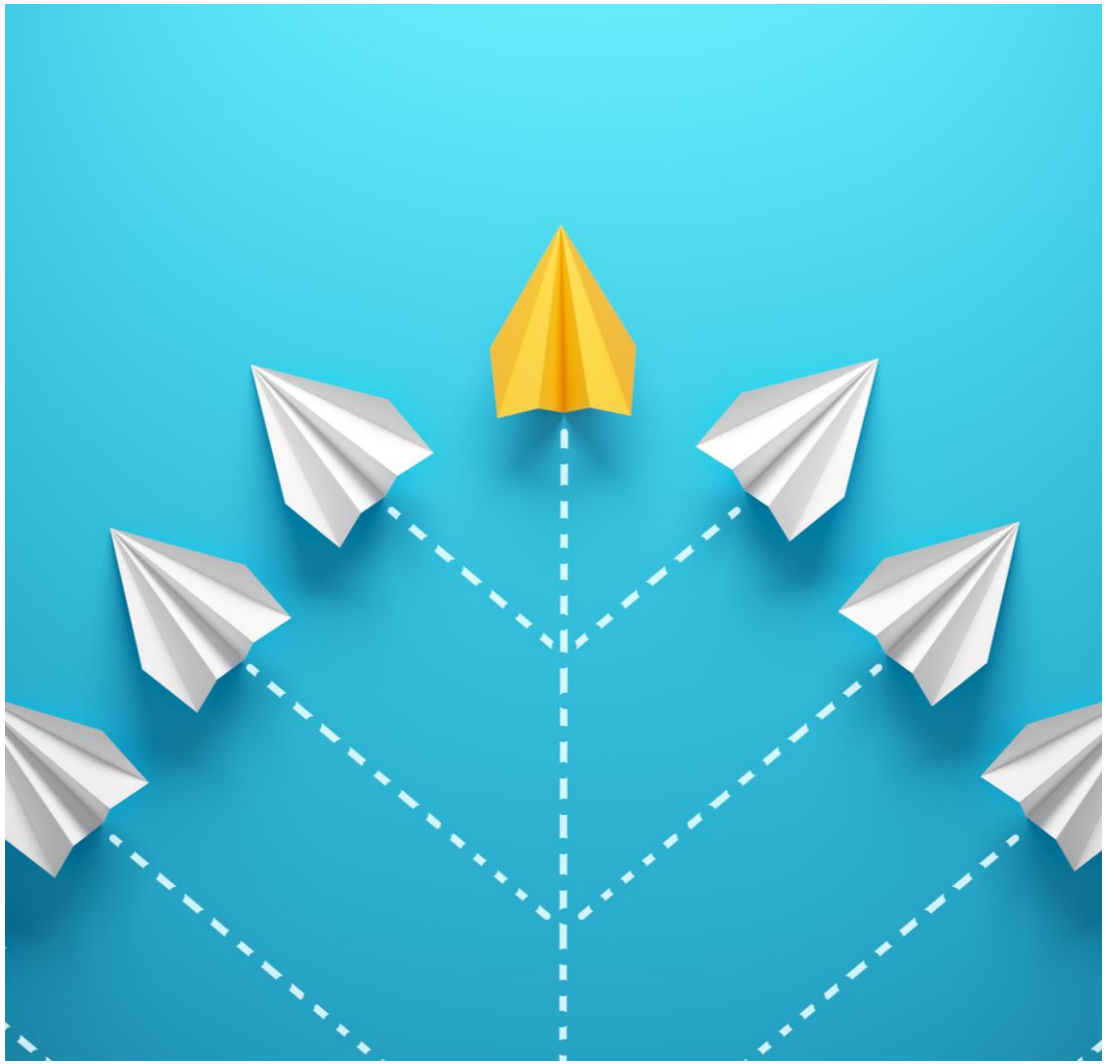


Monat 5-8

- Organisationsform festlegen
- Erarbeiten der Führungs- und Managementstrukturen
- Entwickeln der Kernprozesse
- Aufbau der Führungs- und Steuerungsinstrumente
- Etablieren einer effizienten Arbeitsorganisation
- Erarbeiten des Raum-, Flächen- und Ausstattungsprogramms

KDZ-Leistungen Gemeindekooperationen

- **Potenzial- und Sensibilisierungsworkshops**
- **Kooperations-Check**
- **Umsetzungskonzept**
- **Umsetzungsbegleitung bis zum „Echtbetrieb“**
  - **Fokus auf Lösungen und „Machbares“**
  - **Moderation und Prozessbegleitung**
- **Einbringen von Know-How, Good-Practices und Benchmarks aus KDZ- Projekten**



KDZ-Insights



- Aktuelle Grundlagen
  - Organisation
  - Recht
  - Ökonomische Effekte
- Good-Practices
- Handlungsempfehlungen

“Zusammenkommen ist ein Beginn – Zusammenbleiben ist ein Fortschritt – Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.”

(Henry Ford)

Kontakt



Mag. Philip Parzer, MSc

Leiter CAF-Zentrum

Bereichskoordinator Public Management Consulting

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

KDZ – ManagementberatungsGmbH

parzer@kdz.or.at

+43 1 892 3492 10

+43 676 849 579 10

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

@KDZ_Austria

KDZ.or.at