

Anna Touzil, BA

Lisa Touzil, BA

# Interkommunale Zusammenarbeit

Kosteneinsparungen durch interkommunale  
Zusammenarbeit am Beispiel des Bezirkes  
Hermagor

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science

Studium: Wirtschaft und Recht

Studienzweig: Public Management und Recht der öffentlichen Verwaltung

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

**BegutachterIn:** Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Sanja Korac

**Institut:** Institut für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

01/2015

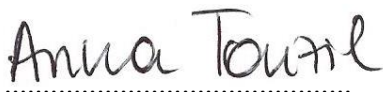
## Eidesstattliche Erklärung

Wir versichern an Eides statt, dass wir

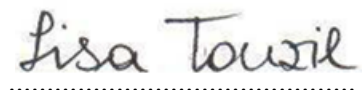
- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und andere als die angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt haben;
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt haben;
- die Inhalte, die wir aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen haben, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z. B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht haben;
- die Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt haben und dass die zur Plagiatskontrolle eingereichte digitale Version der Arbeit mit der gedruckten Version übereinstimmt.

Wir sind uns bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.<sup>1</sup>

Kleblach-Lind, Jänner 2015



.....  
Unterschrift



.....  
Unterschrift

---

<sup>1</sup> Vgl. Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, FA Studien- und Prüfungswesen, o.J.

## Vorwort

Im Rahmen unseres Masterstudiums an der Alpen-Adria-Universität in Klagenfurt wurde der Begriff der interkommunalen Zusammenarbeit in einigen Vorlesungen genannt. Neben dem dadurch gewonnen Grundverständnis und Basiswissen wollten wir mehr über das Thema „interkommunale Zusammenarbeit“ herausfinden und darüber hinaus einen Bezug zum Bezirk Hermagor herstellen. Mithilfe dieser Masterarbeit konnten dahingehend das private und berufliche Interesse am Bezirk Hermagor miteinander verknüpft werden.

Mit der vorliegenden Masterarbeit geht unser Studium und damit ein lernintensiver, aufregender und unvergesslicher Abschnitt unseres Lebens zu Ende. Es ist nun an der Zeit uns bei einigen Personen zu bedanken.

Ein herzlicher Dank geht an unsere Betreuerin, Frau Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Sanja Korac für die konstruktive Kritik, fachliche Wegweisung und Unterstützung bei der Erstellung der Masterarbeit. Auch möchten wir uns bei Herrn Mag. Friedrich Veider, MSc für die Betreuung in der Region Hermagor und die Unterstützung bedanken. Es ist uns bewusst, dass auch die Betreuung einer Masterarbeit viel Nervenstärke, Geduld und Einsatz erfordert und wir sind Ihnen beiden diesbezüglich sehr dankbar.

Ein weiterer Dank gilt der Region Hermagor und den AmtsleiterInnen in den jeweiligen Gemeinden für die aufgebrauchte Zeit und Unterstützung bei der empirischen Analyse. Auch möchten wir uns bei unserer Hochschule, der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt für die Möglichkeit zur Erstellung dieser Arbeit bedanken.

Ein Studium erfordert neben universitärer auch private Unterstützung und so wollen wir uns nachfolgend bei Personen bedanken, ohne die wir diesen Weg nicht so gut gemeistert hätten.

Unser tiefster und größter Dank geht an unsere Eltern Otto und Luise. Wir danken beiden von Herzen, dass sie immer an uns geglaubt haben und uns aus jeder noch so schwierigen Situation mit viel Liebe, Rückhalt und Zuspruch geholfen haben. Sie haben uns mit den größtmöglichen Mühen diese Ausbildung ermöglicht und uns stets gefördert und unterstützt. Auch möchten wir uns bei unserem großen Bruder Otto und seiner Freundin Ramona bedanken, die uns seit den ersten Schuljahren mit Rat und Tat zur Seite standen

und immer für uns da waren. Ein besonderer Dank geht auch an Peter Kohlmaier für den Zuspruch, die Unterstützung und den Rückhalt während des ganzen Studiums.

Uns ist bewusst, dass eine solche Familie keine Selbstverständlichkeit ist und wir sind Ihnen allen in tiefer Dankbarkeit verbunden. Ihnen widmen wir diese Arbeit.

Allen Wegbegleitern der letzten Jahre, egal ob im Studium oder im privaten Umfeld, möchten wir auch unseren Dank aussprechen. Insbesondere gilt dies für Herrn Wolfram Dorfer, Frau Cornelia Titzer, Bakk., Frau Anna-Maria Lexer, BA, Frau Anja Rainer, MA, Frau Christina Priess, Bakk. und Herrn Michael Linder, BA.

Kleblach-Lind, Jänner 2015

Anna und Lisa Touzil

## Kurzfassung

Verschiedene Entwicklungen wie beispielsweise die Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume oder die komplexer werdenden Aufgaben stellen die Gemeinden vor immer neue Herausforderungen und beeinträchtigen ihre Handlungsfähigkeit. Oft sind Gemeinden nicht mehr in der Lage, sehr kostenintensive Aufgaben alleine zu bewältigen. Dahingehend kann interkommunale Zusammenarbeit eine Möglichkeit darstellen, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Bei dieser Masterarbeit wird auf diese Thematik eingegangen und es erfolgt eine Analyse des Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit in der Region Hermagor. Diesbezüglich wird insbesondere auch die Erreichung von Kostenersparnissen durch interkommunale Zusammenarbeit untersucht.

Zur Einleitung in die Thematik wird zunächst im theoretischen Teil basierend auf einer Literaturrecherche ein Überblick über die Gemeinden, interkommunale Zusammenarbeit und die Erreichung von Kostenersparnissen in Österreich und in anderen europäischen Ländern gegeben. Mit diesem Überblick aus der Literatur als Basis wird im empirischen Teil auf die interkommunale Zusammenarbeit und Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor eingegangen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass formelle und informelle interkommunale Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor genutzt wird. Sowohl die Ergebnisse der Literaturrecherche, als auch die Interviews im Bezirk Hermagor haben bestätigt, dass durch interkommunale Zusammenarbeit Kosten eingespart werden können. Dies trifft jedoch nicht auf jeden Bereich und jede Zusammenarbeit zu und kann nicht allgemein für jede Zusammenarbeit angenommen werden.

**Schlüsselwörter:** öffentliche Verwaltung, Gemeinden, Interkommunale Zusammenarbeit, Gemeindekooperationen, Kosteneinsparungen, Bezirk Hermagor

## Abstract

Several developments, such as the reduction of the financial room for maneuver or the increasing complexity of tasks, cause new challenges for municipalities and affect their ability to act. Therefore, municipalities are often no longer able to cope with very cost-intensive tasks on their own. To that effect, intermunicipal cooperation can be one option to meet these challenges.

This master thesis addresses this issue and analyzes the status quo of intermunicipal cooperation in the district of Hermagor. In this regard, the achievement of cost reductions through intermunicipal cooperation will be examined in particular.

As an introduction to the topic, the theoretical part provides a literature-based overview of the municipalities, intermunicipal cooperation and the achievement of cost reductions in Austria and other European countries. With this overview as a basis, the empirical part examines the intermunicipal cooperation and cost reductions through intermunicipal cooperation in the district of Hermagor.

In summary, it can be ascertained that formal and informal intermunicipal cooperation is used in the district of Hermagor. Both, the results of the literature research and the interviews in the district of Hermagor, have confirmed that costs can be saved through intermunicipal cooperation. However, this does not apply to each area and cooperation and cannot generally be assumed for every cooperation.

**Keywords:** public sector, municipalities, intermunicipal cooperation, cost reduction, district of Hermagor

# Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung .....	I
Vorwort .....	II
Kurzfassung.....	IV
Abstract .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XII
<b>I Theoretischer Teil .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung .....	3
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Gemeinden und Gemeindestrukturen im Vergleich .....</b>	<b>6</b>
2.1 Gemeinden in Österreich.....	6
2.1.1 Begriffsbestimmung .....	6
2.1.2 Gemeindestruktur .....	7
2.1.3 Organe der Gemeinde.....	9
2.1.4 Aufgaben der Gemeinde .....	9
2.1.4.1 Der eigene Wirkungsbereich.....	10
2.1.4.2 Der übertragene Wirkungsbereich.....	11
2.1.4.3 Aufgabenerfüllung.....	11
2.1.5 Herausforderungen .....	13

2.2 Gemeinden in anderen europäischen Ländern .....	15
2.2.1 Frankreich.....	16
2.2.2 Deutschland.....	16
2.2.3 Schweiz .....	17
2.2.4 Spanien .....	18
2.2.5 Niederlande.....	19
2.2.6 Norwegen .....	20
2.2.7 Italien.....	20
2.3 Ländervergleich.....	21
<b>3 Interkommunale Zusammenarbeit.....</b>	<b>24</b>
3.1 Begriffsdefinition .....	24
3.2 Bedeutung und Gründe/Motive .....	28
3.2.1 Ökonomische Gründe .....	30
3.2.2 Organisatorische Gründe .....	31
3.2.3 Rechtliche Gründe.....	31
3.2.4 Weitere Gründe.....	32
3.3 Zielsetzungen .....	33
3.4 Voraussetzungen/Rahmenbedingungen .....	34
3.5 Aufgaben und Bereiche.....	35
3.6 Formen interkommunaler Zusammenarbeit .....	37
3.6.1 Kooperationsarten .....	38
3.6.2 Unterscheidung in informelle und formelle Zusammenarbeit .....	39
3.6.3 Modelle interkommunaler Zusammenarbeit .....	40
3.6.4 Rechtliche Organisationsformen.....	43
3.6.4.1 Öffentlich-rechtliche Organisationsformen .....	43
3.6.4.2 Privatrechtliche Organisationsformen .....	46
3.7 Novelle der Bundesverfassung .....	50



3.8 Umsatzsteuerliche Behandlung .....	51
3.9 Interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten .....	52
3.10 Interkommunale Zusammenarbeit in anderen europäischen Ländern .....	55
<b>4 Kostensparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit .....</b>	<b>59</b>
4.1 Erfahrungen aus Österreich .....	59
4.2 Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern .....	64
4.2.1 Frankreich.....	64
4.2.2 Deutschland.....	65
4.2.3 Schweiz.....	68
4.2.4 Spanien .....	68
4.2.5 Niederlande.....	70
4.2.6 Norwegen .....	71
4.2.7 Italien.....	72
4.2.8 Länderübergreifende Ergebnisse .....	72
4.3 Zusammenfassung und Interpretation .....	73
<b>5 Zwischenfazit.....</b>	<b>78</b>
<b>II Empirischer Teil .....</b>	<b>82</b>
<b>6 Methodik.....</b>	<b>82</b>
6.1 Allgemeine Informationen und Vorgehensweise .....	82
6.2 Der Bezirk Hermagor.....	83
6.3 Gemeinden des Bezirkes Hermagor .....	85
<b>7 Ergebnisse .....</b>	<b>88</b>
7.1 Nutzung interkommunaler Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor.....	88
7.2 Initiierung, Idee und Zustimmung .....	89
7.3 Gründe und Erwartungen .....	93

7.4 Zusammenarbeitende Gemeinden .....	97
7.5 Bereiche .....	100
7.6 Tatsächliche Erfahrungen/Vorteile .....	107
7.7 Nachteile/Probleme.....	112
7.8 Umsatzsteuer .....	116
7.9 Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit .....	117
7.10 Zufriedenheit mit interkommunaler Zusammenarbeit .....	123
7.11 Abschließende Ergänzungen bzw. allgemeine Anregungen zum Thema .....	125
<b>8 Zwischenfazit und Interpretation .....</b>	<b>127</b>
<b>9 Gesamtfazit und Ausblick.....</b>	<b>132</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>137</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>153</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Argumentationskette .....	5
Abbildung 2 Formen der Aufgabenerfüllung (Lummerstorfer).....	12
Abbildung 3 Formen der Aufgabenerfüllung (Steiner).....	12
Abbildung 4 IKZ/Fusion.....	27
Abbildung 5 IKZ-Formen .....	39
Abbildung 6 Sitzgemeindemodell.....	41
Abbildung 7 Gemeinsame Aufgabenerfüllung im engeren Sinn .....	41
Abbildung 8 Juristische Person .....	42
Abbildung 9 Rechtliche Organisationsformen.....	43
Abbildung 10 Formen und Möglichkeiten von IKZ .....	50
Abbildung 11 Ergebnisse Befragung Kärnten 2005: Erreichte Ziele.....	60
Abbildung 12 Kienbaum-Studie: Kosteneinsparungen.....	67
Abbildung 13 Politische Übersichtskarte vom Bezirk Hermagor .....	84

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Gemeinden in Österreich.....	8
Tabelle 2 Gemeinden im internationalen Vergleich .....	21
Tabelle 3 Zusammenfassung der Studien.....	75
Tabelle 4 Gemeinden der Region Hermagor .....	85

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ABUG	Abwasserbeseitigung Unteres Gailtal
AG	Aktiengesellschaft
AL	AmtsleiterIn
Art.	Artikel
ASFINAG	Autobahnen- und Schnellstraßen - Finanzierungs- Aktiengesellschaft
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
d. h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii bzw. et aliae (und andere)
EWIV	Euroäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung
FLGÖ	Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Österreichs
GenG	Genossenschaftsgesetz
GesBR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
i. H. v.	in Höhe von
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit

i. S. d.	im Sinne der/des
IT	Informationstechnik
JPART	Journal of Public Administration Research and Theory
K-AGO	Kärntner Allgemeine Gemeindeordnung
KDZ	Kommunalwissenschaftliches Dokumentationszentrum (Zentrum für Verwaltungsforschung)
KG	Kommanditgesellschaft
KIOG	Karnische Infrastruktur- und Organisations GmbH
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KWG	Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft
MwSt-System-RL	Mehrwertsteuersystemrichtlinie
N	Anzahl
NLW	Nassfeld Lesachtal Weissensee
NÖ	Niederösterreich
NPO	Nonprofit-Organisation
OG	Offene Gesellschaft
ÖGZ	Österreichische Gemeindezeitung
OÖ	Oberösterreich
PPP	Public-Private-Partnership
RFG	Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden
StG	Stille Gesellschaft
u. a.	unter anderem
UStG	Umsatzsteuergesetz

VereinsG

Vereinsgesetz

Z.

Ziffer

# I Theoretischer Teil

## 1 Einleitung

Gemäß Art. 2 Abs. 1 und 2 B-VG ist Österreich ein Bundesstaat und gliedert sich in neun Bundesländer sowie über 2.300 Gemeinden.<sup>2</sup> In Österreich gibt es einen vierstufigen Verwaltungsaufbau bestehend aus Bund, Ländern, Bezirken und Gemeinden, wobei Bund, Länder und Gemeinden Gebietskörperschaften darstellen und die Bezirke organisatorisch der Landesverwaltung zugerechnet werden.<sup>3</sup> Dahingehend sind in Österreich die Gemeinden die kleinsten politischen Einheiten mit Selbstverwaltung und ein wichtiges Element im staatlichen Aufbau. Sie spielen eine bedeutende Rolle bei der unmittelbaren Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen und sind die erste Anlaufstelle für die Gemeindebürgerinnen und -bürger<sup>4</sup>. Zur Aufgabenerfüllung benötigt der Staat leistungsfähige Gemeinden. Jedoch haben verschiedene Entwicklungen in den letzten 50 Jahren Druck auf die Gemeinden ausgeübt und stellen diese vor immer neue Herausforderungen.<sup>5</sup>

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Entwicklungen wie der Rückgang der Bevölkerung im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel, die Globalisierung, die europäische Integration, die immer höher werdenden Ansprüche der Bürger, der verstärkte Wettbewerb, die immer komplexer werdenden Aufgaben und der steigende finanzielle Druck bzw. die Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume stellen die Gemeinden vor immer neue Herausforderungen und beeinträchtigen ihre Handlungsfähigkeit. Viele Gemeinden sind nicht mehr oder nur unter viel höherem Aufwand in der Lage, bestimmte kostenintensive Vorhaben bzw. Gemeindeaufgaben alleine durchzuführen.<sup>6</sup> Des Weiteren wird auch

---

<sup>2</sup> Vgl. MECCA Environmental Consulting und Institut für Städtebau und Raumplanung, 2000, S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2009, S. 3.

<sup>4</sup> Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit auf die geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

<sup>5</sup> Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 1ff; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 1; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.a; Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 132.

<sup>6</sup> Vgl. Köhler, in: STANDORT - Zeitschrift für Angewandte Geographie, 4/2003, S. 195; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 19-24; Vgl. Hessisches Ministerium des Innern und für Sport, 2014; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 13; Vgl. Stopper, in: Heinelt/Vetter (Hrsg.), 2008, S. 283f.



kritisiert, dass die vergleichsweise geringe Größe der österreichischen Gemeinden einer effizienten und kostengünstigen Erfüllung der Gemeindeaufgaben entgegensteht. Eine Optimierung bzw. Verbesserung der Gemeindestrukturen und somit eine Schaffung größerer Einheiten durch Gemeindezusammenlegungen oder –kooperationen werden in der Literatur als Möglichkeiten für die Gemeinden beschrieben, diesen Herausforderungen zu begegnen. Einige Beiträge in der Literatur zeigen jedoch auch, dass durch Gemeindezusammenlegungen kaum Kosteneinsparungen möglich sind und weiters bei Gemeindezusammenlegungen auch mit Identitätsverlusten und Verschlechterungen beim Zusammenhalt gerechnet werden muss.<sup>7</sup> Deshalb hat vor allem die Notwendigkeit von Gemeindekooperationen bzw. interkommunaler Zusammenarbeit<sup>8</sup> in den letzten Jahren zugenommen und diese wird auch in Österreich zur Bewältigung der Herausforderungen genutzt. Als Beispiele für interkommunale Zusammenarbeit können dahingehend der gemeinsame Betrieb eines Schwimmbades durch mehrere Gemeinden, die gemeinsame Trinkwasserversorgung oder auch die Kooperation mehrerer Gemeinden bei der Gewerbeflächenentwicklung genannt werden. In Österreich werden beispielsweise vor allem Sozialhilfe-, Schulgemeinde- oder auch Abfallwirtschaftsverbände von mehreren Gemeinden in Kooperation betrieben.<sup>9</sup>

Als eines der Hauptziele der interkommunalen Zusammenarbeit werden in der Literatur meist Kostenersparnisse bzw. die Reduktion der Kosten genannt, welche durch Größenvorteile wie beispielsweise die bessere Nutzung der Ressourcen oder die kostengünstigere Produktion größerer Einheiten erreicht werden können.<sup>10</sup> Auch eine Studie des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung bestätigt, dass durch IKZ beispielsweise im Bereich der Abwasseranlagen Kosteneinsparungen von bis zu 20% der Betriebskosten erreicht werden können.<sup>11</sup> Die Meinungen zu Kosteneinsparungen durch IKZ

---

<sup>7</sup> Vgl. Pitlik/Wirth, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 1; Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 57; Vgl. Bußjäger, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 7; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 7; Vgl. Mathis, in: Nachbaur/Niederstätter (Hrsg.), 2009, S. 172.

<sup>8</sup> In dieser Masterarbeit werden die Begriffe „Zusammenarbeit“ und „Kooperation“ synonym verwendet und somit bedeuten die Begriffe „Gemeindekooperation“ und „interkommunale Zusammenarbeit“ dasselbe.

<sup>9</sup> Vgl. Pietzcker, in: Gabriel, et al. (Hrsg.), 2010, S. 53; Vgl. Pyschny, et al., in: Raumordnung und Raumforschung, 6/2012, S. 531; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 33; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 4f und 17; Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 130.

<sup>10</sup> Vgl. Köhler, in: STANDORT - Zeitschrift für Angewandte Geographie, 4/2003, S. 195; Vgl. Eder, in: Dörr (Hrsg.), 1996, S. 146; Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 70.

<sup>11</sup> Vgl. Amt der Oberösterreichischen Landesregierung, o.J.

sind aber nicht immer positiv. Einige Erfahrungen, wie beispielsweise in Frankreich und Italien, zeigen, dass das Ziel der Kostenreduktion oft nicht erreicht werden kann.<sup>12</sup>

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll für den Bezirk Hermagor in Kärnten und seine sieben eher kleineren Gemeinden mit einer durchschnittlichen Einwohnerzahl von 2650 Einwohnern (1252 bis 6952 Einwohner) eruiert werden, inwieweit interkommunale Zusammenarbeit zur Erbringung ihrer Gemeindeaufgaben genutzt wird und ob dadurch Kostenersparnisse erreicht werden können. Nachfolgend sollen nun die Forschungsfragen und die Zielsetzung der Arbeit noch genauer erläutert werden.<sup>13</sup>

## **1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung**

Folgende Forschungsfragen sollen im Rahmen dieser Masterarbeit beantwortet werden:

- Welche Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit werden für Österreich und andere europäische Länder in der Literatur beschrieben?
- Wie ist der Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor?
- Wurden im Bezirk Hermagor bisher Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit erzielt? Weichen die Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch IKZ von den Erfahrungen in der Literatur ab?

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, dem Leser einen Überblick über die Thematik zu geben, wobei explizit auf die Kosteneinsparungen durch die interkommunale Zusammenarbeit eingegangen wird. Dahingehend sollen neben den Erfahrungen aus Österreich auch internationale Umsetzungserfahrungen aus der Literatur aufgezeigt werden. Durch qualitative Erhebungen in Form von Befragungen der Gemeinden des Bezirkes Hermagor sollen der Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit und die Erfahrungen der Gemeinden bezüglich der Kosteneinsparungen ermittelt werden.

## **1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Um einen tieferen Einblick in die Materie zu erhalten wurde dieses Masterarbeitsthema gemeinsam von zwei Studierenden bearbeitet. Die Zusammenarbeit umfasst die

---

<sup>12</sup> Vgl. Frère, et al., 2012, S. 1 ; Vgl. Garrone, et al., 2013, S. 1.

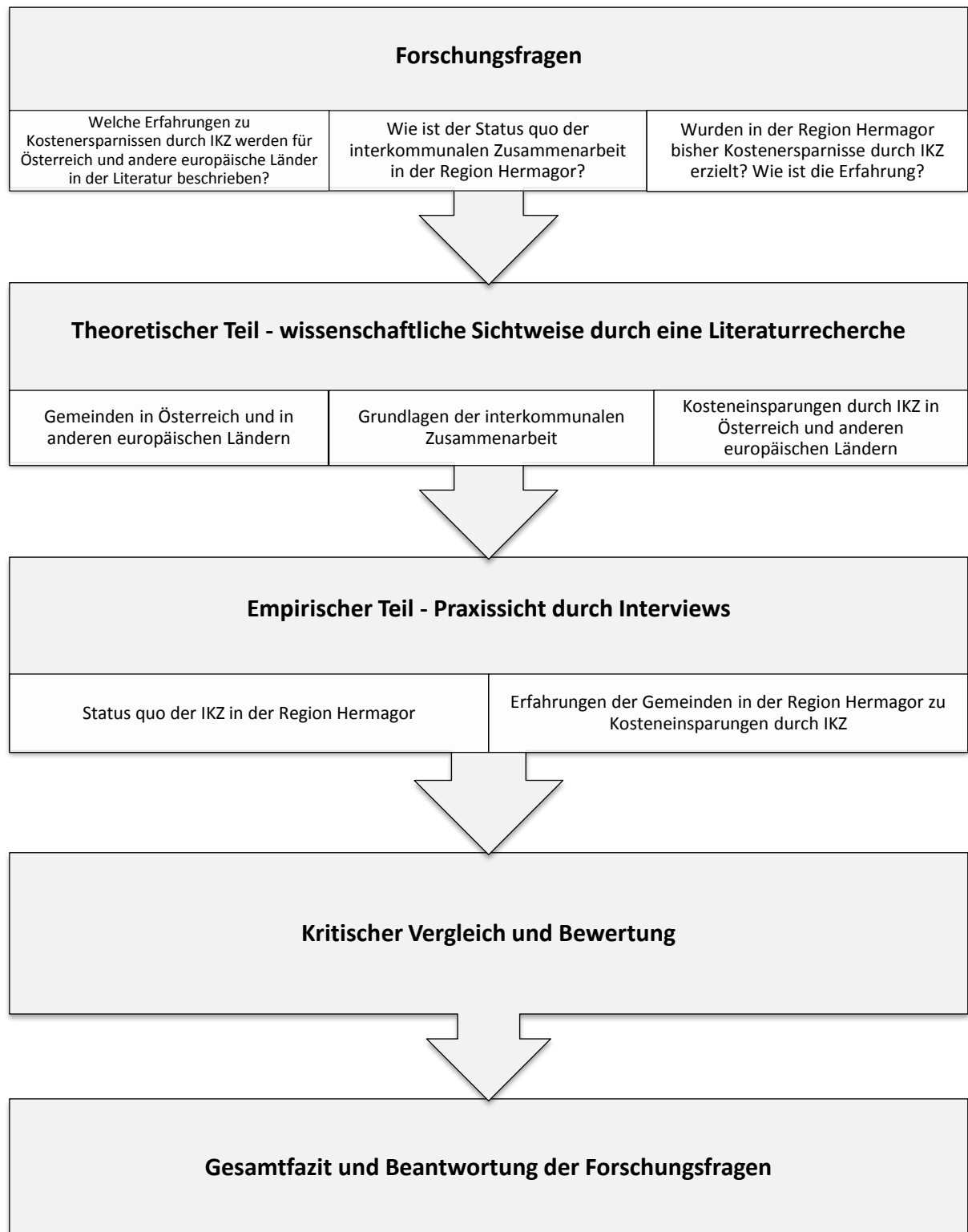
<sup>13</sup> Vgl. Statistik Austria, 2014b, S. 4.

Literaturrecherche, die Planung und Besprechung der Vorgehensweise, die Abstimmung beim Verfassen der einzelnen Kapitel, die gemeinsame Durchführung der Interviews und das gemeinsame Verfassen einzelner Kapitel wie beispielsweise die Einleitung oder das Resümee.

Diese Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil und besteht aus neun Kapiteln. Als Basis für den theoretischen Teil dient eine umfassende Literaturrecherche sowohl an der Universitätsbibliothek Klagenfurt und den zur Verfügung gestellten E-Ressourcen wie Datenbanken und elektronische Zeitschriften als auch im Internet. Im theoretischen Teil wird nach der Einleitung zunächst im zweiten Kapitel ein Überblick über die Gemeinden und Gemeindestrukturen im Vergleich gegeben. Dabei werden neben der Begriffsbestimmung und den Grundlagen zu den Gemeinden in Österreich auch Grundlagen zu Gemeinden aus anderen europäischen Ländern vermittelt. Das Hauptaugenmerk im theoretischen Teil soll auf die interkommunale Zusammenarbeit im dritten Kapitel und auf Kosteneinsparungen durch IKZ im vierten Kapitel gelegt werden. Dahingehend werden, basierend auf einer Literaturrecherche, wichtige Grundlagen zur interkommunalen Zusammenarbeit übermittelt. Dies umfasst u. a. eine Begriffsdefinition, Gründe/Motive und Zielsetzungen von IKZ, Aufgaben und Bereiche, Formen und IKZ in Kärnten sowie in anderen europäischen Ländern. Im vierten Kapitel werden die österreichischen und internationalen Erfahrungen mit Kostenersparnissen durch IKZ aufgezeigt. Abschließend erfolgt im theoretischen Teil noch ein Zwischenfazit.

Im empirischen Teil wird als praktisches Beispiel der Bezirk Hermagor behandelt. Mittels qualitativen Erhebungen durch Interviews mit den Amtsleitern der Gemeinden des Bezirkes Hermagor soll geklärt werden, wie der Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk aussieht und wie ihre bisherigen Erfahrungen vor allem in Bezug auf Kostenersparnisse durch IKZ sind. Dahingehend wird im Kapitel 6 zunächst die Methodik erklärt und Informationen über die Vorgehensweise, den Bezirk Hermagor und seine Gemeinden sowie über den Rücklauf gegeben. Im siebten Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews präsentiert und im darauffolgenden Kapitel zusammengefasst und interpretiert. Abschließend erfolgen im neunten Kapitel Gesamtfazit und Ausblick.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Argumentationskette der Masterarbeit.

Abbildung 1 Argumentationskette<sup>14</sup><sup>14</sup> Quelle: Verfasserinnen (eigene Darstellung).

## 2 Gemeinden und Gemeindestrukturen im Vergleich

Bevor in den Kapiteln 3 und 4 auf die interkommunale Zusammenarbeit und Kostenersparnisse durch IKZ eingegangen wird, soll in diesem Kapitel als Einstieg in die Thematik ein Überblick über die Charakteristika der Gemeinden gegeben und wichtige Grundlagen zu diesem Thema vermittelt werden. Zunächst erfolgt eine Beschreibung der österreichischen Gemeinden und anschließend sollen auch die Charakteristika der internationalen Gemeinden dargestellt werden. Dadurch sollen die unterschiedlichen Gemeindestrukturen in den Ländern für analytische Zwecke aufgezeigt werden. Im Kapitel 4 soll nämlich u. a. analysiert werden, ob die Gemeindestrukturen und sonstigen Rahmenbedingungen als Gründe für die möglichen unterschiedlichen Erfahrungen mit Kostenersparnissen durch IKZ herangezogen werden können.

### 2.1 Gemeinden in Österreich

#### 2.1.1 Begriffsbestimmung

Bei der Literaturrecherche konnte keine einheitliche Definition des Begriffes „Gemeinde“ gefunden werden. Die Begriffsdefinitionen in der Literatur sind sehr vielfältig. Nach *Steiner* können staatsrechtlich-kommunalwissenschaftliche, politologische sowie soziologische Begriffsdefinitionen unterschieden werden, wobei allein im soziologischen Bereich 94 Begriffsdefinitionen existent sind. Meist wird beim Begriff „Gemeinde“ die politische Gemeinde bzw. die Einwohnergemeinde gemeint, welche sich aus allen wohnhaften Personen im Gemeindegebiet zusammensetzt.<sup>15</sup>

In Österreich wird als Gemeinde die kleinste politische Einheit verstanden, die sich selbst verwaltet. Sie ist die „unterste territoriale Organisationsstufe“<sup>16</sup> im Staatsaufbau. In der österreichischen Bundesverfassung wird der Begriff „Gemeinde“ näher beschrieben, wobei die Art. 115-120 B-VG sowie die jeweiligen Gemeindeordnungen in den Bundesländern als rechtliche Basis für die Gemeinden anzusehen sind. Art. 115 Abs. 1 B-VG legt fest, dass unter dem Begriff „Gemeinde“ im Sinne der Bundesverfassung die Ortsgemeinde zu verstehen ist. Eine Ortsgemeinde ist nach § 1 des provisorischen Gemeindegesetzes vom 17. März 1849

---

<sup>15</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 27 und 34f.

<sup>16</sup> Oberndorfer, in: Klug, et al. (Hrsg.), 2008, S. 7.

„die als selbstständiges Ganzes vermessene Katastralgemeinde“. Katastralgemeinden sind örtliche Gemeinschaften bzw. räumlich abgegrenzte Sprengel, welche 1785 durch das Josephinische Grundsteuerpatent entstanden sind.<sup>17</sup>

Gemäß Art. 116 Abs. 1 B-VG handelt es sich bei einer Gemeinde um eine Gebietskörperschaft mit dem Recht auf Selbstverwaltung. Zugleich ist eine Gemeinde auch Verwaltungssprengel und nimmt im übertragenen Wirkungsbereich Aufgaben im Auftrag von Bund und Land wahr.<sup>18</sup> Nach Art. 116 Abs. 2 B-VG sind Gemeinden in Österreich außerdem selbstständige Wirtschaftskörper und haben das Recht im Konsens mit den Bundes- und Landesgesetzen u. a. Vermögen zu besitzen und wirtschaftliche Unternehmungen zu betreiben. Des Weiteren können Gemeinden als juristische Personen des öffentlichen Rechtes bezeichnet werden und sind somit Träger von öffentlich-rechtlichen Rechten und Pflichten und Privatrechten. Dahingehend können Gemeinden beispielsweise Verträge abschließen.<sup>19</sup>

### 2.1.2 Gemeindestruktur

Österreich ist in insgesamt 2.354 Gemeinden gegliedert, wobei nach Art. 116 Abs. 1 B-VG jedes österreichische Grundstück zu einer Gemeinde gehören muss.<sup>20</sup> Aus einem strukturellen Blickwinkel betrachtet ist die Anzahl der österreichischen Gemeindebürger im internationalen Vergleich als eher gering anzusehen, denn nur eine kleine Anzahl von österreichischen Gemeinden kann eine hohe Einwohnerzahl aufweisen. Im Durchschnitt liegt die Anzahl der Gemeindebürger der österreichischen Gemeinden bei etwa 2.834, wobei dieser Durchschnitt ohne Wien<sup>21</sup> berechnet wurde.<sup>22</sup>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Einwohnerzahl der Gemeinden österreichweit und für alle österreichischen Bundesländer gegliedert nach Einwohnerzahl-Gruppen. Die Daten aus der Tabelle zeigen, dass nur 71 der 2.354 Gemeinden mehr als 10.000 Einwohner haben und über 70% der Gemeinden österreichweit eine Einwohnerzahl von 2.500 Einwohnern nicht

---

<sup>17</sup> Vgl. Oberndorfer, in: Klug, et al. (Hrsg.), 2008, S. 7; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 16; Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 60; Vgl. Neudorfer, 1998, S. 58.

<sup>18</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 18 und 20.

<sup>19</sup> Vgl. Oberndorfer, in: Klug, et al. (Hrsg.), 2008, S. 6f; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.a; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 18.

<sup>20</sup> Vgl. Wastl-Walter, in Brünner, et al. (Hrsg.), 2000, S. 21; Vgl. Wien.gv.at, o.J.

<sup>21</sup> Wien wurde von den Autorinnen nicht in die Berechnung mit einbezogen, da es aufgrund seiner Sonderstellung und der großen Einwohnerzahl die Ergebnisse verzerren würde.

<sup>22</sup> Vgl. Österreichischer Gemeindebund, 2014.

überschreiten. Ein großer Anteil der österreichischen Bevölkerung lebt in Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern. Somit ist die Gemeindestruktur in Österreich durch einen großen Anteil eher kleinerer Gemeinden charakterisiert.<sup>23</sup>

Einwohner	Österreich	Kärnten	Burgenland	OÖ	NÖ	Tirol	Vorarlberg	Salzburg	Steiermark
bis 100	6	0	1	0	1	4	0	0	0
101 bis 500	175	0	15	14	17	32	15	7	75
501 bis 1.000	431	11	39	75	84	63	20	16	123
1.001 bis 2.500	1.093	69	91	210	298	108	28	33	256
2.501 bis 5.000	423	32	20	100	110	49	16	43	53
5.001 bis 10.000	155	12	4	32	42	16	8	14	27
10.001 bis 20.000	47	5	1	8	14	6	5	5	3
20.001 bis 50.000	16	1	0	3	6	0	4	0	2
über 50.000	8	2	0	2	1	1	0	1	1
<b>Gesamt</b>	<b>2.354</b>	<b>132</b>	<b>171</b>	<b>444</b>	<b>573</b>	<b>279</b>	<b>96</b>	<b>119</b>	<b>540</b>

Tabelle 1 Gemeinden in Österreich<sup>24</sup>

Im Zuge von Gemeindestrukturbereinigungen in den 1960er-1970er Jahren kam es in einigen österreichischen Bundesländern wie Kärnten, Steiermark oder auch im Burgenland zu einer Reduktion der Anzahl der Gemeinden um 36-65 Prozent. In anderen Bundesländern wie Salzburg oder Tirol wurde die Anzahl der Gemeinden nicht verändert. Aus diesem Grund gibt es auch Unterschiede bei den Einwohnerzahlen in den Bundesländern. Während in Tirol ein Drittel der Gemeinden weniger als 1.001 Einwohner hat, liegt der Prozentanteil dieser Gemeinden in Kärnten nur bei 6,7 Prozent. Insgesamt hat sich die Anzahl der österreichischen Gemeinden von 1961 bis 2013 von 3.998 auf 2.354 Gemeinden verringert.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 12; Vgl. Österreichischer Gemeindebund, 2014.

<sup>24</sup> Österreichischer Gemeindebund, 2014.

<sup>25</sup> Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 12; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2.

In den letzten Jahrzehnten gab es in Österreich keine erwähnenswerten Gemeindezusammenlegungen, wobei nun aktuell seit 01.01.2013 Gemeindezusammenlegungen in der Steiermark wahrgenommen werden.<sup>26</sup>

### 2.1.3 Organe der Gemeinde

Um die Aufgaben erledigen zu können, benötigt die Gemeinde als Gebietskörperschaft Organe. Gemäß Art. 117 B-VG besteht eine Gemeinde in Österreich aus dem Gemeinderat, dem Gemeindevorstand und dem Bürgermeister, deren Funktionen von Organwaltern ausgeführt werden. Die Verantwortung zur Besorgung der Gemeindeaufgaben sowie die Aufgaben selbst sind gesetzlich festgelegt und werden somit auf die Organe aufgeteilt.<sup>27</sup>

### 2.1.4 Aufgaben der Gemeinde

Die österreichischen Gemeinden unterliegen dem Grundsatz der Einheitsgemeinde. Dieser besagt, dass die Aufgaben und die Organisationsstrukturen aller Gemeinden<sup>28</sup> in Österreich grundsätzlich gleich sind. Dahingehend sind die Aufgaben der Gemeinden in der Theorie nicht von der Einwohnerzahl oder der Größe der jeweiligen Gemeinde abhängig. Für die Erledigung der Aufgaben selbst steht eine unterschiedliche Anzahl von Mitarbeitern in den Gemeinden zur Verfügung. In kleinen Gemeinden werden die Aufgaben von wenigen Mitarbeitern erledigt, wobei in großen Gemeinden mehrere Mitarbeiter hierfür zur Verfügung stehen.<sup>29</sup> In der Praxis werden allerdings Unterschiede bei der Aufgabenerfüllung deutlich. Zum einen können sich Gemeinden bei der Erfüllung der Aufgaben unterschiedlicher wirtschaftlicher oder rechtlicher Instrumente bedienen, zum anderen ist die Erfüllung von der Struktur wie beispielsweise der Größe und Lage der jeweiligen Gemeinde abhängig.<sup>30</sup>

Von den Gemeinden werden bedeutsame Aufgaben der allgemeinen Daseinsvorsorge für ihre Bürger erbracht, wobei sie diesbezüglich selbst bestimmen können, welche Aufgaben

---

<sup>26</sup> Vgl. Bußjäger, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 7; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 46.

<sup>27</sup> Vgl. Steiner, 2008, S. 7.

<sup>28</sup> Die Ausnahme bilden hierbei die Statutarstädte gemäß Art. 116 Abs. 3 B-VG. (Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 61.)

<sup>29</sup> Vgl. Vgl. Wien.gv.at, o.J.; Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 46; Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 61.

<sup>30</sup> Vgl. Fallend, et al., in: Forum Politische Bildung (Hrsg.), 2001, S. 47.



sie besorgen wollen und wie sie diese Aufgaben besorgen.<sup>31</sup> Nach sozio-ökonomischen Gesichtspunkten lassen sich die Gemeindeaufgaben in Pflichtaufgaben, naturräumliche Aufgaben, spezifische Aufgaben für Ballungsräume und zentralörtliche Aufgaben unterteilen. Zu den Pflichtaufgaben zählen gesetzlich festgelegte Kernaufgaben wie die örtliche Sicherheitspolizei, Schulen und Kindergärten, Straßen sowie die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, welche eine Grundversorgung der Bevölkerung sicherstellen sollen. Naturräumliche Aufgaben umfassen Aufgaben, die den Naturraum betreffen wie beispielsweise Natur- und Landschaftsschutz, die Gewässerreinigung oder auch Siedlungswesen und Raumordnung. Bei Ballungsräumen mit einer hohen Bevölkerungsdichte sind die Aufgaben komplexer und benötigen mehr Koordinierungsaufwand. Dahingehend gibt es beispielsweise spezifische Einrichtungen wie eine Berufsfeuerwehr oder auch Umweltschutzeinrichtungen. Zentralörtliche Aufgaben sind Aufgaben, deren Nutzen die administrativen Grenzen der jeweiligen Gemeinde überschreiten und somit zu externen Effekten bzw. Spillover-Effekten führen. Beispiele hierfür sind höhere Schulen, Krankenanstalten oder auch Messen.<sup>32</sup>

Grundsätzlich wird bei den Aufgaben zwischen dem eigenen und übertragenen Wirkungsbereich unterschieden, welche in den Art. 118 und 119 B-VG geregelt sind. Auf diese soll nun nachfolgend noch näher eingegangen werden.

### *2.1.4.1 Der eigene Wirkungsbereich*

Gemäß Art. 116 Abs. 1 B-VG haben die Gemeinden Österreichs das Recht auf Selbstverwaltung. Dahingehend erledigt die Gemeinde im eigenen Wirkungsbereich gemäß Art. 118 Abs. 2 B-VG Aufgaben, an denen die örtliche Gemeinschaft ein ausschließliches oder überwiegendes Interesse hat und diese zur Erfüllung dieser Aufgaben auch im Stande ist. Die Gemeinde unterliegt bei der Erfüllung der Gemeindeaufgaben im eigenen Wirkungsbereich keinem Weisungsrecht von übergeordneten Organen, allerdings aber einer staatlicher Aufsicht. Die Gemeinden erledigen im eigenen Wirkungsbereich Aufgaben der Privatwirtschaftsverwaltung wie beispielsweise den Betrieb wirtschaftlicher Unternehmen gemäß Art. 116 Abs. 2 B-VG und Aufgaben der Hoheitsverwaltung. Als Beispiel für den

---

<sup>31</sup> Vgl. Fallend, et al., in: Forum Politische Bildung (Hrsg.), 2001, S. 50; Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 61.

<sup>32</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 16f; Vgl. Frère, et al., 2012, S. 2.

Bereich der Hoheitsverwaltung können Aufgaben im Zusammenhang mit der örtlichen Sicherheits-, Gesundheits- oder Baupolizei gemäß Art. 118 Abs. 3 B-VG genannt werden.<sup>33</sup>

### 2.1.4.2 Der übertragene Wirkungsbereich

Im übertragenen Wirkungsbereich erledigen die österreichischen Gemeinden gemäß Art. 119 Abs. 1 B-VG Angelegenheiten für den Bund oder das Land und sind an deren Weisungen gebunden. Im Rahmen der mittelbaren Bundesverwaltung sind die Gemeinden an die Weisungen des Landeshauptmannes oder des jeweils zuständigen Bundesministers gebunden. Die Landesregierung ist wiederum bei Angelegenheiten des Landes weisungsbefugt. Die Aufgaben der Gemeinden im Zusammenhang mit dem übertragenen Wirkungsbereich fallen in den Zuständigkeitsbereich des Bürgermeisters. Dem Bürgermeister obliegt gemäß Art. 119 Abs. 3 B-VG außerdem, Aufgaben, welche mit den Aufgaben des eigenen Wirkungsbereiches der Gemeinde sachlich zusammenhängen, an den Gemeindevorstand zu delegieren. Aufgaben im übertragenen Wirkungsbereich sind beispielsweise Volkszählungen, das Meldewesen oder auch das Standesamt.<sup>34</sup>

Aufgrund der Vielzahl an Verwaltungsaufgaben in den Gemeinden gibt es ebenso viele gesetzliche Grundlagen, welche die österreichischen Gemeinden einzuhalten haben. Sowohl die Vorschriften des Gemeinschaftsrecht sowie des Privatrechtes, als auch die Vorschriften des öffentlichen Rechtes wie beispielsweise auch das Verfassungs- und Verwaltungsrecht müssen von den Gemeinden beachtet werden.<sup>35</sup>

### 2.1.4.3 Aufgabenerfüllung

Nach dem Prinzip des Gewährleistungsstaates müssen Gemeinden nicht alle Aufgaben selbst erfüllen. Demnach muss nur gewährleistet sein, dass die jeweiligen Aufgaben überhaupt erbracht werden. Für die Erfüllung der Gemeindeaufgaben stehen den Gemeinden mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Die nachfolgende Abbildung von *Lummerstorfer* zeigt diese Möglichkeiten und die Einordnung der IKZ.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Grabenwarter/Holoubek, 2014, S. 374; Vgl. Fallend, et al., in: Forum Politische Bildung (Hrsg.), 2001, S. 47; Vgl. Wien.gv.at, o.J.

<sup>34</sup> Vgl. Grabenwarter/Holoubek, 2014, S. 374f; Vgl. Fallend, et al., in: Forum Politische Bildung (Hrsg.), 2001, S. 47; Vgl. Wien.gv.at, o.J.; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.a.

<sup>35</sup> Vgl. Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.a.

<sup>36</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 56; Vgl. Prorok, et al., in: Forum Public Management, 2/2011, S. 5; Vgl. Budäus, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 8.

<b>Eigenerstellung</b>	<b>Kooperation</b>	<b>Fremdbezug</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiebetrieb</li> <li>• Eigenbetrieb</li> <li>• Eigengesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKZ</li> <li>• PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Unternehmen</li> <li>• NPO</li> </ul>

Abbildung 2 Formen der Aufgabenerfüllung (Lummerstorfer)<sup>37</sup>

Wie die obige Abbildung zeigt, können von den Gemeinden zur Aufgabenerfüllung neben der Eigenerstellung der Aufgaben durch Regie-/Eigenbetriebe oder Eigengesellschaft auch Kooperationen wie interkommunale Zusammenarbeit und Public-Private-Partnerships oder auch der Fremdbezug durch private Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen gewählt werden. IKZ ist somit Teil der kooperativen Aufgabenwahrnehmung der Gemeinden.<sup>38</sup>

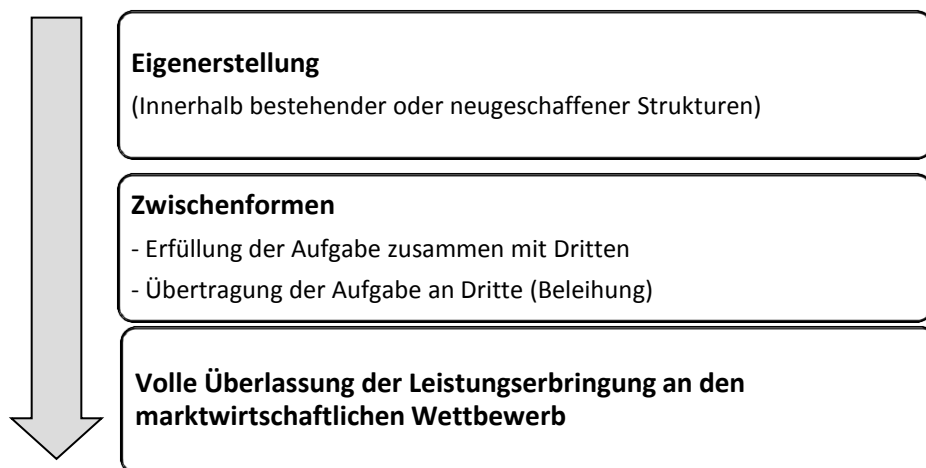


Abbildung 3 Formen der Aufgabenerfüllung (Steiner)<sup>39</sup>

Wie die obige Abbildung zeigt, unterscheidet auch *Steiner* verschiedene Formen der Leistungserbringung. Demnach können die Eigenerstellung innerhalb bestehender oder neugeschaffener Strukturen, Zwischenformen wie die Aufgabenerfüllung gemeinsam mit Dritten bzw. die Aufgabenübertragung an Dritte sowie die volle Überlassung der Leistungserbringung an den marktwirtschaftlichen Wettbewerb unterschieden werden. Dahingehend soll die Eigenerstellung durch die Gemeinde dann in Erwägung gezogen werden, wenn die Aufgabe eine hohe Spezifität, strategische Relevanz sowie

<sup>37</sup> Quelle: Lummerstorfer, 2006, S. 56. (leicht modifiziert)

<sup>38</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 56.

<sup>39</sup> Quelle: Steiner, 2002, S. 86. (leicht modifiziert)

Wirtschaftlichkeit aufweist. So soll beispielsweise eine Aufgabe mit besonderer Geheimhaltungspflicht durch die Gemeinde selbst erbracht werden. Der Begriff „Dritte“ bei den Zwischenformen umfasst sowohl natürliche Personen und privatrechtliche Organisationsformen als auch Organisationen des öffentlichen Rechts wie beispielsweise Gemeinden. Somit zählt die interkommunale Zusammenarbeit als Aufgabenerfüllung zusammen mit Dritten (in diesem Fall Gemeinden) zu den Zwischenformen.<sup>40</sup>

### 2.1.5 Herausforderungen

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gibt es unterschiedliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen, die Druck auf die Gemeinden ausüben und sie vor viele Herausforderungen stellen.

Zu diesen Herausforderungen zählt beispielsweise der demographische Wandel. Periphere bzw. ländliche Regionen und auch kleinere Gemeinden haben oft mit einem Bevölkerungsrückgang bzw. Geburtenrückgängen und somit auch mit weniger Steuereinnahmen zu kämpfen. Auch in Kärnten werden viele Regionen zukünftig von starken Bevölkerungsrückgängen betroffen sein. Dies kann in weiterer Folge beispielsweise zur Schließung von Schulen und Kindergärten oder auch zu Leerständen führen. Die Gemeinden stehen vor der Herausforderung, trotz des Bevölkerungsrückganges ein angemessenes Niveau bei der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen aufrecht erhalten zu können. Des Weiteren kommt es durch den demographischen Wandel und der Veränderung der Altersstruktur auch zu einer Veränderung der Nachfrage öffentlicher Leistungen sowie der Infrastruktur.<sup>41</sup>

Die Globalisierung der Weltmärkte führt dazu, dass die Wirtschafts- und Sozialräume für Unternehmen nicht mehr an den Gemeindegrenzen enden. Dahingehend stehen Gemeinden immer mehr im Wettbewerb um den Sitz von Unternehmen, die nach dem Grundsatz der freien Standortwahl nach attraktiven Standorten suchen.<sup>42</sup> Dieser Standortwettbewerb betrifft aber nicht nur Unternehmen und Arbeitsplätze, sondern auch junge Familien, welche

---

<sup>40</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 85-88.

<sup>41</sup> Vgl. Köhler, in: STANDORT - Zeitschrift für Angewandte Geographie, 4/2003, S. 195; Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 19; Vgl. DStGB, 2013b, S. 5 ; Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 3; Vgl. Stopper, in: Heinelt/Vetter (Hrsg.), 2008, S. 286f; Vgl. Biwald, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 48.

<sup>42</sup> Vgl. Biwald, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 48; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 13 ; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 19; Vgl. Mäding, in: Bogumil/Kuhlmann (Hrsg.), 2010, S. 207.

sich Gemeinden mit einem kostengünstigen und gut ausgebauten Leistungsspektrum wünschen.<sup>43</sup>

Neben den bereits genannten Herausforderungen stellt auch die europäische Integration eine Herausforderung für Gemeinden dar. Oft kommt es zu hierarchischen Verschiebungen im Bereich der Aufgaben und Kompetenzen zur EU und zur Verkleinerung der Entscheidungskompetenzen der Gemeinden. Zugleich werden die Aufgaben, welche die Gemeinden zu bewältigen haben, immer vielfältiger und komplexer.<sup>44</sup>

Eine weitere Herausforderung sind auch die immer höher werdenden Ansprüche bzw. stetig steigenden Anforderungen der Bürger. Die Bürger erwarten sich von den Gemeinden eine exzellente, professionelle und qualitativ hochwertige Erstellung der Leistungen. Dahingehend sind speziell seit den 1960er-Jahren vor allem kleinere Gemeinden nicht mehr in der Lage den Anforderungen gerecht zu werden. So ist es beispielsweise für eine sehr kleine Gemeinde nicht möglich, eine große Feuerwehr mit modernsten Geräten und Vollzeit-Fachpersonal zu betreiben. Die steigenden Anforderungen benötigen außerdem eine hohe Spezialisierung, welche von kleineren Gemeinden nur sehr schwer erbracht werden kann. Zusätzlich stehen den steigenden Anforderungen und Aufgaben immer weniger Handlungsmöglichkeiten gegenüber.<sup>45</sup>

Eine große Herausforderung für die Gemeinden ist der steigende finanzielle Druck bzw. die Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume bei gleichzeitig steigenden Aufgaben und Ausgaben und sinkenden Einnahmen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und die daraus resultierenden niedrigeren Einnahmen haben die finanzielle Problematik bei den Gemeinden noch verstärkt. Auch zukünftig ist in diesem Bereich keine Entlastung absehbar. Aufgrund des demographischen Wandels sind nämlich zukünftig noch höhere Ausgaben im Sozialbereich zu erwarten.<sup>46</sup>

Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen wird es für eine einzelne Gemeinde immer schwieriger, ihre Leistungen effizient, effektiv und bürgerorientiert anzubieten. Oftmals

---

<sup>43</sup> Vgl. Matschek, in Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 132.

<sup>44</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 20; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 91.

<sup>45</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 20; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 91; Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 3; Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2012, S. 33; Vgl. Bußjäger, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 6.

<sup>46</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 19; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 1; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 13; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 62.

können sehr kostenintensive Vorhaben aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht mehr durchgeführt werden. Neben Gebietsreformen bzw. Gemeindezusammenlegungen, Ausgliederungen, Public-Private-Partnerships und Privatisierungen ist die interkommunale Zusammenarbeit eine Möglichkeit, um dem bestehenden Druck bzw. den Herausforderungen standhalten zu können. Dahingehend wird interkommunale Zusammenarbeit beispielsweise bei den Gemeinden sogar der Ausgliederung von Leistungen vorgezogen.<sup>47</sup> Wie schon in der Einleitung gezeigt, hat die Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit zur Bewältigung der Herausforderungen in Österreich in den letzten Jahren zugenommen.<sup>48</sup>

Eine Tendenz zur verstärkten Nutzung von Netzwerken und Kooperationen zur Lösung der bestehenden Probleme zeichnet sich aber nicht nur in Österreich ab. Generell ist bei der Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen in den Ländern Europas im Zusammenhang mit dem aktuell diskutierten Ansatz des (New) Public Governance eine solche Tendenz erkennbar.<sup>49</sup>

### **2.2 Gemeinden in anderen europäischen Ländern**

Da neben den Erfahrungen mit IKZ und Kostenersparnissen in Österreich auch die internationalen Erfahrungen von verschiedenen europäischen Ländern mit einbezogen werden sollen, ist es notwendig in dieser Masterarbeit auch auf die Gemeinden und die Gemeindestrukturen in anderen Ländern einzugehen. Dahingehend wird im Folgenden ein Überblick über die Gemeindestrukturen im internationalen Vergleich gegeben. Die nachfolgenden Länder Frankreich, Deutschland, Schweiz, Spanien, Niederlande, Norwegen und Italien wurden deshalb ausgewählt, da nur für diese europäischen Länder in der Literatur Beiträge oder Studien über Kostenersparnisse und IKZ gefunden werden konnten und die Gemeindestrukturen für diese Länder somit für diese Masterarbeit relevant sind.

---

<sup>47</sup> Vgl. Wirth/Biwalda, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 20 und 33; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 3; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 15; Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 4ff; Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 2f.

<sup>48</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 4f und 17.

<sup>49</sup> Vgl. Budäus, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 11; Vgl. Dearing, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 24.

### 2.2.1 Frankreich

Frankreich hat mehr als 60 Millionen Einwohner, einen unitarisch-zentralistischen Verwaltungsaufbau und im Wesentlichen drei territoriale Ebenen der Verwaltung: die Regionen, die Departemente und die Gemeinden.<sup>50</sup> Die Gemeinden sind in Frankreich die kleinste und älteste administrative Einheit und sind eine örtliche Gebietskörperschaft und zugleich auch Verwaltungsbezirk. Sie sind für staatliche Aufgaben wie beispielsweise die Durchführung von Wahlen oder die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und auch für kommunale Aufgaben wie die Planung der Stadtentwicklung oder die Versorgung mit kommunalen Dienstleistungen zuständig.<sup>51</sup>

Der direkte Vergleich der Gemeindestrukturen Europas macht deutlich, dass Frankreich mit seiner Vielzahl an Gemeinden eine Besonderheit darstellt. Im Jahr 2013 lag die Anzahl der französischen Gemeinden bei 36.786. Seit 1959 mit etwa 38.000 Gemeinden hat sich die Anzahl der Gemeinden in Frankreich nur etwas verringert. Wird die gesamte EU-Ebene betrachtet, liegen 41% der Gemeinden demzufolge in Frankreich. Der Großteil der Gemeinden weist eine Anzahl von weniger als 1.000 Gemeindebürgern auf, doch es gibt enorme Größenunterschiede bei den Gemeinden. So haben beispielsweise 3.000 Gemeinden weniger als 100 Einwohner und im Vergleich fünf Gemeinden mehr als 300.000 Einwohner. Trotz dieser Größenunterschiede hat jede französische Gemeinde denselben Status und die gleiche Struktur bestehend aus dem Gemeinderat und dem Bürgermeister.<sup>52</sup>

### 2.2.2 Deutschland

Deutschland ist mit über 80 Millionen Einwohnern der bevölkerungsreichste Bundesstaat in Europa, hat einen föderal-dezentralen Verwaltungsaufbau und besteht aus 16 Bundesländern. Die Verwaltungsstruktur in den Bundesländern ist auf drei Ebenen aufgeteilt: Es gibt Landesbehörden auf den obersten und mittleren Ebenen (Ministerien und Regierungsbezirke) sowie Gemeinden auf der untersten Ebene.<sup>53</sup> Allgemein gesehen ist in Deutschland eine relativ komplizierte lokale Verwaltungsstruktur vorherrschend. In den Bundesländern gibt es neben den Gemeinden noch Kreise und kreisfreie Städte, welche

---

<sup>50</sup> Vgl. Eurostat, o.J.; Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 29; Vgl. West, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 67; Vgl. Steiner, 2002, S. 163.

<sup>51</sup> Vgl. Insee, o.J.; Vgl. Steiner, 2002, S. 165f.

<sup>52</sup> Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2; Vgl. West, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 68; Vgl. Schild/Uterwedde, 2006, S. 118; Vgl. Infobest, o.J.

<sup>53</sup> Vgl. Heinz, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 91ff.

allesamt kommunale Aufgaben erledigen.<sup>54</sup> Die Gemeinden übernehmen in Deutschland zwei Funktionen: Sie sind für die unterste Ebene der Staatsverwaltung zuständig und gleichzeitig Gebietskörperschaft mit dem Recht auf kommunale Selbstverwaltung.<sup>55</sup> Als unterste Ebene der Staatsverwaltung übernehmen die Gemeinden im übertragenen Wirkungsbereich Aufgaben für Bund und Länder. Solche Aufgaben sind beispielsweise das Melderecht, das Bauaufsichtsrecht sowie der Zivildienst. Im Rahmen der Selbstverwaltung gibt es für Gemeinden einerseits freiwillige Aufgaben wie beispielsweise Schwimmbäder, Museen und Sportstätten und andererseits Pflichtaufgaben wie Gemeindestraßen, Sozialhilfe und Abfall-/Abwasserbeseitigung.<sup>56</sup>

Die Zahl der Gemeinden in Deutschland hat sich vor allem in den 1970er Jahren stark verringert. Im Jahr 2013 betrug die Anzahl der deutschen Gemeinden 11.252, 1950 gab es in Deutschland noch 33.932 Gemeinden. In den einzelnen Bundesländern variiert die Gemeindeanzahl erheblich. So hat beispielsweise Nordrhein-Westfalen weniger als 400 Gemeinden, während Bayern über 2.000 Gemeinden aufweist. Mehr als die Hälfte der deutschen Gemeinden hat weniger als 2.000 Einwohner und der Medianwert der Einwohnerzahl pro Gemeinde liegt bei 1.675.<sup>57</sup>

### 2.2.3 Schweiz

Die Schweiz hat acht Millionen Einwohner, einen föderal-dezentralen Verwaltungsaufbau und ist in folgende drei Ebenen gegliedert: Kantone, Bezirke und Gemeinden. Dahingehend sind die Gemeinden die kleinste Einheit auf Ebene der Verwaltung, welche auch politische Kompetenzen ausüben darf.<sup>58</sup> Auch bei den Schweizer Gemeinden gibt es einen eigenen und einen übertragenen Wirkungsbereich. Die Gemeinden in der Schweiz sind für viele Aufgaben zuständig, welche aber in den einzelnen Kantonen unterschiedlich geregelt sind. Zu den häufigsten Aufgaben der Schweizer Gemeinden zählen beispielsweise Bildung, Sozialwesen

---

<sup>54</sup> Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 29; Vgl. Katagi, 2012, S. 15; Vgl. Bundes-SGK, 2013, S. 26.

<sup>55</sup> Vgl. Heinz, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 93.

<sup>56</sup> Vgl. Bogumil/Jann, 2009, S. 104.

<sup>57</sup> Vgl. Bogumil/Jann, 2009, S. 103; Vgl. Statista, o.J.; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2; Vgl. Steiner, 2002, S. 141; Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 13.

<sup>58</sup> Vgl. Eurostat, o.J. ; Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 29; Vgl. Bundesamt für Statistik (2014a), o.S. ; Vgl. Bundesamt für Statistik, 2014b.



und Gesundheit, die Versorgung mit Wasser und Elektrizität sowie die Bau-, Feuer-, Straßen- und Gewerbepolizei.<sup>59</sup>

Die Anzahl der Schweizer Gemeinden selbst hat sich seit 1850, vor allem seit den 1990er Jahren, kontinuierlich verringert. Im Jahr 1850 gab es noch 3.205 Gemeinden in der Schweiz, im Jahr 1990 waren es 3.021 Gemeinden. Insbesondere seit dem Jahr 2000 verlor die Schweiz im Durchschnitt ca. 30 Gemeinden jährlich. Im Jahr 2014 lag die Anzahl der Gemeinden bei insgesamt 2.352 Gemeinden.<sup>60</sup> Im Vergleich zum starken Anstieg der Schweizer Bevölkerung seit 1848 von 2,4 Millionen auf etwa 8 Millionen, ist die Gemeindeanzahl aber relativ stabil geblieben. Die Gemeinden in der Schweiz haben durchschnittlich nur 985 Einwohner (Medianwert) und sind im internationalen Gemeindevergleich als sehr klein einzustufen.<sup>61</sup>

### 2.2.4 Spanien

Spanien hat mehr als 46 Millionen Einwohner und ist unitarisch-zentralistisch aufgebaut.<sup>62</sup> Der Staat gliedert sich in autonome Gemeinschaften, Provinzen und Gemeinden. Die Gemeinden sind Gebietskörperschaften auf der untersten Ebene der Verwaltung und haben das Recht auf Selbstverwaltung.<sup>63</sup> Die Aufgaben der Gemeinden umfassen u. a. öffentliche Sicherheit, Umweltschutz, Friedhöfe, Wasserversorgung sowie Straßenbeleuchtung, den öffentlichen Verkehr und Tourismus.<sup>64</sup>

Die Anzahl der spanischen Gemeinden ist von 1950 mit 9.214 Gemeinden bis 2013 mit 8.167 Gemeinden leicht zurückgegangen.<sup>65</sup> Im internationalen Vergleich sind die spanischen Gemeinden als sehr klein einzustufen. Von den über 8.100 Gemeinden haben etwa 5.000 Gemeinden weniger als 1.000 Einwohner. Des Weiteren haben 84 Prozent der spanischen Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner. In ihnen leben aber nur 13 Prozent der spanischen

---

<sup>59</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 50 und 130; Vgl. Steiner, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 37; Vgl. Bühler/Fetz, in: Biwald, et al., 2006, S. 60.

<sup>60</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik, 2014b ; Steiner, 2002, S. 127.

<sup>61</sup> Vgl. Steiner, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 35; Steiner, 2002, S. 56.

<sup>62</sup> Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 29.

<sup>63</sup> Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 157; Vgl. Diputación de Alicante, 2008, S. 3 und 5.

<sup>64</sup> Vgl. Nieto Garrido, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 171.

<sup>65</sup> Vgl. Council of Europe, 1995, S. 16; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2;

Bevölkerung. Es gibt nämlich auch 15 Großstädte in Spanien, in welchen mehr als 250.000 Einwohner beheimatet sind.<sup>66</sup>

### 2.2.5 Niederlande

Die Niederlande sind ein dezentralisierter Staat mit mehr als 16 Millionen Einwohnern und bestehen aus drei Regierungsebenen: die zentrale Ebene, die Provinzebene und die Gemeindeebene. Dahingehend sind die Gemeinden an der untersten Verwaltungsebene angesiedelte Gebietskörperschaften und bilden eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Staat und den Gemeindebürgern.<sup>67</sup> In den Niederlanden werden die Gemeinden von Bürgermeister, Gemeinderat und einem Kollegium, bestehend aus Bürgermeister und Beigeordneten, verwaltet.<sup>68</sup> Die Aufgaben der Gemeinden sind u. a. Raumplanung, öffentlicher Wohnungsbau, öffentlicher Verkehr, Umwelt, Sozialwesen sowie Bildung und Kultur.<sup>69</sup>

Die Gemeindeanzahl hat sich vor allem in den vergangenen Jahren durch Zusammenlegungen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung reduziert. Insgesamt hat sich die Anzahl der niederländischen Gemeinden seit 1900 von 1.121 auf 408 Gemeinden im Jahr 2013 verringert. Auch die Zahl der Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern hat sich von 1900 bis 2004 von 918 auf 12 Gemeinden stark verringert. Es kam also zu einer Reduktion kleiner Gemeinden.<sup>70</sup> Die durchschnittliche Einwohnerzahl pro Gemeinde ist seit 1900 von 4.553 auf 33.600 im Jahr 2004 deutlich angestiegen. Für das Jahr 2013 beträgt die durchschnittliche Einwohnerzahl/Gemeinde sogar über 41.000. Somit haben die niederländischen Gemeinden im Vergleich zu anderen europäischen Ländern eine sehr hohe Einwohnerzahl.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Nieto Garrido, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 171 und 174; Vgl. Gobierno de España, o.J., S. 3.

<sup>67</sup> Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 139; Vgl. Allers, in: Kim, et al. (Hrsg.), 2013, S. 120; Vgl. Bappert/Borck/Tigges, 2010; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2.

<sup>68</sup> Vgl. Bappert/Borck/Tigges, 2010 ;

<sup>69</sup> Vgl. Association of Netherlands Municipalities (2008), S. 43-52.

<sup>70</sup> Vgl. Bappert/Borck/Tigges, 2010; Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 141f.

<sup>71</sup> Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 142; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2; Vgl. Eurostat, o.J.

### 2.2.6 Norwegen

In Norwegen gibt es mehr als fünf Millionen Einwohner und einen unitarisch-dezentralisierten Verwaltungsaufbau.<sup>72</sup> Neben der Zentralregierung gibt es in Norwegen Kreisbehörden und Gemeinden, welche beide zur Kommunalverwaltung gezählt werden. Die Gemeinden sind ein bedeutsamer Bestandteil im Staatsaufbau und für wichtige Aufgaben im öffentlichen Wohlfahrtswesen zuständig. Diesbezüglich sind die norwegischen Gemeinden u. a. zuständig für Schulen und Kindergärten, Wasserversorgung, Raumplanung und Abwasserentsorgung.<sup>73</sup>

Die Anzahl der norwegischen Gemeinden hat sich seit 1960 verringert. In diesem Jahr wurde durch eine Reform die Anzahl der Gemeinden in Norwegen um die Hälfte (von 900 auf 450 Gemeinden) reduziert.<sup>74</sup> Im Jahr 2013 lag die Anzahl der norwegischen Gemeinden bei 428, wobei es sehr kleine Gemeinden mit nur 216 Einwohnern und sehr große Gemeinden mit fast 600.000 Einwohnern gibt. Die durchschnittliche Einwohnerzahl pro Gemeinde liegt bei über 11.000 Einwohnern. Somit hat Norwegen eine vergleichsweise hohe Einwohnerzahl pro Gemeinde. Jedoch haben über die Hälfte der norwegischen Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner.<sup>75</sup>

### 2.2.7 Italien

Italien hat etwa 60 Millionen Einwohner und besteht aus dem Staat, Regionen, Großstädten, Provinzen und Gemeinden. Die Gemeinden sind als unterste Ebene der Verwaltung zuständig für administrative Funktionen.<sup>76</sup> Ähnlich wie in Österreich erfüllen die italienischen Gemeinden Aufgaben wie Wasserver- und Abwasserentsorgung, Müllbeseitigung sowie Straßen- und Schulerhaltung.<sup>77</sup>

Die Zahl der italienischen Gemeinden ist seit 1871 gesunken. Im Jahr 1871 gab es 8.328 Gemeinden und diese Gemeindeanzahl hat sich bis 2013 auf 8.092 Gemeinden vermindert. Des Weiteren gibt es in Italien eine große Anzahl kleiner Gemeinden. So haben 72 Prozent der italienischen Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner und über 57 Prozent der

---

<sup>72</sup> Vgl. Eurostat, o.J.

<sup>73</sup> Vgl. Norwegian Ministry of Local Government and Regional Development (o.J.), S. 7 und 9; Vgl. Ministry of Local Government and Modernisation, o.J.

<sup>74</sup> Vgl. Amdam, 2007, S. 1.

<sup>75</sup> Vgl. Ministry of Local Government and Modernisation, o.J.

<sup>76</sup> Vgl. Fedele/Moini, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 120.

<sup>77</sup> Vgl. Österreichischer Gemeindebund, o.J.

Gemeinden weniger als 3.000 Einwohner. Nur vier Prozent der italienischen Gemeinden haben mehr als 20.000 Einwohner. Der Medianwert in Italien beträgt 2.300 Einwohner pro Gemeinde und ist somit im internationalen Vergleich als eher gering einzustufen.<sup>78</sup>

### 2.3 Ländervergleich

Nachfolgend sollen nun in diesem Unterkapitel diese Länder miteinander verglichen werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Unterschiede der Gemeindestrukturen der Gemeinden von Österreich im Vergleich mit den bereits erwähnten anderen europäischen Ländern.

Land	Einwohner (2013) <sup>79</sup>	Anzahl der Gemeinden (2013) <sup>80</sup>	Durchschnittl. Einwohnerzahl/ Gemeinde (2013)	Gemeindegröße im Median (2008) <sup>81</sup>	Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern (in % aller Gemeinden) <sup>82</sup>
Österreich	8.451.860	2.354	3.590	1.554	91%
Frankreich	65.578.819	36.786	1.783	1.100	95%
Deutschland	80.523.746	11.252	7.156	1.675	75%
Schweiz	8.039.060	2.352	3.418	900	90%
Spanien	46.727.890	8.167	5.722	1.400	86%
Niederlande	16.779.575	408	41.126	14.400	10%
Norwegen	5.051.275	428	11.802	4.500	57%
Italien	59.685.227	8.092	7.376	2.300	73%

**Tabelle 2 Gemeinden im internationalen Vergleich**

Die obige Tabelle zeigt, dass es deutliche Unterschiede bei den Gemeindestrukturen dieser europäischen Länder gibt. Auch im Vergleich mit den anderen europäischen Ländern sind die kleinteiligen Strukturen in Österreich ersichtlich. Der Medianwert liegt bei allen Ländern

<sup>78</sup> Vgl. Fedele/Moini, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 117f und 120; Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2; Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 13; Vgl. Balducci, 2008, S. 1.

<sup>79</sup> Vgl. Eurostat, o.J.

<sup>80</sup> Vgl. The Council of European Municipalities and Regions, 2013, S. 2; Vgl. Ministry of Local Government and Modernisation, o.J.

<sup>81</sup> Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 13.

<sup>82</sup> Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 13.

unter dem Durchschnittswert, da es in allen Ländern größere Metropolen gibt, welche den Durchschnittswert vergleichsweise stark erhöhen. Die Niederlande haben mit 41.126 die größte durchschnittliche Einwohnerzahl pro Gemeinde. Ebenso der Medianwert ist im Vergleich zu den anderen Ländern mit 14.400 sehr hoch. Auch in Norwegen sind der Durchschnittswert mit 11.802 und der Medianwert mit 4.500 höher als in den anderen Ländern. Italien hat mit einem Median von 2.300 eine eher geringe Einwohnerzahl pro Gemeinde. Bei den restlichen Ländern liegt der Medianwert unter 1.700 Einwohnern pro Gemeinde. Dies bedeutet, dass es in diesen Ländern auch sehr viele kleine Gemeinden gibt. Frankreich hat mit einem Durchschnittswert von 1.783 Einwohnern pro Gemeinde die geringste Einwohnerzahl pro Gemeinde, wobei der Medianwert in der Schweiz mit nur 900 Einwohnern am geringsten ist. In Österreich, Frankreich und der Schweiz haben mehr als 90 Prozent der Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner. Auch in Deutschland, Spanien und Italien liegt der Anteil der Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern bei mehr als 70 Prozent. Lediglich Norwegen mit 57 Prozent und die Niederlande mit nur zehn Prozent haben eine vergleichsweise geringe Anzahl an Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern.<sup>83</sup>

Darüber hinaus gibt es bei diesen Ländern auch Unterschiede bei der Durchführung von Gebietsreformen bzw. Gemeindezusammenlegungen. Viele europäische Länder führten nach dem zweiten Weltkrieg umfassende Gebietsreformen durch, wodurch in weiterer Folge die Gemeindegröße in diesen Ländern anstieg. So gab es in Ländern wie Norwegen, Österreich<sup>84</sup> und Deutschland Gebietsreformen, die entweder zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über mehrere Jahre umgesetzt wurden. In den Niederlanden wurde die Anzahl der Gemeinden seit 1900 kontinuierlich um 49% gesenkt. In Ländern wie Frankreich, Italien, Spanien und der Schweiz hingegen gab es keine umfassenden Gebietsreformen und somit auch keinen deutlichen Rückgang der Gemeindeanzahl.<sup>85</sup>

Ein weiterer Unterschied bei diesen Ländern besteht im Verwaltungsprofil und somit in der Stärke der Kommunalverwaltung. Deutschland, Österreich und die Schweiz weisen mit ihrem kontinentaleuropäisch-föderalen Verwaltungsprofil einen föderal dezentralen

---

<sup>83</sup> Vgl. Pitlik, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 13.

<sup>84</sup> Wie bereits bei Punkt 2.1.2 erwähnt betrifft dies in Österreich nur einige Bundesländer.

<sup>85</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 174; Vgl. Steiner, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 36.

Verwaltungsaufbau mit einer starken Kommunalverwaltung auf.<sup>86</sup> Das skandinavische Verwaltungsprofil in Norwegen ist charakterisiert durch einen unitarisch-dezentralisierten Verwaltungsaufbau und hat ebenfalls eine starke Kommunalverwaltung. In Frankreich, Italien und Spanien hingegen gibt es durch das kontinentaleuropäisch-napoleonische Verwaltungsprofil einen unitarisch-zentralistischen Verwaltungsaufbau mit einer schwachen Kommunalverwaltung.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Auch die Niederlande werden nach Painter/Peters diesem Verwaltungsprofil zugeordnet. (Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 26.)

<sup>87</sup> Vgl. Kuhlmann/Wollmann, 2013, S. 29.

## 3 Interkommunale Zusammenarbeit

In diesem Kapitel soll nun auf die interkommunale Zusammenarbeit eingegangen und alle wichtigen Grundlagen zu diesem Thema vermittelt werden. Dahingehend erfolgen zunächst eine Begriffsdefinition, eine Erläuterung der Bedeutung und Gründe/Motive für IKZ sowie eine Darstellung der Zielsetzungen, die IKZ zugrundeliegen. Anschließend werden die Voraussetzungen/Rahmenbedingungen, Aufgaben und Bereiche, die unterschiedlichen Formen, die B-VG Novelle und die umsatzsteuerliche Behandlung von IKZ erklärt. Einleitend für den empirischen Teil wird auch ein Überblick über die IKZ in Kärnten gegeben. Abschließend erfolgt in diesem Kapitel ein kurzer Überblick über die IKZ in anderen europäischen Ländern als Grundlage für das nachfolgende Kapitel.

### 3.1 Begriffsdefinition

In der Literatur und Praxis gibt es keine einheitliche Definition bzw. auch keine Legaldefinition vom Begriff „interkommunale Zusammenarbeit“.<sup>88</sup> Aus diesem Grund soll zunächst die Bedeutung der Begriffe „interkommunal“ und „Zusammenarbeit“ erläutert, einige Definitionen aus der Literatur aufgezeigt und anschließend der Begriff für diese Arbeit definiert werden.

Der Begriff „interkommunal“ setzt sich aus den Teilen „inter“ und „kommunal“ zusammen. „Kommunal“ verweist, abgeleitet vom Begriff „Kommune“<sup>89</sup>, auf die Betroffenheit der Gemeindeebene und „inter“ bedeutet, dass es sich hierbei um eine Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden handelt. Der Begriff „interkommunal“ setzt voraus, dass die Erfüllung der Aufgabe auch für eine andere Gemeinde dienlich ist. Unter „Zusammenarbeit“ wird im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit ein Zusammenwirken verstanden, welches durch eine bestimmte Dauer charakterisiert ist sowie ein bestimmtes Sach- oder Formalziel beinhaltet.<sup>90</sup> Nach *Hesse/Götz* ist Kooperation im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit „*das willentliche Zusammenwirken von Rechtspersonen (...), von denen wenigstens zwei Einheiten kommunale Körperschaften darstellen*“<sup>91</sup>. Diese Definition weitet den Begriff dahingehend aus, dass neben den kommunalen Körperschaften auch noch

<sup>88</sup> Vgl. Lenk/Reichardt/Rottmann, 2012, S. 9; Vgl. Jantschgi, 2011, S. 23.

<sup>89</sup> Der Begriff „Kommune“ wird in dieser Arbeit mit dem Begriff „Gemeinde“ gleichgesetzt.

<sup>90</sup> Vgl. Jantschgi, 2011, S. 23f; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 27f.

<sup>91</sup> Hesse/Götz, 2006, S. 11.

andere Rechtspersonen wie beispielsweise Zweckverbände mitwirken können. Diese Möglichkeit ist beispielsweise in Niedersachsen (Deutschland) gesetzlich verankert.<sup>92</sup>

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen des Begriffs „interkommunale Zusammenarbeit“. Das *KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung* in Österreich versteht beispielsweise unter interkommunaler Zusammenarbeit

*„die gemeinsame Wahrnehmung der Aufgaben durch zwei oder mehrere Gemeinden. Die Aufgabenerfüllung kann dabei durch eine einzelne Gemeinde, gemeinsam durch mehrere Gemeinden oder durch eine dritte juristische Person erfolgen; sie dient jedoch mindestens zwei Gemeinden. Die Kommunen müssen dabei an der Aufgabenerfüllung in einer Form beteiligt sein. Dies kann direkt durch die Beteiligung an der Leistungserbringung oder indirekt, „ordnend“ erfolgen“<sup>93</sup>.*

Bei dieser Definition ist interkommunale Zusammenarbeit charakterisiert durch die direkte oder indirekte Beteiligung mehrerer Gemeinden an der Aufgabenerfüllung, wobei die Aufgabenerfüllung selbst von einer einzelnen Gemeinde, von mehreren Gemeinden gemeinsam oder auch einer juristischen Person erbracht werden kann. Dies bedeutet, dass es sich nur dann um eine interkommunale Zusammenarbeit handelt, wenn eine Gemeinde „direkt („leistend“) oder indirekt („ordnend“)<sup>94</sup> aktiv an der Leistungserbringung beteiligt ist. Dahingehend muss beachtet werden, dass externe Effekte, die durch die Leistungserbringung einer Gemeinde entstehen können, nicht zu einer solchen Beteiligung zählen. Profitiert beispielsweise eine Gemeinde von einer Einrichtung einer anderen Gemeinde ohne eine solche direkte oder indirekte Beteiligung an dieser Einrichtung, so zählt dies nicht zum Begriff „interkommunale Zusammenarbeit“. Ist eine Gemeinde nur passiv betroffen, kann auch nicht von einer interkommunalen Zusammenarbeit gesprochen werden. Um von einer IKZ sprechen zu können, ist es allerdings nicht notwendig, dass mehrere Gemeinden an der Leistungserbringung beteiligt sind.<sup>95</sup>

*Lummerstorfer* definiert IKZ als „eine freiwillige, auf gemeinsamen Zielen basierende, eine oder mehrere kommunale Leistungen umfassende, durch Koordination entstehende, formelle

---

<sup>92</sup> Vgl. Hesse/Götz, 2006, S. 11.

<sup>93</sup> Biwald, et al., 2004, S. 13.

<sup>94</sup> Arn/Friedrich, 1994, S. 5 zitiert nach Steiner, 2003, S. 44.

<sup>95</sup> Vgl. Lenk/Reichardt/Rottmann, 2012, S. 9; Vgl. Steiner, 2003, S. 44; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 93.



*oder informelle Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Kommunen (...). Die Selbstständigkeit der beteiligten Gemeinden bleibt, unabhängig davon, ob die Leistung durch eine Kommune, durch mehrere oder alle Kooperationsgemeinden gemeinsam oder in Form einer selbstständigen juristischen Person erbracht wird, erhalten.*<sup>96</sup>

Bei dieser Definition wird IKZ u. a. um den Begriff der Freiwilligkeit ergänzt. Freiwilligkeit ist auch nach *Schneider* und *Becker* sowie *Adam* eine wichtige Basis bzw. Voraussetzung für IKZ. Auch *Thomas* betont die Wichtigkeit, dass interkommunale Zusammenarbeit bezogen auf die Selbstverwaltung der Gemeinden nicht von der staatlichen Ebene erzwungen werden, sondern freiwillig erfolgen soll.<sup>97</sup> Dahingehend muss aber angemerkt werden, dass es in einigen Bereichen eine gesetzliche Verpflichtung oder Verordnung zur interkommunalen Zusammenarbeit gibt wie beispielsweise in Tirol die Verpflichtung zur Bildung gemeinsamer Planungsverbände oder auch bei Schulgemeinerverbänden und Sozialhilfeverbänden. Auch in anderen Ländern wie beispielsweise in Frankreich, Spanien, den Niederlanden, Norwegen oder Italien können Gemeindekooperationen vorgeschrieben werden.<sup>98</sup> Eine weitere Besonderheit der Definition von *Lummerstorfer* ist, dass eine Unterscheidung in formelle und informelle IKZ erfolgt und dass sie auch die Erhaltung der Selbstständigkeit der Gemeinden sowie die gemeinsame Zielsetzung beinhaltet. Auch bei der Definition von *Schneider* basiert IKZ auf gemeinsamen Interessen oder Zielen.<sup>99</sup>

In der vorliegenden Masterarbeit wird für die Definition von IKZ eine Zusammenfassung der bereits angeführten Definitionen verwendet. Demnach wird für diese Masterarbeit interkommunale Zusammenarbeit als sowohl das freiwillige, willentliche, auf gemeinsamen Interessen oder Zielen basierende und durch Koordination entstehende als auch das gesetzlich vorgeschriebene oder verordnete formelle oder informelle Zusammenwirken zweier oder mehrerer Gemeinden zur gemeinsamen Erfüllung einer oder mehrerer kommunaler Aufgaben verstanden, wobei die Aufgabenerfüllung mindestens zwei Gemeinden dienen muss und durch eine einzelne Gemeinde, gemeinsam durch mehrere Gemeinden oder durch eine dritte juristische Person erfolgen kann. Alle

---

<sup>96</sup> Lummerstorfer, 2006, S. 55.

<sup>97</sup> Vgl. Thomas, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), 1999, S. 20; Vgl. Schneider, 2005, S. 3 und 143; Vgl. Adam, 1998, S. 446.

<sup>98</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 23; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 99; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 53.

<sup>99</sup> Vgl. Schneider, 2005, S. 1.

zusammenwirkenden Gemeinden müssen direkt/leistend oder indirekt/ordnend an der Erfüllung der Gemeindeaufgaben beteiligt sein, wobei die Selbstständigkeit der Gemeinden erhalten bleibt.<sup>100</sup>

Darüber hinaus zählt interkommunale Zusammenarbeit zu den Public-Public-Partnerships, d. h. Kooperationen, bei welchen mehrere öffentliche Institutionen mitwirken. Dahingehend betrifft IKZ aber nur die Formen der Kooperation zwischen Gemeinden bzw. Gemeindeverbänden. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den sogenannten Public-Private-Partnerships um die Zusammenarbeit von öffentlichen Institutionen wie beispielsweise Gemeinden mit privaten Partnern wie Unternehmen. Diese sind aber nicht Gegenstand dieser Masterarbeit.<sup>101</sup>

In der Literatur werden Gemeindezusammenschlüsse/-fusionen zum Teil als sehr formalisierte Art der interkommunalen Zusammenarbeit angesehen. Auch *Mathis* ist, wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, der Meinung, dass die Fusion der stärkste Grad bzw. die intensivste Stufe der IKZ ist.<sup>102</sup>

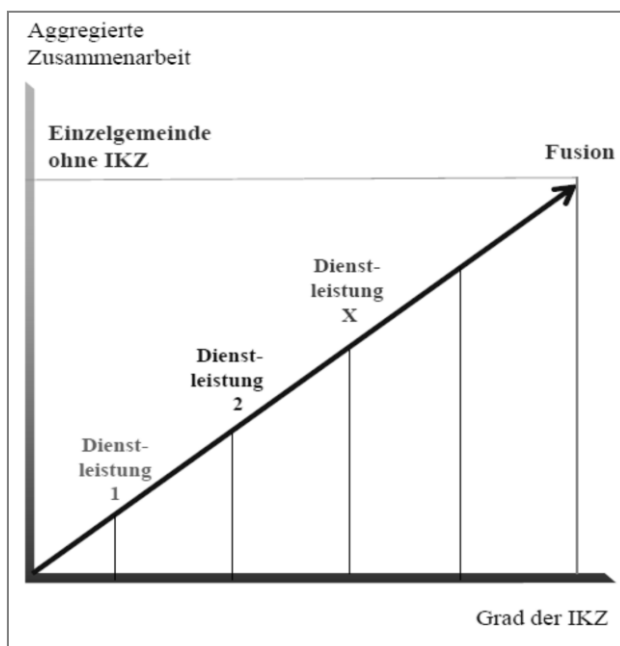


Abbildung 4 IKZ/Fusion<sup>103</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 13; Lummerstorfer, 2006, S. 55; Vgl. Arn/Friedrich, 1994, S. 5 zitiert nach Steiner, 2003, S. 44; Vgl. Schneider, 2005, S. 1; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 53.

<sup>101</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 3.

<sup>102</sup> Vgl. ÖROK, 2009, S. 200 ; Vgl. Mathis, 2011, S. 3 und 7.

<sup>103</sup> Quelle: Mathis, 2011, S. 13. (leicht modifiziert)

Gerade vor dem Hintergrund, dass IKZ bei einigen Gemeinden nur zögernd eingegangen wird, da durch die Zusammenarbeit eine später folgende Fusion befürchtet wird, ist diese Ansicht nicht unbedingt förderlich. Auch erfolgreiche Kooperationen sollten nicht zwangsläufig in einer Fusion enden.<sup>104</sup> Somit wird in dieser Arbeit interkommunale Zusammenarbeit klar von Gemeindegemeinschaften/-fusionen abgegrenzt. Interkommunale Zusammenarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die rechtliche sowie wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Gemeinden bestehen bleibt. Bei Gemeindegemeinschaften verlieren eine oder mehrere Gemeinden ihre Existenz sowie ihre Selbstständigkeit und die Erfüllung der Aufgaben erfolgt durch die neue Gemeinde. IKZ kann somit als Form der Kooperation, Zusammenschlüsse als Form der Konzentration bezeichnet werden. Somit zählen für diese Arbeit Gemeindegemeinschaften/-fusionen nicht zu den Arten interkommunaler Zusammenarbeit.<sup>105</sup>

### 3.2 Bedeutung und Gründe/Motive

IKZ lässt sich bis ins 14. Jahrhundert zurückverfolgen, wo beispielsweise Hansestädte durch die Gründung eines gemeinsamen „Hansebundes“ in finanziellen Angelegenheiten oder auch Handelsfragen kooperierten.<sup>106</sup> Auch im 18. und 19. Jahrhundert gab es IKZ in Form von gemeindeübergreifenden Weide- und Ackergründen. Bereits am Anfang des 21. Jahrhunderts kann eine Verbreitung von IKZ in allen Ländern Europas verzeichnet werden. Besonders in Ländern, die durch eine Gemeindegemeinschaft mit eher kleinen Gemeinden charakterisiert sind, hat IKZ eine sehr lange Tradition. So kann neben der Schweiz und Deutschland auch Österreich auf eine lange Tradition der IKZ zurückblicken. Im Vergleich zu diesen föderalistisch und dezentral aufgebauten Ländern, konnte IKZ in zentralistisch aufgebauten Ländern wie beispielsweise Großbritannien nur sehr schwer und langsam etabliert werden. Aber auch in diesen Ländern hat IKZ heute eine große Bedeutung.<sup>107</sup>

Des Weiteren gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe der Gemeinden in verschiedenen Ländern und dem Stellenwert von IKZ. In Ländern, die durch beispielsweise

---

<sup>104</sup> Vgl. Wirth, in: Forum Public Management, 03/2005, S. 10 ; Vgl. Biwald, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 53.

<sup>105</sup> Vgl. Steiner, 2003, S. 45; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 54f; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 108.

<sup>106</sup> Vgl. Frick/Hokkeler, 2008, S. 17.

<sup>107</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 20; Vgl. ÖROK, 2009, S. 197f ; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 96f und 99; Vgl. Mathis, in: Nachbaur/Niederstätter (Hrsg.), 2009, S. 169.

Gebietsreformen über vergleichsweise große Gemeinden verfügen, ist der Stellenwert von IKZ tendenziell eher gering. So wird IKZ in Großbritannien, wo es eher große und bevölkerungsreiche Kommunen gibt, erfahrungsgemäß weniger ausgeübt.<sup>108</sup> Außerdem haben Befragungen in der Schweiz gezeigt, dass IKZ in Kleinstgemeinden mit weniger als 250 Einwohnern sowie in großen Städten ab 20.000 Einwohnern weniger Bedeutung hat. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass Kleinstgemeinden gar nicht in der Lage sind bestimmte Aufgaben zu erfüllen und große Städte eine ausreichende Größe aufweisen, um die Aufgaben eigenständig erfüllen zu können.<sup>109</sup> Auch die gewünschten Effekte von interkommunaler Zusammenarbeit sind bei kleineren und größeren Gemeinden unterschiedlich. Während Kleinstgemeinden vor allem eine Ausfallsicherheit und die Sicherung der Infrastruktur und Lebensqualität anstreben, ist es für große Gemeinden wichtig, durch Kooperation die Wettbewerbsposition zu stärken oder auch eine bessere Auslastung qualifizierten Personals sowie hochwertiger Infrastruktur zu erreichen.<sup>110</sup>

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, hat interkommunale Zusammenarbeit in Österreich in den letzten Jahren unter anderem aufgrund der schwierigen finanziellen Lage vieler Gemeinden immer mehr an Bedeutung gewonnen und es besteht die Notwendigkeit zur vermehrten Zusammenarbeit der Gemeinden in Österreich, um den Herausforderungen standhalten zu können.<sup>111</sup> Des Weiteren ist Österreich charakterisiert durch eine große Anzahl kleiner Gemeinden, für welche die Bewältigung der ihnen auferlegten Aufgaben alleine oft schwierig ist. Eine einzelne, kleine Gemeinde ist zur vollständigen Deckung aller Bedürfnisse der Bürger oft nicht in der Lage. Aus diesem Grund kam es in Österreich zur Entwicklung einer sehr ausgeprägten Kooperationskultur bei den Gemeinden. Dahingehend entschließen sich die österreichischen Gemeinden beispielsweise zur Bewältigung von sehr arbeits- und investitionsintensiven Aufgaben häufig zur Gründung von Gemeindeverbänden.<sup>112</sup> Die wachsende Bedeutung von IKZ zeigt sich auch bei der Anzahl der Gemeindeverbände in Österreich. Seit 1980 ist die Zahl der Gemeindeverbände von 285 auf ca. 2.500 im Jahr 2012 angestiegen.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 97; Vgl. Steger, 2011, S. 13.

<sup>109</sup> Vgl. Steiner, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 41.

<sup>110</sup> Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 54.

<sup>111</sup> Vgl. Frick/Hokkeler, 2008, S. 19f; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.b; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 11.

<sup>112</sup> Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2009, S. 8.; Vgl. Schneider, 2005, S. 1.

<sup>113</sup> Vgl. Bußjäger, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 17.

Eine Befragung der österreichischen Gemeinden durch das *KDZ* im Jahr 2004 hat gezeigt, dass rund 81 Prozent der befragten Gemeinden IKZ als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ ansehen. Trotzdem wird im Vergleich zu anderen Bereichen wie beispielsweise der Haushaltskonsolidierung der Stellenwert von IKZ deutlich niedriger eingeschätzt.<sup>114</sup>

Wie bereits bei der Begriffsdefinition erwähnt, erfolgt IKZ hauptsächlich freiwillig, kann aber auch gesetzlich vorgeschrieben oder verordnet werden. Meist entschließen sich Gemeinden für eine Zusammenarbeit, da sie vor bestimmten Herausforderungen oder Problemen stehen, die für sie alleine nicht bewältigbar sind.<sup>115</sup> Oft wird aber keine Kooperation eingegangen, solange die finanzielle Situation der Gemeinden noch tragbar ist, da Macht- oder Kompetenzverluste, die anschließende Fusion oder andere Nachteile durch die Zusammenarbeit befürchtet werden. Nachfolgend sollen nun die unterschiedlichen und vielfältigen Gründe und Motive für interkommunale Zusammenarbeit beschrieben werden.<sup>116</sup>

#### **3.2.1 Ökonomische Gründe**

Als Grund für eine Gemeindekooperation wird u. a. die suboptimale Größe der (Klein-)Gemeinden genannt, welche einer professionellen Aufgabenerfüllung entgegensteht.<sup>117</sup> Die österreichische Gemeindestruktur ist beispielsweise charakterisiert durch eine große Anzahl von kleinen Gemeinden, für welche es aufgrund der knappen personellen und finanziellen Ressourcen oft nicht möglich oder sehr schwierig ist, bestimmte Gemeindeaufgaben alleine zu finanzieren bzw. zu bewältigen. Im Vergleich zu größeren Gemeinden sind die Fixkosten bzw. Stückkosten von Verwaltungsleistungen bei kleineren Gemeinden hoch und Kosteneinsparungen durch Größenvorteile können nicht genutzt werden. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden kann die Aufgabenerfüllung für die Gemeinden erleichtert werden, da die Wirtschaftlichkeit und Qualität verbessert, die Ressourcen gebündelt und besser ausgelastet und die Kosten bei gleichbleibendem Nutzen durch Synergieeffekte und Größenvorteile optimiert bzw. verbessert werden können. Ob durch IKZ Kostenoptimierungen bzw. Kostenersparnisse erreicht werden können, wird in der

---

<sup>114</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 24.

<sup>115</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 23; Vgl. Adam, in: o.V., 1998, S. 444.

<sup>116</sup> Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2012, S. 60f; Vgl. Wirth, in: Forum Public Management, 03/2005, S. 10.

<sup>117</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 112.

Literatur jedoch nicht eindeutig beantwortet. Dies soll im Rahmen dieser Masterarbeit erforscht werden.<sup>118</sup>

#### **3.2.2 Organisatorische Gründe**

Ein weiterer Grund für IKZ sind die immer komplexer werdenden Gemeindeaufgaben, die eine höhere Spezialisierung erfordern und die beispielsweise durch schwer durchschaubare neue Arten der Finanzierung eine ständig wachsende Herausforderung für die Gemeindemitarbeiter darstellt. Eine weitere Herausforderung stellen auch die stetigen Erweiterungen der technischen Möglichkeiten wie beispielsweise E-Government dar. Oftmals ist es für einzelne Gemeinden nicht möglich, die notwendige Spezialisierung anzubieten. Deshalb kann auch hier IKZ eine Möglichkeit sein, diesen Herausforderungen entgegenzuwirken.<sup>119</sup> Durch IKZ ist es weiters möglich, dass bestimmte Projekte und beispielsweise auch Regionalentwicklungspläne mit mehr Effektivität umgesetzt werden können, da durch die Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden und somit mehreren Akteuren mehr Wissen und Erfahrung vorhanden sind als bei einer einzelnen Gemeinde.<sup>120</sup>

#### **3.2.3 Rechtliche Gründe**

Im Bereich der IKZ gibt es auch rechtliche Gründe für die Zusammenarbeit der Gemeinden. Dahingehend können beispielsweise die gesetzlichen Regelungen für die Einrichtung von Pflichtverbänden wie beispielsweise Schulgemeindefverbände genannt werden. Aber auch mögliche Förderungen für IKZ können ein Grund für Kooperationen sein. So hat eine Studie von *Matschek* aus dem Jahr 2008 ergeben, dass über 90 Prozent der befragten Kärntner Gemeinden die Nutzung von Fördermöglichkeiten als Grund bzw. Anlass für eine Kooperation als sehr bzw. eher wichtig einschätzen. Auch die Kärntner Landesregierung unterstützt durch Finanzausweisungsmittel die interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten. Gesetzliche Regelungen werden von etwa 70 Prozent der Gemeinden in Kärnten als ein sehr bzw. eher wichtiger Anlass für Kooperationen angesehen.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 15f; Vgl. Eder, in: Dörr (Hrsg.), 1996, S. 147; Vgl. Zarth, in: o.V., 2007, S. 74; Vgl. Jantgschi, 2011, S. 19; Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 149.

<sup>119</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 24f; Vgl. Biwald, et al., in: ÖGZ, 03/2006, S. 9.

<sup>120</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 16.

<sup>121</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 16; Vgl. Matschek, 2011, S. 81; Vgl. Kärntner Landesregierung, 2012, S. 1.

### 3.2.4 Weitere Gründe

Oft sind Gemeinden nicht in der Lage, größere Investitionen wie beispielsweise die Errichtung einer neuen Schule oder eines neuen Feuerwehrgebäudes alleine zu bewältigen. Nur durch die Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden ist es möglich, dass solche Investitionen realisiert werden können und die Leistungserbringung auch für Bürger von kleineren Gemeinden gewährleistet ist. Somit kann durch IKZ auch die Bürgerorientierung verbessert werden. Überdies kann die höhere Professionalität der Gemeindeleistungen durch IKZ zu einer Verbesserung der Bürgerzufriedenheit führen.<sup>122</sup>

Mithilfe von IKZ kann weiters die Macht der Gemeinden gestärkt und somit eine bessere Position bei Verhandlungen mit anderen Akteuren im öffentlichen Bereich bzw. mehr Einfluss auf Bund oder Länder erreicht werden. Durch die Kräftebündelung und die größeren Raumeinheiten im Zuge der IKZ ist es auch möglich, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Mitbewerbern zu verbessern. Außerdem soll durch die Zusammenarbeit eine bessere Wahrnehmung bei Investoren erreicht werden.<sup>123</sup>

Auch die Internalisierung von externen Effekten kann als Grund für Gemeindekooperationen angesehen werden. Wie bereits bei den Aufgaben der Gemeinde im zweiten Kapitel erwähnt, gibt es auch Gemeindeaufgaben wie beispielsweise höhere Schulen oder auch die Infrastruktur, welche die administrativen Grenzen der Gemeinden überschreiten und somit zu externen Effekten bzw. Spillover-Effekten führen können. Durch interkommunale Zusammenarbeit können diese Effekte internalisiert werden, sodass sich auch die anderen Gemeinden, welche von den externen Effekten profitieren, an der Aufgabenerfüllung beteiligen.<sup>124</sup>

Weitere Gründe für IKZ sind beispielsweise auch positive Kooperationsbeispiele anderer Gemeinden oder eine gut funktionierende bestehende Zusammenarbeit, die die Gemeinden dazu animiert, auch in weiteren Bereichen mit anderen Gemeinden zusammenzuarbeiten.

---

<sup>122</sup> Vgl. Wirth/Biwalde, in: Biwalde, et al. (Hrsg.), 2006, S. 24; Vgl. Eder (1996), S. 147; Vgl. Wirth, in: Forum Public Management, 03/2005, S. 10.

<sup>123</sup> Vgl. Biwalde, et al., 2004, S. 16; Vgl. Adam, in: o.V., 1998, S. 444; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 13; Vgl. Frère, et al., 2012, S. 2.

<sup>124</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 16f; Vgl. Frère, et al., 2012, S. 2.

Auch die Neugierde bzw. der Wunsch etwas Neues zu versuchen, können Gründe für IKZ sein.<sup>125</sup>

### 3.3 Zielsetzungen

In Hinblick auf die Zielsetzungen interkommunaler Zusammenarbeit können beim Zielinhalt der Gemeinden Sach- und Formalziele unterschieden werden.<sup>126</sup> Beim Sachziel der Gemeinden, auf welches sich alle Aktivitäten ausrichten, handelt es sich um das sachliche Leistungsprogramm. In Bezug auf die interkommunale Zusammenarbeit ist nach *Lummerstorfer* das Sachziel die Erfüllung der Gemeindeaufgabe, auf welcher die Kooperation beruht. Aus dem obersten Sachziel wiederum können verschiedene Teilziele abgeleitet werden. Als Formalziele können die Gründe und Zielsetzungen der Gemeinden für IKZ genannt werden, wobei durch die Formalziele das Zielobjekt formal noch näher präzisiert wird.<sup>127</sup> Nachfolgend werden nun die Ziele interkommunaler Zusammenarbeit aus einer Literaturrecherche aufgezeigt.

Das Hauptziel interkommunaler Zusammenarbeit ist meist die Erzielung von Kostenersparnissen bzw. die Kostenoptimierung. Das finanzielle Gleichgewicht soll durch IKZ hergestellt, aufrechterhalten oder verbessert und die (finanziellen) Handlungsspielräume durch eine Kräfte- und Kompetenzen-Bündelung erweitert werden. Dahingehend sollen Kostenersparnisse beispielsweise durch Größenvorteile, die Nutzung von Synergien, die bessere Auslastung von Personal und Maschinen, die Optimierung der Arbeitsverteilung sowie durch weniger Infrastruktureinrichtungen im Zusammenhang mit der gemeinsamen Nutzung erreicht werden.<sup>128</sup>

Ein weiteres Ziel interkommunaler Zusammenarbeit ist die Verbesserung der Leistungen bzw. der Leistungsqualität und der Ausbau des Leistungs- und Handlungsspektrums. Durch die Nutzung von Synergien sollen die Leistungen und Aufgaben durch IKZ effizienter, effektiver, kostengünstiger und bürgernäher erbracht werden.<sup>129</sup> Dahingehend muss aber

---

<sup>125</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 25; Vgl. Zarth, in: o.V., 2007, S. 74.

<sup>126</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 53; Vgl. Steiner, 2002, S. 275.

<sup>127</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 275f; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 53.

<sup>128</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 71; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 8; Vgl. Mitterer, in: ÖGZ, 11/2013, S. 36; Vgl. Steiner, 2002, S. 281; Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), S. 149; Vgl. Schneider, 2005, S. 1f.

<sup>129</sup> Vgl. Schneider, 2005, S. 1f; Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 68; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 8; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 46; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 13.



angemerkt werden, dass die Erhöhung der Qualität der Leistungen auch mit höheren Gesamtausgaben bei den Gemeinden einhergehen kann.<sup>130</sup>

Mithilfe von IKZ kann außerdem eine Verbesserung der Bürgerorientierung erreicht werden, da durch IKZ die Erbringung zusätzlicher Gemeindeleistungen ermöglicht wird, die eine einzelne Gemeinde oft nicht erbringen kann.<sup>131</sup>

Auch die Stärkung der Wahrnehmung bzw. Macht/Stellung der Gemeinden im Wettbewerb wird als Ziel angestrebt.<sup>132</sup> Trotz der Zusammenarbeit soll aber die Selbst- und Eigenständigkeit der Gemeinden erhalten bleiben.<sup>133</sup>

#### **3.4 Voraussetzungen/Rahmenbedingungen**

Damit Gemeinden kooperieren können, müssen einige Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen gegeben sein. Zunächst ist es wichtig, dass der Wille bzw. die Bereitschaft zur Kooperation sowie ein Bedarf zur Zusammenarbeit bei den jeweiligen Gemeinden vorhanden sind. Meist benötigt dies einen großen (häufig finanziellen) Handlungsdruck. Weiters bedarf es für eine interkommunale Zusammenarbeit einer sorgfältigen Planung mit einer realistischen Nutzenabschätzung und klaren Zielvorgaben. Neben der Bestimmung der Ziele sollte auch geregelt werden, wie die Erreichung eben dieser gemessen und überprüft werden kann. Auch die Festlegung der rechtlichen Rahmenbedingungen zählt zu den Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit. Wie bereits bei der Begriffsdefinition angesprochen, sind gemeinsame Interessen, Freiwilligkeit und auch der Nutzen für alle an der IKZ beteiligten Gemeinden eine wichtige Grundlage für eine Gemeindekooperation. IKZ soll eine „Win-win“-Situation für alle beteiligten Gemeinden darstellen. Das bedeutet, dass alle Gemeinden gleichermaßen von der Kooperation profitieren sollen. Ebenso sollte bei einer IKZ auf eine langfristige Ausrichtung, gegenseitiges Vertrauen und die Pflege der Kooperationsbeziehungen geachtet werden. Da interkommunale Kooperationen meist längerfristig ausgerichtet sind, ist auch ein gewisses Maß an politischer Stabilität eine bedeutsame Rahmenbedingung. Eine weitere

---

<sup>130</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 496.

<sup>131</sup> Vgl. Ahrens-Salzsieder, in: Schneider (Hrsg.), 2005, S. 151; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 8.

<sup>132</sup> Vgl. Schneider, 2005, S. 1f; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 8.

<sup>133</sup> Vgl. Jantschgi, 2011, S. 19.

Voraussetzung ist außerdem die Unterstützung wichtiger Motivatoren wie beispielsweise der jeweiligen Bürgermeister.<sup>134</sup>

Hilfreich für die Begründung von Gemeindekooperationen ist nach *Wirth* außerdem, dass schon vorher die Vorteilhaftigkeiten der Kooperation wie beispielsweise die ökonomischen Vorteile geprüft und sichtbar gemacht werden.<sup>135</sup>

### 3.5 Aufgaben und Bereiche

Welche Gemeindeaufgaben für IKZ geeignet sind, wird in der Literatur nicht einheitlich behandelt. Interkommunale Zusammenarbeit kann nach *Richter* zur Bewältigung nahezu aller Gemeindeaufgaben angewendet werden. Nach *Schneider* sollten nur jene Aufgaben für eine IKZ herangezogen werden, welche nicht im unmittelbaren persönlichen oder telefonischen Kontakt mit den Bürgern erbracht werden müssen.<sup>136</sup> Im Rahmen der Gesetze besitzen die österreichischen Gemeinden in Bezug auf den Inhalt und die Form der IKZ grundsätzlich viel Gestaltungsfreiheit.<sup>137</sup>

Allgemein können sowohl interne Gemeindeservices als auch externe Leistungsbereiche Gegenstand interkommunaler Zusammenarbeit sein. Nun werden nachfolgend mögliche Aufgabenbereiche für IKZ aus einer Literaturrecherche aufgezeigt. Diese sind den Überpunkten Regionalentwicklung, Infrastruktureinrichtungen, Dienstleistungsbereich und Systemleistungen zugeordnet. Wie die nachfolgenden Auflistungen zeigen, gibt es eine Vielzahl an möglichen Aufgabenbereichen für eine IKZ.<sup>138</sup>

#### Regionalentwicklung

- Regionalmarketing, Tourismus
- Betriebsansiedlung/Gewerbegebiet<sup>139</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 7 und 16f; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.c; Vgl. Schneider, 2005, S. 2f; Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2012, S. 62 ; Vgl. Frick/Hokkeler, 2008, S. 79.

<sup>135</sup> Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 54.

<sup>136</sup> Vgl. Richter, 1997, S. 79; Vgl. Schneider, 2005, S. 5.

<sup>137</sup> Vgl. Havranek/Kemptner, in: Klug, et al. (Hrsg.), 2008, S. 6.

<sup>138</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 21; Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 50.

<sup>139</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 21; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 78; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 7; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 20 ; Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH, 2004, S. 7.

### Infrastruktureinrichtungen

- Einrichtung/Betrieb von Freizeiteinrichtungen (Bäder, Sporthallen, Veranstaltungszentren)
- Erholungseinrichtungen
- Abfallwirtschaft/-entsorgung
- Wasserversorgung
- Abwasserentsorgung/Kanalisation
- Altstoffsammelzentren<sup>140</sup>

### Dienstleistungsbereich

- Feuerwehren
- Rettungsdienst
- Medizinische Versorgung
- Sozialhilfe/-beratung, Soziales
- Altenbetreuung
- Kinder-/Jugendbetreuung
- Schulen
- Musikschulen
- Kindergärten
- Schülerheime
- Bau-/Wirtschaftshof
- Standesamt/Staatsbürgerschaft
- Abgabeneinhebung
- Sachverständigendienst
- (Öffentlicher) Verkehr
- Kultur (kulturelle Veranstaltungen, Museen, Bibliotheken)
- Friedhofsverwaltung
- Energiegewinnung/-versorgung
- Raumordnung/Raumplanung

---

<sup>140</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 21; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 99-105; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 78; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 7; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 19 ; Vgl. Wirth/Lehner, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 62ff.

- Straßenerhaltung/Winterdienst
- Gemeindepolizeiliche Aufgaben
- Umweltbereich/-schutz<sup>141</sup>

#### Systemleistungen

- Einkauf/Beschaffung
- Lehrlingsausbildung
- Aus- und Weiterbildung
- Buchhaltung/Lohnverrechnung/Rechnungswesen/Rechnungsprüfung
- E-Government/IT/Informatik/EDV
- Personalmanagement/Personaldienstleistungen
- Finanzmanagement/Finanzen
- Öffentlichkeitsarbeit/Marketing<sup>142</sup>

Meist beschränkt sich die IKZ bei den Gemeinden auf auf einzelne Bereiche fokussierte Kooperationsprojekte. Nur vereinzelt stehen ganze gemeinsame Verwaltungen mehrerer Gemeinden in Diskussion. Diesbezüglich wäre es beispielsweise möglich bzw. machbar, die Verwaltungseinheiten mehrerer Gemeinden zusammenzuführen.<sup>143</sup>

### **3.6 Formen interkommunaler Zusammenarbeit**

So vielseitig wie die Aufgabenbereiche der interkommunalen Zusammenarbeit sind auch die Formen der interkommunalen Zusammenarbeit. Es gibt eine Vielzahl möglicher Formen, welche nach unterschiedlichen Aspekten bzw. Kriterien differenziert werden können. So werden die Formen interkommunaler Zusammenarbeit beispielsweise oft nach rechtlichen Kriterien (rechtlichen Formen) unterschieden, können aber auch nach anderen formalen Kriterien (Kooperationsarten) unterschieden werden. Außerdem gibt es bei der interkommunalen Zusammenarbeit auch eine Unterscheidung in informelle und formelle Zusammenarbeit. Des Weiteren sind unterschiedliche Modelle vorherrschend, wie IKZ von

---

<sup>141</sup> Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 99-105; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 21; Biwald, et al., 2004, S. 8; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 78; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 7; Vgl. Hollbach-Grömig, et al., 2005, S. 19; Vgl. Wirth/Lehner, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 62ff.

<sup>142</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 21; Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 8; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 78; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 7; Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH, 2004, S. 7; Vgl. Wirth/Lehner, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 62ff.

<sup>143</sup> Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 50.

den Gemeinden ausgestaltet werden kann. Auf diese unterschiedlichen Formen der IKZ soll nun nachfolgend näher eingegangen werden. Hierbei muss angemerkt werden, dass die Art der IKZ den Gemeinden in Österreich nach dem Grundsatz der Gemeindeautonomie mit Ausnahme der gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche grundsätzlich freisteht.<sup>144</sup> Bei der Wahl der Kooperationsform sollten aber rechtliche und wirtschaftliche Gesichtspunkte sowie die Effizienz, Ingerenz, Sachlichkeit und Legalität beachtet werden.<sup>145</sup>

### 3.6.1 Kooperationsarten

IKZ kann in unterschiedliche Kooperationsarten eingeteilt werden, welche nicht rechtlich sind, sondern anderen formalen Kriterien unterliegen.<sup>146</sup>

Zunächst gibt es raumbezogene Kooperationen bzw. Nachbarschaftskooperationen, bei welchen auf Basis von naturräumlichen Gegebenheiten eine Zusammenarbeit mit den direkten Nachbargemeinden angestrebt wird. Als Beispiel kann hier die gemeinsame Nutzung eines Grundwasservorkommens durch mehrere Gemeinden genannt werden.<sup>147</sup>

Eine weitere Kooperationsart sind regionalbezogene Kooperationen. Hierbei geht es um Zusammenarbeit von Gemeinden derselben Region wie beispielsweise im Bereich der Raumplanung oder Betriebsansiedlung.<sup>148</sup>

Neben diesen raum- bzw. regionalbezogenen Kooperationsarten gibt es darüber hinaus noch Arten der Zusammenarbeit, welche nicht auf räumlichen Verflechtungszusammenhängen basieren. Themenbezogene Kooperationen sind raumunabhängig und basieren auf sachlichen oder technischen Aspekten. So kann es beispielsweise vorkommen, dass Gemeinden, die keine Nachbargemeinden oder Gemeinden derselben Region sind, gemeinsam eine Lösung für dasselbe Problem erarbeiten und beispielsweise gemeinsam ein Finanzverfahren entwickeln und nutzen.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. ÖROK, 2009, S. 199.

<sup>145</sup> Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 138.

<sup>146</sup> Vgl. Wirth/Biwalda, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 26.

<sup>147</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 26.

<sup>148</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 26.

<sup>149</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 26 und 33.

Weiters gibt es auch noch kunsthistorisch oder politisch begründete Kooperationen, welche auf historischen oder sprachlich-kulturellen Aspekten beruhen. Dahingehend können als Beispiel traditionelle Städtepartnerschaften genannt werden.<sup>150</sup>

### 3.6.2 Unterscheidung in informelle und formelle Zusammenarbeit

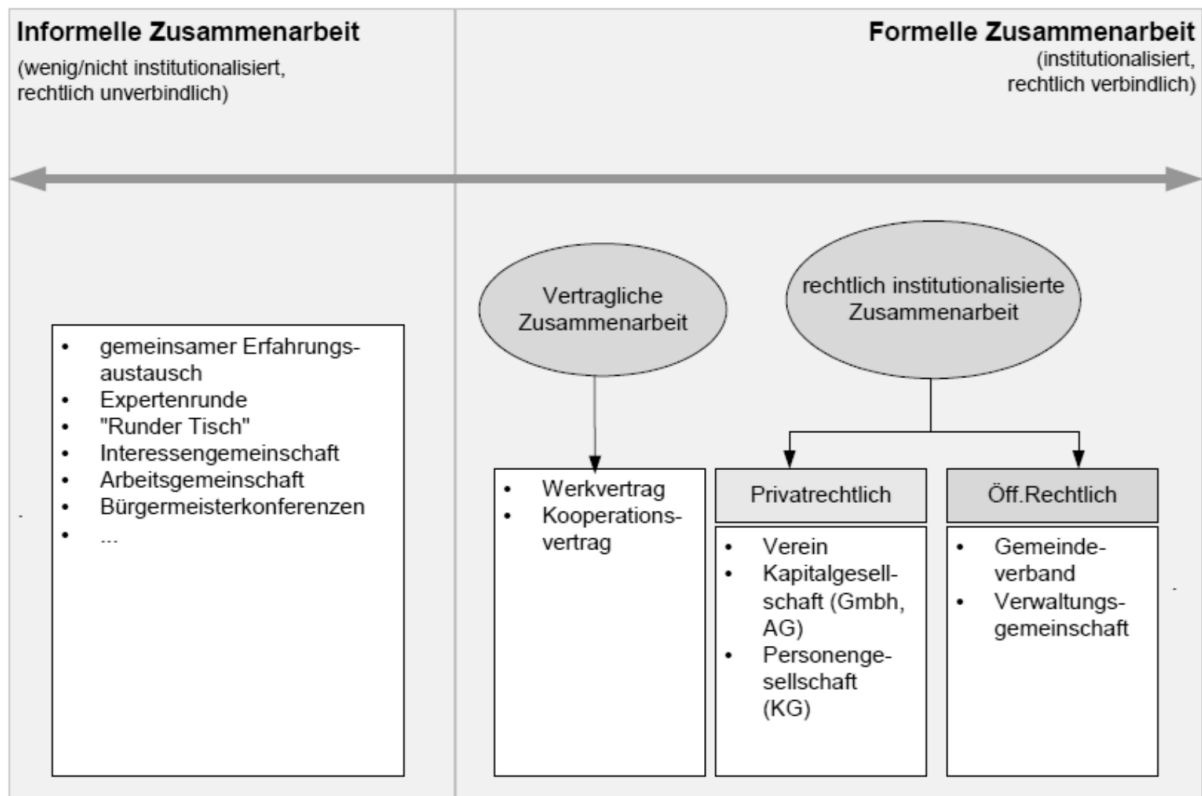


Abbildung 5 IKZ-Formen<sup>151</sup>

Wie in obiger Abbildung ersichtlich ist, lässt sich IKZ in eine informelle, wenig bzw. nicht institutionalisierte und rechtlich unverbindliche und in eine formelle, institutionalisierte und rechtlich verbindliche Zusammenarbeit unterteilen. Die informelle IKZ ist zeitlich wenig stabil und wenig verbindlich. Sie ist charakterisiert durch viel Flexibilität und einen minimalen Organisationsgrad, da kaum eigene Organisationsstrukturen vorhanden sind. Aus diesem Grund sind die Kosten für eine solche Kooperation eher gering. Da die informelle Zusammenarbeit rechtlich nicht verbindlich ist, ist die Hemmschwelle, eine solche Kooperation einzugehen, bei den Gemeinden geringer. Häufig bildet dies auch die Basis für eine intensivere Gemeindekooperation. Beispiele für eine informelle IKZ sind der gemeinsame Erfahrungsaustausch, Expertenrunden, der „runde Tisch“,

<sup>150</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 26.

<sup>151</sup> Übernommen aus: Wirth/Lehner, in: Pitlik, et al. (Hrsg.), 2010, S. 60 - Quelle: Wirth/Matschek, 2005.

Interessensgemeinschaften, Arbeitsgemeinschaften bzw. auch Bürgermeisterkonferenzen. Die formelle Zusammenarbeit lässt sich in eine vertragliche und eine rechtlich institutionalisierte Zusammenarbeit einteilen. Zur vertraglichen Zusammenarbeit zählen der Werkvertrag und der Kooperationsvertrag, wobei die Gemeindeaufgabe grundsätzlich durch einen öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Vertrag erfüllt werden kann. Auch die rechtlich institutionalisierten Formen der Zusammenarbeit können privatrechtlich und öffentlich-rechtlich erfolgen. Zur privatrechtlichen Zusammenarbeit zählen der Verein, Kapitalgesellschaften wie GmbH und AG, und Personengesellschaften wie KG. Bei der öffentlich-rechtlichen Zusammenarbeit können der Gemeindeverband und die Verwaltungsgemeinschaft unterschieden werden.<sup>152</sup> Die rechtlich begründeten Formen sind im Bereich der IKZ sehr wichtig, da sie aufgrund ihrer Stabilität vor allem für die langfristige Erfüllung der Gemeindeaufgaben genutzt werden können.<sup>153</sup> Auf die einzelnen rechtlichen und vertraglichen Kooperationsformen wird im Unterpunkt 3.5.4 noch genauer eingegangen.

#### **3.6.3 Modelle interkommunaler Zusammenarbeit**

Nachfolgend werden nun die Modelle interkommunaler Zusammenarbeit beschrieben. Es gibt unterschiedliche Modelle interkommunaler Zusammenarbeit, wobei hier nach der Aufgabenträgerschaft unterschieden wird. Dahingehend kann die Gemeindeaufgabe entweder von einer einzelnen Gemeinde, von mehreren Gemeinden gemeinsam oder durch eine eigene juristische Person erbracht werden.<sup>154</sup>

Erbringt eine einzelne Gemeinde auf vertraglicher Basis die Gemeindeaufgabe für sich selbst und andere Gemeinden im Rahmen einer IKZ, so handelt es sich hierbei um das Sitzgemeindemodell. Das Sitzgemeindemodell ist ein einfaches Modell, welches wenig administrativen Aufwand benötigt, da die Gemeindeaufgabe nur von einer Gemeinde alleine getätigt werden muss. Der Nachteil dieses Modells liegt im erhöhten finanziellen Risiko sowie in den eingeschränkten, nur indirekten Mitsprache- und Kontrollrechten der anderen Gemeinden, welche aber auch vertraglich festgelegt werden können. Die nachfolgende

---

<sup>152</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 27ff; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 28; Vgl. Frick/Hokkeler, 2008, S. 45; Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 136.

<sup>153</sup> Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 136.

<sup>154</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 30; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 93.

Abbildung zeigt das Sitzgemeindemodell. Die Gemeinden A, B und C betreiben IKZ, wobei die Gemeindeaufgabe nur von der Gemeinde B erbracht wird.<sup>155</sup>

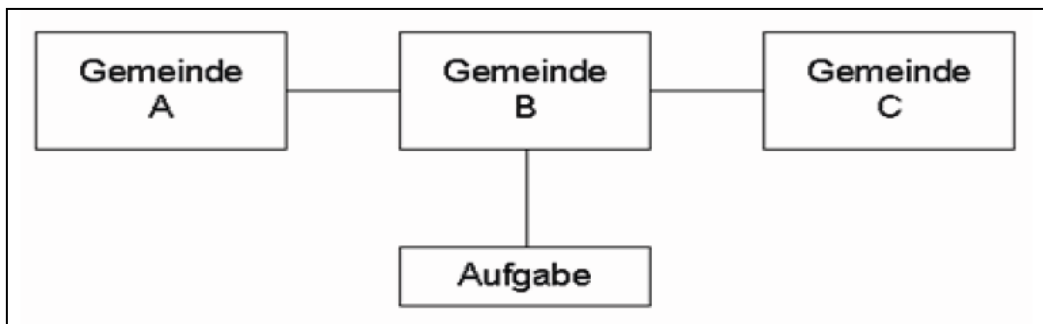


Abbildung 6 Sitzgemeindemodell<sup>156</sup>

Neben dem Sitzgemeindemodell gibt es ein weiteres Modell der Aufgabenwahrnehmung, bei welchem mehrere Gemeinden gemeinsam auf vertraglicher Basis die Gemeindeaufgabe wahrnehmen. Dieses Modell ist charakterisiert durch die Gleichstellung aller Gemeinden, die unveränderten gemeindeinternen Zuständigkeiten und die gleichmäßige Verteilung des finanziellen Risikos. Da bei dieser gemeinsamen Aufgabenerfüllung im engeren Sinn alle Entscheidungen betreffend diese Gemeindeaufgabe gemeinsam getroffen werden, ist dieses Modell schwerfälliger und innovationshemmender als das Sitzgemeindemodell. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Darstellung des Modells der gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung. Wie auch beim Beispiel des Sitzgemeindemodells kooperieren die Gemeinden A, B und C, die Gemeindeaufgabe wird aber im Unterschied zum ersten Modell von allen drei Gemeinden wahrgenommen.<sup>157</sup>

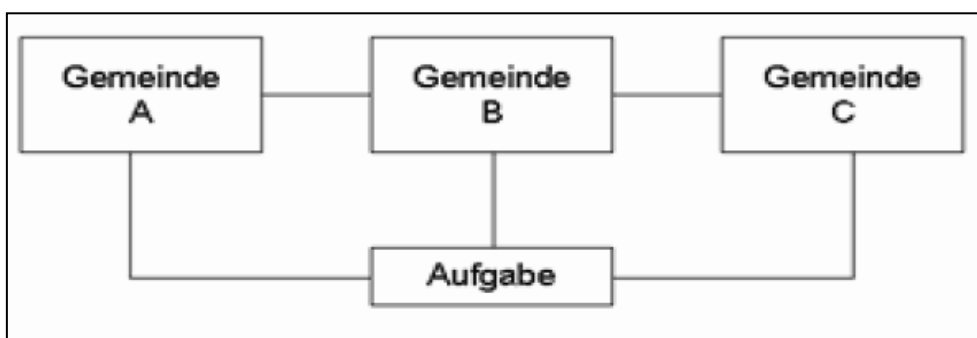


Abbildung 7 Gemeinsame Aufgabenerfüllung im engeren Sinn<sup>158</sup>

<sup>155</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32f; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 95.

<sup>156</sup> Quelle: Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 31 zitiert nach Friedrich (1997), S. 9.

<sup>157</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 33; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 95.

<sup>158</sup> Quelle: Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 31 zitiert nach Friedrich (1997), S. 9.



Eine weitere Möglichkeit der Aufgabenwahrnehmung für die Gemeinden im Rahmen einer IKZ ist es, einen eigenen, besonderen Aufgabenträger bzw. ein Rechtssubjekt in Form einer juristischen Person einzurichten, welche die Erfüllung der Aufgabe übernimmt und über eine eigene Willensbildung sowie über eigene Rechte und Pflichten verfügt. Die Gemeinden sind bei diesem Modell nur noch mittelbar durch ihre Vertreter in den Organen an der Aufgabenwahrnehmung beteiligt. Dieses Modell kann entweder öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich ausgestaltet werden. Die nachfolgende Abbildung stellt dieses Modell dar, bei welchem die Gemeinden A, B und C eine Kooperation betreiben und ein von ihnen gegründeter besonderer Aufgabenträger die Aufgabenwahrnehmung übernimmt.<sup>159</sup>

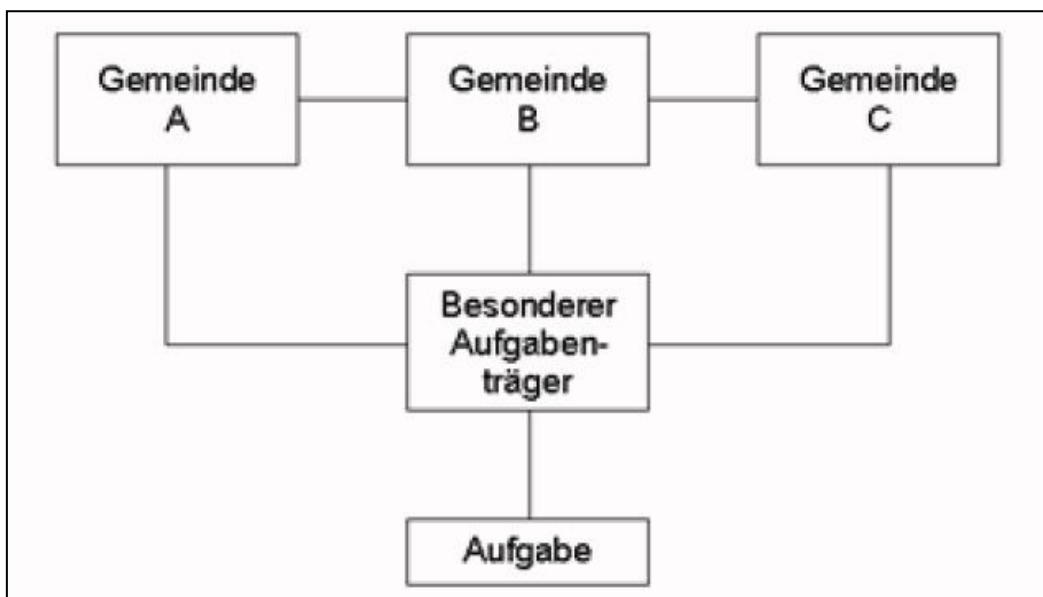


Abbildung 8 Juristische Person<sup>160</sup>

Bei jedem dieser drei Modelle der IKZ können unterschiedliche rechtliche Organisationsformen eingegangen werden, auf welche nun nachfolgend näher eingegangen wird.<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 33f; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 95.

<sup>160</sup> Quelle: Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 31 zitiert nach Friedrich (1997), S. 9.

<sup>161</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 31.

### 3.6.4 Rechtliche Organisationsformen

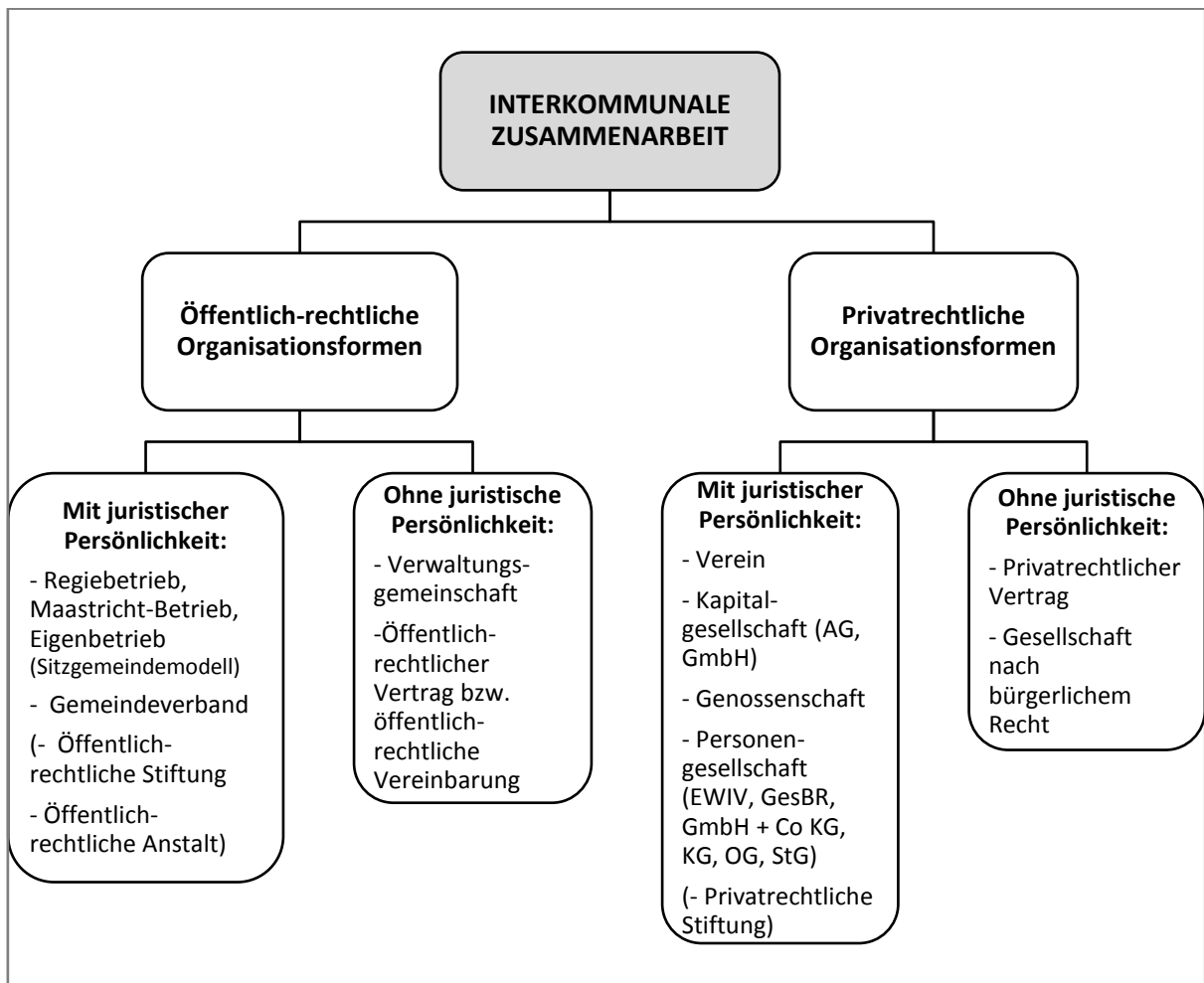


Abbildung 9 Rechtliche Organisationsformen<sup>162</sup>

Die obige Abbildung von *Matschek* zeigt die möglichen rechtlichen Organisationsformen für die oben angeführten Modelle interkommunaler Zusammenarbeit. Grundsätzlich können öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Organisationsformen unterschieden werden.

#### 3.6.4.1 Öffentlich-rechtliche Organisationsformen

Die öffentlich-rechtlichen Formen für die Erbringung von Gemeindeaufgaben durch Gemeindekooperation sind in der Bundesverfassung sowie in den jeweiligen Gemeindegesetzen geregelt. Bei den öffentlich-rechtlichen Formen erfolgt eine Unterscheidung in Formen mit und ohne juristische Persönlichkeit.<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Quelle: Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32. (leicht modifiziert)

<sup>163</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 34.

Zu den öffentlich-rechtlichen Organisationsformen mit juristischer Persönlichkeit gehören primär Regiebetriebe, Maastricht-Betriebe, Eigenbetriebe und Gemeindeverbände.<sup>164</sup>

Regiebetriebe sind als Teil der Gemeindeverwaltung rechtlich und organisatorisch unselbstständig und haushaltsmäßig der Gemeinde zugordnet. Auch Maastricht-Betriebe (Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit) und Eigenbetriebe sind wie die Regiebetriebe rechtlich unselbstständig. Im Unterschied zu den Regiebetrieben sind sie aber organisatorisch verselbstständigt und auch ihr Haushalt wird gesondert ausgewiesen. Diese drei möglichen Arten von Betrieben können nur im Rahmen eines Sitzgemeinde-Modells ausgestaltet werden, bei welchem eine Gemeinde als Aufgabenträger auftritt. Ein Nachteil dieser Betriebe kann darin gesehen werden, dass aufgrund der Unselbstständigkeit eine Mobilisierung bzw. organisatorische Einbindung von technischem Know-how oder auch von privatem Kapital nicht möglich ist.<sup>165</sup>

Gemeindeverbände zählen zu den juristischen Personen bzw. Körperschaften des öffentlichen Rechts und sind neben den öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen die einzige Organisationsform interkommunaler Zusammenarbeit, welche verfassungsgesetzlich verankert ist.<sup>166</sup> Seit der Novelle I 2011/60 der österreichischen Bundesverfassung zählen Gemeindeverbände zu den Gebietskörperschaften. Die Einrichtung von Gemeindeverbänden ist im Art. 116a B-VG sowie in den § 85 bis 87 K-AGO geregelt. Demnach können sich Gemeinden zur Besorgung ihrer Angelegenheiten durch Vereinbarung und mit Genehmigung der Aufsichtsbehörde zu Gemeindeverbänden zusammenschließen. Dahingehend können alle Aufgaben, die die Gemeinden selbst erbringen, auch von den Gemeindeverbänden erbracht werden. Die Aufgabenwahrnehmung durch die Gemeindeverbände erfolgt „in eigenen Namen, mit eigenen Organen und in eigener Verantwortlichkeit“<sup>167</sup>. Grundsätzlich erfolgt die Bildung von Gemeindeverbänden freiwillig. Gemäß Art. 116a Abs. 2 B-VG kann die Bildung von Gemeindeverbänden im Interesse der Zweckmäßigkeit aber auch gegen den Willen der Gemeinden von der Gesetzgebung vorgesehen werden. Diese werden dann als sogenannte Zwangsverbände bezeichnet. So sind beispielsweise Schulgemeindeverbände oder Sozialhilfeverbände gesetzlich vorgesehen. Vor der Novelle BGBl I 2011/60 war die

---

<sup>164</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 34.

<sup>165</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 34.

<sup>166</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 34f und 38; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 29; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 49.

<sup>167</sup> Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 29.

Bildung von Gemeindeverbänden nur für einzelne Aufgaben und auch nur im eigenen Wirkungsbereich der Gemeinden möglich.<sup>168</sup>

Nach *Matschek* zählen auch öffentlich-rechtliche Anstalten und Stiftungen zu den öffentlich-rechtlichen Formen interkommunaler Zusammenarbeit mit juristischer Persönlichkeit. Dahingehend konnten aber im Zuge der Literaturrecherche nur Beiträge gefunden werden, welche die Schweiz betreffen. Inwieweit öffentlich-rechtliche Anstalten und Stiftungen auch in Österreich zur Zusammenarbeit von Gemeinden genutzt werden, konnte nicht beantwortet werden. Aus diesem Grund sind diese beiden Kooperationsformen in Abbildung 9 in Klammer gestellt.<sup>169</sup>

Öffentlich-rechtliche Organisationsformen ohne juristische Persönlichkeit sind Verwaltungsgemeinschaften und öffentlich-rechtliche Verträge bzw. Vereinbarungen.

Die Bildung von Verwaltungsgemeinschaften als deren „Hilfsorgane“ steht nur den Gemeinden zu. Verwaltungsgemeinschaften werden vorwiegend für technische Dienste in Anspruch genommen und basieren auf öffentlich-rechtlichen Verträgen mittels Gemeinderatsbeschluss.<sup>170</sup> Die rechtliche Basis für Verwaltungsgemeinschaften ist nicht im B-VG zu finden, sondern in den jeweiligen Gemeindeordnungen der Bundesländer. So ist in Kärnten beispielsweise in § 81 K-AGO die Bildung von Verwaltungsgemeinschaften durch Vereinbarung geregelt. Demnach besitzen Verwaltungsgemeinschaften keine Rechtspersönlichkeit und müssen außerdem von der Landesregierung genehmigt werden.<sup>171</sup> Verwaltungsgemeinschaften werden von Gemeinden für interkommunale Zusammenarbeit als Organisationsform genutzt und sind dafür auch gut geeignet. Sie können neben privatrechtlichen Aufgaben auch hoheitliche Aufgaben umfassen und werden daher als „erweiterte gemeindeamtliche Einrichtung<sup>172</sup>“ angesehen.<sup>173</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Bußjäger, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.), 2013, S. 7f; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 29; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 50; Vgl. Balthasar, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 42.

<sup>169</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32; Vgl. Steiner, 2002, S. 102ff.

<sup>170</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 29.

<sup>171</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 28.

<sup>172</sup> Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 40.

<sup>173</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 40.

Auch öffentlich-rechtliche Verträge bzw. in diesem Fall koordinationsrechtliche Verträge<sup>174</sup> können von Gemeinden im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit abgeschlossen werden. Sehr häufig werden diese bei der freiwilligen Bildung von Gemeindeverbänden oder Verwaltungsgemeinschaften verwendet. Auch die öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen nach Art. 116b Abs. 7 B-VG sind öffentlich-rechtliche Verträge, welche seit der B-VG Novelle BGBl I 2011/60 bundesverfassungsrechtlich verankert sind. Diese sind sowohl für den eigenen als auch den übertragenen Wirkungsbereich der Gemeinden möglich. Öffentlich-rechtliche Vereinbarungen dürfen in einem Bundesland aber nur dann abgeschlossen werden, wenn die Landesgesetzgebung dies vorsieht. In Kärnten sind die öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen im § 82 K-AGO geregelt und somit für das Bundesland zulässig. Wie Gemeindeverbände sind öffentlich-rechtliche Vereinbarungen auch bundesländerübergreifend möglich, früher waren diese in der österreichischen Bundesverfassung nur zur Bildung von Gemeindeverbänden vorgesehen. Durch die Novelle sind öffentlich-rechtliche Vereinbarungen neben der Begründung von Verwaltungsgemeinschaften beispielsweise auch bei der Begründung einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung im Rahmen von Gemeindekooperationen denkbar.<sup>175</sup>

#### 3.6.4.2 *Privatrechtliche Organisationsformen*

Nach Art. 116 Abs. 2 B-VG sind Gemeinden selbstständige Wirtschaftskörper und können u. a. wirtschaftliche Unternehmen betreiben. Durch ihre Privatrechtsfähigkeit sind Gemeinden auch befähigt, gemeinsam mit anderen Gemeinden im Sinne einer IKZ Unternehmen zu betreiben. Auch auf privatrechtlicher Ebene gibt es für Gemeinden unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten, welche wieder in Formen mit juristischer Persönlichkeit und Formen ohne juristische Persönlichkeit eingeteilt werden können.<sup>176</sup> Zu berücksichtigen ist hierbei aber, dass für Formen des Privatrechtes nur Angelegenheiten im Bereich der Privatwirtschaftsverwaltung oder Aufgaben hinsichtlich der Vorbereitung bzw. Durchführung von Hoheitsakten in Frage kommen. Zuständigkeiten oder rechtliche

---

<sup>174</sup> Für öffentlich-rechtliche Verträge gibt es zwei Erscheinungsformen: den subordinationsrechtlichen Vertrag zwischen Verwaltung und Privaten sowie den koordinationsrechtlichen Vertrag zwischen Verwaltungsbehörden wie in diesem Fall Gemeinden. (Vgl. Eberhard, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 33.)

<sup>175</sup> Vgl. Bußjäger, in: Bußjäger, et al., 2012, S. 8f und 11; Vgl. Eberhard, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 30; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 28; Vgl. Bußjäger, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 14; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 50 und 54.

<sup>176</sup> Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 48; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32.

Verantwortlichkeiten im Bereich der Hoheitsverwaltung können nicht Gegenstand dieser Formen sein.<sup>177</sup>

Mit juristischer Persönlichkeit sind im privatrechtlichen Bereich für die Gemeinden im Rahmen einer IKZ Vereine, Genossenschaften, eine privatrechtliche Stiftung oder auch Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) oder Personengesellschaften (z.B. GesBR, OG oder KG) denkbar.<sup>178</sup>

Mit dem Vereinsgesetz 2002 wurden eigens Regelungen für Vereine geschaffen. So wird gemäß § 1 Abs. 1 VereinsG ein Verein als freiwilliger Zusammenschluss verstanden, der von mindestens zwei Personen für einen konkreten Zweck und eine bestimmte Dauer gegründet wurde. Dabei ist zu beachten, dass der Verein nicht auf einen Gewinn ausgerichtet sein darf. Dahingehend können Gemeinden aufgrund ihrer Privatrechtsfähigkeit nach Art. 116 Abs. 2 B-VG in einem Verein mitwirken. Die Gemeinden können mithilfe eines Vereins gemeinnützige, kulturelle, soziale und wissenschaftliche Aufgaben erfüllen. Nicht erfüllt werden können hingegen Aufgaben der Hoheitsverwaltung wie beispielsweise Aufgaben in der Daseinsvorsorge, im Infrastrukturbereich oder auch allgemeine Kernaufgaben.<sup>179</sup>

Unter einer Kapitalgesellschaft wird eine juristische Person verstanden, die eine eigene Rechtspersönlichkeit innehält. Dabei ist es möglich, entweder eine AG oder eine GmbH zu gründen. Die Kapitalgesellschaft wird aus mindestens zwei Organen gebildet und kommt erst mit Eintragung ins Firmenbuch zustande. Die GmbH als Organisationsform kann für interkommunale Zusammenarbeit beispielsweise aufgrund von verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten oder auch steuerlichen Vorteilen genutzt werden. Allerdings dürfen Aufgaben, die in den hoheitlichen Bereich der Gemeinde fallen, von der GmbH nicht erfüllt werden. Im Unterschied zur GmbH ist die AG eher beschränkt für interkommunale Zusammenarbeit geeignet. Begründet wird dies mit den fehlenden Einflussnahme- und Gestaltungsmöglichkeiten der jeweiligen Gesellschafter.<sup>180</sup>

Neben Vereinen und Kapitalgesellschaften zählen auch Genossenschaften zu den privatrechtlichen Organisationsformen von interkommunaler Zusammenarbeit. Für die

---

<sup>177</sup> Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 48.

<sup>178</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32.

<sup>179</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 55; Vgl. Österreichischer Städtebund, o.J.b; Vgl. Leiss, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 89.

<sup>180</sup> Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2014a; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 42, 44 und 47; Vgl. Leiss, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 89.

Errichtung dieser Genossenschaften gilt gemäß § 1 Abs. 1 GenG, dass die Personenvereinigungen mit juristischer Persönlichkeit keine geschlossene Anzahl an Mitgliedern aufweisen dürfen und zu dem Zweck gegründet werden, den Erwerb aber auch die Wirtschaft der Mitglieder zu fördern wie es beispielsweise bei Siedlungsgenossenschaften der Fall ist. Bezugnehmend auf die interkommunale Zusammenarbeit werden Genossenschaften vermehrt bei Aufgaben der Daseinsvorsorge herangezogen.<sup>181</sup>

Die Organisationsform der Personengesellschaft wird von mindestens zwei Gesellschaftern im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages gegründet. Mithilfe der Gesellschaft soll die Umsetzung eines gemeinsamen Zweckes der Gesellschafter gewährleistet werden. Neben der EWIV und der GesBR zählen auch die GmbH & Co KG, die KG, die OG und die Stille Gesellschaft zu den Personengesellschaften. Teilweise sind Personengesellschaften, wie im Falle der OG, eher begrenzt für interkommunale Zusammenarbeit geeignet.<sup>182</sup>

Wie auch für öffentlich-rechtliche Anstalten und Stiftungen konnten für privatrechtliche Stiftungen in der Literatur nur Beiträge betreffend die Schweiz gefunden werden. Dahingehend konnte auch nicht eruiert werden, inwieweit diese in Österreich bei Gemeindekooperationen angewendet werden. Somit wird auch diese Form nicht näher erläutert und ist auch in der obigen Graphik eingeklammert.<sup>183</sup>

Privatrechtliche Kooperationsformen ohne juristische Persönlichkeit sind der privatrechtliche Vertrag oder auch die Gesellschaft nach bürgerlichem Recht.<sup>184</sup>

Gemeinden wird gemäß Art. 116 Abs.2 B-VG gestattet, privatrechtliche Verträge zu vereinbaren. Somit können diese auch im Rahmen von interkommunaler Zusammenarbeit genutzt werden. Privatrechtliche Verträge können grenzüberschreitend und auch bundesländerübergreifend ausgestaltet werden. Zu beachten ist bei dieser Art der Kooperation allerdings, dass die Kooperation nur aufgrund eines Vertrages erfolgt und keine eigene Organisation dafür gegründet wird. Im Vertrag selbst sind die Aufgaben und Zuständigkeiten genau geregelt. Oftmals folgt dem privatrechtlichen Vertrag auch die Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder anderer gemeinsamer Gesellschaften.

---

<sup>181</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 48.

<sup>182</sup> Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2014b; Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 48-53.

<sup>183</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 104.

<sup>184</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 32.

Häufig werden vertragliche Vereinbarungen in den Bereichen der Wasserversorgung und Abfallwirtschaft genutzt.<sup>185</sup>

Die Gesellschaft nach bürgerlichem Recht wird aus mehreren Gesellschaften oder natürlichen Personen mit dem Ziel gebildet, einen bestimmten gemeinsamen Nutzen zu verfolgen. Sie verfügt über keine eigene Rechtspersönlichkeit. Beispielsweise können hier Arbeitsgemeinschaften genannt werden, die insbesondere für Bauprojekte genutzt werden.<sup>186</sup>

Die Ausführungen haben gezeigt, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationsformen für die Gemeinden in Österreich gibt, welche nach unterschiedlichen Aspekten eingeteilt werden können. Für eine Zusammenarbeit gibt es jedoch keine optimale Kooperationsform. Welche rechtliche Kooperationsform von den Gemeinden ausgewählt wird, hängt im Wesentlichen von der jeweiligen Aufgabe, den damit verbundenen Maßnahmen sowie den Anforderungen, dem Zweck und den Zielsetzungen der Kooperation zusammen. Des Weiteren muss aber auch auf die Zulässigkeit der Kooperationsform geachtet werden. So sind beispielsweise wie zuvor gezeigt die privatrechtlichen Formen interkommunaler Zusammenarbeit für die Zuständigkeit oder rechtliche Verantwortung in Angelegenheiten der Hoheitsverwaltung nicht möglich. Die nachfolgende Abbildung des *KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung* zeigt, welche IKZ-Formen für welchen Bereich geeignet sind. Dahingehend ist ersichtlich, dass mit einer Ausnahme grundsätzlich alle Formen für alle Bereiche zulässig sind. Die Ausnahme bildet hier die Verwaltungsgemeinschaft, welche nur für öffentliche Dienstleistungen angewendet werden kann. Warum eine Verwaltungsgemeinschaft nicht für Bereiche wie die Regionalplanung/-entwicklung sowie die Infrastrukturbereitstellung/-betrieb genutzt werden kann, wird von *Biwald et al.* allerdings nicht näher begründet.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 152; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 28; Vgl. Eberhard, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 35.

<sup>186</sup> Vgl. WKO, 2014.

<sup>187</sup> Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 30; Vgl. Zarth, in: o.V., 2007, S. 72; Vgl. Holoubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 48.



Form/Bereich	Regionalplanung und -entwicklung	Infrastrukturbereitstellung und -betrieb	Öffentliche Dienstleistungen
Gemeindeverband	x	x	x
Verwaltungsgemeinschaft			x
Privatrechtlicher Vertrag	x	x	x
Verein	x	x	x
GmbH/AG	x	x	x
Sonstige Formen	x	x	x

Abbildung 10 Formen und Möglichkeiten von IKZ<sup>188</sup>

### 3.7 Novelle der Bundesverfassung

Wie bei den Formen interkommunaler Zusammenarbeit bereits kurz geschildert, gab es die Novelle BGBl I 2011/60, welche auch Änderungen im Bereich der Gemeindekooperationen hervorgerufen hat. Auf die Änderungen durch diese Novelle soll nun nachfolgend noch etwas näher eingegangen werden. Die Novelle der österreichischen Bundesverfassung trat mit 01. Oktober 2011 in Kraft und wurde mit dem Ziel eingeführt, die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit der österreichischen Gemeinden zu verbessern und eine effizientere Leistungserbringung zu ermöglichen. Durch diese Novelle kam es zu einer Erweiterung der Kooperationsformen für die österreichischen Gemeinden und zu Erleichterungen bei der Gründung von Verwaltungsgemeinschaften, Gemeindeverbänden und bloßen Vereinbarungen. Eine Neuerung im Bereich der Gemeindeverbände besteht u. a. darin, dass gemäß Art. 116a B-VG nunmehr komplexere Aufgabenbündel und Angelegenheiten anstatt bisher nur einzelne Aufgaben vom Gemeindeverband wahrgenommen werden dürfen. Bisher konnten Gemeindeverbände nur für einen Zweck gegründet werden und somit gab es ein Nebeneinander von verschiedenen Verbänden wie beispielsweise Abwasserverband, Sozialhilfverband und Schulgemeindeverband, welche alle extra verwaltet werden mussten und somit das Budget der Gemeinde unnötig belastet haben. Durch die Novelle ist nun auch die Gründung von Mehrzweckverbänden und somit eine Reduktion des bisherigen administrativen und politischen Aufwandes möglich. Außerdem konnten bisher nur Angelegenheiten des eigenen Wirkungsbereiches durch freiwillige Vereinbarungen an den Gemeindeverband übertragen werden. Eine weitere Neuerung ist die Möglichkeit, dass Gemeindeverbände gemäß Art. 116a Abs. 6 B-VG nun auch die Landesgrenzen überschreitend zwischen Gemeinden verschiedener Bundesländer eingerichtet werden

<sup>188</sup> Quelle: Biwald, et al., 2004, S. 15.

können. Des Weiteren können Gemeinden nun untereinander bzw. Gemeinden mit anderen Gebietskörperschaften, unabhängig vom Art. 15a B-VG, Vereinbarungen oder auch öffentlich-rechtliche Verträge abschließen.<sup>189</sup>

### 3.8 Umsatzsteuerliche Behandlung

Bei der umsatzsteuerlichen Behandlung von Tätigkeiten im Rahmen einer IKZ sind nationale und unionsrechtliche Grundlagen zu beachten. Dahingehend erfolgt primär die Unterscheidung, ob die Leistungserbringung auf öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Basis erfolgt.<sup>190</sup>

Gemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts unterliegen in Österreich nach § 1 Abs. 2 Z. 2 KStG nur im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung d. h. nur bei ihren Betrieben gewerblicher Art i. S. d. § 2 Abs. 3 UStG der unbeschränkten Steuerpflicht. Beispiele für Betriebe gewerblicher Art sind Reinigungsleistungen oder auch die Erbringung von EDV-Leistungen gegen Entgelt. Gemäß § 1 Abs. 3 Z. 2 KStG sind Körperschaften des öffentlichen Rechts mit ihren Einkünften im Sinne des § 21 Abs. 2 und 3 KStG beschränkt steuerpflichtig. Dies sind beispielsweise Einkünfte aus realisierten Wertsteigerungen von Anteilen an Körperschaften. Hoheitlich und somit nicht umsatzsteuerpflichtig sind grundsätzlich die Tätigkeiten auf öffentlich-rechtlicher Grundlage. Dies ist dann der Fall, wenn die Tätigkeit auf einem Gesetz, einer Verordnung oder einem Organbeschluss beruht und in Ausübung von Hoheitsbefugnissen erbracht wird. Bei einem Mischbetrieb, bei welchem die privatwirtschaftliche und die hoheitliche Tätigkeit nicht voneinander getrennt werden können, entscheidet das Überwiegen einer Tätigkeit darüber, ob eine Steuerpflicht vorliegt. Als problematisch im Bereich des Steuerrechtes und IKZ wird der Art. 13 der Mehrwertsteuersystemrichtlinie angesehen. Gemäß Art. 13 Abs. 1 MwSt-System-RL sind u. a. Gemeinden nicht umsatzsteuerpflichtig, wenn sie „Tätigkeiten ausüben oder auch Umsätze bewirken, die ihnen im Rahmen der öffentlichen Gewalt obliegen“. Führt aber die Behandlung als Nichtsteuerpflichtige zur größeren Wettbewerbsverzerrungen, werden diese Tätigkeiten also unter gleichen Bedingungen wie Private ausgeübt, so sind diese nicht als

---

<sup>189</sup> Vgl. Bußjäger, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.), 2013, S. 5ff; Vgl. Bußjäger, et al., o.J., S. 17 ; Vgl. Leiss, in: Kommunal: Recht & Verwaltung, 11/2012, S. 18; Vgl. Bußjäger, in: Bußjäger, et al., 2012, S. 1ff, 4 und 7; Vgl. Wirth/Biwald, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 31; Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 51.

<sup>190</sup> Vgl. Achatz, in: RFG, 01/2014, S. 25.

hoheitlich einzustufen und sind deshalb umsatzsteuerpflichtig. Erbringt beispielsweise ein Gemeindeverband EDV-Dienstleistungen oder regelt die Personalbereitstellung für mehrere Gemeinden, so ist dies als unternehmerische Tätigkeit einzustufen und umsatzsteuerpflichtig. Die in diesem Zusammenhang entstehenden Mehrkosten durch die Umsatzsteuer können im Hoheitsbereich aber nicht durch einen Vorsteuerabzug neutralisiert werden und somit erhöhen sich die Kosten der Gemeinden um die Umsatzsteuer.<sup>191</sup>

Diese aktuelle steuerliche Rechtslage führt oft dazu, dass durch die Gemeindekooperationen erhebliche umsatzsteuerliche Belastungen bzw. Mehrkosten für die Gemeinden eintreten, die ohne eine solche Kooperation (bei Eigenbesorgung durch die Gemeinde) nicht eintreten würden. Somit kann hier von einer „umsatzsteuerlichen Bremse“ bzw. Stolperstein im Bereich der IKZ gesprochen werden und dies stellt einen Gegensatz zu den Bemühungen bspw. des Landes Kärnten dar, welches durch gesetzlich gesicherte Finanzausweisungsmittel eine Förderung der IKZ anstrebt. Diese steuerlichen Belastungen könnten auch ein Grund dafür sein, weshalb die Gemeinden keine Kooperation mit anderen Gemeinden eingehen wollen. Des Weiteren bestehen außerdem umsatzsteuerliche Behandlungsunterschiede bei den verschiedenen Kooperationsformen. So kann die Leistungserbringung bei einem Gemeindeverband nicht umsatzsteuerpflichtig und bei einer Verwaltungsgemeinschaft steuerpflichtig sein.<sup>192</sup>

### **3.9 Interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten**

Im empirischen Teil dieser Masterarbeit wird die IKZ des Bezirkes Hermagor im österreichischen Bundesland Kärnten behandelt. Um auch einen Einblick in die interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten zu bekommen, wird nun in diesem Unterpunkt ein Überblick über die IKZ in Kärnten gegeben.

Bereits 2004 wurde eine Regierungserklärung abgegeben, welche die interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten fördern soll. So hat das Land Kärnten eigens Förderrichtlinien für die interkommunale Zusammenarbeit geschaffen, die eine nachhaltige und starke

---

<sup>191</sup> Vgl. Achatz, in: RFG, 01/2014, S. 25f; Vgl. Leiss, in: Kommunal: Recht & Verwaltung, 11/2012, S. 18f; Vgl. Heinrich, in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 106f.

<sup>192</sup> Vgl. Achatz, in: RFG, 01/2014, S. 26ff; Vgl. Leiss, in: Kommunal: Recht & Verwaltung, 11/2012, S. 18f; Vgl. Kärntner Landesregierung, 2012, S. 1; Vgl. Puchner, in: ÖGZ, 11/2013, S. 64f.

Zusammenarbeit der Gemeinden fördern und Synergien in Hinblick auf Qualität und Quantität schaffen sollen. Somit soll auch die Besorgung der Aufgaben in den Gemeinden gewährleistet werden. Für die Förderung hat die Kärntner Landesregierung ein eigenes Budget bereitgestellt, welches an die Gemeinden für die freiwillige Kooperation ausgehändigt wird. Dabei ist aber zu beachten, dass die Gemeinden, die interkommunale Zusammenarbeit betreiben, autonom und eigenständig bleiben.<sup>193</sup>

In den Jahren 2005 und 2008 wurden von *Matschek* Studien zum Thema interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten durchgeführt, um die unterschiedlichen Perspektiven der Gemeinden aufzuzeigen und die Funktion der einzelnen Gemeinden bei der interkommunalen Zusammenarbeit herauszufinden.<sup>194</sup> Mit Hilfe der Studien konnte aufgezeigt werden, dass die Kärntner Gemeinden am Häufigsten in den Bereichen Abfallentsorgung, Abwasser und Tourismus zusammenarbeiten. Aber auch in der Altenbetreuung und im Schulbereich werden vermehrt Gemeindekooperationen eingegangen. Dem gegenüber ist ein Rückgang von fast 20% bei Zusammenarbeiten im Bereich des Bauwesens und der Kultur bei einem Vergleich der Jahre 2005 und 2008 bemerkbar. Es gibt auch weitere Bereiche, die für interkommunale Zusammenarbeit von geringer Bedeutung sind. So findet laut einer Umfrage aus dem Jahr 2005 in den Bereichen öffentlicher Personennahverkehr, Jugendbetreuung oder Straßenerhaltung wenig interkommunale Zusammenarbeit statt.<sup>195</sup>

Wie aus einer Studie aus dem Jahr 2008 hervorgeht, werden informelle, vertragliche, privatrechtliche Kooperationen aber auch Kooperationen mittels Gemeindeverband und Verwaltungsgemeinschaft von den Gemeinden in Kärnten gewählt. Diesbezüglich werden am Häufigsten die informelle Kooperation und die Kooperation mittels Gemeindeverband von den Gemeinden in Kärnten eingegangen.<sup>196</sup>

Es gibt unterschiedliche Gründe, wieso in Kärnten Gemeindekooperationen eingegangen werden. Die Befragung der Amtsleiter im Jahr 2008 hat dahingehend ergeben, dass durch interkommunale Zusammenarbeit die jeweiligen Gemeinden gefördert werden und diese einen positiven Nutzen für die eigene Gemeinde mit sich bringt. Auch finanzielle Gründe und

---

<sup>193</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen, o.J., S. 1; Vgl. Matschek/Sturm, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 133f.

<sup>194</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 77.

<sup>195</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 78; Vgl. Zeginigg, 2005, S. 7; Vgl. Matschek/Sturm, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 132-134.

<sup>196</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 80.

mögliche Einsparungspotenziale sind in Kärnten ein Grund dafür, Gemeindekooperationen einzugehen. Ein wichtiger Grund ist außerdem die Mobilität der Gemeindebürger und der zunehmende Anspruch an die Qualität an die Dienstleistungen der Gemeinden. Somit ist nicht mehr entscheidend, wo sich der Standort der Gemeinde befindet, sondern dass die Dienstleistungen einen bestimmten Grad an Qualität aufweisen. Um dies ermöglichen zu können, greifen die Gemeinden in Kärnten auf interkommunale Zusammenarbeit zurück.<sup>197</sup>

In den meisten Fällen werden die Einsparung und Optimierung der Kosten der Gemeinde als primäre Ziele der interkommunalen Zusammenarbeit in Kärnten genannt. Diese Ziele sind weiters auch in den durchgeführten Studien als Grund angegeben worden, sich für eine Gemeindekooperation zu entscheiden. Darüber hinaus wird mit einer interkommunalen Zusammenarbeit darauf fokussiert, die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich einzusetzen und den höchstmöglichen Nutzen für die Gemeinde selbst zu erlangen. Außerdem wird versucht, die Aufgaben der Gemeinde effizienter und wirtschaftlicher auszuführen und überdies sogar den Einsatz der Gerätschaft zu optimieren.<sup>198</sup>

Insgesamt betrachtet, wird interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten als eine effektive Kooperationsmöglichkeit für Gemeinden angesehen. Wie aus den bereits durchgeführten Studien hervorgeht, sind die Kooperationen von beinahe allen Gemeinden in Kärnten erfolgreich. Durch einen gezielten Vergleich der Studien konnte außerdem festgestellt werden, dass die interkommunale Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung für die Gemeinden gewinnt. Ein weiterer, nennenswerter Erfolg von interkommunaler Zusammenarbeit in Kärnten ist der Aufbau von Vertrauen, Transparenz und Kommunikation. So ist es den Gemeinden in weiterer Folge möglich, sich in Form von gemeinschaftlichen Projekten weiterzuentwickeln und die Erfüllung von Aufgaben besser zu gewährleisten.<sup>199</sup>

Neben den Chancen und Möglichkeiten, welche die interkommunale Zusammenarbeit den Gemeinden bieten sind eben dieser auch Grenzen gesetzt. Beispielsweise wird die Zeit für Gemeindekooperationen durch das tägliche, hohe Aufgabenpensum der Gemeinden deutlich verringert. Dies kann in weiterer Folge in den Kärntner Gemeinden den Aufbau von interkommunaler Zusammenarbeit erschweren. Nicht nur die Vielzahl an Gemeindeaufgaben sondern auch der Konkurrenzkampf unter den Gemeinden ist in Hinblick

---

<sup>197</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 80-83; Vgl. Matschek/Sturm, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 138-143.

<sup>198</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 83; Vgl. Matschek/Sturm, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 142f.

<sup>199</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 81-83.

auf eine interkommunale Zusammenarbeit sehr problematisch. Insbesondere befürchten kleinere Gemeinden, dass der Nutzen für die eigene Gemeinde geringer ausfällt und somit der Kooperationspartner mehr von der interkommunalen Zusammenarbeit profitiert. Darüber hinaus besteht bei vielen Gemeinden die Angst, Arbeitsplätze abbauen zu müssen und somit wichtiges Personal zu verlieren.<sup>200</sup>

Auch besteht in den Kärntner Gemeinden ein Bedarf an Mehrinformation über die Thematik der Gemeindekooperationen. Möglicherweise wären dann mehr Gemeinden dazu gewillt, interkommunale Zusammenarbeit durchzuführen. Ein weiterer Bedarf wird von den Kärntner Gemeinden in einer höheren finanziellen Unterstützung von Bund oder Land gesehen. Die knappen finanziellen Ressourcen geben den Gemeinden wenig Handlungsspielraum und können somit die Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit einschränken.<sup>201</sup>

#### **3.10 Interkommunale Zusammenarbeit in anderen europäischen Ländern**

Da im nachfolgenden Kapitel auch die Kostenersparnisse durch IKZ in einigen europäischen Ländern aufgezeigt werden, soll in diesem Unterpunkt ein kurzer Einblick in die interkommunale Zusammenarbeit dieser Länder gegeben werden.

##### Frankreich

IKZ ist in Frankreich weit verbreitet. Die Gemeinden in Frankreich haben die Möglichkeit auf freiwilliger Basis und nur auf Wunsch des Gemeinderates interkommunale Zusammenarbeit zu betreiben. Ihnen stehen dafür auf gesetzlicher Basis verschiedene Institutionen wie Ein- und Mehrzweckverbände, Gemeindegemeinschaften oder auch Agglomerationsgemeinschaften zur Verfügung. Auch informelle Kooperationsformen wie beispielsweise Konferenzen können von den französischen Gemeinden in Anspruch genommen werden. Grundsätzlich können die Gemeinden jede Aufgabe auf die interkommunale Organisation übertragen. Eine Besonderheit der interkommunalen Zusammenarbeit in Frankreich ist, dass es eine Veränderung von assoziativen Kooperationsformen, die vom Budget der Gemeinden finanziert werden, zu föderativen

---

<sup>200</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 83-85.

<sup>201</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 86.

Kooperationsformen, die direkt durch örtliche Besteuerung wie beispielsweise eine Gewerbesteuer finanziert werden.<sup>202</sup>

#### Deutschland

Auch die Gemeinden in Deutschland haben die Möglichkeit mit anderen Gemeinden zu kooperieren, wobei die Wichtigkeit von IKZ für die Gemeinden vor allem in den letzten Jahren zugenommen hat. Die Kooperationsformen werden von den einzelnen Bundesländern festgelegt. Als Beispiele für mögliche Kooperationsformen können informelle Gemeindekooperationen durch beispielsweise Regionalkonferenzen oder auch kommunale Arbeitsgemeinschaften, öffentlich-rechtliche Vereinbarungen und Zweckverbände genannt werden. Auch die Aufgaben, welche durch IKZ erfüllt werden können, sind sehr vielfältig und reichen von Bereichen wie der Wasserversorgung, Abfallwirtschaft, Schulen, Tourismusförderung, Freizeitanlagen bis hin zu Rettungsdiensten oder der Feuerwehr.<sup>203</sup>

#### Schweiz

Auch in der Schweiz hat IKZ eine lange Tradition. Innerhalb der letzten Jahrzehnte gab es eine starke Entwicklung der interkommunalen Zusammenarbeit in der Schweiz und IKZ ist bereits in den meisten Kantonen gesetzlich verankert. Auch den Schweizer Gemeinden stehen verschiedene Formen der IKZ wie beispielsweise ein rechtlich unverbindlicher Meinungsaustausch, Verträge, Anstalten, Vereine oder Genossenschaften zur Verfügung, wobei am häufigsten Gemeindeverbände zur Zusammenarbeit genutzt werden. In der Schweiz können alle Aufgabenbereiche der Gemeinden durch IKZ wahrgenommen. Bereiche sind beispielsweise die medizinische Versorgung, Sozialhilfe, Schulen, Wasserver- und Abfallentsorgung sowie Feuerwehr und Gesundheitswesen.<sup>204</sup>

#### Spanien

IKZ hat sich in Spanien vor allem in den letzten Jahren stark verbreitet, sodass mittlerweile schon fast jede Gemeinde Kooperationen betreibt. Von den unterschiedlichen Kooperationsformen finden bei den spanischen Gemeinden neben Stadtregionen vor allem

---

<sup>202</sup> Vgl. West, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 68, S. 70f und S. 78; Vgl. Steiner, 2002, S. 168f.

<sup>203</sup> Vgl. Heinz, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 93 und 99f; Vgl. Steiner, 2002, S. 151 und 153; Vgl. Mohn, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 75.

<sup>204</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 133, 328f und 331ff; Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 95; Vgl. Steiner, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 39 und 41.

Zweckverbände („mancomunidad“) und Gemeinschaften Anwendung. Mögliche Aufgabenbereiche für IKZ in Spanien sind die Wasserversorgung, Feuerwehr, öffentlicher Verkehr oder Tourismus.<sup>205</sup>

#### Niederlande

Seit 1950 haben die niederländischen Gemeinden das Recht mit anderen Gemeinden, Provinzen oder sonstigen Behörden zu kooperieren. Seither hat sich die interkommunale Zusammenarbeit in den Niederlanden stark ausgebreitet. Dahingehend können zur Kooperation beispielsweise regionale Kooperationen, Einzweck- oder Mehrzweckverbände oder auch leichtere Kooperationsformen wie Vereinbarungen genutzt werden. Grundsätzlich werden vorwiegend operative Aufgaben wie beispielsweise Musikschulen, Büchereien oder Schwimmbäder in Kooperation erfüllt und es kann eine Vielzahl an Politikbereichen durch IKZ abgedeckt werden.<sup>206</sup>

#### Norwegen

Vor allem kleinere Gemeinden in Norwegen stehen vor großen Herausforderungen, um trotz des Mangels an Expertise und Personal ihre Aufgaben zum Wohle der Bürger zu erbringen. Dahingehend stellt interkommunale Zusammenarbeit eine Lösung für die Gemeinden dar, diesen Herausforderungen gerecht zu werden. So wird IKZ insbesondere bei großen Infrastrukturprojekten genutzt. Neben informellen Kooperationsformen gibt es in Norwegen auch Kooperationen in Form von juristischen Personen.<sup>207</sup>

#### Italien

Auch die italienischen Gemeinden haben die Möglichkeit Gemeindekooperationen zu betreiben. Während interkommunale Zusammenarbeit in der Vergangenheit als eine Chance für Gemeinden gesehen wurde, stellt diese heutzutage eine Notwendigkeit für Gemeinden dar. Es gibt unterschiedliche Formen interkommunaler Zusammenarbeit von einer Koordination auf informeller Basis über Zusammenarbeit in Form von Übereinkommen/Vereinbarungen bis hin zur Kooperation in Form von Gemeindeverbänden

---

<sup>205</sup> Vgl. Nieto Garrido, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 174, 178 und 187f.

<sup>206</sup> Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 143, 146f, 149f und 163.

<sup>207</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 163; Vgl. Ministry of Local Government and Modernisation, o.J.



oder Berggemeinschaften. In Italien wird IKZ beispielsweise für den sozialen oder wirtschaftlichen Bereich genutzt.<sup>208</sup>

Diese Ausführungen zur interkommunalen Zusammenarbeit in diesen Ländern zeigen, dass vor allem in den letzten Jahren die Bedeutung von IKZ zugenommen hat. Außerdem kann bei diesen Ländern von einer Vielzahl möglicher Rechtsformen und Aufgabengebiete gesprochen werden. Den Gemeinden steht bei den Formen meist eine große Spannweite von informeller Zusammenarbeit wie Konferenzen bis hin zu Kooperationen in Form von Arbeitsgemeinschaften, Vereinen oder öffentlich-rechtlichen Gemeindeverbänden zur Verfügung, wobei letzteres auch die häufigste Form der Zusammenarbeit in Europa darstellt. Es gibt in den Ländern auch eine Vielzahl von Aufgabenbereichen, welche in Kooperation wahrgenommen werden können. Diesbezüglich wird IKZ häufig in den Bereichen Wasserversorgung, Schulen, Feuerwehr sowie öffentlicher Verkehr genutzt. Es können sowohl einzelne Aufgaben, als auch mehrere Aufgaben durch Gemeindekooperationen erfüllt werden.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Fedele/Moini, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 120 und 122ff.

<sup>209</sup> Vgl. Steiner, 2002, S. 182f.

## 4 Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit

Ob durch IKZ Kostenersparnisse erreicht werden können, wird in der Literatur nicht einheitlich beantwortet. Es gibt sowohl positive als auch negative Erfahrungen in Bezug auf Kosteneinsparungen durch IKZ. Vielfach wird aber auch das Erreichen von Kosteneinsparungen als Vorteil einer IKZ angegeben, ohne das hinterfragt wird, ob dies auch tatsächlich zutrifft. Nachfolgend sollen nun die bisherigen Erfahrungen, sowohl aus Österreich als auch international, aufgezeigt werden. Die Analyse der Literatur in diesem Bereich hat gezeigt, dass dieses Thema noch sehr wenig und nicht flächendeckend erforscht ist und hier noch ein großer Forschungsbedarf vorhanden ist.

### 4.1 Erfahrungen aus Österreich

Sowohl für Österreich, als auch für die einzelnen Bundesländer ist die gesamte Vielfalt von interkommunaler Zusammenarbeit sowie dessen Nutzen wie beispielsweise Kosteneinsparungen in seiner Gesamtheit bisher noch nicht erfasst.<sup>210</sup> Nachfolgend sollen die bisherigen Studien oder Literaturbeiträge aus Österreich hinsichtlich interkommunaler Zusammenarbeit und Kosteneinsparungen dargestellt werden.

Bei der Literaturrecherche konnten Studien gefunden werden, welche die IKZ in Kärnten behandeln. Zum einen eine Befragung der *Kärntner Landesregierung* aus dem Jahr 2005 und zum anderen Studien von *Matschek* der Jahre 2005 und 2008. Diese Befragungen behandeln nicht gezielt die Kosteneinsparungen durch IKZ, geben aber trotzdem interessante Einblicke in dieses Thema.

Eine Befragung der *Kärntner Landesregierung* im Jahr 2005, bei der alle 132 Gemeinden in Kärnten teilgenommen haben, hat gezeigt, dass am häufigsten Kostenoptimierungen als Ziel der IKZ angestrebt werden. Überraschend bei dieser Befragung ist allerdings, dass die angestrebten und die tatsächlich erreichten Ziele nicht immer übereinstimmen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, liegen die Kostenoptimierungen bei den tatsächlich erreichten Zielen nur an vorletzter Stelle. Somit war das angestrebte Hauptziel der

---

<sup>210</sup> Vgl. Bußjäger, in KWG (Hrsg.), 2013, S. 16f.

Kostenoptimierung nicht das am häufigsten erreichte Ziel und konnte somit nicht immer wunschgemäß erreicht werden.<sup>211</sup>

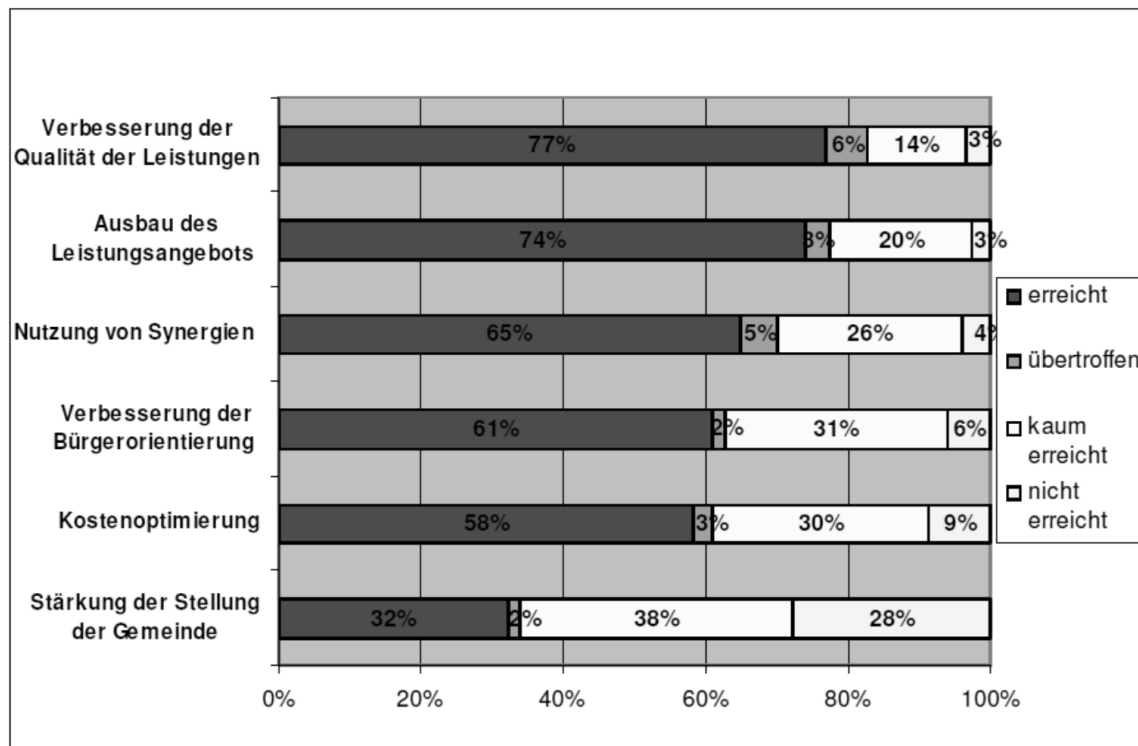


Abbildung 11 Ergebnisse Befragung Kärnten 2005: Erreichte Ziele<sup>212</sup>

Immerhin gaben aber rund 60 Prozent der Kärntner Gemeinden an, dass das Ziel der Kostenoptimierung erreicht und bei drei Prozent sogar übertroffen werden konnte. Wie viele der 132 Gemeinden Kostenoptimierungen als Hauptziel verfolgen, wurde bei dieser Studie aber nicht angegeben.<sup>213</sup>

Auch bei den Studien von *Matschek* wurden von den Gemeinden als am häufigsten verfolgtes Ziel Kosteneinsparungen bzw. –optimierungen angegeben. Grundsätzlich wird IKZ von den Kärntner Gemeinden als erfolgversprechend angesehen und die befragten Bürgermeister/Amtsleiter haben angegeben, dass ihre Erwartungen hinsichtlich der IKZ erfüllt werden konnten. Genauere Ergebnisse in Bezug auf die Kosteneinsparungen gibt es bei diesen Studien allerdings nicht.<sup>214</sup>

<sup>211</sup> Vgl. Zeginigg, 2005, S. 9.

<sup>212</sup> Quelle: Zeginigg, 2005, S. 9. (leicht modifiziert)

<sup>213</sup> Vgl. Zeginigg, 2005, S. 9.

<sup>214</sup> Vgl. Matschek, in: RFG, 02/2011, S. 82f.

Bei der Stadt Villach wird IKZ u. a. zur Kostenoptimierung mit dem Ziel betrieben, dass die Aufgaben besser und billiger durchgeführt werden können. In Beiträgen von *Manzenreiter* und *Liposchek* werden konkrete Beispiele für IKZ betreffend die Stadt Villach genannt. So erfolgt im Bereich der Beschaffung für die Stadt Villach und 17 Partnergemeinden ein gemeinsamer Einkauf von beispielsweise Büro- oder Reinigungsmaterial auf vertraglicher Basis. Die administrativen Tätigkeiten wie beispielsweise die Abwicklung der Bestellung werden allein von der Stadt Villach (Sitzgemeindemodell) durchgeführt. Durch die gemeinsame Abwicklung ergeben sich für die kooperierenden Gemeinden Kosteneinsparungen beim Einkaufspreis von bis zu 75 Prozent. Die Gemeinden haben in einigen Bereichen teilweise sogar bis zu 300 Prozent mehr gezahlt als durch die IKZ. Beim Kauf von beispielsweise Stempelkissen konnte ein Preis von € 1,01 statt € 2,19 durch die Zusammenarbeit erreicht werden, was eine Kosteneinsparung von 116 Prozent ergibt.<sup>215</sup>

In Oberösterreich wurde im Jahr 2002 im Auftrag der Oberösterreichischen Landesregierung eine Studie zur Kosten- und Leistungsoptimierung im Bereich der Abwasserwirtschaft durchgeführt. Im Rahmen dieser Studie konnten deutliche Einsparungspotentiale durch IKZ aufgezeigt werden. Durch die Möglichkeit der Optimierung von Leistungen und Abläufen durch IKZ konnten laut dieser Studie bis zu 20 Prozent der Betriebskosten eingespart werden.<sup>216</sup>

Eine Befragung von 61 österreichischen Gemeinden im Jahr 2004 durch das *KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung* hat ergeben, dass als Nutzen der IKZ von 43 Prozent der befragten Gemeinden Kosteneinsparungen voll oder größtenteils bzw. zumindest teilweise erreicht werden konnten. Für zukünftige Kooperationen werden sogar von 54 Prozent der befragten Gemeinden Kosteneinsparungen erwartet. Des Weiteren werden zukünftig auch höhere Kosteneinsparungen durch IKZ erhofft. Wodurch diese Kosteneinsparungen erreicht werden konnten, geht aus dieser Befragung nicht hervor.<sup>217</sup>

Nach einem Beitrag von *Matschek* aus dem Jahr 2006 sind Kosteneinsparungen in Bezug auf interkommunale Zusammenarbeit vor allem durch Größenvorteile (sogenannte „economies of scale“) möglich. Diesbezüglich können positive Skalenerträge nur dann erreicht werden,

---

<sup>215</sup> Vgl. Manzenreiter, in: Biwald, et al. (Hrsg.), 2006, S. 260f; Vgl. Liposchek, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 160.

<sup>216</sup> Vgl. Amt der Oberösterreichischen Landesregierung, o.J.

<sup>217</sup> Vgl. Biwald, et al., 2004, S. 6 und 30.

wenn die Steigung der Produktionsmenge stärker ist, als die Steigung der eingesetzten Faktoren. Kleine Gemeinden haben aufgrund einer relativ niedrigen Produktions- bzw. Leistungsmenge vergleichsweise hohe Fixkosten bzw. Stück- und Grenzkosten je Produktionseinheit. Je größer die Produktions- bzw. Leistungsmenge ist, desto niedriger sind Stück- und Grenzkosten und desto effektiver ist die Leistungserbringung. In der Praxis bedeutet dies für die Gemeinden, dass durch beispielsweise eine Zusammenlegung der Vorgänge von zwei Gemeinden im Rahmen der IKZ und somit einer Vergrößerung der produzierten Leistungen, die Fixkosten bzw. die Kosten je Leistung reduziert werden können. Nach *Matschek* sind diese Kosteneinsparungen u. a. in den Bereichen IT, Beschaffungswesen, Ver- und Entsorgung sowie Kindergärten, Musik- und Pflichtschulen möglich. Jedoch wird in diesem Beitrag auch darauf hingewiesen, dass die Einschätzung der Effekte interkommunaler Zusammenarbeit schwierig ist, da keine flächendeckenden Daten vorliegen. Dahingehend ist auch davon auszugehen, dass durch IKZ sowohl Einsparungen, als auch Mehrkosten erzielt werden können.<sup>218</sup>

Auch *Houloubek et al.* argumentieren, dass durch IKZ Kostenersparnisse durch Größenvorteile erreicht werden können. Diese können deshalb erreicht werden, da Ressourcen wie beispielsweise Personal oder Infrastruktur für eine größere Anzahl von Personen und einen größeren Verwaltungsbereich bereitgestellt werden.<sup>219</sup>

*Eder* gibt in einem Beitrag aus dem Jahr 1996 die Reduktion von Kosten bzw. das Sparen als Vorteil einer Gemeindekooperation an. Dahingehend wird erklärt, dass beispielsweise die gemeinsame Nutzung eines in einer Gemeinde verfügbaren, gut geeigneten und erschlossenen Betriebsbaugebietes eine Reduktion der Kosten bewirkt. Dies wird damit begründet, dass eine andere Gemeinde ohne eine Kooperation ein solches Betriebsbaugebiet erst mit hohem Aufwand erschließen müsste. Auch die gemeinsame Ausschreibung von Aufträgen führt nach Meinung des Autors zu Kosteneinsparungen.<sup>220</sup>

Nach *Wirth* sind Kosteneinsparungen durch IKZ nur längerfristig möglich. Demnach können Kosteneinsparungen durch den Abbau des Personals oder die Kosteneinsparungen beim Fahrzeugeinsatz nicht kurzfristig, sondern erst nach einiger Zeit durch beispielsweise natürliche Personalabgänge oder Folgeinvestitionen erreicht werden. Zu Beginn einer

---

<sup>218</sup> Vgl. Matschek, in: Potacs/Sturm (Hrsg.), 2006, S. 149f und 156.

<sup>219</sup> Vgl. Houloubek, et al., in: KWG (Hrsg.), 2013, S. 62.

<sup>220</sup> Vgl. Eder, in: Dörr (Hrsg.), 1996, S. 146.

Kooperation können vor allem bei einer sehr stark institutionalisierten IKZ sogar vermehrte Kosten durch hohe Transformationskosten oder beispielsweise durch einen Neubau eines gemeinsamen Gebäudes auftreten. Dies kann dazu führen, dass die Kosteneinsparungen niedriger ausfallen als erwartet.<sup>221</sup>

*Thöni* ist der Meinung, dass Aussagen über eine „optimale“ IKZ nur schwer möglich sind und dass „Gemeindezusammenarbeit nur begrenzt die Erzielung von Kostenersparnissen erlaubt“<sup>222</sup>. Des Weiteren haben die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Gemeinden auch unterschiedliche Kostenverläufe. So haben Bereiche wie Straßen oder Tourismusförderung degressive Kostenverläufe mit steigenden Skalenerträgen, während Aufgaben im Sozialbereich einen progressiven Kostenverlauf mit sinkenden Skalenerträgen aufweisen. Optimal für eine IKZ wäre es, Aufgabenfelder mit ähnlichen Kostenverläufen zu bündeln. Auch *Thöni* ist der Ansicht, dass interkommunale Kooperation nicht automatisch auch „Kostendegression“ bedeutet.<sup>223</sup>

Nach *Mathis* kann durch IKZ eine Verbesserung der Leistung erreicht werden. Eine Optimierung der Kosten bzw. Kosteneinsparungen sind demnach aber nur fallweise möglich.<sup>224</sup>

*Lummerstorfer* spaltet das Hauptziel der Kostenersparnisse in verschiedene Unterziele auf und beschreibt folgende mögliche Einsparungspotentiale durch IKZ:

- Ein Einsparungspotential einer IKZ liegt darin, dass durch eine Steigerung bei der Nachfrage durch die Kooperation bei der Aufgabenwahrnehmung eine Erhöhung der Kapazitätenauslastung bei sonst nicht effizient ausgelasteten Ressourcen erfolgt. So können beispielsweise Kostenersparnisse durch geringere variable Kosten je Leistung bei der Erzeugung einer größeren Menge erreicht werden. Außerdem können durch eine IKZ auch Skalen- und Verbundeffekte genutzt werden, wenn beispielsweise Geräte des Bauhofs einer Gemeinde zeitlich versetzt auch von anderen Gemeinden im Rahmen einer IKZ genutzt werden.<sup>225</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Wirth, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 52.

<sup>222</sup> Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 76.

<sup>223</sup> Vgl. Thöni, in: Bußjäger/Sonntag (Hrsg.), 2012, S. 75 ff.

<sup>224</sup> Vgl. Mathis, 2011, S. 25.

<sup>225</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 71f.

- Ein weiteres Einsparungspotential durch IKZ ergibt sich durch die mögliche Spezialisierung durch Arbeitsteilung. Spezialisierung führt folglich zu einer Produktivitätssteigerung, zu einer Zunahme der Erfahrung und somit auch zu einer Verbesserung der Leistung und Kosteneinsparungen.<sup>226</sup>
- Außerdem können durch die gemeinsame Durchführung von Investitionen im Rahmen einer IKZ Kostenersparnisse sowie auch eine Risikoaufteilung erreicht werden. Gemeinden werden dadurch finanziell entlastet, da große Investitionen nicht mehr nur von einer Gemeinde alleine getragen werden müssen. Des Weiteren können auch Doppelgleisigkeiten durch gemeinsame Investitionen vermieden werden.<sup>227</sup>
- Kosteneinsparungen können auch durch die Verstärkung der Machtposition durch den gemeinsamen Auftritt im Rahmen einer IKZ erreicht werden. Dahingehend können beispielsweise Kosteneinsparungen durch Synergieeffekte wie beispielsweise günstigere Konditionen auf dem Beschaffungsmarkt erzielt werden. Durch die gemeinsame Beschaffung können außerdem die Transaktionskosten bei den anderen Gemeinden gesenkt werden, wenn sämtliche Aktivitäten und administrativen Abläufe von einer Gemeinde übernommen werden.<sup>228</sup>

### 4.2 Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern

Auch für andere Länder in Europa sind der Nutzen bzw. die Folgen von IKZ und vor allem die Auswirkungen von IKZ auf die Kosten der Gemeinden noch sehr wenig erforscht. Dahingehend gibt es nur relativ wenige Studien und vielfach auch nur Studien für einzelne Aufgabenbereiche wie beispielsweise Abfallwirtschaft, die explizit die Kosteneinsparungen durch IKZ behandeln. Nachfolgend sollen nun die Ergebnisse der Literaturrecherche für einige europäische Länder aufgezeigt werden.<sup>229</sup>

#### 4.2.1 Frankreich

Eine Analyse von IKZ-Daten von 2.895 französischen (Stadt-)Gemeinden von *Frère*, et al. im Zeitraum von 1994 bis 2003 hat sich vor allem auf die Auswirkungen von interkommunaler

---

<sup>226</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 72.

<sup>227</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 72f.

<sup>228</sup> Vgl. Lummerstorfer, 2006, S. 73f.

<sup>229</sup> Vgl. Steiner, in: Brodel/Cecon (Hrsg.), 2007, S. 99; Vgl. Bel, et al, in: JPART 24, 2012, S. 88.

(finanzieller) Zusammenarbeit auf die öffentlichen Gemeindeausgaben und in diesem Zusammenhang auf Kosteneinsparungen durch IKZ konzentriert. Dahingehend konnte durch die Analyse der Daten u. a. gezeigt werden, dass interkommunale Zusammenarbeit keinen signifikanten Einfluss auf die Höhe der öffentlichen Gemeindeausgaben hat. Dies lässt nach Meinung der Autoren darauf schließen, dass durch IKZ das Ziel der Reduktion der Kosten der Gemeinden durch die Aufteilung der kommunalen Verantwortlichkeiten nicht erreicht werden kann. Ein Grund dafür könnte darin gesehen werden, dass die eintretenden Kosteneinsparungen dadurch kompensiert werden, dass gleichzeitig die Qualität der Leistungen erhöht wird oder auch zusätzliche Gemeindeleistungen angeboten werden und somit keine Veränderung bei den Gemeindeausgaben sichtbar sind.<sup>230</sup>

Auch *Guengant* und *Leprince* kamen bei ihren Analysen der französischen Gemeinden in den Jahren 2002 und 2006 zu dem Ergebnis, dass interkommunaler Aufwand die Gesamtausgaben der Gemeinden nicht senken kann. Demnach wirkt sich interkommunaler Aufwand signifikant und negativ auf die Gemeindeausgaben aus.<sup>231</sup>

### 4.2.2 Deutschland

*Hesse* und *Götz* sind bei ihrer IKZ-Analyse in Deutschland und im Speziellen in Niedersachsen u. a. auch auf die finanziellen Auswirkungen bzw. Einsparungsmöglichkeiten durch IKZ eingegangen. Freiwilligkeit und politische Überlegung spielen bei interkommunaler Zusammenarbeit eine große Rolle. Des Weiteren kann IKZ in Bezug auf Inhalt, Art und Umfang von den Gemeinden ganz unterschiedlich ausgestaltet werden. Somit kann nach *Hesse/Götz* keine Grundannahme für mögliche finanzielle Einsparungen durch IKZ getroffen werden. Kosteneinsparungen durch IKZ sind demnach projektbezogen und fallen sukzessive an. Bei einer IKZ sind aber nicht immer Kostenersparnisse zu erwarten. Im Rahmen von IKZ besteht auch die Möglichkeit, dass zusätzliche Kosten durch beispielsweise die Schaffung neuer Einrichtungen wie u. a. einer GmbH anfallen. Kosteneinsparungen durch IKZ sind nach *Hesse/Götz* in folgenden Bereichen denkbar:

- Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur
- Zusammengefasste Leitungs- und Querschnittsfunktionen
- Spezialisierungsvorteile

---

<sup>230</sup> Vgl. Frère, et al., 2012, S. 1, 14 und 18.

<sup>231</sup> Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 14; Vgl. Frère, et al., 2012, S. 3.



- Behebung von örtlichen Defiziten bei der Auslastung

Das Ausmaß der Kosteneinsparungen hängt vom jeweiligen Aufgabenbereich ab und wird auf etwa 0 – 20 Prozent geschätzt. Dahingehend wird zwischen der vertikalen und horizontalen Kooperation unterschieden, wobei in beiden Formen mit Kosteneinsparungen zu rechnen ist. Bei der vertikalen Kooperation ist in den Bereichen der allgemeinen Verwaltungen aber auch bei vertraglichen Vereinbarungen mit Einsparungen von 10 – 20 Prozent zu rechnen. Es muss aber angemerkt werden, dass mögliche Skaleneffekte bei einer Zusammenarbeit von mehreren Gemeinden höher sind als diese bei lediglich zwei Gemeinden auftreten. Auch bei der horizontalen Kooperation können Kosten eingespart werden. Die Einsparung hängt aber dahingehend von der Organisationsform und den spezifischen Aufgaben ab.<sup>232</sup>

Im Jahr 2004 wurde die Kienbaum-Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH in Kooperation mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund durchgeführt. U. a. wurden bei dieser Studie auch die Kosteneinsparungen durch IKZ behandelt. Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, haben bei dieser Studie rund 30% der befragten 350 Kommunen über 10.000 Einwohnern angegeben, dass durch IKZ ihre Kosten um mehr als 10% gesenkt werden konnten. Diese Kosteneinsparungen konnten vor allem in den Bereichen der Rechnungsprüfung, der Informationstechnologie sowie der Schule erreicht werden. Jeweils mehr als 11% sind der Meinung, dass der Umfang der Kosteneinsparungen durch IKZ 5 – 10% bzw. 0 – 5% betrug. Lediglich rund 9% der befragten Gemeinden konnten keine Kosteneinsparungen verzeichnen. Rund 40% der Gemeinden konnten aber (noch) keine Beurteilung über den Umfang der Kosteneinsparungen tätigen. Möglicherweise konnten diese Gemeinden noch keine Beurteilung abgeben, da die Kooperation noch zu jung war oder die Zusammenarbeit schon so lange durchgeführt wurde, dass keine Einschätzungen der Kosteneinsparungen mehr möglich waren.<sup>233</sup>

---

<sup>232</sup> Vgl. Hesse/Götz, 2006, S. 104ff.

<sup>233</sup> Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH, 2004, S. 13f.

Umfang der Kosteneinsparungen	Anteil in %
Über 10 %	29,7 %
5 bis 10 %	11,3 %
0 bis 5 %	11,3 %
0 %	8,9 %
(Noch) keine Beurteilung möglich	38,8 %

**Abbildung 12 Kienbaum-Studie: Kosteneinsparungen**<sup>234</sup>

Nachfolgend sollen nun auch einige Praxisbeispiele aus der Literatur beschrieben werden.

Ein Praxisbeispiel für Kosteneinsparungen gibt es bei den deutschen Städten Kerpen und Bergheim, welche gemeinsam eine Brandschutzdienststelle betreiben. Durch die IKZ konnten Kosteneinsparungen erreicht werden. Die Stadt Bergheim konnte sich mehr als 100.000 Euro jährlich einsparen, welche für zusätzliche Personalkosten bei der Einrichtung einer eigenen Brandschutzdienststelle angefallen wären. Die Stellenzahl für feuerwehrtechnische Mitarbeiter konnte von vier auf zwei, drei Stellen durch die Zusammenarbeit reduziert werden.<sup>235</sup>

Ein weiteres Beispiel für Kostenersparnisse durch IKZ ist die Zusammenarbeit einiger Städte im Bereich der Straßenbauverwaltung in Nordrhein-Westfalen in Deutschland. Durch den zentralen Einkauf von Streusalz durch IKZ können günstigere Preise und somit Kosteneinsparungen von etwa 13 bis 15 Prozent erzielt werden. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit werden auch Betriebsdienstaufgaben in gegenseitiger Beauftragung zur Optimierung der Streckennetze/Dienstrouten und zur Kostenreduktion wahrgenommen. Dahingehend können in diesem Bereich Kosteneinsparungen von bis zu zehn Prozent erreicht werden.<sup>236</sup>

In einem Bericht des Deutschen Städte- und Gemeindebundes wurde die Gemeindekooperation im Kreis Warendorf in Deutschland u. a. im Bereich „Bauhöfe und Tiefbau“ vorgestellt. Aufgrund der Zusammenlegung der Bauhöfe des Kreises Warendorf

<sup>234</sup> Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH, 2004, S. 13.

<sup>235</sup> Vgl. Graß, in: Schneider (Hrsg.), 2005,, S. 252.

<sup>236</sup> Vgl. Porwollik, in: Schneider (Hrsg.), 2005, S. 239ff.

sowie der Stadt Beckum können jährlich 100.000 Euro Kosteneinsparungen verzeichnet werden.<sup>237</sup>

### 4.2.3 Schweiz

Eine Befragung von 2.208 Schweizer Gemeinden im Jahr 2005 sowie eine Analyse von Fallstudien mit Fällen von 13 Gemeinden im Jahr 2001 zur Ermittlung der Auswirkungen von IKZ in der Schweiz durch *Steiner* haben ergeben, dass die Kosten bei vielen IKZ-Projekten für die Gemeinden durch IKZ gleich geblieben oder sogar angestiegen sind. Dies lässt sich nach *Steiner* u. a. dadurch begründen, dass es zu einem Ausbau des Dienstleistungsangebotes kam. Des Weiteren wurde von *Steiner* angemerkt, dass bei einer interkommunalen Zusammenarbeit oft nicht alle Ziele erreicht werden können. So kann es beispielsweise vorkommen, dass eine Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen auch gleichzeitig eine Steigerung der Kosten bewirkt. Nach *Steiner* schließen die gleich gebliebenen oder höher gewordenen Kosten aber nicht aus, dass durch IKZ Skalenerträge möglich sind und speziell die übergeordnete Staatsebene dadurch Einsparungen erzielt.<sup>238</sup>

### 4.2.4 Spanien

Bei einer Studie von *Zafra-Gómez, et al.* im Zeitraum von 2002-2008 wurden Daten von 923 spanischen Gemeinden mit weniger als 50.000 Einwohnern ausgewertet. Im Rahmen dieser Studie wurde analysiert, welche Management-Form die niedrigsten Kosten im Bereich der Abfallwirtschaft erreichen kann. Das Ergebnis dieser Studie ist u. a., dass vor allem kleinere und mittelgroße Gemeinden durch IKZ wichtige Kostenersparnisse durch Größenvorteile bzw. Skaleneffekte erreichen können. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Kommunen können niedrigere Gesamtkosten bei der Leistungserbringung erreicht werden.<sup>239</sup>

Im Jahr 2006 wurde von *Bel* und *Costas* über den Zusammenhang von interkommunaler Zusammenarbeit und Kostenersparnissen geforscht. Für den Artikel wurde der Bereich der Abfallwirtschaft genauer untersucht. Es konnte kein Unterschied in Bezug auf die Kosten dahingehend festgestellt werden, ob diese durch die öffentliche Hand oder private Unternehmungen erbracht werden. Weiters wird in diesem Beitrag aufgezeigt, dass

---

<sup>237</sup> Vgl. DStGB, 2013a, S. 12f.

<sup>238</sup> Vgl. *Steiner*, in: *Brodel/Cecon* (Hrsg.), 2007, S. 106 und 126; Vgl. *Steiner*, in: *Biwald, et al.* (Hrsg.), 2006, S. 35f , 53 und 57.

<sup>239</sup> Vgl. *Zafra-Gómez, et al.*, 2013, S. 51, 53 und 64.

interkommunale Zusammenarbeit potentielle Größenvorteile hervorrufen und zugleich Kosten in kleineren Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern reduzieren kann. Ein Vergleich der Dienstleistungskosten der Gemeinden hat außerdem gezeigt, dass die Durchschnittskosten bei kooperierenden Gemeinden um 19,5 Prozent niedriger sind als bei Gemeinden, welche nicht kooperieren. Diesbezüglich muss aber angemerkt werden, dass dies nur bei kleineren Gemeinden der Fall ist und dass diese Unterschiede bei Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnern nicht auftreten. Die Autoren sind der Meinung, dass interkommunale Zusammenarbeit eine gute Alternative zu Privatisierungen darstellt.<sup>240</sup>

*Bel* und *Mur* haben bei ihrer Studie im Jahr 2009 die Effekte von interkommunaler Zusammenarbeit und Privatisierung auf die Dienstleistungskosten im Bereich der Abfallwirtschaft der spanischen Region Aragon, die durch eine große Anzahl sehr kleiner Gemeinden geprägt ist, untersucht. Bei dieser Studie wurden Informationen von insgesamt 56 kleinen Gemeinden mit durchschnittlich 1.700 Einwohnern verwendet. Die Studie hat ergeben, dass Gemeindekooperationen die Kosten im Bereich der Abfallwirtschaft bei kleineren Gemeinden reduzieren. Des Weiteren können die Gemeinden durch IKZ die Qualität der Leistungserbringung verbessern und die Frequenz der Einsammlung/Abholung erhöhen, ohne dass dadurch die individuellen Kosten steigen.<sup>241</sup>

*Bel et al.* haben untersucht, ob kleine Gemeinden durch Kooperation und Delegation ihre Kosten senken können. Diesbezüglich sollte vor allem die Auswirkung von interkommunaler Zusammenarbeit auf die Gemeindegemeinkosten analysiert werden. Es erfolgte eine empirische Analyse im Bereich der Abfallwirtschaft mit Daten aus dem Jahr 2008 von 85 spanischen Gemeinden der Region Aragon mit mehr als 1.000 Einwohnern. 66 dieser Gemeinden haben weniger als 5.000 Einwohner, was bedeutet, dass der Großteil der analysierten Gemeinden kleine Gemeinden sind. Nach *Bel et al.* betreiben meist Gemeinden mit einer niedrigen Einwohnerzahl sowie einer suboptimalen Größe IKZ. Die Analyse hat gezeigt, dass Gemeinden, die durch Delegation kooperieren, niedrigere Kosten für Abfall-Dienstleistungen haben als Gemeinden, die nicht kooperieren. Neben niedrigeren Transaktionskosten haben insbesondere auch die geringeren Wettbewerbsprobleme einen positiven Einfluss auf die Kosten der Gemeinden. Auch die Kosten durch die Bereitstellung öffentlicher Güter durch interkommunale Zusammenarbeit sind geringer als bei einer Privatisierung. Somit kommen

---

<sup>240</sup> Vgl. *Bel/Costas*, in: *The Journal of Policy Reform*, No. 1, 2006, S. 1ff, S. 14f und S. 17.

<sup>241</sup> Vgl. *Bel/Mur*, in: *Waste Management* 29, 2009, S. 2772ff und 2777.

die Autoren zu dem Schluss, dass es Gemeinden möglich ist, durch Kooperation Kosten einzusparen. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass eine umfangreichere empirische Analyse von größeren Gemeinden notwendig wäre um die Ergebnisse gänzlich zu bestätigen.<sup>242</sup>

### 4.2.5 Niederlande

*Dijkgraaf* und *Gradus* haben die Kosteneffekte von unterschiedlichen institutionellen Formen im Bereich der Müllabfuhr durch die Analyse der Daten von allen 548 Gemeinden in den Niederlanden von 1998 bis 2010 untersucht. Neben der interkommunalen Zusammenarbeit wurden als institutionelle Formen auch private Unternehmen, Unternehmen, welche im Besitz von Gemeinden stehen sowie die Leistungserbringung durch die Gemeinden erforscht. Die Analyse hat ergeben, dass die Kostenvorteile durch interkommunale Zusammenarbeit größer sind, als die Kostenvorteile durch Privatisierung. Werden nämlich die festen Effekte bei den Gemeinden mit einbezogen, so betragen die Kostenvorteile durch Privatisierung drei Prozent und die Kostenvorteile durch interkommunale Zusammenarbeit vier Prozent. Somit wird interkommunale Zusammenarbeit als beste Alternative zur Privatisierung angesehen. Dahingehend gibt es aber einen Unterschied zwischen kurz- und langfristigen Aufträgen. Für kurzfristige Aufträge wird die Privatisierung als die kostensparendste Möglichkeit angesehen. Für längerfristige Aufträge, d.h. über zehn Jahre, sind durch interkommunale Zusammenarbeit die größten Kosteneinsparungen möglich. Die Ergebnisse bezüglich IKZ stimmen nach *Dijkgraaf, et al.* nicht mit der Transaktionskosten-Theorie überein, welche besagt, dass die Transaktionskosten und die Kosten der Behörden bei einer IKZ aufgrund der unterschiedlichen politischen Behörden höher sind als bei anderen institutionellen Formen. Des Weiteren wird auch in diesem Artikel die Meinung vertreten, dass vor allem kleinere Gemeinden von Einsparungen durch Größenvorteile profitieren.<sup>243</sup>

*Hulst* und *van Montfort* haben im Zuge eines Forschungsprojektes im Jahr 2005 15 interkommunale Behörden und 36 kommunale Einrichtungen, die nur von einer Gemeinde betrieben werden, im Bereich der Sozialversicherung untersucht. Dahingehend wurden auch die Kosten der Einrichtungen untersucht. Im Zuge dieser Untersuchung konnte kein

---

<sup>242</sup> Vgl. Bel, et al., in: JPART 24, 2012, S. 85f, 89, 91f, 98 und 101f.

<sup>243</sup> Vgl. Dijkgraaf/Gradus, in: Applied Economics Letters, 2013, S. 702-705.

statistisch signifikanter Unterschied – weder im Output, noch bei der Effizienz - zwischen der Performance von interkommunalen Behörden und Einrichtungen, welche nur von einer Gemeinde betrieben werden, gefunden werden. Somit hat die Untersuchung ergeben, dass interkommunale Einrichtungen nicht besser produzieren bzw. keine bessere Performance aufweisen als Einrichtungen, die nur von einer Gemeinde betrieben werden.<sup>244</sup>

#### 4.2.6 Norwegen

In einem Artikel von *Sørensen* wird die Theorie untersucht, ob Unternehmen mit einer zerstreuten bzw. indirekten Eigentümerschaft unter Verlusten bzw. schlechter Leistung leiden. Die „corporate governance“-Theorie besagt nämlich, dass Unternehmen im Rahmen einer IKZ auf der einen Seite Kosteneinsparungen durch Größenvorteile erzielen können, auf der anderen Seite aber auch Nachteile durch eine geringere Kosteneffizienz aufweisen. In diesem Zusammenhang wird u. a. auch angemerkt, dass die Effizienzgewinne durch die Größenvorteile geringer sein könnten, als die Effizienzverluste aufgrund der multiplen Eigentümerschaft durch mehrere Gemeinden. Diesbezüglich wird ein Unternehmen, das im Besitz von mehreren öffentlichen Behörden steht, als „Worst Case“-Fall angesprochen, da die politischen Akteure die Effizienz beeinträchtigen, um ihre Wiederwahl zu sichern. *Sørensen* nimmt bezugnehmend auf die Volkswirtschaftslehre aber an, dass Unternehmen, die im Besitz mehrerer Gemeinden stehen, eine bessere Leistung erbringen als solche, die nur im Besitz einer einzelnen Gemeinde stehen, da die politischen Akteure auf interkommunale Unternehmen aufgrund der multiplen Eigentümerschaft weniger Einfluss ausüben können und das Management dieser Unternehmen unabhängiger ist. Aus diesem Grund wird angenommen, dass interkommunale Unternehmen eine höhere Kosteneffizienz erreichen können. *Sørensen* hat im Jahr 2006 Unternehmen in Norwegen im Bereich der Müllabfuhr untersucht, die im Besitz der öffentlichen Hand sind und diesbezüglich eine Umfrage mit 235 teilnehmenden Gemeinden durchgeführt. Dahingehend wurde verglichen, ob Unternehmen, die im Rahmen einer IKZ im Eigentum mehrerer Gemeinden stehen, eine bessere Leistung erbringen als solche, die nur im Besitz einer Gemeinde stehen. Das Ergebnis dieser Umfrage ist, dass die Art der Eigentümerschaft kaum einen Einfluss auf die Kosten hat. Somit macht es kaum einen Unterschied, ob ein Unternehmen im Besitz von nur einer Gemeinde ist oder im Besitz mehrerer Gemeinden im Rahmen einer IKZ. Folglich hat dieser

---

<sup>244</sup> Vgl. Hulst/van Montfort, in: Hulst/van Montfort (Hrsg.), 2007, S. 149 und 154.

Artikel gezeigt, dass durch IKZ bei interkommunalen Unternehmen im Bereich der Müllabfuhr in Norwegen kaum Kosteneinsparungen erreicht werden können. Zum Teil sind die Kosten durch interkommunale Unternehmen sogar höher, als bei Unternehmen, die nur im Besitz einer Gemeinde stehen. So sind beispielsweise die Einzelkosten bei einem Unternehmen, welches nur im Besitz einer Gemeinde steht, gemäßigt niedrig und bei einem interkommunalen Unternehmen, das im Besitz von mehr als fünf Gemeinden steht, vergleichsweise höher.<sup>245</sup>

### 4.2.7 Italien

Die Autoren *Garrone, Grilli und Rousseau* beschäftigen sich in einem Artikel aus dem Jahre 2013 mit Restrukturierungsmaßnahmen von öffentlichen Verwaltungen in Italien. Es wird demnach genau untersucht, wie sich der Einsatz von externen Direktoren im Vorstand, interkommunale Gemeinschaftsunternehmen und Teilprivatisierungen auf die Effizienz des öffentlichen Sektors auswirken. Die Auswirkungen auf die Versorgungseinrichtungen selbst werden mittels empirischer Analyse genau aufgezeigt und beschrieben. Für die Analyse wurden 27 Versorgungseinrichtungen, die von Gemeinden geführt werden, im Zeitraum von 1997 bis 2006 untersucht. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass der Einsatz von externen Direktoren im Vorstand für italienische Verwaltungen kaum eine Rolle spielt, während Teilprivatisierungen eine höhere Bedeutung beigemessen wird. Dahingehend wurde herausgefunden, dass mit Teilprivatisierungen Kosteneinsparungen erzielt werden können. In Bezug auf interkommunale Zusammenarbeit wird aufgezeigt, dass Gemeinden, die gemeinsam eine Versorgungseinrichtung führen, aufgrund der Kooperation mit hohen Kosten rechnen müssen, die nicht durch entstehende Skaleneffekte ausgeglichen werden können. Auch die Effizienz kann unter der Gründung eines interkommunalen Gemeinschaftsunternehmens leiden.<sup>246</sup>

### 4.2.8 Länderübergreifende Ergebnisse

Eine aktuelle Literaturanalyse verschiedener Länder aus dem Jahr 2014 von *Bel und Warner* betreffend Kosteneinsparungen durch Kooperationen in Gemeindeverwaltungen hat gezeigt, dass mögliche Kosteneinsparungen abhängig sind von:

---

<sup>245</sup> Vgl. Sørensen (2006), S. 1f, S. 10 und S. 12f.

<sup>246</sup> Vgl. Garrone, et al., 2013, S. 1-4.

1. der Kostenstruktur der öffentlichen Dienstleistungen, vor allem in Bezug auf Kostenersparnisse aufgrund von Größenvorteilen und externen Effekten;
2. der Struktur der Gemeindeverwaltung wie beispielsweise Größe, Vermögen/Macht (welche vom Staat oder der Landesverwaltung übertragen werden);
3. den Rahmenbedingungen der Regierung auf lokaler oder regionaler Ebene, wo die Kooperationsarten zwischen informeller und formeller Kooperation variieren.<sup>247</sup>

Die Analyse von *Bel* und *Warner* hat weiters ergeben, dass kleinere Gemeinden mehr von Kooperationen profitieren, da sie einfacher eine Reduzierung der Durchschnittskosten bei der Leistungserbringung erreichen können. Dies begründen sie damit, dass die Kostenersparnisse durch Größenvorteile nur von kleineren Gemeinden bewirkt werden können. Dies könnte auch der Grund dafür sein, dass die bisherigen Erfahrungen mit Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit in Spanien mit deren eher kleineren Gemeindestruktur positiver sind als in Norwegen, wo die durchschnittliche Einwohnerzahl pro Gemeinde fast doppelt so hoch ist wie in Spanien.<sup>248</sup>

### 4.3 Zusammenfassung und Interpretation

Die Erfahrungen mit Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit in Österreich sind zum Großteil positiv, zeigen aber auch die Grenzen bei den möglichen Kosteneinsparungen auf. Sowohl eine Befragung aller Kärntner Gemeinden, Erfahrungen der Stadt Villach im Bereich der Beschaffung, eine oberösterreichische Studie im Bereich der Abwasserwirtschaft, als auch Beiträge von Holoubek et al. sowie Lummertorfer zeigen, dass es möglich ist, durch interkommunale Zusammenarbeit Kosteneinsparungen zu erreichen. Demgegenüber stehen aber auch Beiträge von Wirth, Thöni und Mathis, welche darauf hinweisen, dass Kosteneinsparungen oft nur längerfristig, begrenzt oder nur fallweise möglich sind. Demnach gehen mit Gemeindekooperationen nicht immer automatisch Kosteneinsparungen einher.

Auch die Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern sind unterschiedlich. Es gibt sowohl positive als auch negative Erfahrungen. Nachfolgend werden nun zusammenfassend die Ergebnisse der internationalen Studien und Untersuchungen in der Tabelle aufgelistet.

---

<sup>247</sup> Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 1.

<sup>248</sup> Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 16.



#### 4 Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit

Autoren	Land	Jahr der Erhebung	Anzahl der befragten Gemeinden	Bereich	Ergebnis
Frère/ Leprince/Paty	Frankreich	1994-2003	2.895	-	Keine Kosteneinsparungen durch IKZ
Guengant/ Leprice	Frankreich	-	-	-	IKZ kann die Kosten der Gemeinde nicht senken
Kienbaum Consultants GmbH	Deutschland	2004	350	-	Kosteneinsparungen durch IKZ möglich
Hesse/Götz	Deutschland	-	-	-	Projektbezogen Kosteneinsparungen durch IKZ möglich
Steiner	Schweiz	2001 und 2005	2.208	-	Gleichbleibende oder gestiegene Kosten durch IKZ
Zafra-Gómez/et al.	Spanien	2002-2008	923	Abfallwirtschaft	Kosteneinsparungen durch IKZ durch Größenvorteile/Skaleneffekte möglich
Bel/Costas	Spanien	2006	-	Abfallwirtschaft	IKZ kann Kosten in kleinen Gemeinden senken
Bel/Fageda/ Mur	Spanien	2008	85	Abfallwirtschaft	Kosteneinsparungen durch IKZ möglich
Bel/Mur	Spanien	2009	56	Abfallwirtschaft	Kosteneinsparungen durch IKZ bei kleinen Gemeinden möglich
Dijkgraaf/ Gradus	Niederlande	1998-2010	548	Abfallwirtschaft	Kosteneinsparungen durch IKZ vor allem für längerfristige Aufträge

					(>10 Jahre) möglich
Hulst/ van Montfort	Niederlande	2005	- (51 Einrichtungen)	Sozialversicherung	Es macht keinen Unterschied bei den Kosten, ob eine Einrichtung durch eine oder mehrere Gemeinden im Zuge einer IKZ betrieben wird.
Sørensen	Norwegen	2006	235	Müllabfuhr	Kaum Kosteneinsparungen durch IKZ möglich; Kosten können durch IKZ sogar höher sein
Garrone/Grilli/ Rousseau	Italien	1997-2006	- (27 Einrichtungen)	Hauptsächlich Wasser, Elektrizität, Gas, Abfall	Keine Kosteneinsparungen durch IKZ; Hohe Kosten können durch Skaleneffekte nicht ausgeglichen werden.
Bel/Warner	länder- übergreifend	2014	-	-	Kosteneinsparungen durch IKZ eher bei kleinen Gemeinden möglich; von verschiedenen Faktoren abhängig

**Tabelle 3 Zusammenfassung der Studien**<sup>249</sup>

Wie die obige Tabelle zeigt, sind die Erfahrungen der föderal-dezentralen Länder unterschiedlich. Während in Deutschland und Österreich durchaus auch positive Erfahrungen vorliegen, sind die Erfahrungen in der Schweiz negativ. Die Erfahrungen im unitarisch-zentralistisch aufgebauten Spanien sind alle positiv. Die spanischen Studien haben ergeben, dass vor allem bei kleinen Gemeinden Kosteneinsparungen durch IKZ möglich sind. Die Studien im ebenso unitarisch-zentralistisch aufgebauten Frankreich haben hingegen

<sup>249</sup> Eigene Tabelle in Anlehnung an Bel/Warner, 2014, S. 26.

ergeben, dass durch IKZ keine Kosten eingespart werden können, wobei bei den Erhebungen städtische Gemeinden befragt wurden. Auch im ebenso unitarisch-zentralistisch aufgebauten Norwegen sind die Erfahrungen negativ. *Sørensen* kam durch seine Studie zu dem Ergebnis, dass die Kosten durch IKZ sogar steigen können. Dieser Vergleich zeigt, dass das Verwaltungsprofil der einzelnen Länder keine Auswirkungen auf das Ausmaß der Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit hat. Des Weiteren kann auch hinsichtlich der Stärke der Gemeindeverwaltung oder der Durchführung von Gebietsreformen kein Grund für die Unterschiede bei den Ergebnissen abgeleitet werden. Die Erfahrungen haben nämlich gezeigt, dass Länder mit dem gleichen Verwaltungsprofil, einer ähnlichen Stärke der Gemeindeverwaltung oder einem vergleichbaren Ausmaß von Gebietsreformen nicht unbedingt dieselben Erfahrungen in Bezug auf Kosteneinsparungen durch IKZ haben.

Auch hinsichtlich der Gemeindestrukturen in den einzelnen Ländern kann nur schwer auf Gründe zu den unterschiedlichen Erfahrungen geschlossen werden. Denn die Erfahrungen in Ländern wie Frankreich, Schweiz, Österreich und Spanien, welche alle einen vergleichsweise geringen Medianwert bei der Gemeindegröße aufweisen, sind unterschiedlich. Auch Länder mit einem vergleichsweise hohen Medianwert wie Norwegen oder die Niederlande weisen zum Teil unterschiedliche Erfahrungen auf. Jedoch begründen *Bel/Warner* die Unterschiede in Spanien und Norwegen damit, dass die norwegischen Gemeinden eine vergleichsweise hohe durchschnittliche Einwohnerzahl von fast 12.000 Einwohnern pro Gemeinde und somit mehr als doppelt so viele Einwohner pro Gemeinde als Spanien aufweisen.<sup>250</sup>

Ein Grund für die unterschiedlichen Erfahrungen könnte jedoch in der Größe der untersuchten Gemeinden liegen. Während in Spanien überwiegend kleine Gemeinden untersucht wurden, sind diese bei den Untersuchungen in Italien, Norwegen oder Frankreich eher unterrepräsentiert. *Bel/Mur* sind der Meinung, dass die unterschiedlichen Ergebnisse durch die Größenunterschiede der untersuchten Gemeinden in Aragon (Spanien) und Norwegen zurückzuführen sind.<sup>251</sup> Da Einsparungen durch Größenvorteile nur bei kleinen Gemeinden möglich sind und die Möglichkeiten von Kosteneinsparungen bei größeren

---

<sup>250</sup> Vgl. *Bel/Warner*, 2014, S. 16.

<sup>251</sup> Vgl. *Bel/Mur*, in: *Waste Management* 29, 2009, S. 2777.

Gemeinden geringer sind, könnte dies als ein Grund für die unterschiedlichen Erfahrungen angesehen werden.<sup>252</sup>

Außerdem sind die Studien in den einzelnen Ländern in unterschiedlichen Bereichen durchgeführt worden. Während sich die positiven Ergebnisse in Spanien ausschließlich auf den Bereich der Abfallwirtschaft beziehen, wurden in den Niederlande nur der Bereich der Sozialversicherung und in Norwegen nur die Müllabfuhr untersucht. In Italien hingegen wurden mehrere Bereiche wie beispielsweise Wasser, Elektrizität, Gas oder Abfall analysiert. Aus diesem Grund sind diese Erfahrungen nur sehr schwer miteinander vergleichbar. Die Erfahrungen mit Kosteneinsparungen könnten in verschiedenen Bereichen unterschiedlich ausfallen. Die negativen Erfahrungen in Italien könnten beispielsweise auf die untersuchten Bereiche zurückzuführen sein. Die wirtschaftlichen Merkmale der Bereiche Wasser, Elektrizität und Gas führen nämlich eher zu Vorteilen aufgrund der Raumdichte, als zu Kosteneinsparungen durch Größenvorteile. Somit könnten die Unterschiede zum Teil auch durch die Untersuchung unterschiedlicher Bereiche hervorgerufen werden.<sup>253</sup>

Auch wenn einige Erfahrungen gezeigt haben, dass durch IKZ durchaus Kosteneinsparungen erreicht werden können, kann man dies nicht allgemein für jeden Bereich und jede Zusammenarbeit annehmen. Einige Studien bzw. Beiträge weisen darauf hin, dass vor allem kleinere Gemeinden Kosteneinsparungen durch IKZ aufgrund von Größenvorteilen erreichen können. Dahingehend wird aber auch angemerkt, dass die Kosten der Zusammenarbeit oft höher ausfallen und somit insgesamt keine Kosteneinsparungen erreicht werden können. Außerdem haben einige Studien und Beiträge in der Literatur gezeigt, dass nicht mit jeder interkommunalen Zusammenarbeit Kosteneinsparungen verbunden sind. Oft sind Kosteneinsparungen nur längerfristig, fallweise oder projektbezogen möglich. Des Weiteren können Kosteneinsparungen in unterschiedlichen Ländern und bei jeder Kooperation, wie auch die Kooperationen selbst, sehr unterschiedlich ausfallen. Grundsätzlich können Kosteneinsparungen vorher nur sehr schwer und nicht verlässlich berechnet werden. Ob die IKZ erfolgreich ist, hängt oft sehr stark von menschlichen oder politischen Faktoren ab.<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 16.

<sup>253</sup> Vgl. Bel/Warner, 2014, S. 16f.

<sup>254</sup> Vgl. Hesse/Götz, 2006, S. 104ff; Vgl. Gollan, in: Schneider (Hrsg.), 2005, S. 312.

## 5 Zwischenfazit

Die 2.354 österreichischen Gemeinden sind die kleinste politische Einheit in Österreich, wobei der Großteil der Gemeinden (etwa 70 Prozent) weniger als 2.500 Einwohner aufweist. Diese kleinteiligen Gemeindestrukturen kommen daher, da es in den letzten Jahrzehnten keine erwähnenswerten Gemeindezusammenlegungen gab. Gebietsreformen wurden in Österreich in einigen Bundesländern vor allem in den 1960er und 1970er Jahren durchgeführt. Nun werden aber wieder aktuell Gemeindezusammenlegungen in der Steiermark betrieben.

Auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern werden die kleinteiligen Gemeindestrukturen in Österreich deutlich. Andere Länder wie beispielsweise die Niederlande, Norwegen oder Italien weisen einen vergleichsweise hohen Medianwert bei den Einwohnern pro Gemeinde auf. Ähnlich wie Österreich haben Länder wie Frankreich, Spanien und die Schweiz einen vergleichsweise geringen Medianwert bei den Einwohnern pro Gemeinde und einen hohen Anteil (über 85 Prozent) an Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern. Wie auch in Österreich wurden in der Vergangenheit in Ländern wie Norwegen und Deutschland Gebietsreformen durchgeführt. In anderen Ländern wie Frankreich, Italien oder Spanien hingegen gab es keine umfassenden Gebietsreformen. Auch die Verwaltungsprofile und die Stärke der Kommunalverwaltung unterscheiden sich bei den europäischen Ländern. Während Österreich, Deutschland und die Schweiz ein kontinentaleuropäisch-föderales Verwaltungsprofil mit einer starken Kommunalverwaltung aufweisen, haben Frankreich, Italien und Spanien mit ihrem kontinentaleuropäisch-napoleonischen Verwaltungsprofil eine schwache Kommunalverwaltung.

Die österreichischen Gemeinden sind für wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge wie beispielsweise die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, aber auch für Schulen und Kindergärten zuständig. Dahingehend wird bei den Gemeinden in Österreich der eigene und der von Bund und Land übertragene Wirkungsbereich unterschieden. Für die Aufgabenerfüllung stehen den österreichischen Gemeinden neben der Eigenerstellung und dem Fremdbezug bzw. der Überlassung der Leistungserbringung an den marktwirtschaftlichen Wettbewerb auch Zwischen- bzw. Kooperationsformen wie Public-Private-Partnerships und interkommunale Zusammenarbeit zu Verfügung. Gerade vor dem

Hintergrund des aktuell diskutierten Ansatzes des (New) Public Governance werden Kooperationen vermehrt in den Mittelpunkt der Diskussionen gestellt.

Während sich IKZ in Ländern mit einem föderalen und dezentralen Verwaltungsaufbau wie Österreich früher verbreitet hat, konnte sich IKZ in zentralistisch aufgebauten Ländern wie Großbritannien zunächst nur schwer etablieren. In Österreich haben die kleinteiligen Gemeindestrukturen und andere Herausforderungen wie beispielsweise die Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume die Bedeutung und Notwendigkeit von interkommunaler Zusammenarbeit in den letzten Jahren erhöht.

Unter interkommunaler Zusammenarbeit wird in dieser Masterarbeit sowohl das freiwillige, als auch das gesetzlich vorgeschriebene oder verordnete formelle oder informelle Zusammenwirken von mindestens zwei Gemeinden zur Erfüllung einer oder mehrerer Gemeindeaufgaben verstanden, welches mindestens zwei Gemeinden dienen muss und durch eine einzelne Gemeinde, gemeinsam durch mehrere Gemeinden oder durch eine dritte juristische Person erfolgen kann. Alle zusammenwirkenden Gemeinden müssen direkt/leistend oder indirekt/ordnend an der Erfüllung der Gemeindeaufgaben beteiligt sein, wobei die Selbstständigkeit der Gemeinden erhalten bleibt.

Neben Qualitätsverbesserungen und einer Verbesserung der Bürgerorientierung sollen vor allem Kosteneinsparungen durch IKZ erreicht werden. Interkommunale Zusammenarbeit kann in vielen Aufgabenbereichen wie beispielsweise im Tourismus, für die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, aber auch bei Feuerwehren und Kindergärten und der Beschaffung angewendet werden. Für die Gemeindekooperationen steht den Gemeinden außerdem eine Vielzahl an unterschiedlichen Formen zur Verfügung. Neben der informellen Zusammenarbeit in Form von Interessens- oder Arbeitsgemeinschaften gibt es eine große Anzahl an rechtlichen und vertraglichen Formen, welche sowohl öffentlich-rechtlich, als auch privatrechtlich ausgestaltet sein können. Dahingehend hat die B-VG Novelle BGBl I 2011/60 die Kooperationsmöglichkeiten der Gemeinden noch erweitert.

Als Hindernis für interkommunale Zusammenarbeit kann die aktuelle umsatzsteuerliche Rechtslage angesehen werden. Während beispielsweise das Land Kärnten durch gesetzlich gesicherte Finanzausweisungsmittel eine Förderung der IKZ anstrebt, führt die aktuelle Rechtslage zu erheblichen umsatzsteuerlichen Mehrkosten für Gemeinden. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass diese Mehrbelastungen einer Förderung von IKZ

entgegenstehen, da dadurch möglicherweise von den Gemeinden keine Kooperationen eingegangen werden.

In Kärnten wird interkommunale Zusammenarbeit bereits seit dem Jahr 2004 vom Land gefördert, um eine nachhaltige und starke Kooperation der Gemeinden zu gewährleisten. Auch wurden bereits empirische Analysen durchgeführt, um den Status Quo der interkommunalen Zusammenarbeit in Kärnten aufzuzeigen. Insbesondere in den Bereichen Abfallentsorgung, Abwasser und Tourismus wird vermehrt durch interkommunale Kooperationen zusammengearbeitet. Bei den Kooperationsformen wird am Häufigsten auf informelle Kooperationen und Kooperationen mittels Gemeindeverband zurückgegriffen. Hingegen sind die Gründe für die Durchführung von interkommunaler Kooperation sehr vielfältig. So wird neben der Einsparung von Kosten u. a. auch der Anspruch an Qualität und Mobilität sowie Verbesserungen von Effizienz und Ressourceneinsatz als Gründe für interkommunale Zusammenarbeit genannt. Die Gemeinden haben außerdem angegeben, dass die Kooperationen als erfolgreich anzusehen sind und interkommunale Zusammenarbeit zunehmend an Erfolg gewinnt. Allerdings werden die kleinen Gemeindegrößen in Kärnten als Herausforderung in diesem Zusammenhang gesehen. Dahingehend ist es möglicherweise notwendig, die Gemeinden noch intensiver in das Thema der interkommunalen Zusammenarbeit einzuführen und über die Vorteile etwaiger Kooperationen aufzuklären.

In der Literatur gibt es sowohl für Österreich, als auch für andere europäische Länder unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf Kostenersparnisse durch IKZ. Während einige Beispiele in Österreich zeigen, dass durch IKZ durchaus Kosteneinsparungen möglich sind, gibt es hingegen auch Meinungen, dass Kosteneinsparungen nur längerfristig, begrenzt oder fallweise möglich sind und auch dass mit Gemeindekooperationen nicht immer automatisch Kosteneinsparungen einhergehen müssen. Auch die Erfahrungen in anderen europäischen Ländern sind ähnlich. So konnten beispielsweise Beispiele in Spanien im Bereich der Abfallwirtschaft zeigen, dass vor allem bei kleineren Gemeinden Kosteneinsparungen durch IKZ erzielt werden können. In der Schweiz hingegen wird von gleichbleibenden oder sogar höheren Kosten durch IKZ berichtet. Die Literaturobwertung hat somit insgesamt ergeben, dass durch IKZ durchaus Kosteneinsparungen erreicht werden können. Diese ergeben sich aber nicht bei jeder Zusammenarbeit und auch nicht in allen Aufgabenbereichen.

Anhand der Gemeindestrukturen bzw. Rahmenbedingungen der Gemeinden in den einzelnen Ländern konnten keine Gründe für die unterschiedlichen Erfahrungen der Länder abgeleitet werden. Als möglicher Grund für die unterschiedlichen Erfahrungen wurden die Unterschiede in der Durchführung der Studien selbst in Erwägung gezogen. Dahingehend wurden zum einen Gemeinden mit unterschiedlichen Größen untersucht und zum anderen auch unterschiedliche Aufgabenbereiche.

Ergänzend muss hier aber angemerkt werden, dass es aufgrund der begrenzten Literatur nur schwer möglich ist, ein Fazit abzugeben. Da in einigen Ländern nur einzelne Bereiche der kommunalen Aufgaben in Bezug auf die interkommunale Zusammenarbeit empirisch analysiert wurden, konnte kein umfangreiches Bild der einzelnen Länder aus der Literatur gewonnen werden. Grundsätzlich ist auch anzumerken, dass die Literatur in der Quantität sehr limitiert ist und diesbezüglich auch noch viel Forschungsbedarf vorhanden ist.



## II Empirischer Teil

### 6 Methodik

In diesem Kapitel werden nun zunächst allgemeine Informationen zum empirischen Teil gegeben und die Vorgehensweise bei den qualitativen Erhebungen dargestellt. Anschließend erfolgen eine kurze Beschreibung des Bezirkes Hermagor und eine Vorstellung der sieben Gemeinden des Bezirkes.

#### 6.1 Allgemeine Informationen und Vorgehensweise

Im empirischen Teil soll nun am Praxisbeispiel der Gemeinden des Bezirkes Hermagor geklärt werden, inwieweit interkommunale Zusammenarbeit zur Bewältigung der Aufgaben genutzt wird und ob durch IKZ Kostenersparnisse erreicht werden können. Dahingehend erfolgten in Absprache mit dem Regionalmanagement der Region Hermagor qualitative Erhebungen durch Interviews mit den Amtsleitern der Gemeinden des Bezirkes Hermagor. Die Nutzung qualitativer Erhebungsmethoden ermöglicht durch den offenen Zugang neue und insbesondere umfangreichere Sichtweisen und Informationen. Diese können bei einer quantitativen, standardisierten Erhebung nicht im selben Umfang erzielt werden.<sup>255</sup>

Der Fragebogen als Leitfaden für die qualitativen Interviews umfasst insgesamt 15 Fragen, welche zunächst offen gestellt wurden, um dadurch umfassendere Antworten und bessere Ergebnisse bei den Interviews zu erzielen. Durch den Einsatz des Fragebogens als Leitfaden kann die Vergleichbarkeit und Struktur der durch die Interviews erhaltenen Daten verbessert werden.<sup>256</sup> Um die einzelnen Gemeinden noch besser miteinander vergleichen zu können, wurden außerdem bei einigen Fragen Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen zusätzlich gegeben. Die Gemeinden wurden im Rahmen der Interviews u. a. gefragt, ob und warum IKZ betrieben wird, in welchen Bereichen und mit welchen Gemeinden zusammengearbeitet wird und welche Vor- und Nachteile sich durch die Kooperation ergeben. Des Weiteren wurden explizit Fragen zum Thema Kostenersparnisse gestellt. Dahingehend wurde untersucht, ob überhaupt Kostenersparnisse durch IKZ erreicht werden können, in welchen

---

<sup>255</sup> Vgl. Mayer, 2009, S. 25.

<sup>256</sup> Vgl. Mayer, 2009, S. 37.

Bereichen Kostenersparnisse auftreten und wodurch diese erreicht werden. Abschließend gab es für die Amtsleiter auch noch die Möglichkeit, Ergänzungen oder allgemeine Anregungen zum Thema anzumerken.<sup>257</sup>

Zur Durchführung der Interviews wurden zunächst die Kontaktdaten der Amtsleiter von den jeweiligen Homepages der Gemeinden gesammelt. Vorab erhielten diese vom Regionalmanagement der Region Hermagor sowie von den Verfasserinnen dieser Masterarbeit E-Mails mit Informationen über die Durchführung der Interviews. Anschließend wurde mit allen Amtsleitern telefonisch ein Termin für die Interviews vereinbart.<sup>258</sup> Alle Amtsleiter<sup>259</sup> der sieben Gemeinden des Bezirkes Hermagor haben sich freiwillig bereit erklärt, bei den Erhebungen mitzuwirken. Dies entspricht einer Mitwirkungsquote von 100% und somit kann von einem großen Interesse der Amtsleiter an diesem Thema ausgegangen werden.

In den nachfolgenden zwei Unterpunkten werden nun der Bezirk Hermagor und die Gemeinden des Bezirkes vorgestellt.

## 6.2 Der Bezirk Hermagor



Abbildung 13 Bezirk Hermagor in Kärnten<sup>260</sup>

<sup>257</sup> Der gesamte Fragebogen kann im Anhang I nachgelesen werden.

<sup>258</sup> Die E-Mails können im Anhang III nachgelesen werden.

<sup>259</sup> Der neue Amtsleiter der Gemeinde Lesachtal wird erst ab Jänner 2015 im Amt sein. Dahingehend hat der provisorische Amtsleiter an den Erhebungen teilgenommen.

<sup>260</sup> Quelle: Gemeindeverband Karnische Region, o.J.b.

Der Bezirk Hermagor ist einer von zehn Bezirken in Kärnten und ist bezogen auf die Einwohnerzahl mit etwa 18.600 Einwohnern auch der kleinste Bezirk Kärntens. Wie die obige Abbildung zeigt, liegt der Bezirk Hermagor im Süd-Westen von Kärnten.<sup>261</sup> Hermagor ist als politischer Bezirk an die politischen Bezirke Spittal an der Drau und Villach Land angrenzend und schließt auch an die Region Friaul-Julisch-Venetien an der nördlichen Grenze Italiens an. Der Bezirk Hermagor umfasst neben dem Gitschtal auch das Gail- und Lesachtal, in welchen ebenfalls die Schwerpunkte der Siedlungen liegen. Umringt wird die Region Hermagor von den Gailtaler Alpen, den Karnischen Alpen und den Lienzer Dolomiten. Als Nebenfluss der Drau durchfließt die Gail den gesamten Bezirk.<sup>262</sup>

Wie die nachfolgende Abbildung aufzeigt, ist der Bezirk Hermagor in sieben Gemeinden eingeteilt. Diese sieben Gemeinden umfassen neben St. Stefan im Gailtal, Dellach im Gailtal, Gitschtal und Lesachtal auch die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See und die beiden Marktgemeinden Kirchbach und Kötschach-Mauthen.<sup>263</sup>

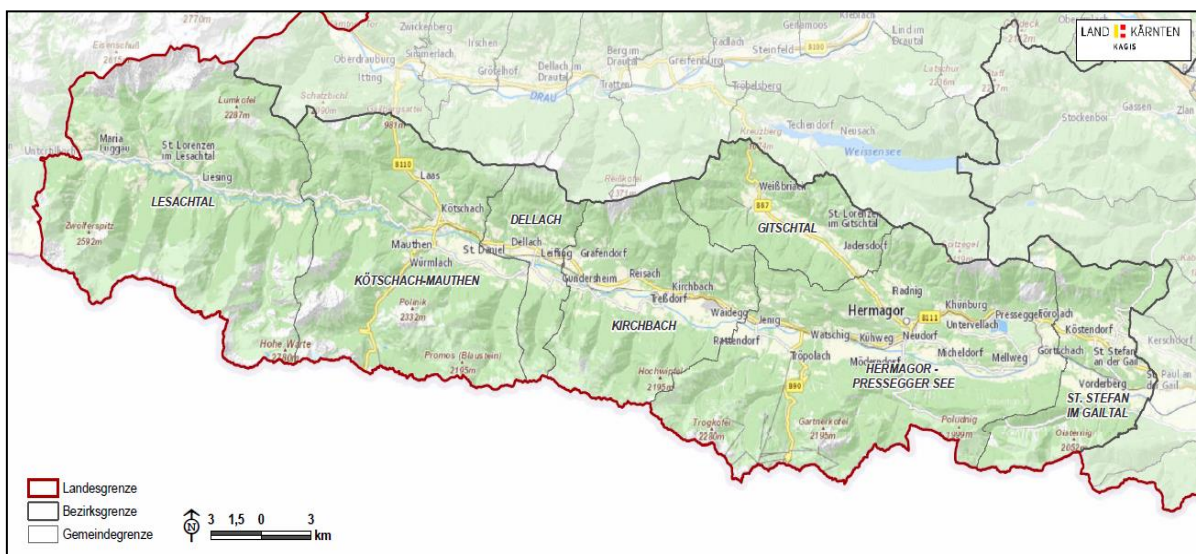


Abbildung 14 Politische Übersichtskarte vom Bezirk Hermagor<sup>264</sup>

<sup>261</sup> Vgl. KWF, 2014.

<sup>262</sup> Vgl. Kärnten Information, o.J.; Vgl. Gemeindeverband Karnische Region, o.J.b.

<sup>263</sup> Vgl. Gemeindeverband Karnische Region, o.J.a; Vgl. Gemeindeverband Karnische Region, o.J.b.

<sup>264</sup> Quelle: KAGIS, 2014, S. 1.

### 6.3 Gemeinden des Bezirkes Hermagor

Gemeinde	Amtsleiter	Fläche	Einwohner 2001 <sup>265</sup>	Einwohner 2014 <sup>266</sup>	Veränderung %
Dellach im Gailtal	Heinz Kanzian	36, 17 km <sup>2</sup>	1.371	1.252	-8,7%
Gitschtal	Rudolf Mauschitz	56,48 km <sup>2</sup>	1.321	1.275	-3,5%
Hermagor-Pressegger See	Bernhard Resch	204,84 km <sup>2</sup>	7.231	~ 7.000	-3,2%
Kirchbach	Hannelore Viertler-Bader	99,03 km <sup>2</sup>	2.879	2.669	-7,3%
Kötschach-Mauthen	Jürgen Themessl	154,48 km <sup>2</sup>	3.613	~ 3.420	-5,3%
Lesachtal	Christoph Oberluggauer (provisorischer Amtsleiter)	190, 69 km <sup>2</sup>	1.560	~ 1.377	-11,7%
St. Stefan im Gailtal	Peter Sternig	66, 33 km <sup>2</sup>	1.777	1.612	-9,3%

Tabelle 4 Gemeinden des Bezirkes Hermagor<sup>267</sup>

<sup>265</sup> Vgl. Statistik Austria, 2014c, S. 5.

<sup>266</sup> Vgl. Anhang IV, Transkriptionen, S. 148ff.

<sup>267</sup> Vgl. Gemeindeverband Karnische Region, o.J.a.

Die obige Tabelle gibt einen Überblick über die Gemeinden des Bezirkes Hermagor. Es ist ersichtlich, dass die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See sowohl bezogen auf die Fläche als auch bezogen auf die Einwohnerzahl die größte Gemeinde im Bezirk darstellt.

Die Gemeinden Hermagor-Pressegger See, Kötschach-Mauthen und Lesachtal haben eine Fläche von mehr als 100 km<sup>2</sup>. Die Gemeinden St. Stefan im Gailtal, Kirchbach, Gitschtal und Dellach im Gailtal weisen weniger als 100 km<sup>2</sup> auf, wobei Letztere mit rund 36 km<sup>2</sup> flächenmäßig die kleinste Gemeinde im Bezirk Hermagor ist.

Mit Ausnahme der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See mit rund 7.000 Einwohnern und der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen mit rund 3.600 Einwohnern haben alle Gemeinden im Bezirk Hermagor weniger als 2.000 Einwohner und können somit als kleine Gemeinden bezeichnet werden. Die Gemeinde Dellach im Gailtal ist bezogen auf die Einwohnerzahl wie auch flächenmäßig die kleinste Gemeinde des Bezirkes.

Werden die Einwohnerzahlen der Jahre 2001 und 2014 verglichen, lässt sich feststellen, dass bei allen Gemeinden des Bezirkes ein Rückgang der Bevölkerung zu verzeichnen ist.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Altersstruktur im Bezirk Hermagor. Insgesamt gibt es 9.148 Männer und 9.327 Frauen im Bezirk, wobei es bei den Altersklassen von 0 bis 29 Jahren und 30 bis 59 Jahren mehr Männer als Frauen gibt. Bei der Altersklasse 60 Jahre und älter gibt es mehr Frauen als Männer. Die Anzahl der Einwohner in der Altersklasse zwischen 0 und 29 Jahren beträgt insgesamt 5.440 Einwohner. Bei der Altersklasse 30 bis 59 Jahre können insgesamt 7.590 Einwohner verzeichnet werden. Insgesamt sind 5.445 Einwohner im Bezirk Hermagor älter als 60 Jahre.<sup>268</sup>

---

<sup>268</sup> Vgl. Statistik Austria, 2014a, S. 5f und 9f.

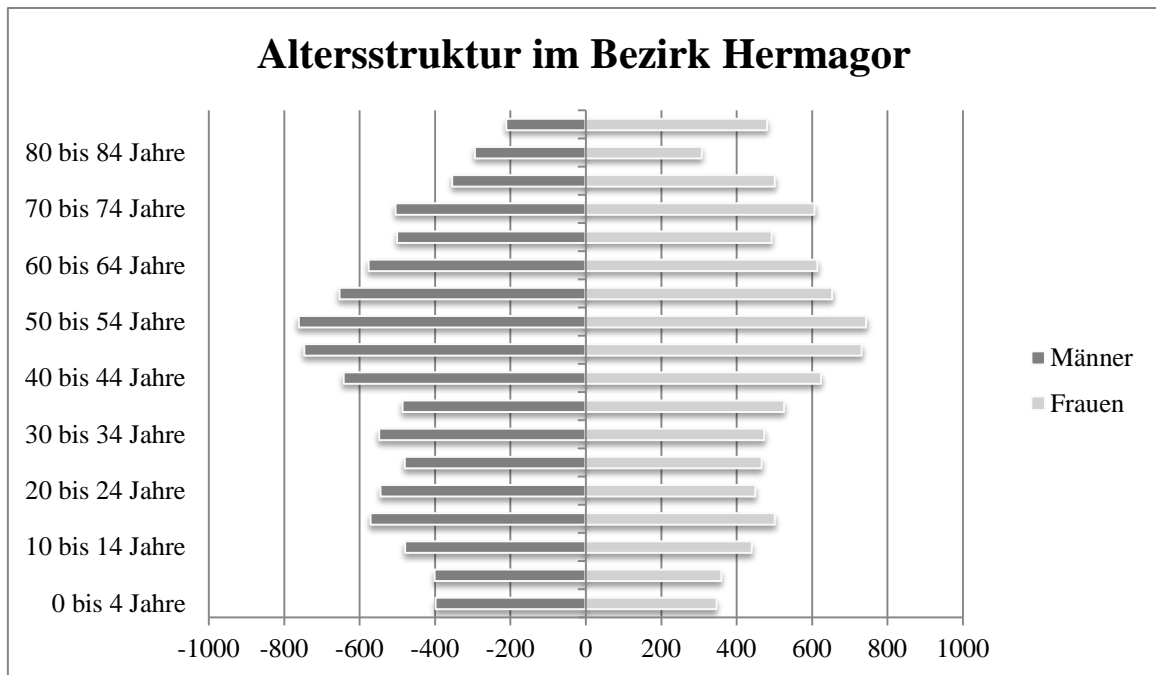


Abbildung 15 Altersstruktur im Bezirk Hermagor 2014<sup>269</sup>

<sup>269</sup> Quelle: Eigene Darstellung (Verfasserinnen). Daten: Statistik Austria, 2014a, S. 5f und 9f.

## 7 Ergebnisse

Nachfolgend sollen nun die Ergebnisse der Interviews mit den Amtsleitern der Gemeinden im Bezirk Hermagor dargestellt werden. Der Aufbau entspricht der Gliederung des Fragebogens.

### 7.1 Nutzung interkommunaler Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor

Zu Beginn wurde im Rahmen der Interviews abgefragt, ob interkommunale Zusammenarbeit in der Gemeinde betrieben wird. Zunächst gaben einige Amtsleiter an, dass nur informelle Zusammenarbeit ausgeübt wird. Nach Erläuterung des Unterschiedes zwischen informeller und formeller interkommunaler Zusammenarbeit haben aber alle Amtsleiter angegeben, dass sowohl formelle als auch informelle IKZ in ihrer Gemeinde betrieben wird.<sup>270</sup> Dahingehend wurde von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen ergänzt, dass die Zusammenarbeit aktiv und sehr projektbezogen erfolgt.<sup>271</sup> Die Gemeinden Lesachtal und Gitschtal haben angemerkt, dass die formelle Zusammenarbeit beispielsweise auf gesetzlicher Basis durch den Schulgemeindevorstand und den Gemeindevorstand Karnische Region erfolgt. Weiters hat die Gemeinde Lesachtal angegeben, dass informelle Zusammenarbeit u. a. durch regelmäßige Treffen der Amtsleiter sowie der Bürgermeister der Gemeinden im Bezirk ausgeübt wird, wobei dahingehend diverse Angelegenheiten besprochen werden.<sup>272</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 199; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 208; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 215; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 171; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 185; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 193.

<sup>271</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 199.

<sup>272</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 208; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 201.

## 7.2 Initiierung, Idee und Zustimmung

Des Weiteren wurde bei den Interviews gefragt, wer für die Initiierung der Zusammenarbeit verantwortlich war, von wem die Idee stammte und wer zustimmen musste, damit die Zusammenarbeit durchgeführt werden konnte.

Initiativen zur interkommunalen Zusammenarbeit wurden nach Aussage des Amtsleiters der Gemeinde St. Stefan im Gailtal zum Teil schon in den 1970er Jahren durch die Bezirksgemeinden selbst, durch den Gemeindeverband oder auch durch Bedienstete wie beispielsweise die Amtsleiter gestartet. Außerdem sollte durch den Gemeindeverband Karnische Region, den Schulgemeindeverband und den Sozialhilfeverband die interkommunale Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen gefördert werden. Durch Gesetze wie beispielsweise die K-AGO wurden die Gemeinden dazu angeregt, bestimmte Aufgaben besser durchzuführen und umzusetzen.<sup>273</sup>

Die Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach hat angemerkt, dass für die Initiierung interkommunaler Zusammenarbeit im Wesentlichen die Verwaltung und die Politik, also Bürgermeister und Amtsleiter, verantwortlich sind.<sup>274</sup> In der Gemeinde Lesachtal wurde erwähnt, dass grundsätzlich die Gemeinden unter sich für die Initiierung der interkommunalen Zusammenarbeit zuständig sind. Der Gemeindeverband Karnische Region stellt beispielsweise eine Kooperation aller Bezirksgemeinden dar und beruht auf Gemeinderatsbeschlüssen. Des Weiteren wurde auch angemerkt, dass der Schulgemeindeverband auf einer gesetzlichen Bestimmung basiert.<sup>275</sup> Vom Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal wurde erläutert, dass die Initiierung interkommunaler Zusammenarbeit bisher bei allen Bezirksgemeinden gleichzeitig stattgefunden hat.<sup>276</sup>

Vom Amtsleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See wurde angemerkt, dass es sich beim Gemeindeverband Karnische Region um eine Initiierung aller Bezirksgemeinden handelt, um gewisse Themen einfacher und unproblematischer erledigen zu können.

---

<sup>273</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S.215f.

<sup>274</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 193.

<sup>275</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 208.

<sup>276</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mausnitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179.



Dahingehend gibt es auch immer Sitzungen und Besprechungen, in welchen gewisse Themen ausdiskutiert werden und Informationsflüsse erfolgen.<sup>277</sup>

Nach Meinung des Amtsleiters der Gemeinde Dellach im Gailtal ist ein Großteil der Kooperationen „zwangsläufig“ aufgrund der Nähe der Nachbargemeinden als auch aufgrund der handelnden Personen auszuführen. In der Regel entsteht interkommunale Zusammenarbeit aber aus den täglichen Aufgaben der Gemeinden und weniger aus den Ideen einzelner Personen.<sup>278</sup>

Wichtig für die Initiierung interkommunaler Zusammenarbeit ist für die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen die Landesförderung. Um interkommunale Zusammenarbeit zu initiieren und zu fördern, stellt das Land Kärnten ein eigenes Budget zu Verfügung. Die Zuständigkeit dafür liegt bei der Abteilung 3 – Gemeinden beim Amt der Kärntner Landesregierung. Die Förderung steht allen Gemeinden offen, die förderfähige Projekte im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit betreiben. Um diese Förderung zu erhalten, müssen die Gemeinden einen Antrag stellen, der vom Land Kärnten geprüft und anschließend freigegeben werden muss. Mit diesem zusätzlichen Budget soll bei den Gemeinden ein Anreiz zur interkommunalen Zusammenarbeit bewirkt werden. Durch diesen Anreiz soll auch das Ziel erreicht werden, dass sich die Gemeinden durch interkommunale Zusammenarbeit langfristig Geld sparen.<sup>279</sup>

Ideen für Kooperationen können von den Gemeinden selbst kommen, sie können aber auch anlassbezogen sein oder aufgrund eines Ereignisses entstehen.<sup>280</sup> Außerdem ist es auch möglich, dass politische Mandatäre oder die Bezirksgemeinden als Gemeinschaft Ideen für interkommunale Zusammenarbeit einbringen.<sup>281</sup> Ideen entstehen beispielsweise auch durch informelle Zusammenarbeit mittels Erfahrungsaustausch zwischen den Amtsleitern. Vom Amtsleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger wird es als sehr wichtig erachtet, dass Ideen auch von der Ebene der Verwaltung ausgehen, da Bürgermeister oft nicht über den notwendigen fachlichen Hintergrund verfügen. Es wurde aber auch angemerkt, dass jede

---

<sup>277</sup> Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 186.

<sup>278</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 171.

<sup>279</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 199f.

<sup>280</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 193.

<sup>281</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 208.

Zusammenarbeit auch eine politische Entscheidung ist.<sup>282</sup> Außerdem wird durch Interessensvertretungen wie dem Kärntner Gemeindebund durch Bürgermeisterkonferenzen in den Bezirken angestrebt, die Zusammenarbeit und die Aufgabenbewältigung in den Gemeinden voranzutreiben.<sup>283</sup>

Die Idee zur interkommunalen Zusammenarbeit im Bereich einer Loipengemeinschaft stammte von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen und wurde vom Gemeinderat bestätigt. Die Marktgemeinde Kirchbach, als kooperierende Gemeinde, muss dieser Gemeinschaft allerdings noch zustimmen.<sup>284</sup>

Ein weiterer Bereich, in dem interkommunale Zusammenarbeit betrieben wird, ist der Bereich der Tierkörperentsorgung. Die Zusammenarbeit findet diesbezüglich zwischen der Stadtgemeinde Hermagor–Pressegger See und der Gemeinde Gitschtal statt, da Gitschtal nicht über eine eigene Tierkörperentsorgung verfügt. Die Idee zur Zusammenarbeit stammte von den Bürgermeistern beider Gemeinden und benötigte die Zustimmung der Gemeinderäte.<sup>285</sup>

Die Stadtgemeinde Hermagor – Pressegger See hat angegeben, dass eine interkommunale Zusammenarbeit auch im Bereich von Bauverfahren betrieben wird. Bereits seit mehr als zehn Jahren besteht diese Idee für Kärnten, die Initiierung erfolgte allerdings nur im Bezirk Hermagor. Das Pilotprojekt wurde im Bezirk Hermagor verankert, wird von der Bezirkshauptmannschaft Hermagor abgewickelt und betrifft alle baurechtlichen und gewerberechtlichen Angelegenheiten. Vor dem Projekt mussten die Baubehörde und die Bezirkshauptmannschaft bei den Bauverfahren zeitverzögert tätig werden, was eine enorme Zeitverzögerung bei den Verfahren mit sich brachte. Mit der Kooperation der Gemeinden werden alle Aufgaben auf eine Behörde konzentriert. Dies bedeutet, dass die Bezirkshauptmannschaft alle baurechtlichen, wasserrechtlichen und gewerberechtlichen Agenden erledigt.<sup>286</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 187.

<sup>283</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216.

<sup>284</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 171f.

<sup>285</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179.

<sup>286</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 186.

Auch wurde von den Gemeinden Dellach, Kirchbach, Kötschach-Mauthen und Lesachtal interkommunale Zusammenarbeit durch ein gemeinsames Wirtschaftsprojekt betrieben. Die Wirtschaftsmesse „GERN“ wurde dahingehend von den Gemeinden gemeinsam auf informeller Basis durchgeführt. Bei dieser Wirtschaftsmesse handelt es sich um eine Zusammenarbeit, welche auf der politischen Ebene angesiedelt war.<sup>287</sup> Die Gemeinde Dellach im Gailtal betreibt darüber hinaus noch mit der Gemeinde Lesachtal einen Geopark. Die Idee zu diesem Park stammte von der Gemeinde Dellach im Gailtal und wurde von dieser initiiert.<sup>288</sup>

Die genauen Regelungen bei der Zustimmung unterscheiden sich je nach Form der interkommunalen Zusammenarbeit und können nicht für alle Bereiche verallgemeinert werden.<sup>289</sup> Wer zustimmen muss, ist außerdem von der Geschäftsordnung abhängig. Bei einer informellen Kooperation unter den Bürgermeistern müssen die Bürgermeister selbst zustimmen. Wenn es sich um eine Kooperation handelt, welche weitere Beschlüsse benötigt wie beispielsweise bei finanziellen Bedeckungen oder wenn es in der Geschäftsordnung steht, ist immer der Gemeinderat das oberste Organ.<sup>290</sup> Der provisorische Amtsleiter der Gemeinde Lesachtal hat ebenfalls angemerkt, dass prinzipiell der Gemeinderat zustimmen muss, um eine Zusammenarbeit zu begründen.<sup>291</sup> Von der Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach wurde berichtet, dass der Gemeinderat zustimmen muss, wenn es sich um etwas Vertragliches handelt.<sup>292</sup> Auch bei der Kooperation im Bereich der Loipengemeinschaft musste der jeweilige Gemeinderat bei den Gemeinden zustimmen.<sup>293</sup> In der Gemeinde St. Stefan im Gailtal wurde erläutert, dass Gemeinderatsbeschlüsse getroffen werden, wo es politische oder rechtliche Gründe erforderlich machten.<sup>294</sup> In der Gemeinde Dellach im Gailtal bedarf es zur Begründung einer interkommunalen Zusammenarbeit gleichlautender Gemeinderatsbeschlüsse und auch einer aufsichtsbehördlichen Genehmigung.<sup>295</sup>

---

<sup>287</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 200.

<sup>288</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210.

<sup>289</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 172.

<sup>290</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 200.

<sup>291</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 208.

<sup>292</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 193.

<sup>293</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 171f.

<sup>294</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216.

<sup>295</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 171f.

### 7.3 Gründe und Erwartungen

Interkommunale Zusammenarbeit gewinnt nach Meinung des Amtsleiters der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen immer mehr an Bedeutung. Dies vor allem deshalb, weil die finanziellen Mittel der Gemeinden immer weniger werden. Es ist demnach nicht immer nachvollziehbar, warum jede Gemeinde eine eigene Infrastruktur haben sollte.<sup>296</sup>

Als Grund für eine Zusammenarbeit wurden im Rahmen der Interviews häufig Kostenüberlegungen genannt.<sup>297</sup> Interkommunale Zusammenarbeit wird vor allem für die Bewältigung von schwierigen, finanziell bedeutenden Aufgaben bzw. finanzielle, personelle oder organisatorische Herausforderungen genutzt.<sup>298</sup> Somit sind finanzielle und wirtschaftliche Gründe für die interkommunale Zusammenarbeit sehr wichtig. Der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen hat dahingehend berichtet, dass der laufende Betrieb durch die Zusammenarbeit kostengünstiger wird. Außerdem ist durch die Zusammenarbeit auch eine Optimierung möglich. Für Neuinvestitionen, welche meist bei Gemeinekooperationen auftreten, gibt es überdies Fördermittel.<sup>299</sup> Vom Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal wurde als Beispiel die Loipenkooperation genannt, bei welcher durch die Reduzierung der Loipengeräte und die gemeinsame Einsatzplanung Kosteneinsparungen erwartet und auch erreicht wurden.<sup>300</sup> In der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See wurde erwähnt, dass Kostenüberlegungen beispielsweise auch bei der Einführung einer einheitlichen Software bei den Gemeinden im Bezirk eine Rolle spielen.<sup>301</sup> Auch der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal hat angegeben, dass für den Bereich der Tierkörperentsorgung fast gänzlich Kostenersparnisse als Grund für die Durchführung der Zusammenarbeit genannt werden können. In den Verbänden wie dem Schulgemeinerverband sind die Gründe und Erwartungen für die Zusammenarbeit unterschiedlich. Dahingehend wurde auch erwähnt, dass Kostenersparnisse grundsätzlich

<sup>296</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 200.

<sup>297</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 187f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 172; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179f.

<sup>298</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216f.

<sup>299</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 201.

<sup>300</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 172.

<sup>301</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 187.

immer bei Kooperationen erhofft werden. Diese können aber nach Meinung des Amtsleiters nicht immer wie erwartet auch erreicht werden. Weitere Gründe und Erwartungen an die interkommunale Zusammenarbeit sind außerdem mehr Professionalität, eine bessere Stellung gegenüber Bund/Ländern, die Verbesserung der Qualität der Leistungen, die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung sowie die Verbesserung der finanziellen Handlungsspielräume. Zur Nutzung von Größenvorteilen wurde außerdem angemerkt, dass zu große Einheiten nicht förderlich sind. Des Weiteren wurde berichtet, dass die Optimierung des Personaleinsatzes durch interkommunale Zusammenarbeit nur ein Wunschdenken darstellt, und dass dies nach Meinung des Amtsleiters in den Verbänden nicht zwingend funktioniert.<sup>302</sup>

Durch interkommunale Zusammenarbeit können nach Meinung des Amtsleiters der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen auch Modernisierungen, Umstellungen und neue technische Möglichkeiten in Anspruch genommen werden. Dahingehend wurde als Beispiel das Sammelzentrum genannt, welches bei einer Zusammenarbeit und somit einer höheren Auslastung auch eine andere Ausstattung benötigt. So wird beim Sperrmüll bei einer Kooperation beispielsweise eine teure Waage oder auch größere Container benötigt. Außerdem wird durch die Kooperation ein Ausweissystem benötigt, damit gewährleistet werden kann, dass die richtigen Personen ihren Müll beim Sammelzentrum entsorgen. Dahingehend wäre als Ausweis beispielsweise auch eine Kombination mit der Bürgerkarte denkbar.<sup>303</sup>

Auch gesetzliche Regelungen bzw. gesetzliche Vorgaben können in einigen Bereichen als Gründe für die interkommunale Zusammenarbeit angesehen werden. Die Zusammenarbeit im Bereich der Abfallwirtschaft durch den Abfallwirtschaftsverband Westkärnten wird durch das Abfallwirtschaftsgesetz vorgeschrieben. Dadurch muss nicht in jeder einzelnen zu entsorgenden Müllfraktion eine Ausschreibung durch die jeweilige Gemeinde durchgeführt werden. Diese übernimmt dann der Abfallwirtschaftsverband. Die Kooperation durch den Schulgemeinerverband mit der gemeinsamen Leitung der Hauptschulen ist im Kärntner Schulgesetz festgelegt. Auch der Sozialhilfverband ist gesetzlich bestimmt. Die Zusammenarbeit durch den Gemeinerverband Karnische Region ist nicht gesetzlich geregelt,

---

<sup>302</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 179.

<sup>303</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 201.

bedarf aber der Genehmigung durch die Kärntner Landesregierung. Die Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach hat zu den gesetzlich vorgegebenen Kooperationsbereichen kritisch angemerkt, dass die Gemeinden nicht befragt worden sind, ob sie dies überhaupt als sinnvoll erachten.<sup>304</sup>

Des Weiteren soll durch interkommunale Zusammenarbeit auch eine einheitliche Vorgehensweise bei bestimmten Aufgaben sowie eine Verwaltungsvereinfachung beispielsweise durch die Bauübertragungsverordnung erreicht werden. Durch die Zusammenarbeit können außerdem verschiedene Großprojekte realisiert werden wie beispielsweise die Karnische Talbahn, das Bad in Kötschach-Mauthen, der Golfplatz in Kirchbach und das Alterswohn- und Pflegeheim in St. Stefan, bei welchen es Absprachen im Verband gegeben hat.<sup>305</sup>

Sowohl die Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten als auch die Reduzierung des Zeitaufwandes und die Optimierung des Personaleinsatzes sind Gründe für die Kooperation mit anderen Gemeinden.<sup>306</sup> Außerdem wurde beispielsweise von der Marktgemeinde Kirchbach der Wettbewerbsvorteil als ein Grund für eine interkommunale Zusammenarbeit angegeben. Dahingehend wurde aber auch erwähnt, dass dieser durch die Mehrwertsteuer weggefallen ist.<sup>307</sup>

Bei dieser Frage wurden den Amtsleitern zur besseren Vergleichbarkeit der Antworten zusätzlich Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen gegeben. Die nachfolgende Abbildung 16 zeigt die von den Gemeinden am Fragebogen ausgewählten Gründe und Erwartungen für Gemeindekooperationen. Es ist ersichtlich, dass von sechs Gemeinden, und somit am häufigsten, die Optimierung des Personaleinsatzes durch die Zusammenarbeit als Antwortmöglichkeit ausgewählt wurde. Jeweils fünf Gemeinden haben als Gründe und Erwartungen eine Leistungsverbesserung, die Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten, Kostenersparnisse/-optimierungen, den Ausbau des Leistungsangebotes, die Verbesserung der Qualität der Leistungen, die Nutzung von Größenvorteilen, die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung sowie die

---

<sup>304</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 194; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 172; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216.

<sup>305</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 216f.

<sup>306</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 209.

<sup>307</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 194.

gesetzlichen Regelungen ausgewählt. Die Reduzierung des Zeitaufwandes, mehr Professionalität/Know-how/Fachkompetenz und die Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wurden von jeweils vier Gemeinden als Gründe und Erwartungen angegeben. Des Weiteren haben jeweils drei Gemeinden ausgewählt, dass die Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit und ein größerer Handlungsspielraum Gründe für die Nutzung von interkommunaler Zusammenarbeit darstellen. Jeweils zwei Gemeinden gaben die Sicherstellung der Auftragserfüllung, die Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft und die Verbesserung des Images als Gründe und Erwartungen an. Der Wettbewerbsvorteil und die Vermeidung ruinöser Konkurrenz zwischen den Gemeinden wurden nur von jeweils einer Gemeinde als Gründe und Erwartungen angesehen. Der Bestandsschutz wurde von keiner Gemeinde als Antwortmöglichkeit ausgewählt.

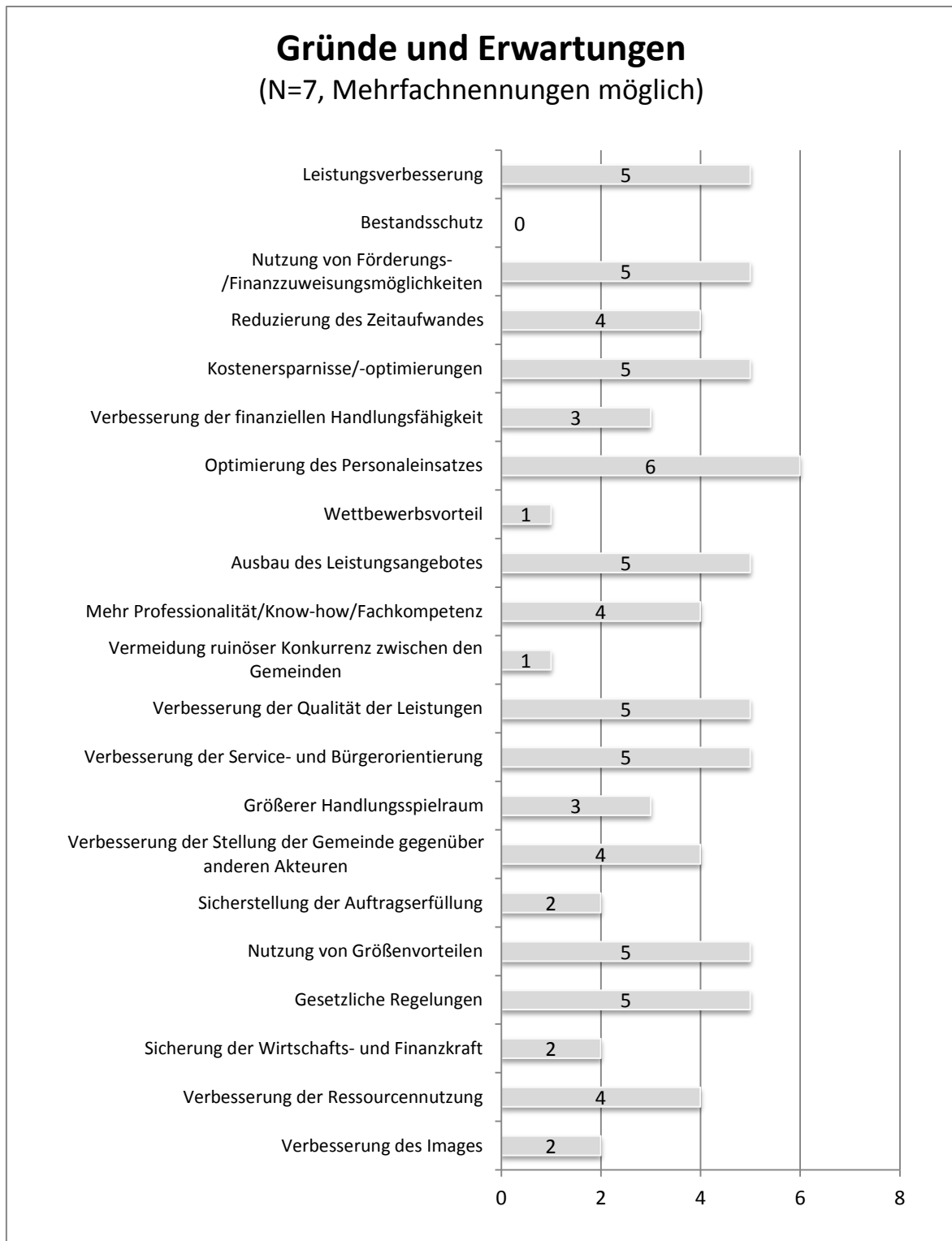


Abbildung 16 Gründe und Erwartungen

## 7.4 Zusammenarbeitende Gemeinden

Die Gemeinden des Bezirkes wurden außerdem befragt, mit welchen Gemeinden sie zusammenarbeiten bzw. in Kooperation getreten sind. Diesbezüglich haben beinahe alle



Gemeinden angegeben, dass sie mit den Gemeinden des Bezirkes Hermagor über die verschiedenen Verbände (Schulgemeindeverband, Sozialhilfeverband, Gemeindeverband Karnische Region) kooperieren. Bei diesen Verbänden arbeiten alle Gemeinden im Bezirk zusammen.<sup>308</sup> Auch im Bereich Tourismus gibt es eine Zusammenarbeit aller Bezirksgemeinden durch den Tourismusverband. Diesem gehören auch die Gemeinde Weissensee aus dem Bezirk Spittal/Drau und die Gemeinde Feistritz im Gailtal aus dem Bezirk Villach-Land an. Zukünftig soll sich auch noch die Gemeinde Stockenboi aus dem Bezirk Villach-Land diesem Tourismusverband anschließen. Der Bezirk Hermagor selbst hat außerdem ein eigenes Regionalmanagement, zu welchem neben den Bezirksgemeinden auch die Gemeinde Feistritz im Gailtal sowie die Gemeinde Weissensee gehören. Das Regionalmanagement ist für Angelegenheiten wie EU-Förderungen, Energie sowie die Entwicklungsstrategie der Region Hermagor zuständig.<sup>309</sup>

Beim Abfallwirtschaftsverband Westkärnten kooperiert die Gemeinde Dellach im Gailtal mit fünf Gemeinden aus dem Bezirk Hermagor sowie 13 Gemeinden aus dem Bezirk Spittal an der Drau. Die Gemeinde St. Stefan im Gailtal gehört dem Abfallwirtschaftsverband Villach an.<sup>310</sup>

Im Bereich der Tierkörperentsorgung betreibt die Gemeinde Gitschtal mit der Stadtgemeinde Hermagor–Pressegger See interkommunale Zusammenarbeit. Hier wurde von der Gemeinde Gitschtal betont, dass insbesondere die Kommunikation mit der Stadtgemeinde sehr gut funktioniert.<sup>311</sup>

Die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen betreibt neben den Verbänden mit den Gemeinden Dellach im Gailtal, Kirchbach, Lesachtal und mit der Gemeinde Oberdrauburg aus dem Bezirk Spittal an der Drau interkommunale Zusammenarbeit. Mit der Gemeinde Oberdrauburg ist außerdem ein Projekt für eine gemeinsame Rodelbahn am Gailberg geplant. Informelle

---

<sup>308</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 180; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 217f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 194; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 188; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210.

<sup>309</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 180; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 217f.

<sup>310</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173.

<sup>311</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 180; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 188.

Zusammenarbeit mittels gegenseitigem Informationsaustausch gibt es zudem auch mit der Gemeinde Weissensee auf dem Gebiet der Energieautarkie. Dazu muss angemerkt werden, dass die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen bis vor kurzem die einzige e5-Gemeinde des Bundeslandes Kärnten war und auch die Gemeinde Weissensee diesbezüglich sehr fortschrittlich ist. So ist eine interkommunale Zusammenarbeit in diesem Bereich für beide Gemeinden sehr vorteilhaft.<sup>312</sup>

Die Gemeinde Lesachtal arbeitet mit der Gemeinde Dellach im Gailtal im Bereich des Geoparkes als Verein zusammen. Auch mit der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen wird im Bereich des Baudienstes zusammengearbeitet. Dahingehend erledigt der Bausachverständige der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen zugleich auch den Aufgabenbereich bei der Gemeinde Lesachtal. Der Bausachverständige übernimmt bei der Gemeinde Lesachtal einmal in der Woche diese Aufgaben.<sup>313</sup> Die Gemeinde St. Stefan im Gailtal betreibt überdies im Bereich des Winterdienstes eine Kooperation mit der Gemeinde Arnoldstein bei der Schneeräumung.<sup>314</sup> Die Loipenkooperation betreiben die Gemeinden Kirchbach, Dellach im Gailtal und Kötschach-Mauthen.<sup>315</sup>

---

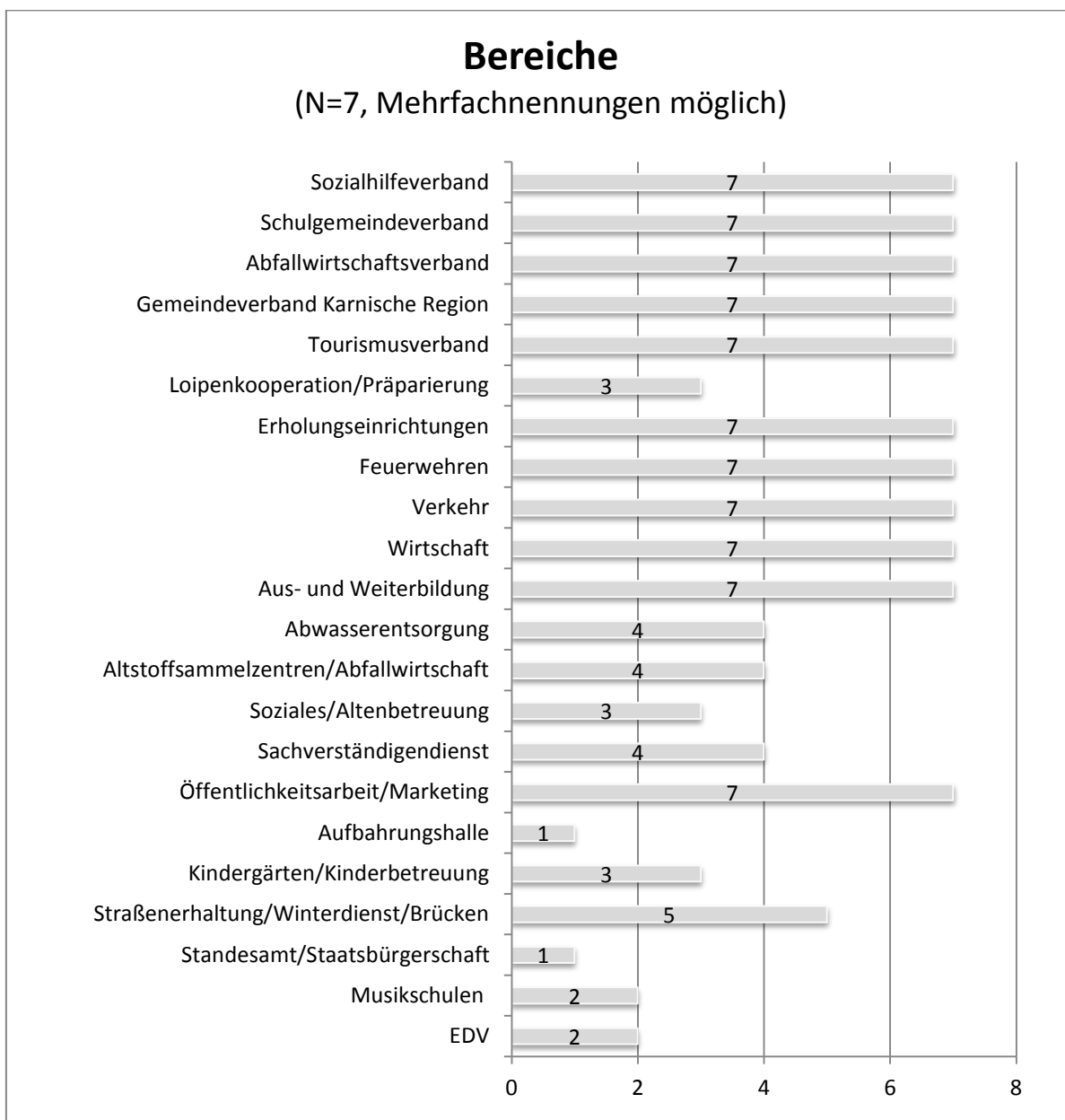
<sup>312</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 202f.

<sup>313</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210.

<sup>314</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>315</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 194.

## 7.5 Bereiche



**Abbildung 17 Bereiche**

Die obige Abbildung 17 zeigt die Bereiche, in welchen die Gemeinden des Bezirkes Hermagor zusammenarbeiten. Die Daten für die Abbildung wurden anhand der Ausführungen der Amtsleiter zusammengestellt. Die Anzahl der Gemeinden, welche in den einzelnen Gemeinden kooperieren, bezieht sich ausschließlich auf die Gemeinden des Bezirkes Hermagor. Die Bereiche, in welchen die Gemeinden zusammenarbeiten, sollen nun nachfolgend näher erläutert werden.

Zunächst gibt es im Bezirk Hermagor eine interkommunale Zusammenarbeit aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen, welche in Form von Verbänden auf öffentlich-rechtlicher Basis ausgeübt wird. Dahingehend können der Sozialhilfeverband, der Schulgemeinerverband und der Abfallwirtschaftsverband genannt werden. In diesen Verbänden sind alle Gemeinden des Bezirkes Hermagor vertreten. Wie bereits erwähnt, sind sechs Bezirksgemeinden Mitglieder des Abfallwirtschaftsverbandes Westkärnten und die Gemeinde St. Stefan im Gailtal ist aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen Mitglied des Abfallwirtschaftsverbandes Villach.<sup>316</sup>

Neben diesen Zusammenarbeitsbereichen auf gesetzlicher Basis gibt es auch noch weitere Bereiche, in denen zusammengearbeitet wird. Alle Gemeinden im Bezirk Hermagor haben sich diesbezüglich beispielsweise zum Gemeinerverband Karnische Region zusammengeschlossen. Des Weiteren gibt es den Tourismusverband bzw. die NLW Tourismus Marketing GmbH, welche eine privatrechtliche Zusammenarbeit darstellt. Bei der NLW Tourismus Marketing GmbH handelt es sich auch um eine Kooperation aller sieben Bezirksgemeinden sowie der Gemeinde Weissensee. Diese Zusammenarbeit im Bereich Tourismus besteht bereits seit etwa 25 Jahren und beruht auch auf gesetzlichen Bestimmungen, da die Bildung von Tourismusregionen gesetzlich geregelt ist.<sup>317</sup> Im Rahmen dieser Zusammenarbeit erfolgen eine Bündelung der Ressourcen der Gemeinden und auch eine Integration bei der Entscheidungsfindung.<sup>318</sup>

Die Gemeinden Dellach im Gailtal, Kötschach-Mauthen und Kirchbach haben sich außerdem zur Obergailtaler Loipengemeinschaft zusammengeschlossen. Dahingehend haben sie gemeinsam ein Loipengerät angekauft und kooperieren auch beim laufenden Betrieb.<sup>319</sup> Neben dieser Loipengemeinschaft gibt es außerdem eine Kooperation zwischen der Gemeinde Dellach im Gailtal und der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen. Die

---

<sup>316</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 203f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195ff; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173f.

<sup>317</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 189f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210f; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195ff.

<sup>318</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218f.

<sup>319</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 203f.

Marktgemeinde Kötschach-Mauthen übernimmt einen Teil der Präparierung des Gaildammes für die Gemeinde Dellach im Gailtal.<sup>320</sup>

Auch im Bereich der Erholungseinrichtungen gibt es im Bezirk Hermagor Kooperationen. Dahingehend können einige größere Projekte genannt werden, welche von mehreren Gemeinden mitfinanziert wurden. Bei diesen Projekten geht es bei der Kooperation vor allem um eine Kostenbeteiligung der Gemeinden. Beispiele für solche Projekte sind die Aquaarena in Kötschach-Mauthen, die Karnische Talbahn/Millenniumbahn bzw. Bergbahnen am Nassfeld, der Geopark oder auch die Golfanlagen in Kirchbach. Bei der Karnischen Talbahn erhielten die mitfinanzierenden Gemeinden im Gegenzug vergünstigte Karten. Bei den Golfanlagen sind die Gemeinden nicht nur finanziell beteiligt, sondern auch stille Teilhaber der Golfanlagen GmbH. Diese Kooperationen beruhen auf Vereinbarungen bzw. Gemeinderatsbeschlüssen auf freiwilliger Basis.<sup>321</sup>

Eine weitere Zusammenarbeit gibt es im Bereich der Feuerwehren. Diesbezüglich wurde die Drehleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See von den Bezirksgemeinden mitfinanziert. Diese kann bei Notwendigkeit auch von den Gemeinden benutzt werden. Die Zusammenarbeit in diesem Bereich beruht auf einer Vereinbarung.<sup>322</sup> Der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal hat außerdem betont, dass seiner Meinung nach noch enorme Einsparungspotentiale im Bereich der Feuerwehren vorhanden wären. Auch sehr kleine Ortschaften verfügen über ein eigenes Feuerwehrhaus, eigene Feuerwehrautos und die gesamte Ausrüstung. Nach Meinung des Amtsleiters ist die Politik dahingehend ein Hemmnis für eine vermehrte Zusammenarbeit in diesem Bereich.<sup>323</sup> Von der Gemeinde Lesachtal wurde im Bereich der Feuerwehren auch der Bezirksfeuerwehrverband angesprochen, bei welchem die Gemeinden des Bezirkes kooperieren.<sup>324</sup>

Im Bereich Verkehr wird eine vertragliche Zusammenarbeit in Form eines Verkehrsverbundes ausgeübt. Dieser ist für das gesamte Gebiet von St. Stefan im Gailtal bis

---

<sup>320</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173.

<sup>321</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 189; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>322</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 189; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>323</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181.

<sup>324</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 211.

ins Lesachtal zuständig. Des Weiteren wird auch der Schibus für die Region durch diesen Verkehrsverbund geregelt. Vom Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal wurde für den Bereich Verkehr auch von einer Zusammenarbeit beim Nahverkehr berichtet.<sup>325</sup>

Im Bereich Wirtschaft gab es beispielsweise eine Kooperation im Bezirk bei der gemeinsamen Messe „GERN“, die in Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden durchgeführt wurde. Diese Zusammenarbeit wurde ebenfalls durch eine Vereinbarung geregelt.<sup>326</sup> Außerdem wurde vom Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen angemerkt, dass im Bereich Wirtschaft seit 2014 auf informeller Basis zusammengearbeitet wird.<sup>327</sup>

Auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung gibt es eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden im Bezirk Hermagor. Diese wird über den Gemeindeverband Karnische Region in Absprache mit den Gemeinden festgelegt. Im Zuge dieser Zusammenarbeit erfolgt beispielsweise eine Ausschreibung von Gemeinschaftsausbildungen für die Gemeinden.<sup>328</sup> In diesem Bereich wurde beispielsweise auch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See sowie der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen eine Weiterbildung durch geschulte Mitarbeiter im Bereich der Zentralen Personenstandsregister für die anderen Gemeinden ermöglicht. Des Weiteren erfolgt durch zwei jährliche Sitzungen des Vereins FLGÖ ein Erfahrungsaustausch zwischen den Amtsleitern oder fallweise zwischen den Referenten.<sup>329</sup>

Überdies gibt es seit etwa 15 Jahren eine Kooperation im Bereich der Abwasserentsorgung bei der Kläranlage. Dahingehend kooperieren die Gemeinden Gitschtal, Kirchbach, St. Stefan im Gailtal und Hermagor-Presssegger See durch den Abwasserverband Karnische Region.<sup>330</sup> Diese Zusammenarbeit findet auf vertraglicher Basis statt.<sup>331</sup> Außerdem kooperiert die Gemeinde St. Stefan im Gailtal mit der ABUG bzw. mit der Marktgemeinde Nötsch im Gailtal.

---

<sup>325</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 190; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 219.

<sup>326</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 203; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 211.

<sup>327</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 203.

<sup>328</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 211.

<sup>329</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196.

<sup>330</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 189; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>331</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181.

Bei dieser Kooperation wird ein Teil der Abwässer der Marktgemeinde Nötsch im Gailtal über die Kanalanlage der Gemeinde St. Stefan im Gailtal entsorgt.<sup>332</sup>

Eine Kooperation gibt es auch im Bereich der Altstoffsammelzentren. Da die Marktgemeinde Kirchbach über keine eigene Kompostieranlage verfügt, wird der Rasenschnitt der Marktgemeinde bei der Gemeinde Dellach im Gailtal entsorgt.<sup>333</sup> Im Bereich der Abfallwirtschaftsentsorgung gibt es außerdem eine Kooperation der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See und der Gemeinde Gitschtal. Im Zuge des Umbaus des Sammelzentrums in der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See wurde eine neue Tierkörperentsorgungsstelle errichtet, welche auch von der Gemeinde Gitschtal genutzt werden kann.<sup>334</sup> Die Gemeinde Gitschtal hat außerdem erwähnt, dass im Bereich der Abfallwirtschaftsentsorgung eine Zusammenarbeit mit den Bezirksgemeinden in Osttirol erfolgt.<sup>335</sup>

Die Gemeinden Kirchbach und Dellach im Gailtal kooperieren darüber hinaus auf vertraglicher Basis im Bereich Soziales bzw. Altenbetreuung. Dahingehend gibt es das Mobilitätsprojekt „Alsole-Mobil“.<sup>336</sup> Eine ähnliche Zusammenarbeit gibt es bei der Gemeinde St. Stefan im Gailtal mit den Gemeinden Feistritz im Gailtal, Hohenthurn und Nötsch. Das „Go-Mobil“ kann von den Gemeindebürgern angerufen werden und diese werden dann vom „Go-Mobil“ abgeholt.<sup>337</sup> Außerdem wurde von der Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach für den Bereich Soziales der Integrationsfond im Bezirk angesprochen, bei welchem es jeden dritten Mittwoch einen Sprechtag gib.<sup>338</sup>

Eine Zusammenarbeit gibt es außerdem im Bereich des Sachverständigendienstes. Diese Zusammenarbeit ist nicht durch Vereinbarung geregelt, aber bei Notwendigkeit wird der Marktgemeinde Kirchbach ein Sachverständiger von der Gemeinde Dellach im Gailtal oder der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen zur Verfügung gestellt.<sup>339</sup> Wie bereits erwähnt gibt es eine weitere Kooperation in diesem Bereich. Der Bausachverständige der Marktgemeinde

---

<sup>332</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>333</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>334</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 188.

<sup>335</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181.

<sup>336</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>337</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>338</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>339</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196.

Kötschach-Mauthen ist auch für den Sachverständigendienst in der Gemeinde Lesachtal zuständig.<sup>340</sup>

Die Zusammenarbeit im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/Marketing erfolgt durch das Regionalmanagement der Region Hermagor, welchem alle Bezirksgemeinden angehören.<sup>341</sup>

Die Gemeinde St. Stefan im Gailtal verfügt außerdem über eine Beteiligung von 40 Prozent bei der Aufbahrungshalle der Gemeinde Kerschdorf. Diese Zusammenarbeit gibt es bereits seit etwa 1980.<sup>342</sup>

Des Weiteren kann auch im Bereich der Kindergärten bzw. Kinderbetreuung von einer Zusammenarbeit zwischen der Marktgemeinde Kirchbach und den Gemeinden Hermagor-Pressegger See und Dellach im Gailtal gesprochen werden. Einige Kinder der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See sowie der Gemeinde Dellach im Gailtal besuchen den Kindergarten in der Marktgemeinde Kirchbach, da die Entfernung für die Bürger grundsätzlich günstiger ist. Diesbezüglich ist ein eigener Tarif für die Kinder aus den anderen Gemeinden vorgesehen. Außerdem wurde von der Amtsleitung erwähnt, dass das Jugendzentrum über den Gemeindeverband geregelt wird.<sup>343</sup>

Eine Art öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit gibt es seit jeher auch im Bereich des Radweges bzw. der Brücken, welche im gemeinsamen Eigentum der Gemeinden des Bezirkes stehen. Diese Zusammenarbeit ist durch einen wasserrechtlichen Bescheid aus dem Jahre 1956 geregelt.<sup>344</sup> Die Marktgemeinde Kirchbach kooperiert mit der Marktgemeinde Arnoldstein<sup>345</sup> bei der Straßenreinigung. Aufgrund der Mehrwertsteuer wird diese Kooperation aber nicht mehr als wirtschaftlich angesehen. Nach Aussage der Amtsleiterin der Marktgemeinde wäre die Kooperation in diesem Bereich ohne die Mehrwertsteuer einfacher und wirtschaftlicher.<sup>346</sup> Im Bereich der Straßenerhaltung/Winterdienst wurde im Jahr 2013 aufgrund starker Schneefälle eine Zusammenarbeit der Gemeinden Kirchbach und Wolfsberg und der ASFINAG eingegangen. Diese Kooperation wird von der Amtsleiterin der

---

<sup>340</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 210.

<sup>341</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 190; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 197.

<sup>342</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>343</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195.

<sup>344</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173.

<sup>345</sup> Die Marktgemeinde Arnoldstein gehört nicht mehr zum Bezirk Hermagor, sondern zum Bezirk Villach-Land.

<sup>346</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196.



Marktgemeinde Kirchbach aber als schwierig eingestuft, da die Fahrzeuge meist zum gleichen Zeitpunkt benötigt werden.<sup>347</sup> Eine Kooperation beim Winterdienst bzw. der Schneeräumung gibt es auch zwischen der Gemeinde St. Stefan im Gailtal und der Gemeinde Arnoldstein.<sup>348</sup> Außerdem wird ein Weiler, welcher aus zwei Häusern am Rande der Gemeinde Gitschtal besteht, aufgrund seines Standortes von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See beim Winterdienst mit versorgt. Die Zahlung für diese Leistungen erfolgt durch die Gemeinde Gitschtal anhand der Stundenanzahl. Diese Kooperation wurde durch eine mündliche Vereinbarung zwischen den Bürgermeister\*innen begründet.<sup>349</sup>

Eine informelle Zusammenarbeit gibt es in der Gemeinde Lesachtal in den Bereichen Standesamt/Staatsbürgerschaft und bei den Musikschulen.<sup>350</sup> Nach Aussage des Amtsleiters der Gemeinde Gitschtal wird außerdem eine vertragliche Zusammenarbeit im Bereich der Musikschulen bzw. durch die Bezirksmusikschule ausgeübt.<sup>351</sup>

Des Weiteren gab es im Bezirk Hermagor vor einigen Jahren Bestrebungen für eine Kooperation im Bereich Betriebsansiedelung/Gewerbegebiet in Form eines Gewerbeparks. Dahingehend war geplant, dass sich alle Bezirksgemeinden an der Finanzierung dieses Vorhabens beteiligen und ihnen im Gegenzug die Kommunalsteuer anteilig übermittelt wird. Im Moment wird diese Zusammenarbeit von den Gemeinden aber nicht mehr angestrebt. Die Gemeinde Gitschtal hat diesbezüglich erklärt, dass jede Gemeinde mit großer Anstrengung gegen die anderen Gemeinden agieren würde, wenn sich ein Betrieb niederlassen möchte. Eine Kooperation in diesem Bereich wird dahingehend als sehr schwierig eingeschätzt bzw. ist überhaupt nicht möglich.<sup>352</sup>

In Zukunft wird der Bereich Bau-/Wirtschaftshof für die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See an Bedeutung zunehmen. Es wird bereits bei außergewöhnlichen Situationen mit den anderen Gemeinden im Bezirk zusammengearbeitet. Die Stadtgemeinde verfügt über einen sehr großen Wirtschaftshof und zukünftig werden aufgrund der immer teurer werdenden Geräte Kooperationen mit kleineren Gemeinden notwendig werden. So ist

---

<sup>347</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196.

<sup>348</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 218.

<sup>349</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 182.

<sup>350</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 211.

<sup>351</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 181.

<sup>352</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 195; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 180f.

beispielsweise denkbar, dass die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See den Dienst in der Gemeinde St. Stefan im Gailtal übernimmt.<sup>353</sup>

Zukünftig sind im Bezirk Hermagor auch noch weitere Kooperationen geplant. Der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen hat erwähnt, dass IKZ zukünftig sicherlich mehr in Anspruch genommen wird und mit Sicherheit Kooperationen geplant sind, wobei zunächst aber abgewartet werden muss, bis die derzeitigen Projekte abgeschlossen sind.<sup>354</sup> Zukünftig ist beispielsweise auch eine Kooperation der Gemeinden Kötschach-Mauthen und Dellach im Gailtal im Bereich des Altstoffsammelzentrums angedacht. Aufgrund von Partikularinteressen wird diese Kooperation aber von der Gemeinde Dellach im Gailtal als schwierig eingeschätzt.<sup>355</sup>

Diskutiert wird außerdem eine einheitliche Lohnverrechnung für alle Gemeinden im Bezirk Hermagor, welche von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See bereitgestellt werden könnte. Im Bereich der EDV bzw. des E-Government gibt es bereits eine Zusammenarbeit der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See mit der Marktgemeinde Kirchbach bei der Formularverwaltung. Auch eine gemeinsame EDV-Software bzw. Hardware wäre ein Thema für eine interkommunale Zusammenarbeit. Diese ist aber aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den Gemeinden schwierig.<sup>356</sup>

Außerdem ist angedacht, dass ein Sachverständiger bei der KIOG aufgenommen wird, der dann den Gemeinden im Bezirk Hermagor bei Bedarf zur Verfügung steht.<sup>357</sup>

## 7.6 Tatsächliche Erfahrungen/Vorteile

Die Gemeinden des Bezirkes Hermagor haben unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf die interkommunale Zusammenarbeit gemacht. Nach Angabe des Amtsleiters der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen sind durch interkommunale Zusammenarbeit primär wirtschaftliche Vorteile bzw. Kostenvorteile erreichbar. Außerdem kann durch neue

---

<sup>353</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 189f.

<sup>354</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 204.

<sup>355</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 173f.

<sup>356</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 211; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 196.

<sup>357</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 190.

Technologien wie beispielsweise durch ein neues Loipengerät schneller, effizienter und wirtschaftlicher gearbeitet werden.<sup>358</sup> Auch von der Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach wurde die Reduzierung der Anschaffungskosten bei der Loipenkooperation als Vorteil erwähnt.<sup>359</sup> Die Amtsleiter der Gemeinden St. Stefan im Gailtal und Lesachtal sind ebenfalls der Meinung, dass durch interkommunale Zusammenarbeit Kostenersparnisse erreicht werden können.<sup>360</sup>

Der Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal betont hingegen, dass interkommunale Zusammenarbeit nicht immer mit Kosteneinsparungen einher geht. Gemeindekooperationen können auch Kostenerhöhungen bzw. steigende laufende Kosten bedeuten. Dies kann bei jeder Kooperation unterschiedlich sein. Als Beispiel wurde diesbezüglich das Altstoffsammelzentrum erwähnt. In der Gemeinde Dellach im Gailtal ist dieses normalerweise nur in den Sommermonaten von April bis November geöffnet. Aufgrund der Kooperation mit der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen müsste dieses nun ganzjährig betrieben werden. Somit müssten die Betriebskosten für das ganze Jahr finanziert werden und auch die Personalkosten würden aufgrund der ganzjährigen Öffnungszeiten ansteigen. Des Weiteren sind auch zukünftig regelmäßige Investitionen notwendig, um dem Stand der Technik zu entsprechen. Dahingehend sind dann aber auch Einsparungen möglich. Die notwendigen Investitionen müssten von der Gemeinde nur anteilig finanziert werden. Somit muss insgesamt immer abgeschätzt werden, ob die Zusammenarbeit zielführend ist. Diese Abschätzung ist nach Meinung des Amtsleiters der Gemeinde Dellach im Gailtal schwierig. Dahingehend muss entschieden werden, ob die Investition oder der laufende Betrieb wichtiger ist.<sup>361</sup>

Nach Meinung des Amtsleiters der Gemeinde St. Stefan im Gailtal sind durch interkommunale Zusammenarbeit außerdem die Umsetzung der Aufgaben mit mehr Effektivität und Effizienz, eine bessere Ressourcennutzung, mehr Arbeitsqualität und auch eine Verwaltungsvereinfachung möglich.<sup>362</sup>

---

<sup>358</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 204.

<sup>359</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 197.

<sup>360</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 219; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 212.

<sup>361</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 174.

<sup>362</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 219.

Für die Gemeinde Lesachtal werden die Reduzierung des Zeitaufwandes und die Optimierung des Personaleinsatzes als Vorteile bzw. tatsächliche Erfahrungen angesehen. Weiters sind auch ein größerer Handlungsspielraum und eine sichere Auftragserfüllung durch interkommunale Zusammenarbeit erreichbar.<sup>363</sup> Des Weiteren wurde von der Gemeinde Dellach im Gailtal ergänzt, dass durch interkommunale Zusammenarbeit auch eine bessere Schulung der Mitarbeiter ermöglicht werden kann.<sup>364</sup>

Neben positiven Erfahrungen wurde aber auch über weniger positive Erfahrungen im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit berichtet. Insbesondere die geographische Lage im Bezirk Hermagor ist als Hemmnis für interkommunale Zusammenarbeit zu sehen. Der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal hat beispielsweise angegeben, dass ein gemeinsamer Wirtschaftshof aus geographischen Gründen nicht möglich wäre. Auch andere Bereiche lassen diesbezüglich keine Zusammenarbeit zu. Des Weiteren wurde kritisch angemerkt, dass die Politik interkommunale Zusammenarbeit oft als Schlagwort im Wahlkampf benutzt, nach dem Wahlkampf aber nicht oder nur sehr wenig umsetzt.<sup>365</sup>

Auch bei dieser Frage wurden den Amtsleitern zur besseren Vergleichbarkeit der Antworten zusätzlich Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen gegeben, welche in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich sind. Dahingehend haben jeweils sechs Gemeinden die Nutzung von Förderungs- und Finanzausweisungsmöglichkeiten sowie Kostenersparnisse/-optimierungen als Vorteile bzw. tatsächliche Erfahrungen angegeben. Diese beiden Antwortmöglichkeiten wurden auch bei den Gründen und Erwartungen von fünf bzw. sechs Gemeinden ausgewählt. Jeweils fünf Gemeinden sehen in der Nutzung von Größenvorteilen sowie in den gesetzlichen Regelungen Vorteile. Der Ausbau des Leistungsangebotes und die Verbesserung der Qualität der Leistungen wurden von jeweils vier Gemeinden ausgewählt. Jeweils drei Gemeinden haben bei dieser Frage die Leistungsverbesserung, die Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit, die Optimierung des Personaleinsatzes, mehr Professionalität/Know-how/Fachkompetenz sowie den größeren Handlungsspielraum als Vorteil angegeben. Nur von jeweils zwei Gemeinden konnten die Reduzierung des Zeitaufwandes, die Verbesserung der Stellung gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Land,

<sup>363</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 212.

<sup>364</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 174.

<sup>365</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 182.

die Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft, die Verbesserung der Ressourcennutzung sowie die Verbesserung des Images erreicht werden. Für jeweils nur eine Gemeinde stellen der Wettbewerbsvorteil und die Sicherstellung der Auftragserfüllung Vorteile bzw. tatsächliche Erfahrungen dar. Im Vergleich mit der Frage über die Gründe/Erwartungen ist ersichtlich, dass es einige Unterschiede zwischen den Erwartungen und den tatsächlichen Erfahrungen mit IKZ gibt. Der am häufigsten angegebene Grund für IKZ – die Optimierung des Personaleinsatzes – wurde bei den tatsächlichen Erfahrungen von nur drei Gemeinden ausgewählt. Ebenso wurden die Leistungsverbesserung sowie die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung von fünf Gemeinden als Gründe bzw. Erwartungen angegeben, konnten aber nur bei drei Gemeinden tatsächlich erreicht werden. Die Vermeidung ruinöser Konkurrenz, welche von einer Gemeinde als Erwartung angegeben wurde, konnte in der Praxis nicht erreicht werden. Wie auch bei der Frage über die Gründe/Erwartungen wurde der Bestandsschutz von keiner Gemeinde als Antwortmöglichkeit in Anspruch genommen.



Abbildung 18 Tatsächliche Erfahrungen/Vorteile

## 7.7 Nachteile/Probleme

Neben den Vorteilen, welche interkommunale Zusammenarbeit bietet, gibt es aber auch Probleme und Nachteile. Auch zu diesen wurden die Amtsleiter im Zuge der Interviews befragt. Die Ergebnisse sollen nun im Nachfolgenden erläutert werden.

Der Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal hat angegeben, dass bei interkommunaler Zusammenarbeit grundsätzlich ein hohes Potenzial besteht. Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, diese Potenziale aufzuzeigen und für alle Personen verständlich darzustellen. Häufig existiert nämlich u. a. die Angst, dass durch interkommunale Zusammenarbeit die Qualität verloren geht. Dahingehend wurde als Beispiel die Loipenkooperation genannt. Bei diesem Projekt der Gemeinden im Bereich der Loipenpräparierung gibt es laut dem Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal Befürchtungen seitens der Gemeinden. Demnach wurde angegeben, dass durch die Kooperation mehrerer Gemeinden die Anlegung der Loipen durch die Einmischung verschiedener Personen wie u. a. der politischen Entscheidungsträger, Sportler oder Hotelbesitzer weniger gut funktionieren könnte. Dies könnte zu Mehrkosten aufgrund von Fehlinformationen oder auch zur Verärgerung des Teams durch Kompetenzentzug führen.<sup>366</sup>

Auch die Gemeindegröße kann den Erfolg von interkommunaler Zusammenarbeit beeinflussen. So geht nach Meinung der Gemeinde Dellach im Gailtal mit den unterschiedlichen Gemeindegrößen auch ein unterschiedlich hoher Einfluss einher. Die Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden kann außerdem die persönliche Bindung der Mitarbeiter schmälern. Dies fällt insbesondere bei Gemeinden mit einer niedrigeren Einwohnerzahl auf, da hier oftmals eine größere Bindung zu den Bürgern vorherrschend ist.<sup>367</sup>

Außerdem erhöhen sich nach Meinung der Gemeinden Dellach im Gailtal und Lesachtal mit der Anzahl der Gemeinden der Koordinierungs- und Abstimmungsbedarf und der Zeitaufwand. Auch können dadurch die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Gemeinden verringert werden. Dahingehend ist es möglich, dass sich bei den Gemeinden das Gefühl

---

<sup>366</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 175.

<sup>367</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 175.

einer „Fremdbestimmung“ entwickelt.<sup>368</sup> Auch in der Stadtgemeinde Hermagor-Presegger See werden die Fremdbestimmung bzw. die fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeiten als Problem angesehen, da keine Gemeinde gerne Kompetenzen aufgibt.<sup>369</sup> Vom Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal wurde erläutert, dass teilweise eine gewisse Abhängigkeit von den Partnern und ihren Interessen vorliegt. Außerdem können die schwierigen Entscheidungsfindungen sowie die unterschiedlichen Prioritäten als Nachteile von IKZ angesehen werden.<sup>370</sup>

Probleme und Nachteile entstehen nach Meinung der Gemeinde Gitschtal oft durch ein paar wenige Personen. Auch das fehlende Vertrauen wird als Problem angesehen. Es können aber auch Schwierigkeiten mit der Information und Kommunikation bei den Verbänden auftreten. Diesbezüglich wurde vor allem die Information mit der Verwaltung angesprochen, welche teilweise ausgeschlossen wird. Außerdem wurde angegeben, dass die Aufgaben ohne Verbände günstiger erledigt werden könnten und die Zugehörigkeit zu den Verbänden die Kosten ansteigen lässt.<sup>371</sup>

Auch die Politik wird zum Teil als Problem bei Gemeindekooperationen angesehen. So hat der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen angemerkt, dass die Politik nur schwer nachgeben kann und oft den Weg des geringsten Widerstandes geht. Der Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal ist der Meinung, dass es einen gewissen Einfluss der Politik bzw. der Parteien gibt, welcher ein Hindernis für Kooperationen darstellen kann.<sup>372</sup>

Die Umsatzsteuer wurde vom Amtsleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Presegger See als großes Problem bei der interkommunalen Zusammenarbeit beschrieben. Dahingehend wurde erklärt, dass die Übertragung von Personal im Rahmen einer Zusammenarbeit mit 20% Umsatzsteuer zu verrechnen ist und dies eine finanzielle Belastung für die Gemeinden

---

<sup>368</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 175; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 212.

<sup>369</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Berhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presegger See, 2014, S. 191.

<sup>370</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 220.

<sup>371</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 182f.

<sup>372</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 205; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 220.



darstellt. Des Weiteren wurde erwähnt, dass zu Beginn einer Kooperation Probleme wie beispielsweise ein höherer Arbeitsaufwand auftreten können.<sup>373</sup>

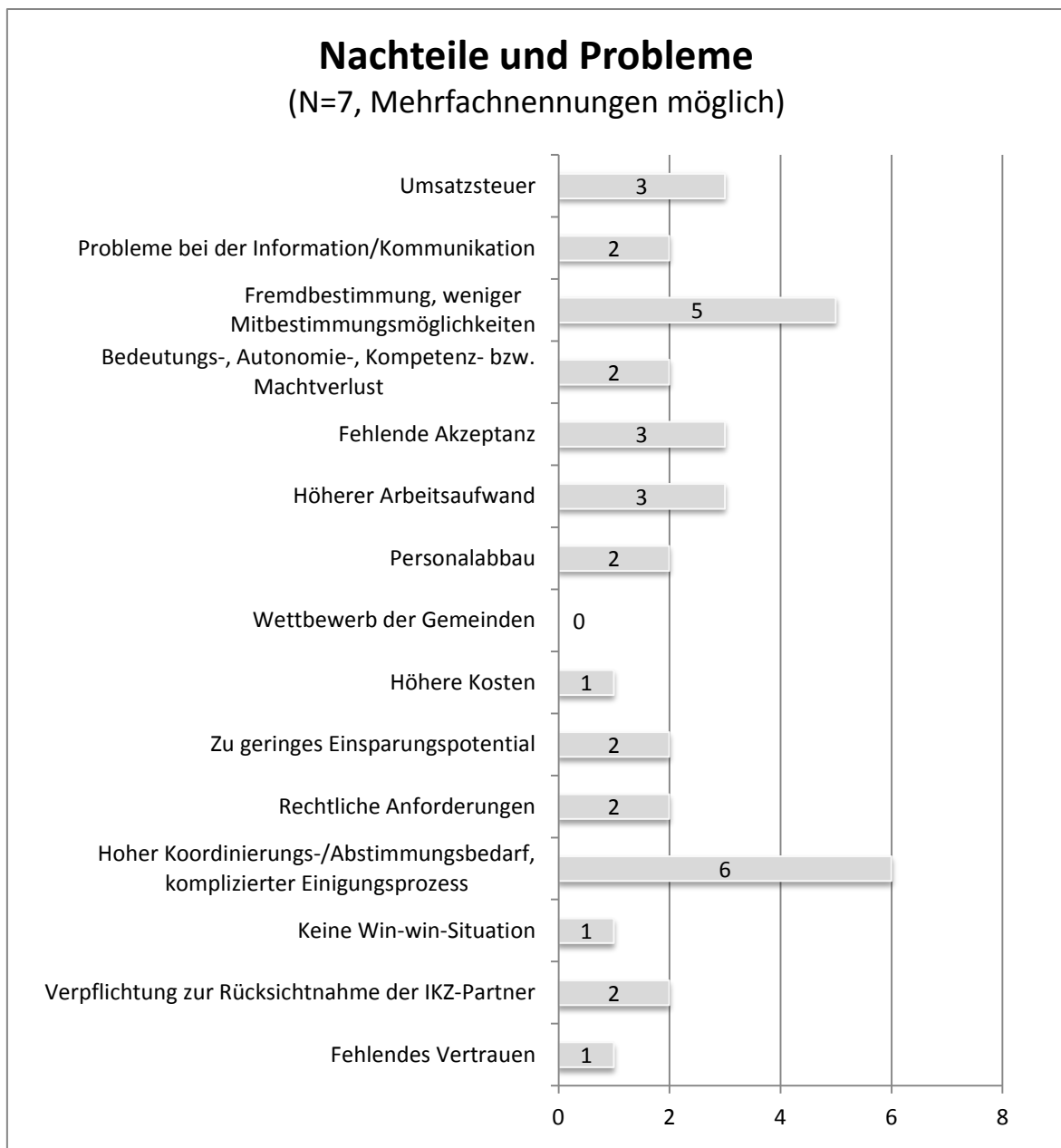
Nach Meinung des Amtsleiters der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen müssen bei jeder Zusammenarbeit Kompromisse eingegangen werden. Dahingehend ist es wichtig, die Probleme in Angriff zu nehmen und wenn notwendig, den kleinsten gemeinsamen Nenner mit den anderen Gemeinden zu suchen. Bei einer Kooperation sind Veränderungen und Umstellungen notwendig. Des Weiteren müssen auch gewisse Gewohnheiten abgelegt werden, welche schon über Jahre ausgeübt wurden.<sup>374</sup>

Auch bei dieser Frage wurden den Amtsleitern zur besseren Vergleichbarkeit der Antworten zusätzlich Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen gegeben. Diese sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

---

<sup>373</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Berhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 191.

<sup>374</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 205.



**Abbildung 19 Nachteile/Probleme**

Wie aus der Abbildung 19 hervorgeht, wurden von sechs Gemeinden und somit am häufigsten der hohe Koordinierungs-/Abstimmungsbedarf sowie der komplizierte Einigungsprozess als Nachteile bzw. Probleme bei dieser Frage angegeben. Fünf Gemeinden sehen in der Fremdbestimmung sowie der Verringerung der Mitbestimmungsrechte Nachteile. Von jeweils drei Gemeinden sind die fehlende Akzeptanz und der höhere Arbeitsaufwand problematisch. Wie im nachfolgenden noch näher erläutert wird, ist auch die Umsatzsteuer aufgrund des zusätzlichen finanziellen Aufwandes für interkommunale Zusammenarbeit hinderlich. Jeweils zwei Gemeinden sehen Probleme bei der Information/Kommunikation, beim Bedeutungs-, Autonomie-, Kompetenz- bzw.

Machtverlust, beim Personalabbau, beim zu geringen Einsparungspotential, den rechtlichen Anforderungen sowie der Verpflichtung zur Rücksichtnahme der IKZ-Partner. Das Fehlen einer Win-win-Situation sowie das fehlende Vertrauen werden nur von jeweils einer Gemeinde als Nachteil angesehen. Der Wettbewerb der Gemeinden wurde von keiner Gemeinde als Antwortmöglichkeit ausgewählt.

## 7.8 Umsatzsteuer

Die Gemeinden wurden im Laufe der Interviews auch bezüglich der Umsatzsteuer befragt. Dahingehend haben die Amtsleiter der Gemeinden Dellach im Gailtal, Gitschtal und Lesachtal angegeben, dass die Umsatzsteuer für die Kooperationen der Gemeinden aktuell noch nicht relevant ist. Dies schließt aber nicht aus, dass die Umsatzsteuer in der Zukunft eine Rolle bei der interkommunalen Zusammenarbeit spielen könnte.<sup>375</sup>

In der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen wird die Umsatzsteuer bei einigen Tätigkeiten der Gemeinde selbst als hinderlich empfunden. Dahingehend wird beispielsweise durch die Gründung von Vereinen oder Unternehmen versucht, die Mehrwertsteuer zurückzubekommen. Problematisch werden dahingehend die Prüfungen des Finanzamtes angesehen, da dadurch Nachzahlungen für die Marktgemeinde anfallen können. Für die interkommunale Zusammenarbeit wird die Umsatzsteuer aber auch nicht als hinderlich angesehen. Als Beispiel wurde diesbezüglich eine Zusammenarbeit im Bereich der Abfallwirtschaft genannt. Da die Gemeinden vorsteuerabzugsberechtigt sind, besteht kein Hindernis durch die Umsatzsteuer.<sup>376</sup>

Wie bereits bei den Nachteilen und Problemen angesprochen, hat der Amtsleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See ergänzt, dass die Umsatzsteuer im Bereich des Personals hinderlich für interkommunale Zusammenarbeit ist. Bei der Übertragung des Personals im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit muss eine Steuer von 20% verrechnet werden. Dies führt zu einer großen finanziellen Belastung bei den Gemeinden.<sup>377</sup>

---

<sup>375</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mausitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 183; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 176.

<sup>376</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S.205f.

<sup>377</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 191.

Die Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach sieht die Umsatzsteuer als Hindernis für die interkommunale Zusammenarbeit an. Ebenso wurde von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal angegeben, dass sich die Kostenersätze der Gemeinden durch die Umsatzsteuer verteuern können. Als Beispiel wurde die Schneeräumung genannt, da die Gemeinden nicht in allen Bereichen vorsteuerabzugsberechtigt sind.<sup>378</sup>

## 7.9 Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit

Zunächst wurde in Bezug auf Kostenersparnisse bei den Interviews abgefragt, ob durch interkommunale Zusammenarbeit bisher Kostenersparnisse erreicht werden konnten. Dahingehend haben die drei Gemeinden Kötschach-Mauthen, Hermagor-Pressegger See und Lesachtal angegeben, dass durch interkommunale Zusammenarbeit Kosten eingespart werden konnten. Der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen hat dahingehend ergänzt, dass enorme Kostenersparnisse bei Investitionen und beim laufenden Betrieb erreicht werden konnten. Als Beispiel wurde das Sammelzentrum genannt, bei welchem die Auslastung und der Einsatz des Personals verbessert werden konnten. In der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See wurde hingegen nur von minimalen Kostenersparnissen berichtet. Auch in der Gemeinde Lesachtal wurde erläutert, dass die Kostenersparnisse eher minimal sind. Es wurde aber auch angemerkt, dass durchaus höhere Kosten anfallen würden, wenn bestimmte Aufgabenbereiche durch eine Gemeinde selbst erbracht werden müssten.<sup>379</sup> Die anderen vier Gemeinden des Bezirkes haben diesbezüglich angemerkt, dass Kostenersparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit nur in einigen Bereichen erreicht werden können.<sup>380</sup> So hat der Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal erwähnt, dass bei den gesetzlich vorgeschriebenen Kooperationen wie dem Abfallwirtschaftsverband Kosteneinsparungen erreicht werden können. In einigen Bereichen ist aber auch eine Erhöhung der Kosten zu verzeichnen.<sup>381</sup> Der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal konnte

---

<sup>378</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 220; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 197.

<sup>379</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 191.

<sup>380</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 183; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 221; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 176; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198.

<sup>381</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 174ff.

berichten, dass im Bereich der Tierkörperentsorgung kurzfristig enorme Kostenersparnisse erreichbar sind. Es konnten aber von der Gemeinde Gitschtal keine Aussagen über die Erreichung von Kostenersparnissen in anderen Bereichen wie beispielsweise in den Verbänden getätigt werden, da keine Erfahrungswerte vorliegen, wie es wäre, wenn die Gemeinden nicht Mitglied in diesen Verbänden wären.<sup>382</sup> Auch in der Gemeinde Dellach im Gailtal wurde berichtet, dass es u. a. aufgrund der Kostenrechnung ohne Gewinn und Verlust keine Vergleichswerte gibt. Des Weiteren wird die Aufzeichnung und Dokumentation in diesem Bereich als schwierig angesehen. Als Beispiel wurde der Bereich der Abfallwirtschaft genannt. Jahresvergleiche sind demnach nur sehr schwer möglich, da sich beispielsweise die Restmüllmenge durch die Einsammlung des Papiermülls deutlich verringert hat und außerdem auch jährlich verändert. Aufgrund dieser jährlichen Schwankungen der Restmüllmenge können Kostenersparnisse nicht genau erfasst und verglichen werden.<sup>383</sup> Auch in der Marktgemeinde Kirchbach wurde angemerkt, dass eine Beurteilung der Kostenersparnisse im Bereich der Abfallwirtschaft nur sehr schwer möglich ist, da nicht bekannt ist, was die Abfallwirtschaft ohne die Zusammenarbeit durch den Verband kosten würde. Nach Aussage der Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach konnten bei der Loipenkooperation enorme Kostenersparnisse erzielt werden. In den Verbänden ist die Erzielung von Kostenersparnissen ihrer Meinung nach aber strittig.<sup>384</sup> Auch in der Gemeinde Dellach im Gailtal wird angezweifelt, ob beim Schulgemeindevorband Kosteneinsparungen möglich sind. Der Sozialhilfeverband wird als kostenneutral angesehen.<sup>385</sup>

In Bezug auf die Fristigkeit der Kosteneinsparungen haben die Gemeinden Lesachtal und Hermagor-Presssegger See angegeben, dass die Kostenersparnisse eher langfristig erreicht werden können.<sup>386</sup> Der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen hat angegeben, dass die Kosteneinsparungen eher mittel- bis langfristig sind.<sup>387</sup> Der Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal hat hingegen angemerkt, dass die Kostenersparnisse in gewissen Bereichen unterschiedlich ausfallen. Bei der Anschaffung von gemeinsamen

---

<sup>382</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 183.

<sup>383</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177.

<sup>384</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198.

<sup>385</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177

<sup>386</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 191.

<sup>387</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206.

Maschinen und Geräten sind kurzfristige Kostenersparnisse möglich. Langfristige Kostenersparnisse sind durch Einsparungen bei den Gebühren in Bereichen wie Abwasser oder Müllentsorgung ebenfalls möglich.<sup>388</sup> Nach Meinung der Gemeinde Dellach im Gailtal sind Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit eher kurzfristig erreichbar, da langfristig durch die Zusammenarbeit auch das Personal im jeweiligen Aufgabenbereich ansteigt. Der öffentliche Sektor wird diesbezüglich von der Gemeinde auch als „aufblähender“ Sektor angesehen.<sup>389</sup> In der Gemeinde Gitschtal wurden aufgrund der fehlenden Erfahrungswerte nur Angaben zur Tierkörperentsorgung getätigt. In diesem Bereich sind kurzfristig deutliche Kostenersparnisse möglich.<sup>390</sup> Auch bei der Marktgemeinde Kirchbach wurden diesbezüglich nur Aussagen zur Loipenkooperation gemacht. Bei der Loipenkooperation konnten dahingehend mittelfristig deutliche Kostenersparnisse erzielt werden.<sup>391</sup>

Weiters wurde im Zuge der Interviews gefragt, ob es sich bei den Kostenersparnissen um einmalige und/oder laufende Kostenersparnisse handelt. Dahingehend konnten die fünf Gemeinden Kötschach-Mauthen, Hermagor-Presssegger See, Gitschtal, Kirchbach und St. Stefan im Gailtal sowohl einmalige als auch laufende Kostenersparnisse erreichen.<sup>392</sup> In der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen konnten beispielsweise einmalige Kostenersparnisse bei Investitionen erzielt werden. Diesbezüglich wurde als Beispiel die Loipenkooperation genannt. Die Anschaffungskosten eines Loipengerätes würden für eine einzelne Gemeinde € 150.000 betragen. Durch die Landesförderung von 40% im Zuge der Kooperation reduzierten sich die Kosten auf € 90.000. Da drei Gemeinden gemeinsam die Anschaffungskosten anteilig getragen haben, betragen die Kosten für die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen nur mehr € 45.000. Somit konnte bei diesem Beispiel eine Kostenreduktion von 70 Prozent erreicht werden.<sup>393</sup> Auch die Marktgemeinde Kirchbach hat die Anschaffung des Loipengerätes als Beispiel für die Erreichung von einmaligen

---

<sup>388</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 221.

<sup>389</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177.

<sup>390</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 183.

<sup>391</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198.

<sup>392</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 221; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 184; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See, 2014, S. 192.

<sup>393</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206.

Kostensparnissen genannt. Weiters wurde angegeben, dass minimale laufende Kostensparnisse auch beim Betrieb erreicht werden können.<sup>394</sup> Die Gemeinde Gitschtal hat diesbezüglich die Tierkörperentsorgung als Beispiel genannt, bei welcher sie mit 25 Prozent beteiligt ist. Im Zuge des Umbaus sind einmalige Kosten in der Höhe von € 15.000 entstanden, welche aber ohne Kooperation bei der alleinigen Durchführung durch die Gemeinde viel höher gewesen wären. In diesem Bereich sind aber vor allem die laufenden Kostensparnisse enorm, da ansonsten eigenes Personal benötigt werden würde.<sup>395</sup> Auch in der Gemeinde St. Stefan im Gailtal konnten sowohl einmalige Kostensparnisse wie beispielsweise beim Kauf von Geräten als auch laufende Kostensparnisse wie beispielsweise bei der günstigen Gebührenkalkulation durch den Abwasser- oder Abfallverband verzeichnet werden.<sup>396</sup> Der provisorische Amtsleiter der Gemeinde Lesachtal hat angegeben, dass bei der Gemeinde nur laufende Kostensparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit erzielt werden konnten.<sup>397</sup> In der Gemeinde Dellach im Gailtal können normalerweise nur einmalige Kostensparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden.<sup>398</sup>

Überdies wurde eruiert, in welchen Bereichen Kostensparnisse erreicht werden konnten. In den Gemeinden Kötschach-Mauthen, Hermagor-Pressegger See und Lesachtal konnten in allen Bereichen, in denen zusammengearbeitet wird, Kostensparnisse erreicht werden.<sup>399</sup> Der Amtsleiter der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen hat dahingehend angemerkt, dass es bei den Kooperationen primär um Kostensparnisse geht.<sup>400</sup> Andere Gemeinden haben nur einzelne Bereiche genannt, in denen Kostensparnisse erreicht werden konnten. Die Gemeinde Dellach im Gailtal hat beispielsweise bei dieser Frage angegeben, dass im Bereich der Abfallwirtschaft durch den Abfallwirtschaftsverband in den letzten Jahren Kostensparnisse erzielt wurden. Jedoch wird die Erreichung von Kostensparnissen beim Schulgemeindeverband angezweifelt. Der Sozialhilfeverband ist für die Gemeinde

---

<sup>394</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198.

<sup>395</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 184.

<sup>396</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 221.

<sup>397</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213.

<sup>398</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177.

<sup>399</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 192; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213.

<sup>400</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 206.

kostenneutral.<sup>401</sup> Die Gemeinde Gitschtal hat angegeben, dass im Bereich der Tierkörperentsorgung Kosten eingespart werden konnten. In anderen Bereichen wie der Abfallwirtschaft oder beim Abwasser wird eine Einschätzung über die Erreichung von Kostenersparnissen aufgrund fehlender Vergleichswerte jedoch als schwierig angesehen.<sup>402</sup> Die Amtsleiterin der Marktgemeinde Kirchbach hat berichtet, dass bei der Loipenkooperation Kostenersparnisse erreicht werden konnten. Wie auch bei der Gemeinde Gitschtal wurde angemerkt, dass eine Beurteilung des Bereiches der Abfallwirtschaft schwierig ist, da nicht bekannt ist, welche Kosten ansonsten anfallen würden. Außerdem wurden weitere Bereiche genannt, bei welchen ebenfalls Kosteneinsparungen erzielt wurden. Dahingehend wurden die Bereiche Finanzmanagement/Finanzen, Sport/Sportveranstaltungen/Freizeit, Wirtschaft/Tourismus, Kinder-/Jugendbetreuung sowie Tourismusförderung und Regionalmarketing angegeben.<sup>403</sup> Auch die Gemeinde St. Stefan im Gailtal hat Bereiche für potenzielle Kosteneinsparungen genannt. Die Bereiche sind das Personalmanagement sowie das Finanzmanagement/Finanzen in den Verbänden, Schulen (Verband), Soziales, Abfallwirtschaft/Kanalisation, Wirtschaft/Tourismus, Altenbetreuung, Winterdienst, Tourismusförderung und Regionalmarketing sowie Musikschulen.<sup>404</sup>

Zudem wurde im Rahmen der Interviews gefragt, wodurch Kostenersparnisse erreicht werden konnten. Dahingehend wurde vom Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal erwähnt, dass die Kostenersparnisse hauptsächlich durch eine bessere Ressourcenausnutzung sowie eine bessere Auslastung bei Maschinen und Geräten entstanden sind.<sup>405</sup> In der Gemeinde Dellach im Gailtal wurde berichtet, dass die detaillierte Beschäftigung mit den Problemen den größten Nutzen darstellt. Nach Meinung des Amtsleiters ist es schwierig, wenn Probleme nur nebenher betrachtet werden. Erfolgt jedoch eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Problem, kann auch etwas weitergebracht werden. Dahingehend werden in der Gemeinde Dellach im Gailtal regelmäßig alle relevanten Bereiche durchgearbeitet, im Detail geprüft und analysiert. Bei kostenintensiven Bereichen erfolgt dies alle zwei Jahre, bei weniger kostenintensiven Bereichen nur alle fünf bis sieben Jahre.<sup>406</sup> Bei der Gemeinde Gitschtal wurde angegeben, dass im Bereich der

---

<sup>401</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177.

<sup>402</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 184.

<sup>403</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198.

<sup>404</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 221.

<sup>405</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 222.

<sup>406</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 177.



Tierkörperentsorgung die Kostenersparnisse durch den Wegfall dieses Arbeitsbereiches für die Gemeinde entstehen.<sup>407</sup> Der Amtsleiter der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See begründet die Erreichung von Kostenersparnissen mit der höheren Auslastung der Ressourcen, Arbeitsteilung und der Optimierung der Leistungen. Ebenso können Doppelgleisigkeiten vermieden und Sachmittel eingespart werden.<sup>408</sup> In der Gemeinde Lesachtal konnten durch die höhere Auslastung der Ressourcen, die Optimierung von Prozessen, die Vermeidung von Doppelgleisigkeiten sowie durch günstigere Einkaufspreise Kostenersparnisse erzielt werden.<sup>409</sup>

Die Amtsleiter bekamen zur besseren Vergleichbarkeit der Antworten bei dieser Frage außerdem Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen. Die nachfolgende Abbildung 20 zeigt, wodurch in den Gemeinden Kostenersparnisse im Rahmen einer IKZ erreicht werden konnten. Jeweils fünf Gemeinden konnten die Kostenersparnisse durch die höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen bzw. durch die höhere Nachfrage, durch die Bündelung von Aktivitäten und Optimierung von Prozessen, durch die gemeinsame Investitionsdurchführung und Risikoaufteilung sowie durch die Einsparung von Sachmitteln erreichen. Kostenersparnisse durch Arbeitsteilung/Spezialisierung und die Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten konnten von jeweils vier Gemeinden erzielt werden. Außerdem konnten die Kosten in einigen Gemeinden durch günstigere Einkaufspreise und die Verbesserung der Durchsetzungsmöglichkeit eingespart werden. Nur eine Gemeinde hat angegeben, dass durch den Abbau von Stellen Kostenersparnisse erreicht wurden.

---

<sup>407</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschtz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 184.

<sup>408</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 192.

<sup>409</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 213.

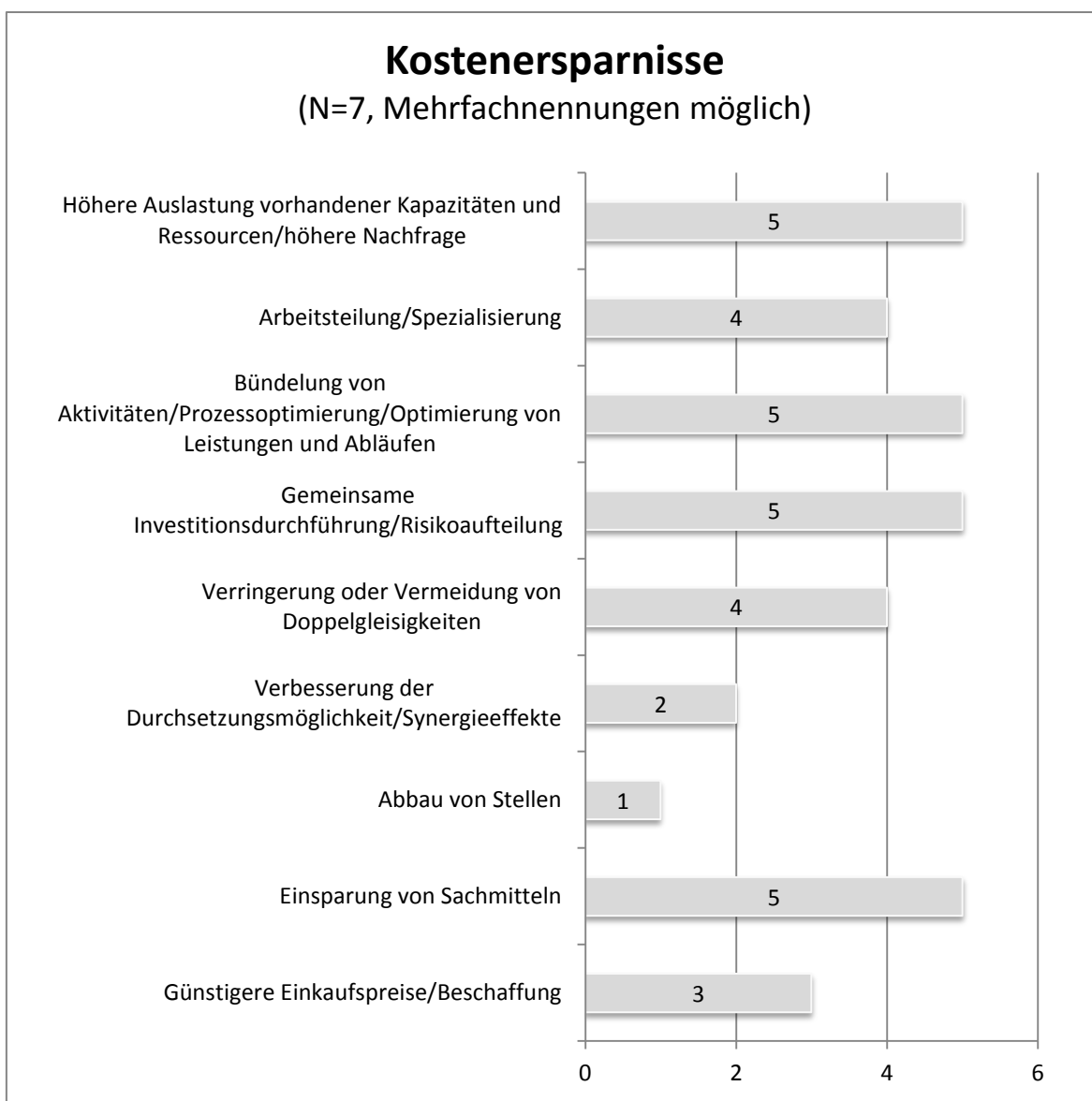


Abbildung 20 Kostensparnisse

## 7.10 Zufriedenheit mit interkommunaler Zusammenarbeit

Die Amtsleiter wurden außerdem gefragt, wie zufrieden sie mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen sind. Dahingehend haben die fünf Gemeinden Hermagor-Pressegger See, Lesachtal, Dellach im Gailtal, Kirchbach und St. Stefan im Gailtal angegeben, dass sie mit der interkommunalen Zusammenarbeit bisher zufrieden sind.<sup>410</sup> Die Marktgemeinde Kötschach-

<sup>410</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 214; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 222; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 178; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 192; Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Hannelore Viertler-Bader von der Marktgemeinde Kirchbach, 2014, S. 198f.

Mauthen hat diese Frage sogar mit „sehr zufrieden“ beantwortet.<sup>411</sup> Die Gemeinde Gitschtal konnte diesbezüglich keine allgemeine Antwort geben. Der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal hat angegeben, dass es bei der Zufriedenheit mit interkommunaler Zusammenarbeit auf den Bereich ankommt. Mit der Zusammenarbeit im Bereich der Tierkörperentsorgung ist die Gemeinde sehr zufrieden. Aufgrund fehlender Vergleichswerte kann zu den anderen Bereichen keine Beurteilung abgegeben werden. Grundsätzlich ist die Gemeinde mit der Zusammenarbeit durch den Abwasserverband bzw. den Abfallwirtschaftsverband aber sehr zufrieden. Mit den anderen Gemeindeverbänden wie dem Schulgemeindeverband, dem Gemeindeverband Karnische Region und dem Sozialhilfverband ist die Gemeinde hingegen nicht unbedingt zufrieden.<sup>412</sup>

Als Begründung, warum diese Frage von einigen Gemeinden nicht mit „sehr zufrieden“ beantwortet wurde, wurde angegeben, dass eine Kooperation mit sieben Bezirksgemeinden nicht immer einfach ist.<sup>413</sup> Des Weiteren wurde ergänzt, dass die interkommunale Zusammenarbeit noch ausbaufähig bzw. ausbaubedürftig ist und dass Vieles in der Praxis eine längere Zeit in Anspruch nimmt.<sup>414</sup> Die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See hat dies damit begründet, dass die interkommunale Zusammenarbeit noch mehr genutzt werden könnte bzw. in der Zukunft auch mehr genutzt werden soll. Momentan kann nur von einem kleinen Bereich der Zusammenarbeit gesprochen werden, mit welchem die Stadtgemeinde aber grundsätzlich zufrieden ist.<sup>415</sup>

Bei dieser Frage wurde von der Gemeinde Dellach im Gailtal außerdem ergänzt, dass es noch immer Probleme im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit gibt, da diese meist von vielen handelnden Personen sowie der Kommunikation abhängig ist. Als wirkliches Problem wird aber nicht die interkommunale Zusammenarbeit, sondern die fehlende Aufgabenreform angesehen. Zum Teil sind Gemeinden für Aufgabenbereiche zuständig, welche heute keinen Sinn mehr haben wie beispielsweise die Zuständigkeit bei der Vattertierhaltung.<sup>416</sup>

---

<sup>411</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 207.

<sup>412</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mauschwitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 184f.

<sup>413</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 214.

<sup>414</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 222.

<sup>415</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Bernhard Resch von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See, 2014, S. 192.

<sup>416</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Heinz Kanzian von der Gemeinde Dellach im Gailtal, 2014, S. 178.

Von der Gemeinde St. Stefan im Lesachtal wurden als Gründe für eine eventuelle Unzufriedenheit fehlende finanzielle Möglichkeiten, „Kirchturmdenken“, Katastrophensituationen, Schwerfälligkeiten und politische Hindernisse genannt.<sup>417</sup>

### **7.11 Abschließende Ergänzungen bzw. allgemeine Anregungen zum Thema**

Abschließend wurden die Amtsleiter der Gemeinden um Ergänzungen zum Interview bzw. zum Thema gebeten. Der Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal hat beispielsweise ergänzt, dass viele Entscheidungen für den Wahlkampf getroffen und in Wirklichkeit kaum umgesetzt werden. Dahingehend werden die Auswirkungen auf die einzelnen Gemeinden oder auch die Machbarkeit kaum beachtet.<sup>418</sup>

Insgesamt betrachtet, hat interkommunale Zusammenarbeit für die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen aufgrund der wirtschaftlichen Situation einen hohen Stellenwert. Insbesondere die finanziellen Herausforderungen können damit besser bewältigt werden. Nach Meinung des Amtsleiters ist IKZ der richtige Weg, damit die Gemeinde die Eigenständigkeit erhalten kann. Des Weiteren können durch IKZ der Druck von Bund und Land und die Gefahr von Gemeindefusionierungen abgewehrt werden.<sup>419</sup>

Der provisorische Amtsleiter der Gemeinde Lesachtal sieht abschließend die abgeschiedene, geographische Lage der Gemeinde als Erschwernis für interkommunale Zusammenarbeit an. Infrastrukturbereiche wie Müll/Abfallentsorgung können nicht im Zuge einer Zusammenarbeit in eine andere Gemeinde verlagert werden. Durch die geographische Lage wären die Verkehrswege viel länger. Des Weiteren könnten so nach Meinung des Amtsleiters auch keine Kostenersparnisse mehr erreicht werden. Auch angedachte Kooperationen in den Bereichen Bauhof oder Straßenreinigung können deshalb nicht durchgeführt werden. Überdies wurde noch erwähnt, dass eine Zusammenarbeit mit beispielsweise der Gemeinde Maria Luggau in Osttirol aufgrund der geographischen Lage zielführender wäre. Diese Zusammenarbeit wird aber durch die unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen erschwert.<sup>420</sup>

---

<sup>417</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 222.

<sup>418</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Rudolf Mausitz von der Gemeinde Gitschtal, 2014, S. 185.

<sup>419</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Jürgen Themessl von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen, 2014, S. 207.

<sup>420</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL (prov.) Christoph Oberluggauer von der Gemeinde Lesachtal, 2014, S. 214f.

Der Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal hat abschließend angemerkt, dass für die Gemeinde zukünftig in mehreren Bereichen Kooperationen vorstellbar wären. Die Gemeinden könnten dahingehend im EDV-Bereich, im Bereich der Bauordnung und Raumplanung, bei der Vorschreibung von Abgaben, bei den Bildungseinrichtungen wie beispielsweise eine Kooperation bei den Kindergärten der Nachbargemeinden im Sommer sowie bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen durch gemeinsame Bestellungen zusammenarbeiten. Des Weiteren wurde vorgeschlagen, dass der Gemeindebund, die Gemeindeabteilung beim Amt der Kärntner Landesregierung sowie auch die Wirtschaftskammer ihre Beratungen in diesem Bereich ausbauen könnten. Dahingehend sollten vor allem die Vorteile interkommunaler Zusammenarbeit, die Projektschritte sowie die bei den Kooperationen zu beachtenden Informationen vermittelt werden. Außerdem sollte eine bessere Ausbildung der Mandatäre und Bediensteten in diesem Bereich angestrebt werden. Des Weiteren wurde angemerkt, dass die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement in allen Aufgabenbereichen und Projektphasen noch ausgebaut werden sollte. Auch die optimale Beanspruchung von Steuervorteilen und Förderungsmöglichkeiten sowie neue Kooperationsmöglichkeiten mit beispielsweise der Entwicklungsagentur Kärnten sollten genutzt werden.<sup>421</sup>

---

<sup>421</sup> Vgl. Anhang IV, Interview mit AL Peter Sternig von der Gemeinde St. Stefan im Gailtal, 2014, S. 223.

## 8 Zwischenfazit und Interpretation

Die Interviews mit den Amtsleitern der Gemeinden im Bezirk Hermagor haben gezeigt, dass die Gemeinden formelle und informelle interkommunale Zusammenarbeit betreiben. Formelle Zusammenarbeit erfolgt vor allem aufgrund gesetzlicher Regelungen in Bereichen wie beispielsweise dem Schulgemeinde-, Abfallwirtschafts- sowie Sozialhilfeverband. Neben diesen Verbänden gibt es außerdem den Gemeindeverband Karnische Region sowie eine Zusammenarbeit im Bereich Tourismus durch die NLW Tourismus Marketing GmbH, in welchen alle Bezirksgemeinden vertreten sind. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/Marketing gibt es außerdem eine Zusammenarbeit aller Bezirksgemeinden durch das Regionalmanagement der Region Hermagor. Außerhalb der bereits genannten Bereiche wird Zusammenarbeit vor allem in Bereichen ausgeübt, bei welchen eine einzelne Gemeinde eine Leistungserbringung in dieser Form nicht gewährleisten kann. Diesbezüglich können beispielsweise die Loipenkooperation, die Kooperation im Bereich der Tierkörperentsorgung bzw. Abfallwirtschaft/Altstoffsammelzentren sowie der Abwasserentsorgung genannt werden. Des Weiteren gibt es auch interkommunale Zusammenarbeit in den Bereichen Soziales, Sachverständigendienst, Kinderbetreuung/Kindergärten, Straßenerhaltung/Winterdienst/Brücken sowie im Bereich der Aufbahrungshallen. Wie auch bei der Zusammenarbeit im Bereich der Erholungseinrichtungen, bei welcher alle Bezirksgemeinden kooperieren, spielen vor allem Kostenüberlegungen eine große Rolle bei den Kooperationen. Die Bereiche, in welchen formell zusammengearbeitet wird, belegen auch die Ergebnisse der Befragungen von *Matschek*, wonach vor allem in Bereichen wie Abfallentsorgung, Abwasser, Tourismus und im Schulbereich zusammengearbeitet wird. Die Nutzung von informeller Zusammenarbeit erfolgt im Bezirk Hermagor beispielsweise durch regelmäßige Treffen der Amtsleiter und Bürgermeister. Des Weiteren gibt es informelle Zusammenarbeit im Bereich Standesamt/Staatsbürgerschaft sowie im Bereich der Musikschulen. Insgesamt ging aus den Befragungen aber hervor, dass die formelle Zusammenarbeit einen höheren Stellenwert als die informelle Zusammenarbeit einnimmt und beim Großteil der Bereiche eine formelle Zusammenarbeit in Anspruch genommen wird. Im Vergleich mit den in der Literatur genannten Aufgaben und Bereichen wird deutlich, dass im Bezirk Hermagor bereits eine große Vielfalt unterschiedlicher Gemeindekooperationen vorhanden ist. Jedoch gibt es auch noch viel Potential, denn in Bereichen wie beispielsweise

der Wasserversorgung, bei der medizinischen Versorgung, im Bereich der Abgabeneinhebung, im kulturellen Bereich, bei der Raumordnung/Raumplanung, bei der Beschaffung und beim Umweltschutz wird derzeit noch keine Kooperation ausgeübt. Bereits in Planung sind Zusammenarbeiten in den Bereichen Lohnverrechnung, EDV, Sachverständigendienst sowie bei den Altstoffsammelzentren. Eine Zusammenarbeit im Bereich der Betriebsansiedelung/Gewerbegebiet wurde diskutiert, im Anschluss aber nicht umgesetzt. Dahingehend war das Konkurrenz- bzw. Kirchturmdenken, welches auch in der Literatur des Öfteren erwähnt wird, stärker als die Vorteile, welche sich durch eine Kooperation in diesem Bereich ergeben würden.

Initiativen zur interkommunalen Zusammenarbeit durch die Gemeinden, den Gemeindebund oder die Bediensteten gibt es im Bezirk Hermagor zum Teil schon seit den 1970er Jahren. Die Initiierung erfolgt meist durch die Gemeinden selbst, d. h. durch die Verwaltung oder die Politik. Wichtig für die Initiierung ist außerdem die Förderung des Landes Kärnten, welche einen Anreiz für Gemeinden darstellt, interkommunale Zusammenarbeit zu betreiben. Die Ideen für Gemeindekooperationen stammen meist von den Gemeinden selbst. Dahingehend ist es beispielsweise möglich, dass politische Mandatäre wie Bürgermeister Ideen für Kooperationen einbringen. In der Regel entsteht interkommunale Zusammenarbeit aus den täglichen Aufgaben der Gemeinden. Kooperationen können aber auch aufgrund eines Ereignisses entstehen oder anlassbezogen sein. In einigen Bereichen ist sie aber auch, wie bereits erwähnt, gesetzlich vorgeschrieben. Zur Begründung einer Zusammenarbeit bedarf es je nach Geschäftsordnung oder Bereich meist eines Gemeinderatsbeschlusses oder auch einer aufsichtsbehördlichen Genehmigung. Letztere war beispielsweise beim Gemeindeverband Karnische Region notwendig. Bei der Begründung informeller Zusammenarbeit unter den Bürgermeistern ist beispielsweise die Zustimmung der Bürgermeister notwendig.

Die Gründe und Erwartungen der Gemeinden im Bezirk Hermagor für interkommunale Zusammenarbeit sind vielfältig. Der Großteil der Gemeinden hat sich vor allem die Optimierung des Personaleinsatzes, Kostenersparnisse, Förderungen, den Ausbau des Leistungsangebotes, die Verbesserung der Qualität der Leistungen, die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung sowie die Nutzung von Größenvorteilen erwartet. Diese stimmen überwiegend auch mit den in der Literatur genannten Gründen und Erwartungen

überein. Die Ergebnisse der Interviews haben außerdem auch gezeigt, dass die Erwartungen der Gemeinden nicht in allen Bereichen mit den tatsächlichen Erfahrungen übereinstimmen. So konnten beispielsweise die Optimierung des Personaleinsatzes, die Leistungsverbesserung sowie die Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung nicht in allen Gemeinden wie erwartet erreicht werden. Als tatsächliche Vorteile können vor allem Kostenersparnisse, die Nutzung von Förderungs- und Finanzausweisungsmitteln, die Nutzung von Größenvorteilen und die gesetzlichen Regelungen genannt werden.

Neben diesen Vorteilen gibt es aber auch Nachteile und Probleme mit interkommunaler Zusammenarbeit. Dahingehend werden vor allem der hohe Koordinierungs- und Abstimmungsbedarf bzw. der komplizierte Einigungsprozess und die Fremdbestimmung im Zusammenhang mit der Verringerung der Mitbestimmungsmöglichkeiten als problematisch angesehen. Auch der anfänglich höhere Arbeitsaufwand und die fehlende Akzeptanz können als Nachteile der interkommunalen Zusammenarbeit angeführt werden. Des Öfteren erwähnt wurde außerdem, dass die Politik ein Hemmnis für interkommunale Zusammenarbeit darstellen kann. So wird interkommunale Zusammenarbeit auf der einen Seite oft als Schlagwort im Wahlkampf genutzt, die Ideen aber nach dem Wahlkampf nicht weiter verfolgt. Auf der anderen Seite werden schwierige Themen erst nach dem Wahlkampf in Angriff genommen, um den Wahlkampferfolg nicht zu gefährden. Außerdem stellt die geographische Lage zum Teil ein Problem dar, da dadurch beispielsweise bei den Gemeinden Lesachtal und Gitschtal viele Kooperationen nicht umgesetzt werden können. Des Weiteren wurde auch die Umsatzsteuer von einigen Gemeinden als Problem genannt. So muss beispielsweise nach dem Umsatzsteuergesetz bei der Übertragung von Personal im Rahmen von Gemeindekooperationen eine Steuer von 20% verrechnet werden. Wird dies nicht beachtet, muss bei einer Prüfung durch das Finanzamt mit zusätzlichen Kosten für die Gemeinde gerechnet werden. Dies würde für die Gemeinden vor allem im Hinblick auf den im Theorieteil erwähnten finanziellen Druck bzw. die geringen finanziellen Handlungsspielräume eine große Herausforderung darstellen. Einige Gemeinden haben bezüglich der Umsatzsteuer angegeben, dass die Umsatzsteuer keine Rolle bei der Zusammenarbeit spielt. Zusätzliche Beratungen und Informationen in Bezug auf die Umsatzsteuer wären für die Gemeinden möglicherweise hilfreich, um einen guten Überblick über die umsatzsteuerliche Behandlung im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit zu bekommen.



Die in der Literatur beschriebenen Erfahrungen mit Kostenersparnissen spiegeln sich mehrheitlich bei den Erfahrungen im Bezirk Hermagor wieder. Auch im Bezirk Hermagor gibt es sowohl positive, als auch negative Erfahrungen in Bezug auf Kostenersparnisse. In den Gemeinden Kötschach-Mauthen, Hermagor-Pressegger See und Lesachtal konnten Kosten durch interkommunale Zusammenarbeit in allen Bereichen eingespart werden. Dahingehend gibt es Unterschiede bei der Höhe der erreichten Kostenersparnisse. Während in der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen zum Teil deutliche Kostenersparnisse erreicht werden konnten, berichteten die Gemeinden Hermagor-Pressegger See und Lesachtal von minimalen Kostenersparnissen. Die restlichen Gemeinden im Bezirk konnten zumindest in einigen Bereichen Kostenersparnisse erzielen. So waren beispielsweise in der Gemeinde Dellach im Gailtal große Kosteneinsparungen in den gesetzlich vorgeschriebenen Kooperationsbereichen wie dem Abfallwirtschaftsverband möglich. In der Gemeinde Gitschtal konnten deutliche Kostenersparnisse im Bereich der Tierkörperentsorgung erreicht werden. Zu einigen Bereichen wie beispielsweise zu den Kooperationen durch die Verbände konnten einige Gemeinden aufgrund fehlender Vergleichswerte keine Aussagen tätigen. Es gibt jedoch auch negative Erfahrungen in Bezug auf die Erreichung von Kostenersparnissen. Von einigen Gemeinden wird die Erreichung von Kostenersparnissen bei den Verbänden wie dem Schulgemeindeverband angezweifelt. Außerdem wurde in der Gemeinde Dellach im Gailtal betont, dass interkommunale Zusammenarbeit nicht immer mit Kosteneinsparungen einher geht. Gemeindekooperationen können auch Kostenerhöhungen bzw. steigende laufende Kosten bedeuten. Als Beispiel wurde das Altstoffsammelzentrum angeführt, bei welchem es durch die Kooperation zu Kosteneinsparungen bei den nur anteilig zu tragenden Investitionen kommt. Durch die längeren Öffnungszeiten kommt es aber zu einem Anstieg der Betriebs- und Personalkosten. Außerdem sind zukünftig auch regelmäßige Investitionen notwendig, um dem Stand der Technik zu entsprechen.

In Bezug auf die Fristigkeit kann gesagt werden, dass diese bei den Gemeinden im Bezirk Hermagor unterschiedlich ist und dass Kosteneinsparungen demnach sowohl lang- als auch kurz- und mittelfristig anfallen können. Außerdem können einmalige und laufende Kostenersparnisse beim Großteil der Gemeinden verzeichnet werden. Einmalige Kostenersparnisse sind beispielsweise bei Investitionen wie dem Ankauf eines Loipengerätes möglich. Dahingehend konnten bei der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen durch die Kooperation etwa 70 Prozent der Kosten eingespart werden. Laufende Kostenersparnisse

können beispielsweise beim täglichen Betrieb erzielt werden. Von der Gemeinde Gitschtal wurde diesbezüglich der Betrieb der Tierkörperverwertung als Beispiel genannt. Außerdem sind laufende Kosteneinsparungen auch bei der Gebührenkalkulation möglich. Die Kostenersparnisse sind vor allem durch die höhere Auslastung, die Prozessoptimierung, die gemeinsame Investitionsdurchführung sowie durch die Einsparung von Sachmitteln, welche durch die Zusammenarbeit entstehen, erreichbar.

Grundsätzlich kann von einer Zufriedenheit der Gemeinden im Bezirk Hermagor mit der interkommunalen Zusammenarbeit gesprochen werden. Die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen ist mit der Zusammenarbeit sogar sehr zufrieden. Die Gemeinde Gitschtal hat keine allgemeine Antwort auf diese Frage gegeben, sondern einzelne Bereiche unterschiedlich bewertet. So ist die Gemeinde mit der Zusammenarbeit in Bereichen wie beim Abfallwirtschaftsverband sehr, in Bereichen wie beim Schulgemeindeverband nicht unbedingt zufrieden. Grundsätzlich wird die Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden als nicht immer einfach eingeschätzt. Gründe für eine eventuelle Unzufriedenheit ergeben sich beispielsweise durch Schwerfälligkeiten, fehlende finanzielle Möglichkeiten, „Kirchturmdenken“ sowie durch politische Hindernisse. Außerdem wird die Nutzung interkommunaler Zusammenarbeit als ausbaufähig angesehen und soll zukünftig noch mehr genutzt werden. Insgesamt wird interkommunale Zusammenarbeit als sehr wichtig erachtet und wird von einer Gemeinde beispielsweise als der richtige Weg angesehen, um die Eigenständigkeit zu erhalten und den Druck von Bund und Land sowie die Gefahr von Gemeindefusionierungen abwehren zu können.

## 9 Gesamtfazit und Ausblick

Als Abschluss dieser Masterarbeit sollen nun die wichtigsten Erkenntnisse aus der Theorie und Empirie zusammengefasst dargestellt werden. Es erfolgt auch eine Beantwortung der Forschungsfragen. Die Forschungsfragen, auf welchen diese Masterarbeit basiert, sind:

- Welche Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit werden für Österreich und andere europäische Länder in der Literatur beschrieben?
- Wie ist der Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor?
- Wurden im Bezirk Hermagor bisher Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit erzielt? Weichen die Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch IKZ von den Erfahrungen in der Literatur ab?

In den letzten Jahrzehnten haben sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen zunehmend geändert. Die Auswirkungen davon sind auch auf Ebene der Gemeinden spürbar. Entwicklungen wie der demographische Wandel, die Globalisierung und die Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume stellen die Gemeinden vor immer neue Herausforderungen und beeinträchtigen ihre Handlungsfähigkeit. Auch die kleinteiligen Gemeindestrukturen, welche sowohl in Österreich als auch in anderen europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien oder der Schweiz vorherrschen, können einer effizienten Aufgabenerfüllung entgegenstehen. Die Gemeinden sind gefordert, sich diesen Veränderungen anzupassen bzw. sich diesen Herausforderungen zu stellen, um eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung gewährleisten zu können. Dahingehend stellt interkommunale Zusammenarbeit eine mögliche Lösung dar. Unter dem Terminus „interkommunale Zusammenarbeit“ wird das freiwillige oder gesetzlich vorgeschriebene Zusammenwirken mehrerer Gemeinden zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung verstanden. Interkommunale Zusammenarbeit kann auf informeller und formeller Basis in einer Vielzahl an Aufgabenbereichen ausgeübt werden. Kosteneinsparungen werden von den Gemeinden neben Qualitätsverbesserungen oder der Verbesserung der Bürgerorientierung als primäres Ziel von Gemeindekooperationen angestrebt. Bezugnehmend auf die Kostensparnisse durch interkommunale Zusammenarbeit soll nun nachfolgend die erste Forschungsfrage beantwortet werden.

*Welche Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit werden für Österreich und andere europäische Länder in der Literatur beschrieben?*

Beispiele in der Literatur haben gezeigt, dass die Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit unterschiedlich sind. So konnten in Österreich aber auch in anderen europäischen Ländern bereits Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden. In der Stadt Villach haben sich beispielsweise für die kooperierenden Gemeinden im Bereich des Einkaufes Kostenvorteile i. H. v. 116 Prozent ergeben. Auch im Bundesland Oberösterreich konnten mithilfe von interkommunaler Zusammenarbeit Kosten im Bereich der Abwasserwirtschaft eingespart werden. Hier belaufen sich die Einsparungen auf bis zu 20 Prozent der Betriebskosten. Österreichweit hat das *KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung* herausgefunden, dass durch interkommunale Kooperationen Kosten eingespart werden können bzw. für zukünftige Zusammenarbeiten erwartet werden. Wieder auf Kärnten zurückkommend, hat *Matschek* mittels einer Studie herausgefunden, dass aus Größenvorteilen Kosteneinsparungen resultieren können. Arbeiten mehrere Gemeinden zusammen, so sind durch die größere Produktions- bzw. Leistungsmenge niedrigere Stück- und Grenzkosten zu erwarten. Dies trifft insbesondere auf die Bereiche Beschaffungswesen, Ver- und Entsorgung und auf das Bildungswesen zu. Demgegenüber stehen aber auch einige Beiträge in der Literatur, welche besagen, dass Kosteneinsparungen nur längerfristig, begrenzt oder nur fallweise möglich sind und dass Gemeindekooperationen nicht automatisch mit Kosteneinsparungen einher gehen müssen. Die Erfahrungen in anderen europäischen Ländern sind ähnlich. In einigen Ländern wie beispielsweise in Spanien im Bereich der Abfallwirtschaft konnten einige Beiträge bestätigen, dass vor allem kleinere Gemeinden durch Zusammenarbeit Kosteneinsparungen erreichen können. In anderen Ländern wie der Schweiz oder in Italien sind die Erfahrungen hingegen nicht so positiv. Dahingehend wird von gleichbleibenden oder sogar gestiegenen Kosten durch die interkommunale Zusammenarbeit berichtet. Dies kann daraus resultieren, dass im Rahmen einer IKZ nicht immer alle Ziele im gleichen Ausmaß erfüllt werden können. Eine Verbesserung der Qualität im Rahmen einer Gemeindekooperation kann beispielsweise dazu führen, dass das Ziel der Kostenersparnisse nicht erreicht werden kann. Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass durch interkommunale Zusammenarbeit Kosteneinsparungen möglich sind. Diese ergeben sich aber nicht automatisch bei jeder

Zusammenarbeit und nicht in allen Aufgabenbereichen. Zum Teil muss mit gleichbleibenden oder höheren Kosten durch eine Zusammenarbeit gerechnet werden.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden qualitative Erhebungen in Form von Interviews mit den Amtsleitern der sieben Gemeinden im Bezirk Hermagor durchgeführt. Dahingehend soll nun auch die zweite Forschungsfrage beantwortet werden.

*Wie ist der Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor?*

Zum Status quo der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor kann zunächst gesagt werden, dass formelle und informelle interkommunale Zusammenarbeit betrieben wird. Diesbezüglich erfolgt die formelle Zusammenarbeit u. a. in den gesetzlich vorgeschriebenen Bereichen wie der Abfallwirtschaft. Die informelle Zusammenarbeit wird überwiegend durch regelmäßige Treffen der Bürgermeister und Amtsleiter ausgeübt. Die Initiierung sowie die Ideen resultieren meist aus der täglichen Praxis und stammen von den politischen Akteuren und Bediensteten der Gemeinden selbst. Für die Umsetzung der Kooperation bedarf es anschließend meist der Zustimmung des Gemeinderates der jeweiligen Gemeinden. Zum Umfang der Zusammenarbeit kann gesagt werden, dass bei den Verbänden alle Bezirksgemeinden vertreten sind. In anderen Bereichen wie beispielsweise bei der Loipenkooperation arbeitet hingegen nur eine komprimierte Anzahl an Gemeinden zusammen. Im direkten Vergleich mit den in der Literatur genannten Aufgabenbereichen ist - bezogen auf den Bezirk Hermagor als Gesamtheit - ersichtlich, dass bereits in vielen Bereichen zusammengearbeitet wird. Durch die Zusammenarbeit können insbesondere Vorteile durch die Erreichung von Kostenersparnissen und die Nutzung von Förderungs- und Finanzzuweisungsmitteln erreicht werden. Jedoch gibt es auch Nachteile und Probleme im Zusammenhang mit der interkommunalen Zusammenarbeit im Bezirk Hermagor. So sind speziell durch den hohen Abstimmungsbedarf sowie der Fremdbestimmung Nachteile aufgetreten. Auch die Umsatzsteuer wird von einigen Gemeinden als hinderlich angesehen, da diese bei den Gemeinden zu Mehrkosten führen kann. Bezogen auf die Kosten soll nun auch die dritte Forschungsfrage beantwortet werden.

*Wurden im Bezirk Hermagor bisher Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit erzielt? Weichen die Erfahrungen zu Kosteneinsparungen durch IKZ von den Erfahrungen in der Literatur ab?*

Durch die Interviews mit den Amtsleitern konnte herausgefunden werden, dass im Bezirk Hermagor Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit erreicht werden konnten. Diese Erfahrungen sind aber je nach Aufgabenbereich und Gemeinde unterschiedlich. So konnten einige Gemeinden in allen Kooperationsbereichen Kostenersparnisse erzielen, andere hingegen nur in bestimmten Bereichen. Auch die Höhe der Einsparungen ist unterschiedlich. Dahingehend sind sowohl minimale als auch erhebliche Kosteneinsparungen durch interkommunale Zusammenarbeit möglich. Außerdem können diese sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig erreicht werden. Beim Großteil der Gemeinden sind neben einmaligen Einsparungen bei beispielsweise Investitionen auch laufende Einsparungen im täglichen Betrieb möglich. Neben diesen positiven Erfahrungen in Bezug auf die Kosten, konnten auch negative Erfahrungen im Bezirk Hermagor gemacht werden. Zum Teil wurde die Erreichung von Kostenersparnissen in den Verbänden angezweifelt oder die Verbände als kostenneutral eingestuft. Des Weiteren wurde berichtet, dass durch interkommunale Zusammenarbeit nicht immer Kosten eingespart werden konnten. Interkommunale Zusammenarbeit kann auch zu Kostenerhöhungen und steigenden laufenden Kosten führen. Zusammenfassend kann in Bezug auf die dritte Forschungsfrage gesagt werden, dass im Bezirk Hermagor durch interkommunale Zusammenarbeit Kosteneinsparungen erreicht werden konnten, aber auch von gleichbleibenden bzw. erhöhten Kosten berichtet wurde. Somit weichen die Erfahrungen der Region Hermagor nicht von den in der Literatur genannten Erfahrungswerten ab.

Es muss aber angemerkt werden, dass die Ergebnisse der Interviews die subjektiven Meinungen der Amtsleiter widerspiegeln. Diese konnten nicht mit Daten belegt und dahingehend von den Verfasserinnen dieser Arbeit auch nicht überprüft werden. Durch die Interviews konnten außerdem zum Teil sehr umfangreiche und aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden. Diese waren allerdings von der Vorbereitung der Amtsleiter und den zur Verfügung stehenden Informationen der Gemeinden zu dieser Thematik abhängig. Nach Meinung der Verfasserinnen steckt in interkommunaler Zusammenarbeit sehr viel Potential, welches in der Praxis im Bezirk Hermagor noch nicht umfassend ausgeschöpft ist. Es gibt

noch einige Bereiche in denen eine Zusammenarbeit möglich wäre. Dieses Potential gilt es in Zukunft noch zu nutzen und auszubauen, auch hinsichtlich möglicher Kosteneinsparungen. Unter Umständen wären auch noch in weiteren Bereichen Kosteneinsparungen durch Zusammenarbeit möglich. Beratungen und Mehrinformation könnten möglicherweise hilfreich sein, diese Potentiale besser nutzen zu können. Die Bedeutung von interkommunaler Zusammenarbeit wird nach Ansicht der Verfasserinnen im Bezirk Hermagor zukünftig vor allem vor dem Hintergrund der Verringerung der finanziellen Handlungsspielräume weiterhin zunehmen. Die Durchführung der Interviews hat diesbezüglich gezeigt, dass sich die Gemeinden darüber bewusst sind und in Zukunft verstärkt zusammenarbeiten werden.

Abschließend muss nochmals betont werden, dass dieses Thema noch sehr wenig und nicht flächendeckend erforscht und dass dahingehend noch ein großer Forschungsbedarf vorhanden ist. Diesbezüglich könnte eine Befragung aller österreichischen Gemeinden über die Erreichung von Kostenersparnissen durch IKZ wichtige Erkenntnisse zu diesem Thema liefern.

## Literaturverzeichnis

Achatz, M.: Gemeindekooperationen aus umsatzsteuerlicher Sicht, in: Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden (RFG), 01/2014, S. 25-31.

Adam, B.: Regionale Nachhaltigkeit durch interkommunale Kooperationen?, in: o.V.: Raumordnung und Raumforschung, Berlin Heidelberg 1998, S. 443-448.

Ahrens-Salzsieder, D. H.: Interkommunale Kooperationen: Auslaufmodell, Alternativen zur Privatisierung oder sogar Chance zum Ausbau kommunaler Tätigkeitsfelder?, in: Schneider, B. J. (Hrsg.): Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 2005, S. 144-152.

Allers, M. A.: Decentralization with national standards. The case of the Netherlands, in: Kim, J./Lotz, J./Mau, N. J. (Hrsg.): Balance between Decentralization and Merit, 2013, URL: <http://oim.dk/publikationer/c/978-87-92856-18-0.pdf> - 04.11.2014.

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, FA Studien- und Prüfungswesen: Ehrenwörtliche Erklärung für Masterarbeiten, Diplomarbeiten und Dissertationen, 2013, URL: [http://www.uni-klu.ac.at/studabt/downloads/eidesstattliche\\_erklaerung.pdf](http://www.uni-klu.ac.at/studabt/downloads/eidesstattliche_erklaerung.pdf) - 16.01.2015.

Amdam, J.: The emerging Norwegian municipal structure: Alternative options – and their consequences – for the political and organisational reform of the local and regional levels, 2007, URL: [http://www.nordregio.se/Global/EJSD/Debate/debate\\_Amdam070830.pdf](http://www.nordregio.se/Global/EJSD/Debate/debate_Amdam070830.pdf) - 05.11.2014.

Amt der Oberösterreichischen Landesregierung: Interkommunale Zusammenarbeit, o.J., URL: [http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/ooe/hs.xsl/75683\\_DEU\\_HTML.htm](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/ooe/hs.xsl/75683_DEU_HTML.htm) - 02.08.2014.

Association of Netherlands Municipalities: Local Government in the Netherlands, 2008, URL: [http://www.vng-international.nl/fileadmin/user\\_upload/downloads/publicationsAndTools/Local\\_Government\\_in\\_the\\_Netherlands.pdf](http://www.vng-international.nl/fileadmin/user_upload/downloads/publicationsAndTools/Local_Government_in_the_Netherlands.pdf) - 06.11.2014.

Balducci, M.: INTER-MUNICIPAL CO-OPERATION. Ad-Hoc Projects or Permanent Institutional Structures?, 2008, URL: <http://www.municipal->



cooperation.org/images/d/dd/Presentation\_Bratislava\_Workshop\_IMC\_in\_Italy\_a\_Brief\_Outline\_Massimo\_Balducci\_2008.pdf - 07.11.2014.

Balthasar, A.: Gemeindekooperationen im Lichte der letzten B-VG-Novellen: Die gemeinderelevanten Novellen seit 2008, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.): Gemeindekooperationen – vom Kirchturmdenken zur vernetzten Region. Symposium 2012, Wien 2013, S. 21-44.

Bappert, J./Borck M./Tigges, J.: Verwaltungsstrukturen in den Niederlanden. VI. Die Gemeinden – de gemeentes, 2010, URL: <http://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/politik/vertiefung/verwaltungsstrukturen/gemeentes.html> - 19.08.2014.

Bel, G./Costas, A.: Do Public Sector Reforms Get Rusty? Local Privatization in Spain, in: The Journal of Policy Reform, Vol. 9, No. 1, 2006, S. 1-24, URL: <http://www.ub.edu/graap/bel-costas.pdf> - 15.10.2014.

Bel, G./Mur, M.: Intermunicipal cooperation, privatization and waste management costs: Evidence from rural municipalities, in: Waste Management 29, 2009, S. 2772-2778, URL: [http://www.ub.edu/graap/BEL\\_MUR\\_Waste%20management.pdf](http://www.ub.edu/graap/BEL_MUR_Waste%20management.pdf) - 08.10.2014.

Bel, G./Warner, M.E.: Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence, 2014, URL: <http://cms.mildredwarner.org/p/202.pdf> - 26.08.2014.

Bel, G./Fageda, X./Mur, M.: Does Cooperation Reduce Service Delivery Costs? Evidence from Residential Solid Waste Services, in: Journal of Public Administration Research and Theory (JPART) 24, 2012, S. 85-107, URL: <http://jpart.oxfordjournals.org/> - 20.10.2014.

Biwald, P.: (Über-)Regionale Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen, in: Brodel, D./Cecon, F.: European Perspectives for Public Management, Band 2, Villach 2007, S. 45-61.

Biwald, P./Szczepanska, K./Hochholdinger, N.: Leistungsfähige Gemeinden durch interkommunale Zusammenarbeit, 2004, URL: [http://www.kdz.or.at/de/webfm\\_send/262](http://www.kdz.or.at/de/webfm_send/262) - 05.07.2014.

Biwald, P./Wirth, K./Forchtner, G.: Interkommunale Kooperationen – Chancen und Grenzen, in: Österreichische Gemeindezeitung (ÖGZ), 03/2006, S. 8-11. URL:

- [www.kdz.or.at/sites/default/files/documents/kdz/artikel\\_extern/artikel\\_extern\\_2006/Biwald-Wirth-Forchtner\\_OeGZ%202006-03.pdf](http://www.kdz.or.at/sites/default/files/documents/kdz/artikel_extern/artikel_extern_2006/Biwald-Wirth-Forchtner_OeGZ%202006-03.pdf) - 24.09.2014.
- Bogumil, J./Jann, W. (Hrsg.): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Budäus, D.: Herausforderungen und Perspektiven öffentlicher Verwaltungen im europäischen Kontext, in: Brodel, D./Cecon, F. (Hrsg.): European Perspectives for Public Management, Band 2, Villach 2007, S. 1-20.
- Bühler, D./Fetz, U.: Erfolgsfaktoren von Gemeindefusionsprozessen in der Schweiz, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006, S. 60-71.
- Bundesamt für Statistik: Einführung. Institutionelle Gliederungen in der Schweiz: Einführung, 2014a, URL: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/11/geo/institutionelle\\_gliederungen/00.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/11/geo/institutionelle_gliederungen/00.html) - 27.08.2014.
- Bundesamt für Statistik: Schweiz. Die Gemeinden, 2014b, URL: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/11/geo/institutionelle\\_gliederungen/01b.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/11/geo/institutionelle_gliederungen/01b.html) - 27.08.2014.
- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung: Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen, 2012, URL: [http://www.mittelstandsfreundliche-kommunen.de/infothek/content/ble\(2012\)\\_interkommunale\\_kooperation.pdf](http://www.mittelstandsfreundliche-kommunen.de/infothek/content/ble(2012)_interkommunale_kooperation.pdf) - 25.09.2014.
- Bundeskanzleramt Österreich: Verwaltung in Österreich, 2009, URL: [www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=41628](http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=41628), - 17.08.2014.
- Bundeskanzleramt Österreich: Kapitalgesellschaft, 2014a, URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/99/Seite.991417.html> - 29.10.2014.
- Bundeskanzleramt Österreich: Personengesellschaft, 2014b, URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/99/Seite.991428.html> - 30.10.2014.

Bundesministerium für Finanzen: IKZ Förderrichtlinien ab 01.Juli 2012, o.J., URL: <https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Kaernten.pdf?4cxx82> - 04.09.2014.

Bußjäger, P.: Die B-VG-Novelle BGBl I Nr 60/2011 im Überblick, in: Bußjäger, P./Sonntag, N. (Hrsg.): Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potentiale erschließen, Wien 2012, S. 1-11.

Bußjäger, P.: Die zentrale Novelle BGBl I 2011/06 auf dem Gebiet der Gemeindekooperationen, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.): Gemeindekooperationen – vom Kirchturmdenken zur vernetzten Region. Tagungsband 2012, Wien 2013, S. 5-19.

Bußjäger, P./Lütgenau, S. A./Thöni, E.: Föderalismus im 21. Jahrhundert. Effizienz und Verantwortung im modernen föderalistischen Staat, o.J., URL: <http://www.foederalismus.at/contentit25/uploads/FOEDOK%20%2034.pdf> - 10.09.2014.

Council of Europe: The size of municipalities, efficiency and citizen participation. Local & regional authorities in Europe series: 56, Strasbourg Cedex 1995.

Dearing, E.: Österreichische Modernisierungsinitiativen im internationalen Kontext, in: Brodel, D./Cecon, F. (Hrsg.): European Perspectives for Public Management, Band 2, Villach 2007, S. 1-20.

Diputación de Alicante (Hrsg.): Die öffentliche verwaltung in spanien, 2008, URL: [http://www.ciudadanosextranjeros.es/admin/publicaciones/administracion\\_de.pdf?PHPSESSID=e502rap5fnsuvgdbb0eka4rgk5](http://www.ciudadanosextranjeros.es/admin/publicaciones/administracion_de.pdf?PHPSESSID=e502rap5fnsuvgdbb0eka4rgk5) - 06.11.2014.

Dijkgraaf, E./Gradus, R. H. J. M.: Cost advantage cooperations larger than private waste collectors, in: Applied Economics Letters, 20:7, 2013, S. 702-705, URL: <http://dx.doi.org/10.1080/13504851.2012.732682> - 20.10.2014.

DStGB (Hrsg.): Demografiefeste Personalverwaltung, 2013a, URL: <http://www.dstgb.de/dstgb/Home/DStGB-Dokumentationen/Nr.%20112%20-%20Demografiefeste%20Personalverwaltung/doku112.pdf> - 24.09.2014.

DStGB (Hrsg.): Städte und Gemeinden gestalten den demographischen Wandel, 2013b, URL: [http://www.devap.info/fileadmin/user\\_upload/dateien/nachlese/2013/eroeffnung/004%20-%20luebking-doku\\_demogr\\_wandel.pdf](http://www.devap.info/fileadmin/user_upload/dateien/nachlese/2013/eroeffnung/004%20-%20luebking-doku_demogr_wandel.pdf) - 02.09.2014.

Eberhard, H.: Die öffentlich-rechtliche Vereinbarung zwischen Gemeinden, in: Bußjäger, P./Sonntag, N. (Hrsg.): Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potentiale erschließen, Wien 2012, S. 29-48.

Eder, M.: Kooperation statt Konkurrenz? Möglichkeiten, Grenzen und Beispiele interkommunaler Kooperation in der Wirtschaftspolitik, in: Dörr, H. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation in Stadtregionen. Standortmarketing im europäischen Wettbewerb, Wien 1996, S.145-152.

Eurostat: Bevölkerung am 1. Jänner, o.J., URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tps00001> - 28.10.2014.

Fallend, F./Mühlböck, A./Wolfgruber E.: Die österreichische Gemeinde. Fundament oder "Restgröße" im Mehrebenensystem von Kommunen, Ländern, Bund und Europäischer Union?, in: Forum Politische Bildung (Hrsg.): Regionalismus, Föderalismus, Supranationalismus, Wien/Innsbruck 2001, S. 45-61, URL: <http://www.demokratiezentrum.org/fileadmin/media/pdf/wolfgruber2.pdf> - 11.11.2014.

Fedele, M./Moini, G.: Italy: The Changing Boundaries of Inter-Municipal Cooperation, in: Hulst, R./van Montfort, A. (Hrsg.): Inter-Municipal Cooperation in Europe. Dordrecht 2007, S. 117-138.

Frère, Q./Leprince, M./Paty, S.: The impact of inter-municipal cooperation on local public spending, 2012, URL: <https://www.gate.cnrs.fr/IMG/pdf/Paty2011.pdf> - 26.08.2014.

Frick, H.-J./Hokkeler, M.: Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik, 2008, URL: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/kommunal/05825.pdf> - 26.07.2014.

Garrone, P./Grilli, L./Rousseau, X.: Management Discretion and Political Interference in Municipal Enterprises. Evidence from Italian Utilities, 2013, URL: [http://www.researchgate.net/publication/228222227\\_Management\\_Discretion\\_and\\_Politic](http://www.researchgate.net/publication/228222227_Management_Discretion_and_Politic)

al\_Interference\_in\_Municipal\_Enterprises.\_Evidence\_from\_Italian\_Utilities/file/79e4150e2f27914a22.pdf - 13.10.2014.

Gemeindeverband Karnische Region: Verwaltung. Gemeinden, o.J.a, URL: [http://www.region-hermagor.at/261697\\_DE](http://www.region-hermagor.at/261697_DE) - 02.09.2014

Gemeindeverband Karnische Region: Die Region im Überblick, o.J.b, URL: [http://www.region-hermagor.at/261683\\_DE](http://www.region-hermagor.at/261683_DE), - 03.09.2014

Gobierno de España: Local Government in Spain, o.J., URL: [http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.seap.minhap.gob.es%2Fdms%2Fes%2Fpublicaciones%2Fcentro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt%2FOtras\\_Publicaciones%2Fparrafo%2F01111111115%2Ftext\\_es\\_files%2FRegimen-Local-ING-INTERNET.pdf&ei=QttbVM6ZMcvealB3grAG&usg=AFQjCNG7uq-xKBOQsHsaBoGclZsrMVNplw&sig2=rEnXGjawk1wcXqg-78xz\\_g&bvm=bv.78677474,d.aWw](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.seap.minhap.gob.es%2Fdms%2Fes%2Fpublicaciones%2Fcentro_de_publicaciones_de_la_sgt%2FOtras_Publicaciones%2Fparrafo%2F01111111115%2Ftext_es_files%2FRegimen-Local-ING-INTERNET.pdf&ei=QttbVM6ZMcvealB3grAG&usg=AFQjCNG7uq-xKBOQsHsaBoGclZsrMVNplw&sig2=rEnXGjawk1wcXqg-78xz_g&bvm=bv.78677474,d.aWw) - 06.11.2014.

Gollan, L.: Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Kommunalen Rechenzentren, in: Schneider, B. J. (Hrsg.): Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 2005, S. 303-313.

Grabenwarter, C./Holoubek, M.: Verfassungsrecht. Allgemeines Verwaltungsrecht, 2. Auflage, Wien 2014.

Graß, W.: Zwei Feuerwehren planen zusammen, in: Schneider, B. J. (Hrsg.): Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 2005, S. 251-255.

Havranek, C./Kemptner, A.: 3. Teil. Interkommunale Zusammenarbeit durch Gemeindeverbände und Verwaltungsgemeinschaften, in: Klug, F./Oberndorfer, P./Wolny, E. (Hrsg.): Das österreichische Gemeinderecht, Wien 2008, S. 6-67.

Hegewald, M.: Interkommunale Zusammenarbeit. Planerisches Handeln über Grenzen hinweg, Hannover 1999.

Heinrich, J.: Die Besteuerung von Gemeindeverbänden und ihren Leistungen, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.): Gemeindekooperationen – vom Kirchturmdenken zur vernetzten Region. Tagungsband 2012, Wien 2013, S. 79-107.

Heinz, W.: Inter-Municipal Cooperation in Germany: The Mismatch Between Existing Necessities and Suboptimal Solutions, in: Hulst, R./van Montfort, A. (Hrsg.): Inter-Municipal Cooperation in Europe, Dordrecht 2007, S. 91-115.

Hesse, J./Götz, A.: Kooperation statt Fusion? Interkommunale Zusammenarbeit in den Flächenländern. Reihe: Staatsreform in Deutschland und Europa, 1. Auflage, Baden-Baden 2006.

Hessisches Ministerium des Innern und für Sport: IKZ-Interkommunale Zusammenarbeit, 2014, URL: [http://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl\\_Internet?cid=645459d9f6d0e5b6787916157f6731f7](http://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=645459d9f6d0e5b6787916157f6731f7) - 26.07.2014.

Hollbach-Grömig, B./Floeting, H./Kodolitsch, P. v./Sander, R./Siener, M.: Endbericht. Formen der interkommunalen Zusammenarbeit im Rahmen der kommunalen Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik, Berlin 2005, URL: [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Studien/2004undFrueher/FormenInterkommunalenZusammenarbeit/DL\\_Endbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Studien/2004undFrueher/FormenInterkommunalenZusammenarbeit/DL_Endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3) - 15.08.2014.

Holoubek, M./Potacs, M./Scholz, S.: Art 120 B-VG als Instrument der Gemeindekooperation?, in: Kommunalwissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.): Gemeindekooperationen – vom Kirchturmdenken zur vernetzten Region. Tagungsband 2012, Wien 2013, S. 45- 73.

Hulst, R./van Montfort, A.: Inter-Municipal Cooperation: A Widespread Phenomenon, in: Hulst, R./van Montfort, A. (Hrsg.): Inter-Municipal Cooperation in Europe. Dordrecht 2007, S. 1-21.

Infobest: Die Gemeinde, o.J., URL: <http://www.infobest.eu/de/la-commune-de/?PHPSESSID=00989e99848fd1ce61524ceb82e224> - 29.08.2014.

Insee (National Institute for Statistics and Economic Studies): Definitions. Municipality, o.J., URL: <http://www.insee.fr/en/methodes/default.asp?page=definitions/commune.htm> - 03.08.2014.

Jantschgi, G.: Gemeindekooperationen innerhalb der Kleinregionen. Vergaberechtliche, steuerrechtliche und arbeitsrechtliche Auswirkungen, 1.Auflage, Wien/New York 2011.

KAGIS: Politische Übersichtskarte vom Bezirk Hermagor. Unveröffentlichtes Dokument der Kärntner Landesregierung, Klagenfurt 2014.

Kärnten Information: Wassersport & Abenteuer. Gail, o.J., URL: <http://www.wasserreich.at/?ARid=773&pagetype=detail&THEMA=18&Slid=29&LAid=1> - 03.09.2014

Kärntner Landesregierung: IKZ Förderrichtlinien ab 01. Juli 2012, 2012, URL: <https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Kaernten.pdf?4cxx82> - 23.09.2014.

Katagi, J.: Kommunale Gebietsreform und Dezentralisierung. Vergleich zwischen Japan und Deutschland. Welches Land liegt weiter voran?, Potsdam 2012, URL: <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2012/5786/> - 29.10.2014.

Kienbaum Management Consultants GmbH: Studie Interkommunale Zusammenarbeit. Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH in Kooperation mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund, 2004, URL: [www.staedtebund.gv.at/index.php?eID=tx\\_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/archiv/oestb\\_dateien/1094714612.pdf&t=1395179892&hash=ec6ce403c0862d7d8e223bca0c35b324](http://www.staedtebund.gv.at/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin/archiv/oestb_dateien/1094714612.pdf&t=1395179892&hash=ec6ce403c0862d7d8e223bca0c35b324) - 07.07.2014.

Köhler, S.: Interkommunale Zusammenarbeit tut Not, in: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie, 4/2003, S. 195.

Kuhlmann, S./Wollmann, H.: Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden 2013.

KWF (Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds): Einwohner, 2014, URL: <http://www.kwf.at/wibis/?pid=498&view=3&merkmal=809&region=1> – 15.12.2014.

Leiss, W.: Bedingungen für Kooperationen müssen angepasst werden, in: Kommunal: Recht & Verwaltung, 11/2012, S. 18-19.

Leiss, W.: Praxisfragen der „neuen“ und „alten“ Gemeindezusammenarbeit – Gemeindefusion als Lösung?, in: Bußjäger, P./Sonntag, N. (Hrsg.): Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potenziale erschließen, Wien 2012, S. 79-91.

Lenk, T./Reichardt, T./Rottmann, O.: Interkommunale Zusammenarbeit im kommunalen Zins- und Schuldenmanagement, 2012, URL: [http://www.nrwbank.de/de/corporate/downloads/presse/publikationen/sonstige-downloads/Interkommunale\\_Zusammenarbeit.pdf](http://www.nrwbank.de/de/corporate/downloads/presse/publikationen/sonstige-downloads/Interkommunale_Zusammenarbeit.pdf) – 15.10.2014.

Liposchek, H.: Zentrale Beschaffung – Die Plattform zum intelligenten Sparen für Gemeinden, in: Brodel, D./Cecon, F. (Hrsg.): European Perspectives for Public Management. Chancen und Entwicklungspfade der öffentlichen Verwaltung in Europa von morgen, Band 2, Villach 2007, S. 153-161.

Lummerstorfer, A.-J.: Interkommunale Zusammenarbeit – eine Organisationsalternative mit großen Potentialen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, Linz 2006.

Mädling, H.: Regionale Regionsbildung – eine neue Form der interkommunalen Zusammenarbeit, in: Bogumil, J./Kuhlmann, S. (Hrsg.): Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Wiesbaden 2010, S. 205-220.

Mathis, G.: Interkommunale Zusammenarbeit. Neue Ansätze und Herausforderungen, in: Nachbaur, U./Niederstätter, A. (Hrsg.): 200 Jahre Gemeindeorganisation in Vorarlberg, Bregenz 2009, URL: [http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.vorarlberg.at%2Farchiv%2Fvla%2Falmanach\\_2008.pdf&ei=ifsvJzfcPGS7Aat24DgAQ&usg=AFQjCNE6fNOVoaAA0EBdBzGeHBn91OTbuA&sig2=CcUqGUt-AQqR2hK7LcAQcA&bvm=bv.76247554,d.bGQ&cad=rjt](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.vorarlberg.at%2Farchiv%2Fvla%2Falmanach_2008.pdf&ei=ifsvJzfcPGS7Aat24DgAQ&usg=AFQjCNE6fNOVoaAA0EBdBzGeHBn91OTbuA&sig2=CcUqGUt-AQqR2hK7LcAQcA&bvm=bv.76247554,d.bGQ&cad=rjt) - 25.09.2014.

Mathis, G.: Interkommunale Zusammenarbeit IKZ. Herausforderungen, Chancen und Lösungsansätze für österreichische Gemeinden, 2011, URL: [http://www.netzwerk-land.at/leader/veranstaltungen/downloads-veranstaltung/konferenz\\_interkomkoop/ikt\\_referat\\_mathis](http://www.netzwerk-land.at/leader/veranstaltungen/downloads-veranstaltung/konferenz_interkomkoop/ikt_referat_mathis) - 09.09.2014.



Matschek, M.: Ökonomische Vorteile gemeindlicher Aufgabenbesorgung durch interkommunale Zusammenarbeit, in: Potacs, M./Sturm, F. (Hrsg.): Reform der Kärntner Gemeindeverwaltung, Wien 2006, S. 129-156.

Matschek, M.: Interkommunale Zusammenarbeit, in: Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden (RFG), 02/2011, URL: <http://www.gemeinebund.at/rcms/upload/RFG/RFG2-2011-InterkommunaleZusammenarbeitIKZPDF3MB.pdf> - 08.07.2014.

Matschek, M./ Sturm, F.: Interkommunale Zusammenarbeit in Kärnten, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006, S. 132-143.

Manzenreiter, H.: Interkommunale Zusammenarbeit in Villach – Status Quo, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006, S. 260-263.

Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5. Auflage, München 2009.

MECCA Environmental Consulting und Institut für Städtebau und Raumplanung: Verwaltungssystem und Kompetenzverteilung in der Republik Österreich, der Tschechischen Republik, der Slowakischen Republik und der Republik Ungarn, 2000, URL: [http://rin.ecology.at/ge/info/ereg/infopakete/Verwaltung\\_und\\_Kompetenz.pdf](http://rin.ecology.at/ge/info/ereg/infopakete/Verwaltung_und_Kompetenz.pdf) - 29.09.2014.

Ministry of Local Government and Modernisation: Municipal structure, o.J., URL: <http://www.regjeringen.no/en/dep/kmd/subjects/municipal-law-and-municipal-organisation/municipal-structure.html?id=540087> - 20.10.2014.

Mitterer, K.: Finanzielle Anreize interkommunaler Kooperation, in: Österreichische Gemeindezeitung, 11/2013, S. 36-37.

Mohn, U.: Interkommunale Zusammenarbeit in Deutschland, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006, S. 72-84.

Neudorfer, H.: Gemeinderecht. Organisation und Aufgaben der Gemeinden in Österreich, 2. Auflage, Wien/New York 1998.

Nieto Garrido, E.: Inter-Municipal Cooperation in Spain: Dealing with Microscopic Local Government, in: Hulst, R./van Montfort, A. (Hrsg.): Inter-Municipal Cooperation in Europe, Dordrecht 2007, S. 169-192.

Norwegian Ministry of Local Government and Regional Development: Local Government in Norway, o.J., URL: <http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/internasjonalt/H-2224.pdf> - 05.11.2014.

Oberndorfer, P.: 1. Teil. Allgemeine Bestimmungen des Gemeinderechtes, in: Klug, F./Oberndorfer, P./Wolny, E. (Hrsg.): Das österreichische Gemeinderecht, Wien 2008, S. 6-15.

ÖROK: Räumliche Entwicklungen in österreichischen Stadtregionen: Handlungsbedarf und Steuerungsmöglichkeiten. Schriftenreihe Nr. 179, Wien 2009, URL: [http://verwaltungskooperation.at/images/%C3%96ROK\\_Nr-179\\_Stadtregionen\\_Kap-10.pdf](http://verwaltungskooperation.at/images/%C3%96ROK_Nr-179_Stadtregionen_Kap-10.pdf) - 30.08.2014.

Österreichischer Gemeindebund: Gemeinden: Zahlen und Fakten, 2014, URL: <http://www.gemeindebund.at/content.php?m=2&sm=5> - 14.07.2014.

Österreichischer Gemeindebund: Kommunaler Vergleich zwischen Österreich und Italien, o.J., URL: <http://gemeindebund.at/oesterreich-vs-italien> - 07.11.2014.

Österreichischer Städtebund: Gemeinderecht, o.J.a, URL: <http://www.staedtebund.gv.at/themenfelder/recht/gemeinderecht.html> - 13.07.2014.

Österreichischer Städtebund: Interkommunale Zusammenarbeit in Österreich – Aktuelle Trends und Thesen zur weiteren Fachdiskussion, o.J.b, URL: <http://www.staedtebund.gv.at/gemeindezeitung/oegz-beitraege/oegz-beitraege-details/artikel/interkommunale-zusammenarbeit-in-oesterreich-aktuelle-trends-und-thesen-zur-weiteren-fachdiskus.html> - 26.07.2014.

Österreichischer Städtebund: Interkommunale Kooperationen – Chancen und Grenzen, o.J.c,  
URL: <http://www.staedtebund.gv.at/gemeindezeitung/oegz-beitraege/oegz-beitraege-details/artikel/interkommunale-kooperationen-chancen-und-grenzen.html> - 16.09.2014.

Pietzcker, J.: Interkommunale Zusammenarbeit und Vergaberecht, in: Gabriel, O./Müller-Graf, H.-C./Steger, C. O. (Hrsg.): Kommunale Aufgaben im Europäischen Binnenmarkt, Baden-Baden 2010, S. 53-66.

Pitlik, H.: Theorie und Empirie von Gemeindestrukturreformen, in: Pitlik, H./Wirth, K./Lehner, B. (Hrsg.): Gemeindestruktur und Gemeindekooperation, Wien 2010, S. 7-59, URL: [https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Gemeindestruktur\\_und\\_Gemeindekooperation\(1\).pdf?4cxx82](https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Gemeindestruktur_und_Gemeindekooperation(1).pdf?4cxx82) – Stand: 14.10.2014.

Pitlik, H./Wirth, K.: Einleitung. Problemstellung und Überblick, in: Pitlik, H./Wirth, K./Lehner, B. (Hrsg.): Gemeindestruktur und Gemeindekooperation, Wien 2010, S. 1-6, URL: [https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Gemeindestruktur\\_und\\_Gemeindekooperation\(1\).pdf?4cxx82](https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Gemeindestruktur_und_Gemeindekooperation(1).pdf?4cxx82) – Stand: 14.10.2014.

Pitlik, H./Wirth, K./Lehner, B. (Hrsg.): Gemeindestruktur und Gemeindekooperation, Wien 2010, URL: [https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bmf.gv.at%2Fbudget%2Ffinanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden%2FGemeindestruktur\\_und\\_Gemeindekooperation\(1\).pdf%3F4jwmvq&ei=r4xiVNW-B5PbarP5grAL&usg=AFQjCNEc75cvHAUC6Xq180L\\_JveewyEWcQ&sig2=AfZriyvFikLHBFJXObuxA&bvm=bv.79400599,d.d2s&cad=rjt](https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bmf.gv.at%2Fbudget%2Ffinanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden%2FGemeindestruktur_und_Gemeindekooperation(1).pdf%3F4jwmvq&ei=r4xiVNW-B5PbarP5grAL&usg=AFQjCNEc75cvHAUC6Xq180L_JveewyEWcQ&sig2=AfZriyvFikLHBFJXObuxA&bvm=bv.79400599,d.d2s&cad=rjt) – Stand: 14.10.2014.

Porwollik, J.: Staatliche und kommunale Zusammenarbeit im Unterhalt der Straße. Kooperation: Die wirtschaftliche Alternative!, in: Schneider, B. J. (Hrsg.): Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 2005, S. 226-243.

Prorok, T./Oberascher, W./Maimer, A.: Vom Gewährleistungsstaat zum verantwortlichen Staat, in: Forum Public Management, 2/2011, S. 4-6, URL: [kdz.eu/de/file/11006/download](http://kdz.eu/de/file/11006/download), - 06.11.2014.

Puchner, O.: Umsatzsteuerpflicht bei Gemeindekooperationen, in: Österreichische Gemeindezeitung, 11/2013, S. 64-65.

Pyschny, A./Wilde, E./Knippschild, R.: Auf dem Weg zur Stadtregion? Einordnung des Fallbeispiels der interkommunalen Gewerbeflächenentwicklung in der Region Halle/Leipzig in die Debatte um „Regional Governance“, in: Raumforschung und Raumordnung, 6/2012, S. 531-544.

Richter, M.: Regionalisierung und interkommunale Zusammenarbeit. Wirtschaftsregionen als Instrumente kommunaler Wirtschaftsförderung, Diss., Wiesbaden 1997.

Schild, J./Uterwedde H. (Hrsg.): Frankreich. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Schneider, B. J. (Hrsg.): Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 2005.

Sørensen, R. J.: Does dispersed public ownership impair efficiency? Corporate governance versus political economy, 2006, URL: <http://home.bi.no/fag89001/Refuse%20collection%20Public%20Administration.pdf> - 09.10.2014.

Statista: Anzahl der Gemeinden in Deutschland nach Gemeindegrößenklassen (Stand 31.12.2012), o.J., URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1254/umfrage/anzahl-der-gemeinden-in-deutschland-nach-gemeindegroessenklassen/> - 29.10.2014.

Statistik Austria: Bevölkerung am 01.01.2014 nach Politischen Bezirken, Alter – Insgesamt, 2014a, URL: [www.statistik.at/web\\_de/static/bevoelkerung\\_am\\_1.1.2014\\_nach\\_politischen\\_bezirken\\_alt\\_er\\_und\\_geschlecht\\_029810.pdf](http://www.statistik.at/web_de/static/bevoelkerung_am_1.1.2014_nach_politischen_bezirken_alt_er_und_geschlecht_029810.pdf) - 05.12.2014.

Statistik Austria: Bevölkerung nach Gemeinden am 01.01.2014, 2014b, URL: [www.statistik.at/web\\_de/static/gemeindegroessenklassen\\_mit\\_der\\_einwohnerzahl\\_1.1.2014\\_049720.pdf](http://www.statistik.at/web_de/static/gemeindegroessenklassen_mit_der_einwohnerzahl_1.1.2014_049720.pdf) - 05.08.2014.

Statistik Austria: Bevölkerungsstand, 2014c, URL:  
[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen\\_registerzaehlungen/bevoelkerungsstand/](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen/bevoelkerungsstand/) - 03.09.2014.

Steger, C. O.: Interkommunale Zusammenarbeit der kleinen Städte und Gemeinden in Europa, 2011, URL:  
[http://www.dstgb.de/dstgb/Schwerpunkte/Europa/Aktuelles/Konf%C3%B6deration%20der%20Gemeinden%20und%20St%C3%A4dte%20Europas%20\(KGSE\)/VB%20TOP%2012%20KGS E%20Riva%20Anlage%201.pdf](http://www.dstgb.de/dstgb/Schwerpunkte/Europa/Aktuelles/Konf%C3%B6deration%20der%20Gemeinden%20und%20St%C3%A4dte%20Europas%20(KGSE)/VB%20TOP%2012%20KGS E%20Riva%20Anlage%201.pdf) - 25.09.2014.

Steiner R.: Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz. Erklärungsansätze, Umsetzungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten, Bern/Stuttgart/Wien 2002.

Steiner, R.: Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeinde Zusammenschlüsse – Dargestellt am Beispiel der Schweiz, Bern 2003, URL:  
<http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5515&id=1300> – Stand: 25.08.2014.

Steiner, R.: Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006.

Steiner, R.: Interkommunale Zusammenarbeit in Europa, in: Brodel, D./Cecon, F. (Hrsg.): European Perspectives for Public Management. Chancen und Entwicklungspfade der öffentlichen Verwaltung in Europa von morgen, Band 2, Villach 2007, S. 89-132.

Steiner, W.: 9. Teil. Rechtsstellung und Aufgaben der Gemeindeorgane, in: Klug, F./Oberndorfer, P./Wolny, E. (Hrsg.): Das österreichische Gemeinderecht, Wien 2008, S. 7-21.

Stopper, J.: Demografischer Wandel und interkommunale Kooperation – Problemwahrnehmungen und Handlungsorientierungen in der Kommunalpolitik, in: Heinelt, H./Vetter, A. (Hrsg.): Lokale Politikforschung heute, Wiesbaden 2008, S. 283–299.

The Council of European Municipalities and Regions: Factsheets. A figure-based portrait of local and regional Europe, 2013, URL:

[http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/FINAL\\_CEMR\\_factsheets\\_2013\\_EN.pdf](http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/FINAL_CEMR_factsheets_2013_EN.pdf) - 17.08.2014.

Thomas, R.: Kommunale Zusammenarbeit in der Region, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Überörtliche Zusammenarbeit in Nordrhein-Westfalen, 1. Auflage, Dortmund 1999, S. 20-22.

Thöni, E.: Gemeindezusammenarbeit – immer Kostendegression und damit Größenvorteil?, in: Bußjäger, P./Sonntag, N. (Hrsg.): Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potenziale erschließen, Wien 2012, S. 57-77.

Wastl-Walter, D.: Gemeinden in Österreich im Spannungsfeld von staatlichen System und lokaler Lebenswelt, in: Brünner, C./Mantl, W./Welan, M. (Hrsg.): Studien zu Politik und Verwaltung, Wien-Köln-Graz 2000.

West, K.: Inter-Municipal Cooperation in France: Incentives, Instrumentality and Empty Shells, in: Hulst, R./van Montfort, A. (Hrsg.): Inter-Municipal Cooperation in Europe, Dordrecht 2007, S.67-90.

Wien.gv.at: Organisation der Verwaltung in den Gemeinden, o.J., URL: <https://www.wien.gv.at/verwaltung/organisation/oesterreich/gemeinden.html> - 22.07.2014.

Wirth, K.: Interkommunale Zusammenarbeit aus dem Blickwinkel des Good Governance, in: Forum Public Management, 03/2005, S. 10-12, URL: [kdz.eu/sites/default/files/documents/kdz/fpm/fpm\\_2005/FPM\\_2005-3\\_Wirth.pdf](http://kdz.eu/sites/default/files/documents/kdz/fpm/fpm_2005/FPM_2005-3_Wirth.pdf) - 28.09.2014.

Wirth, K.: Spekulationen, Hoffnungen, aber wenig handfeste Fakten? Warum Gemeindekooperationen dennoch eine gute Sache sind, in: Bußjäger, P./Sonntag, N. (Hrsg.): Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potenziale erschließen, Wien 2012, S. 49-56.

Wirth, K./Biwald, P.: Gemeindekooperationen in Österreich – Zwischen Tradition und Aufbruch, in: Biwald, P./Hack, H./Wirth, K. (Hrsg.): Interkommunale Kooperation. Zwischen Tradition und Aufbruch, Wien/Graz 2006, S. 19-34.



## **Anhang**

<b>Anhang I : Fragebögen .....</b>	<b>154</b>
<b>Anhang II : Teilnehmer .....</b>	<b>167</b>
<b>Anhang III: E-Mails .....</b>	<b>168</b>
<b>Anhang IV : Transkriptionen.....</b>	<b>171</b>



## Anhang I: Fragebögen

### Fragebogen an die Gemeinden

<h2 style="margin: 0;">Fragebogen</h2> <p style="margin: 10px 0 0 0;">für die Gemeinden der Region Hermagor</p>
---

#### 1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:

Gemeindename: \_\_\_\_\_

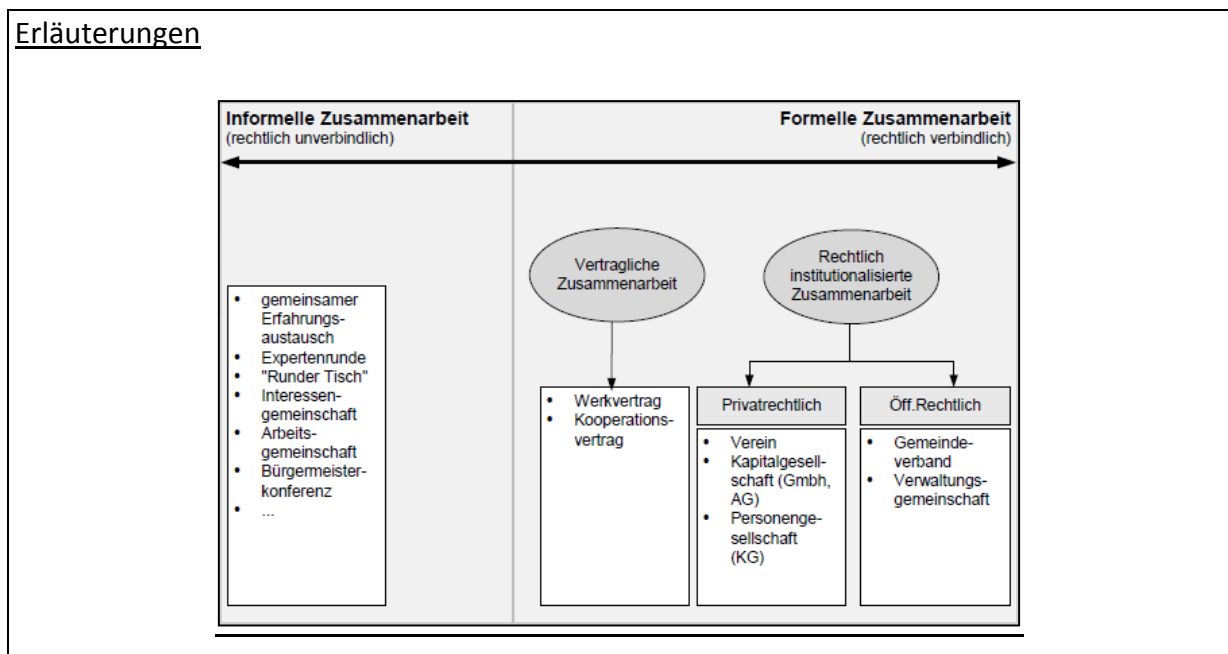
Einwohnerzahl: \_\_\_\_\_

Teilnehmername: \_\_\_\_\_

#### 2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?

- Ja, formelle und informelle IKZ
- Ja, aber nur formelle IKZ
- Ja, aber nur informelle IKZ
- Nein

#### Erläuterungen



3. **Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**
  
4. **Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**
  
5. **Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**
  
6. **In welchen Bereich arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**
  
7. **Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**
  
8. **Gibt es Nachteile/Probleme?**
  
9. **Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**
  
10. **Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**
  
11. **Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**
  - Einmalige Kostenersparnisse
  - Laufende Kostenersparnisse
  - sonstiges: \_\_\_\_\_
  
12. **In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

**13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

**14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen**

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden
  - Sind die Gründe für die Unzufriedenheit die genannten Nachteile der IKZ bzw die Nichterreichung der Erwartungen?
  - Gibt es andere Gründe der Unzufriedenheit?  
Wenn ja:

---

---

**15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen?**

**Fragebogen der Verfasserinnen**

<p><b>Fragebogen</b></p> <p><b>für die Gemeinden der Region Hermagor</b></p>
--

**1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: \_\_\_\_\_

Einwohnerzahl: \_\_\_\_\_

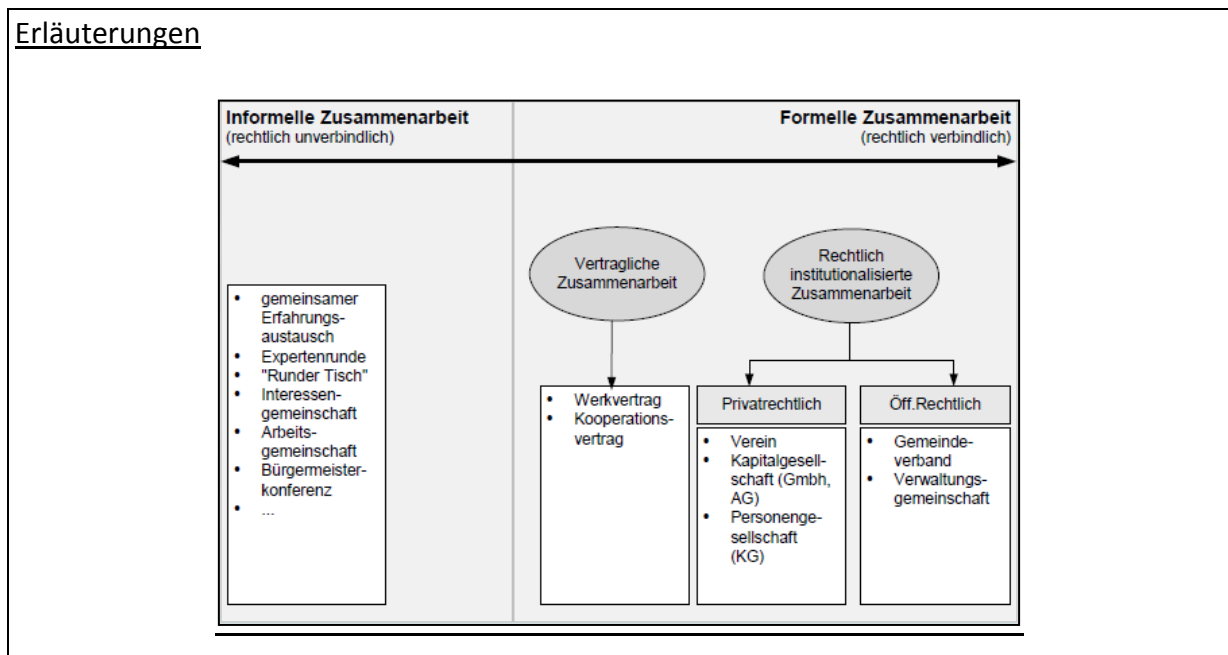
Teilnehmername: \_\_\_\_\_

**2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

- Ja, formelle und informelle IKZ
- Ja, aber nur formelle IKZ
- Ja, aber nur informelle IKZ

- Nein

### Erläuterungen



**3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

**4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

- Leistungsverbesserung
- Bestandsschutz
- Nutzung von Förderungs-/ Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Wettbewerbsvorteil
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Mehr Professionalität/Know-how/Fachkompetenz
- Vermeidung ruinöser Konkurrenz unter den Gemeinden
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Größerer Handlungsspielraum

- 
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
  - Sicherstellung der Auftragserfüllung
  - Nutzung von Größenvorteilen
  - Gesetzliche Regelungen z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeindefördervereinen
  - Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft
  - Verbesserung der Ressourcennutzung
  - Verbesserung des Images
  - Weitere Gründe/Erwartungen:

**5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

- Gemeinde Dellach
- Gemeinde Gitschtal
- Stadtgemeinde Hermagor-Presegger See
- Marktgemeinde Kirchbach
- Marktgemeinde Kötschach-Mauthen
- Gemeinde Lesachtal
- Gemeinde St. Stefan
- Sonstige:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

**6. In welchen Bereich arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

---

---

Bereich	Formelle IKZ (rechtlich verbindlich)				Informelle IKZ (rechtlich unverbindlich z.B. Interessens- gemeinschaft)	Seit wann gibt es IKZ in diesem Bereich?	Aktuell keine IKZ	Geplante IKZ	
	vertragliche Zusammenarbei- t (z.B. Werkvertrag)	privatrechtlich e Zusammenarbei- t (z.B. Verein, GmbH)	öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit (z.B. Gemeindeverband, Verwaltungs- gemeinschaft)	Sonstige				formell	informell
<b>Regionalentwicklung</b>									
Regionalmarketing, Tourismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsansiedlung/ Gewerbegebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Infrastruktureinrichtungen</b>									
Einrichtung/Betrieb von Freizeiteinrichtungen (Bäder, Sporthallen, Veranstaltungs- zentren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erholungs- einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abfallwirtschaft/ -entsorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wasserversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwasser- entsorgung/ Kanalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altstoff- sammelzentren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dienstleistungsbereich									
Feuerwehren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rettungsdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medizinische Versorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialhilfe/-beratung, Soziales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinder-/Jugendbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Musikschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kindergärten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schülerheime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bau-/Wirtschaftshof	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standesamt/ Staatsbürgerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgabeneinhebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sachverständigen- dienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verkehr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur (kulturelle Veranstaltungen, Museen, Bibliotheken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Friedhofsverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energiegewinnung/ -versorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raumordnung/ Raumplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Straßenerhaltung/ Winterdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinde- polizeiliche Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltbereich/- schutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Systemleistungen</b>									
Einkauf/Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehrlingsausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung/ Lohnverrechnung/ Rechnungswesen/ Rechnungsprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



E-Government/ IT/Informatik /EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal- management/ -dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzmanagement/ Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsarbeit /Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Weitere Bereiche:</b>									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?

- Leistungsverbesserung
- Bestandsschutz
- Nutzung von Förderungs-/ Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Wettbewerbsvorteil
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Mehr Professionalität/Know-how/Fachkompetenz
- Vermeidung ruinöser Konkurrenz unter den Gemeinden
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Größerer Handlungsspielraum
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
- Sicherstellung der Auftragserfüllung
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen z.B.: Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeinerverbänden
- Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft
- Verbesserung der Ressourcennutzung
- Verbesserung des Images
- Weitere Gründe/Erwartungen:

## 8. Gibt es Nachteile/Probleme?

- Umsatzsteuer
- Probleme bei der Information/Kommunikation
- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Bedeutungs-, Autonomie-, Kompetenz- bzw. Machtverlust
- Fehlende Akzeptanz
- Höherer Arbeitsaufwand
- Personalabbau

- Wettbewerb der Gemeinden
- Höhere Kosten
- Zu geringes Einsparungspotential
- Rechtliche Anforderungen
- Hoher Koordinierungs-/Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess
- Keine Win-win-Situation (eine Gemeinde profitiert mehr)
  - Begründung:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Verpflichtung zur Rücksichtnahme der IKZ-Partner
- Fehlendes Vertrauen
- Weitere Nachteile/Probleme:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

**9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

- Ja
- Nein

**10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

- Ja, deutliche Kostenersparnisse
  - kurzfristig (innerhalb 1 Jahres)
  - mittelfristig (1-3 Jahre)
  - langfristig (mehr als 3 Jahre)
- Ja, aber nur minimale Kostenersparnisse
  - kurzfristig (innerhalb 1 Jahres)
  - mittelfristig (1-3 Jahre)
  - langfristig (mehr als 3 Jahre)
- Nein

Erläuterung:

**11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

- Einmalige Kostenersparnisse
- Laufende Kostenersparnisse
- sonstiges: \_\_\_\_\_

**12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

- In allen Bereichen, in denen die Gemeinde IKZ betreibt, konnten Kostenersparnisse erreicht werden
- Kostenersparnisse konnten nur in folgenden Bereichen erreicht werden:
  - E-Government/IT/Informatik
  - Personalmanagement
  - Finanzmanagement/Finanzen
  - Verkehr
  - Schulen
  - Kindergärten
  - Kultur
  - Sport/Sportanlagen/Freizeit
  - Soziales
  - Abfallwirtschaft/-entsorgung
  - Altstoffsammelzentren
  - Wasserversorgung
  - Abwasser/Kanalisation
  - Wirtschaft/Tourismus
  - Baubereich
  - Bau-/Wirtschaftshof
  - Feuerwehr
  - Friedhofsverwaltung
  - Energiegewinnung
  - Öffentlicher Verkehr
  - Standesamt/Staatsbürgerschaft
  - Raumordnung/Raumplanung
  - Betriebsansiedlung/Gewerbegebiet
  - Straßenerhaltung
  - Altenbetreuung
  - Kinder-/Jugendbetreuung
  - Gemeindepolizeiliche Aufgaben
  - Winterdienst
  - Medizinische Versorgung
  - Tourismusförderung und Regionalmarketing
  - Musikschulen
  - Rechnungsprüfung
  - Bibliothek
  - Umweltbereich

**13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen/höhere Nachfrage
- Arbeitsteilung/Spezialisierung
- Bündelung von Aktivitäten/Prozessoptimierung/Optimierung von Leistungen und Abläufen
- Gemeinsame Investitionsdurchführung/Risikoaufteilung
- Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten
- Verbesserung der Durchsetzungsmöglichkeit/Synergieeffekte
- Abbau von Stellen
- Einsparung von Sachmitteln
- Günstigere Einkaufspreise/Beschaffung
- Weitere Bereiche:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

**14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen**

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden
  - Sind die Gründe für die Unzufriedenheit die genannten Nachteile der IKZ bzw die Nichterreichung der Erwartungen?
  - Gibt es andere Gründe der Unzufriedenheit?

Wenn ja:

---

---

**15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen?**

Erläuterung:

**Anhang II: Teilnehmer**

<b>Gemeinde</b>	<b>Amtsleiter</b>	
	<b>Vorname</b>	<b>Nachname</b>
Dellach im Gailtal	Heinz	Kanzian
Gitschtal	Rudolf	Mauschitz
Hermagor-Pressegger See	Bernhard	Resch
Kirchbach	Hannelore	Viertler-Bader
Kötschach-Mauthen	Jürgen	Themessl
Lesachtal	Christoph	Oberluggauer
St. Stefan im Gailtal	Peter	Sternig

## Anhang III: E-Mails

**E-Mail:** Herrn Mag. Friedrich Veider, MSc zur Information an die Gemeinden

**Datum:** Freitag, 28. November 2014

**Von:** VEIDER Friedrich (Regionalmanagement Hermagor) [friedrich.veider@region-hermagor.at]  
**Gesendet:** Freitag, 28. November 2014 10:10  
**An:** Gemeinde Feistritz an der Gail; RESCH Bernhard (Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See); THEMESSL Juergen (Marktgemeinde Kötschach-Mauthen); KANZIAN Heinz (Gemeinde Dellach); VIERTLER-BADER Hannelore (Marktgemeinde Kirchbach); STERNIG Peter (Gemeinde St Stefan im Gailtal); MAUSCHITZ Rudolf (Gemeinde Gitschtal); MÜLLER Andreas (Gemeinde Weißensee); Gemeinde Lesachtal  
**Cc:** WULZ Christina (Gemeindeverband Karnische Region); 'Lisa Touzil'  
**Betreff:** Interviews mit AmtsleiterInnen - Masterarbeit zum Thema Kooperationen in der Region

Sehr geehrte AmtsleiterInnen!

Lisa und Anna Touzil schreiben ihre Masterarbeit im Rahmen unserer regionalen Diplomarbeitsbörse zum Thema „Kooperationen in der Region Hermagor“ und wollen mit der Zielgruppe „AmtsleiterInnen“ Interviews im Zeitraum von 9. – 11. Dez. 2014 durchführen. Als Vorbereitung für die Befragung haben sie eine Übersicht der Fragen zusammengestellt, die sie Euch vorab per mail zukommen lassen.

Lisa und Anna Touzil werden Euch nächste Woche kontaktieren, um die Besprechungstermine zu vereinbaren.

Herzlichen Dank im Voraus für eure Mitarbeit,  
Friedl Veider

Mag. Friedrich Veider, MSc

---

Regionalmanagement Region Hermagor  
Hauptstraße 44, 9620 Hermagor  
Mobil 0699 11116595  
Mail [friedrich.veider@region-hermagor.at](mailto:friedrich.veider@region-hermagor.at)

**E-Mail:** Verfasserinnen an die teilnehmenden Gemeinden

**Datum:** Dienstag, 2. Dezember 2014

**Von:** Lisa Touzil [LisaTouzil@gmx.at]  
**Gesendet:** Dienstag, 02. Dezember 2014 15:42  
**An:** 'bernhard.resch@ktn.gde.at'; 'juergen.themessl@ktn.gde.at';  
'heinz.kanzian@ktn.gde.at'; 'hannelore.viertler-bader@ktn.gde.at';  
'peter.sternig@ktn.gde.at'; 'rudolf.mauschitz@ktn.gde.at'; 'lesachtal@ktn.gde.at'  
**Cc:** 'Anna Touzil'; 'lisatouzil@gmail.com'  
**Betreff:** Interviews - Termine  
**Anlagen:** Fragenüberblick für Gemeinden.pdf

Sehr geehrte AmtsleiterInnen,

wir sind Studentinnen der Alpen-Adria Universität in Klagenfurt und schreiben im Rahmen der regionalen Diplomarbörse unsere Masterarbeit zum Thema „Interkommunale Zusammenarbeit – Kosteneinsparungen durch IKZ am Beispiel der Region Hermagor“. Da wir einen möglichst umfangreichen Überblick über die interkommunale Zusammenarbeit in der Region Hermagor erhalten möchten, bitten wir Sie um Ihre Mithilfe!

Die Universität Klagenfurt hat den Interviews im Zeitraum vom 09. – 12. Dezember zugestimmt. Aufgrund des sehr begrenzten Zeitrahmens für die Befragung bitten wir Sie, uns für diesen Zeitraum etwaige Terminvorschläge zu machen.(wenn erwünscht)  
Dahingehend werden wir uns mit Ihnen am Mittwoch, 03.12.2014 telefonisch in Verbindung setzen.

Im Anhang finden Sie eine Übersicht über die Fragen, über die wir uns gerne mit Ihnen unterhalten möchten.

Wir bedanken uns schon im Voraus für die Teilnahme!

Freundliche Grüße

Anna und Lisa Touzil



**E-Mail:** Verfasserinnen an die teilnehmenden Gemeinden

**Datum:** Donnerstag, 18. Dezember 2014

**Von:** Lisa Touzil [LisaTouzil@gmx.at]  
**Gesendet:** Donnerstag, 18. Dezember 2014 02:34  
**An:**  
**Cc:** 'Anna Touzil'  
**Betreff:** Transkription  
**Anlagen:** Transkription - Gemeinde .docx

Sehr geehrter Herr Amtsleiter

wir möchten uns bei Ihnen recht herzlich für das Interview, die aufgewandte Zeit und Ihre Bemühungen bedanken.

Im Anhang finden Sie die Transkription des Interviews. Wir bitten Sie dahingehend um eine Durchsicht des Dokumentes und ggf. um Korrektur.

Vielen Dank!

Freundliche Grüße  
Anna und Lisa Touzil

## Anhang IV: Transkriptionen

Die Interviews in den Gemeinden wurden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Im Folgenden sind die Transkriptionen der Gemeinden in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet.

### Gemeinde Dellach im Gailtal

#### Transkription

Interview mit Herrn Heinz Kanzian- Amtsleiter der Gemeinde Dellach im Gailtal

09.12.2014

#### **1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: Dellach im Gailtal

Einwohnerzahl: 1252

Teilnehmername: Heinz Kanzian (Amtsleiter)

#### **2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, interkommunale Zusammenarbeit wird in der Gemeinde sowohl informell als auch formell betrieben.

#### **3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Eine Vielzahl der Kooperationen sind für die Gemeinde „zwangsläufig“ durchzuführen da die der Nähe der Nachbargemeinden sowie auch die handelnden Personen die Zusammenarbeit begünstigt. Die Initiierung für interkommunale Zusammenarbeit geht weniger aus den Ideen einzelner Personen hervor, sondern aus den täglichen Aufgaben der Gemeinde. Aktuell wird eine IKZ im Bereich einer Loipengemeinschaft vorbereitet/etabliert. Hierbei ging die Idee von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen aus, wobei jeweils der Gemeinderat zustimmen

muss. Diesbezüglich wurde der Kooperation von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen bereits zugestimmt wobei hingegen die Marktgemeinde Kirchbach noch zustimmen muss. Wobei dies ja nach Form der Kooperation unterschiedlich sein kann.

#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

Zum Teil werden die Kooperationen gesetzlich vorgegeben, wie beispielsweise im Bereich der Abfallentsorgung. In diesem Bereich ist dies gemäß Abfallwirtschaftsgesetz der Abfallwirtschaftsverband Westkärnten. Dies hat den Sinn, dass nicht in jeder einzelnen Müllfraktion, die zu entsorgen ist, eine Ausschreibung durch die jeweilige Gemeinde erfolgen muss, sondern diese durch den Abfallwirtschaftsverband erfolgt. In anderen Bereichen, wie beispielsweise dem Schulgemeinerverband mit der gemeinsamen Führung der Hauptschulen ist es im jeweiligen Gesetz, also dem Kärntner Schulgesetz geregelt. Ebenso ist der Sozialhilfverband gesetzlich geregelt. Es gibt auch den Gemeinerverband Karnische Region mit allen Gemeinden im Bezirk Hermagor, welcher aber nicht gesetzlich vorgeschrieben ist (Genehmigung durch die Ktn. Landesregierung allerdings notwendig).

Am Beispiel der Loipenkooperation haben die Gemeinden Kötschach-Mauthen, Dellach und Kirchbach derzeit drei Geräte, von denen zwei Geräte in nächster Zeit ausgetauscht werden müssen, wobei die Anzahl der Geräte von drei auf zwei reduziert werden. Die Kosten der Neuanschaffung eines Gerätes liegen bei € 150.000,-. Diese Summe kann durch die Reduktion und die gemeinsame Einsatzplanung gespart werden.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Leistungsverbesserung
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen (z.B. Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeinerverbänden)
- Verbesserung der Ressourcennutzung

## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Die Gemeinde Dellach steht mit allen Gemeinden des Bezirk Hermagors über eine gesetzliche Basis in Kooperation (bzw. die vorangeführten informellen und vertraglichen Kooperationen).

Dem Abfallwirtschaftsverband Westkärnten gehören sechs Gemeinden aus dem Bezirk Hermagor und 13 Gemeinden aus dem Bezirk Spittal an der Drau an. Die siebente Gemeinde (St. Stefan an der Gail) im Bezirk Hermagor ist dem Abfallwirtschaftsverband Villach zugehörig.

## **6. In welchen Bereich arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Die Gemeinden sind aufgrund der Gemeindegrenzen auch für den Radweg zuständig. Die Pflege des Radweges wurde in den letzten Jahren von Pro mente übernommen, wird aber wieder von der Gemeinde selbst durchgeführt. Auch Wege, die über Grenzbäche führen (Brücke) zählen zum gemeinsamen Eigentum der angrenzenden Gemeinden. Die Hängebrücke in St. Daniel wird beispielsweise zu drei Viertel der Nachbargemeinde und zu einem Viertel der Gemeinde Dellach zugerechnet (Wasserrechtlicher Bescheid aus dem Jahre 1956). Die Zusammenarbeit im Bereich der Brücken gibt es schon seit jeher und es handelt sich dabei um eine öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit. Dies sind Bereiche, in denen man zusammenarbeitet. Des Weiteren gibt es ab und zu auch Lösungen wie beispielsweise im Bereich des Gaildammes. Im Frühjahr wird dieser mittlerweile auch nochmals aufgemacht, weil die Läufer einen aperen Gaildamm brauchen. Normalerweise macht die Marktgemeinde Kötschach-Mauthen den Gaildamm auf und fährt dann auch bis nach Dellach zur Gailbrücke. Hier findet ein Austausch statt, der keine Beschlüsse benötigt. Es handelt sich dabei um eine informelle Zusammenarbeit. Wie bereits erwähnt wird auch im Bereich der Loipe IKZ betrieben. Diese Kooperation besteht seit 2014 und basiert auf einer Kooperationsvereinbarung.

Zukünftig ist eine Kooperation im Bereich eines Altstoffsammelzentrums mit der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen möglich. Dies ist aber schwierig, weil es einige

Partikularinteressenten gibt, die ein Sammelzentrum in der eigenen Gemeinde haben möchten.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

Erfahrungen mit interkommunaler Zusammenarbeit sind sehr unterschiedlich. Es gibt auf der einen Seite Kostenerhöhungen bzw. steigen die laufenden Kosten, auf der anderen Seite werden die eigenen Investitionen niedriger. Dies ist jedoch bei jeder Kooperation unterschiedlich.

Beispielsweise sind für das Altstoffsammelzentrum, welches normalerweise bei uns in den Sommermonaten von April bis November geöffnet ist und infolge einer Kooperation mit Kötschach-Mauthen ganzjährig betrieben würde, bei einer Zusammenarbeit die Betriebskosten für das gesamte Jahr zu finanzieren und auch die Personalkosten (Sommeröffnung vs. Ganzjahresbetrieb) steigen an. Einsparungen sind bei der notwendigen Investition möglich. Auch wenn nur der jeweilige Anteil gerechnet wird, fallen insgesamt höhere Betriebskosten an und um den Stand der Technik zu entsprechen sind Investitionen auch zukünftig regelmäßig notwendig. Hier muss dann abgeschätzt werden, ob eine Kooperation zielführend ist. Diese Abschätzung ist nicht immer einfach, da interkommunale Zusammenarbeit nicht immer mit Kosteneinsparungen einher geht. Es muss entschieden werden, ob die Investition im Vordergrund steht oder der laufende Betrieb.

Durch IKZ können auch die Mitarbeiter besser geschult werden.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen (z.B. Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeinerverbänden)

## 8. Gibt es Nachteile/Probleme?

Interkommunaler Zusammenarbeit liegt ein hohes Potenzial zugrunde. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, dass die Potenziale aufgezeigt und für alle Personen verständlich gemacht werden. Oft besteht die Angst an Qualität zu verlieren und es ist problematisch, die Potenziale von Kooperationen entsprechend darzustellen. Aktuell gibt es Schneefälle und die Loipen werden präpariert, was in den letzten Jahren immer zufriedenstellend durchgeführt wurde, da ein entsprechend gutes Team ist für die Loipe verantwortlich ist. Es besteht die Befürchtung, dass die Anlegung der Loipen weniger gut funktioniert. Wenn sich vermehrt Personen außerhalb des Teams in einzelnen Situationen einmischen (wie politische Entscheidungsträger, Unternehmer oder Hotelbesitzer, Sportler usw.), kann das zu Mehrkosten (wer legt sich schon mit dem Bürgermeister an, wenn der einen Auftrag gibt, auch wenn der aus Unwissenheit oder Fehlinformation entstanden ist) und zur Verärgerung des Teams führen, welches die Loipe anlegt (durch ‚Kompetenzzug‘). Auch die unterschiedlichen Gemeindegrößen und der damit einhergehende unterschiedlich hohe Einfluss werden als Nachteil von IKZ angesehen. Diese Nachteile hängen jedoch von der Einstellung zur interkommunalen Zusammenarbeit der jeweiligen Gemeinden ab.

Ein Nachteil ist, dass die persönliche Bindung der Mitarbeiter durch interkommunale Zusammenarbeit vermindert wird. Dieser Unterschied fällt bei kleineren Gemeinden sofort auf, da in diesen die Bindung zu den Bürgern und den Aufgaben deutlich stärker ist.

Eine weitere Schwierigkeit kann in der größeren Einheit und dem zunehmenden Koordinationsbedarf und Zeitaufwand gesehen werden. Ein generelles Problem der Gemeinden ist, dass bei Gemeinderatssitzungen über Themen entschieden wird, die nicht immer das Interesse aller Gemeinderäte finden. Bei bereits fertig ausverhandelten Themen ist dann die Möglichkeit der eigentlich noch sinnvollen Einflussnahme kaum mehr möglich.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Probleme bei der Information/Kommunikation
- Fehlende Akzeptanz
- Höherer Arbeitsaufwand
- Zu geringes Einsparungspotential
- Hoher Koordinierungs-/Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess

- Fehlendes Vertrauen

### **9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Derzeit spielt die Umsatzsteuer bei der interkommunalen Zusammenarbeit keine Rolle. Ab dem Zeitpunkt, wo man Aufwände kalkuliert, kann die Umsatzsteuer ein möglicher Faktor sein. Bisher haben wir es aber noch nicht so im Detail rechnen müssen (bei nur anteilmäßiger Bezahlung von Rechnungen ändert sich nichts).

### **10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Wie bereits erwähnt konnten durch interkommunale Zusammenarbeit in der Gemeinde Dellach im Gailtal in einigen Bereichen Kosten eingespart werden. In anderen Bereichen hingegen haben sich die Kosten aufgrund der Kooperation erhöht.

Bei den gesetzlich vorgegebenen Kooperationen wie z.B. dem Abfallwirtschaftsverband konnten Kosten eingespart werden. Im Bereich der Abfallwirtschaft sind die Kostenersparnisse dem neuen Geschäftsführer zuzuschreiben, der über ein hohes Know-how in diesem Bereich verfügt. Hier sind die Kostenersparnisse relativ groß, die aber nur schrittweise möglich sind, da Altlasten aufgearbeitet werden mussten.

Bei den Kostenersparnissen fehlt es darüber hinaus aufgrund der Kostenrechnung (ohne Gewinn/Verlust) an Vergleichswerten und darüber hinaus wäre ein direkter Vergleich der Kosten oft auch nicht möglich. Auch bei einer möglichen Erfassung von Gewinn/Verlust bei der Kostenrechnung wäre ein Vergleich nicht möglich, da man Jahrzehnte zurück gehen müsste und auch von früher Vergleichswerte nötig wären um abzuschätzen, wo Einsparungen möglich sind. Des Weiteren ist die Aufzeichnung und Dokumentation in diesem Bereich schwierig. In vielen Bereichen hätte dies einfach keinen Sinn.

Am Beispiel der Abfallwirtschaft wird dies sehr deutlich. Es ist schwer dazustellen, wie sich dies entwickelt (nur Schätzungen). Durch die Sammlung des Papiermülls bei den Häusern (vorher Sammelinseln) hat sich beispielsweise die Restmüllmenge deutlich verringert. Da

sich die Restmüllmenge aber ohnehin jährlich verändert, kann die genaue Änderung der Menge und die Kostenersparnisse nicht exakt erfasst und verglichen werden.

Insgesamt gesehen sind Kosteneinsparungen eher kurzfristig möglich, da langfristig durch die Kooperationen auch das Personal in den jeweiligen Bereichen zunimmt. Die öffentliche Verwaltung ist dahingehend als ein sich „aufblähender“ Sektor zu sehen.

### **11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um...**

... in der Regel meist um einmalige Kostenersparnisse.

### **12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Im Bereich der Abfallwirtschaft konnten in den letzten Jahren Kosten eingespart werden. Beim Schulgemeinerverband zweifle ich daran. Der Sozialhilfverband ist für uns kostenneutral.

### **13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Durch eine detaillierte Beschäftigung mit den Problemen – das ist der größte Vorteil. Immer wenn man sich detailliert mit einem Problem auseinandersetzt, kann auch etwas erreicht werden. Wenn man es nur nebenher betrachtet, ist es schwierig. Die Gemeinde Dellach arbeitet im Umlauf alle relevanten Themenbereiche durch. Bei kostenintensiveren Themenbereichen geschieht dies alle zwei Jahre, bei weniger kostenintensiven alle fünf bis sieben Jahre, aber im Wesentlichen wird jeder Bereich im Detail untersucht und analysiert. Das was man vor einem Jahr betrachtet hat, muss heute nicht mehr stimmen. Beispielsweise wurde vor ein paar Jahren der Einkauf der Reinigungsmittel umgestellt. So konnte ein Drittel der Kosten eingespart werden.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen:

- Bündelung von Aktivitäten/Prozessoptimierung/Optimierung von Leistungen und Abläufen
- Gemeinsame Investitionsdurchführung/Risikoaufteilung
- Einsparung von Sachmitteln



## 14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen

- sehr zufrieden  
 zufrieden  
 wenig zufrieden  
 unzufrieden

Es gibt nach wie vor Probleme im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit, da diese ist immer von vielen handelnden Personen und der Kommunikation abhängig ist. Das Problem ist aber eigentlich nicht die interkommunale Zusammenarbeit, sondern die fehlende Aufgabenreform. Teilweise sind Gemeinden für Bereiche zuständig, die heute für diese Gebietskörperschaft keinen Sinn mehr haben bzw. sich überholt haben, wie beispielsweise die Zuständigkeit bei der Vatertierhaltung (geringe Anzahl an Muttertieren der verschiedenen Rassen bei den Tierhaltern. Selbstverwaltung durch die Betroffenen ist einfacher und günstiger).

## 15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen

Nein.

Gemeinde Gitschtal

### Transkription

Interview mit Herrn Rudolf Mauschitz – Amtsleiter der Gemeinde Gitschtal

11.12.2014

### 1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:

Gemeindename: Gitschtal

Einwohnerzahl: 1275

Teilnehmername: Rudolf Mauschitz (Amtsleiter)

**2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, informelle und formelle interkommunale Zusammenarbeit. Wie auch die anderen Gemeinden im Bezirk sind wir beim Schulgemeinerverband sowie beim Gemeinerverband Karnische Region.

**3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Die Initiierung erfolgte sicherlich bei allen Gemeinden gleichzeitig. Zu den Ideen kann ich nicht viel sagen, da die Anfänge von beispielsweise Schulgemeinerverband und Gemeinerverband Karnische Region vor meiner Zeit in der Gemeinde stattgefunden haben. Unsere Gemeinde arbeitet zum Beispiel mit der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See im Bereich der Tierkörperentsorgung zusammen. Die Gemeinde Gitschtal hat keine eigene Tierkörperentsorgung. Die Idee kam diesbezüglich von den beiden Bürgermeistern. Die Zustimmung muss von Gemeinderat kommen.

**4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie? Und welche Wichtigkeit haben diese für Ihre Gemeinde?**

Im Großen und Ganzen sind beispielsweise im Bereich der Tierkörperentsorgung betrifft fast ausschließlich Kostenersparnisse der Grund für die Begründung einer Zusammenarbeit. Bei den Verbänden wie beispielsweise den Schulgemeinerverband oder den Gemeinerverband Karnische Region gibt es verschiedene Gründe und Erwartungen. Kostenersparnisse sind natürlich immer die Hoffnung bei einer Gemeindekooperation. Meistens können diese aber nicht wie gewünscht erreicht werden. Mehr Professionalität ist auch eine Erwartung bei der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden. Auch die Verbesserung der Stellung gegenüber Bund und Ländern könnte auch als Erwartung angesehen werden. Die Nutzung von Größenvorteilen trifft meiner Meinung nach nicht zu, da zu große Einheiten nicht gut sind. Auch die Verbesserung der finanziellen Handlungsspielräume kann als Erwartung angesehen werden bzw. wurde im Vorfeld der Zusammenarbeit vermutet. Ebenso auch die Optimierung des Personaleinsatzes. Letzteres ist aber ein Wunschdenken. Meiner Meinung nach funktioniert dies in den Verbänden nicht unbedingt. Die Verbesserung der Qualität der

Leistungen wurde auf jeden Fall von den Gemeinden erwartet bzw. zumindest erhofft. Ähnlich ist dies auch bei der Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsmöglichkeit
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Mehr Professionalität/Know-how/Fachkompetenz
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
- Gesetzliche Regelungen (z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeindev Verbänden)

## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

In Kooperation sind wir mit der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See im Bereich der Tierkörperentsorgung. Die Kommunikation untereinander funktioniert dahingehend sehr gut. Bei den Verbänden wie beispielsweise dem Schulgemeindev erband sind alle Gemeinden des Bezirks vertreten. Im Bereich des Tourismus wird durch den Tourismusverband Karnische Region bzw. NLW zusätzlich auch noch mit der Gemeinde Weißensee zusammengearbeitet. Zukünftig sollte auch noch die Gemeinde Stockenboi hinzukommen. Ansonsten gibt es keine weitere Kooperation.

## **6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Im Bereich Regionalmarketing/Tourismus gibt es eine vertragliche Zusammenarbeit. Diese besteht seit etwa dem Jahr 1996. Im Bereich der Betriebsansiedelung/Gewerbegebiet war vor einigen Jahren schon eine Zusammenarbeit mit der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See geplant, ist aber im Großen und Ganzen sind zustande gekommen. Wenn ein

Betrieb sich ansiedeln möchte, würde jede Gemeinde mit aller Kraft gegen die anderen Gemeinden arbeiten. Deshalb ist in diesem Bereich eine Zusammenarbeit sehr schwierig bzw. nicht möglich. Es gibt auch verschiedene Bezirksprojekte wie beispielsweise das Hallenbad in Kötschach-Mauthen sowie die Golfanlagen. Diese wurden von den Bezirksgemeinden mitfinanziert. Die Golfanlagen gibt es seit etwa fünf Jahren und das Bad seit etwa zehn Jahren. Diese Bezirksprojekte erfolgten anhand einer Vereinbarung bzw. durch Gemeinderatsbeschlüsse auf freiwilliger Basis. Im Bereich der Abfallwirtschaftsversorgung wird vertraglich mit den Bezirksgemeinden in Osttirol zusammengearbeitet. Eine Zusammenarbeit im Bereich der Wasserversorgung mit anderen Gemeinden ist aufgrund der Infrastruktur bei uns nicht möglich. Im Bereich der Abwasserentsorgung gibt es seit ca. 15 Jahren eine vertragliche Regelung mit dem Karnischen Verband.

Ich bin davon überzeugt, dass im Bereich der Feuerwehren sicherlich in jeder Gemeinde im Bezirk sehr große Einsparungspotentiale vorhanden wären. Ortschaften im ganzen Bezirk mit etwa 100 Einwohnern haben beispielsweise ein eigenes Feuerwehrhaus, eigene Feuerwehrautos und die gesamte Ausrüstung. Die Politik traut sich aber nicht darüber und wenn nicht einmal von der Bundes- oder Landesebene etwas kommen wird, wird sich diesbezüglich auch nichts ändern. Die Politik ist in vielen Angelegenheiten ein Hemmnis. In diesem Bereich wäre sehr viel möglich, obwohl es natürlich ganz wichtig ist, dass wir eine Feuerwehr haben. Aber momentan gibt es keine Zusammenarbeit im Bereich der Feuerwehren.

Im Bereich Soziales gibt es den Sozialhilfeverband sowie im Bereich der Schulen den Schulgemeinerverband, bei welchen auch alle Gemeinden des Bezirkes beteiligt sind. Eine Zusammenarbeit auf vertraglicher Basis gibt es außerdem im Bereich der Musikschulen bzw. im Rahmen der Bezirksmusikschule. Bei den Bau- und Wirtschaftshöfen gibt es keine Zusammenarbeit, obwohl sehr oft als Schlagwort oft erwähnt wird, dass man in diesem Bereich zusammenarbeiten sollte. Dies ist aber aufgrund unserer Struktur nicht durchführbar, denn beispielsweise ein Schneepflug wird bei Schnellfällen von allen Gemeinden gleichzeitig benötigt. Im Bereich Standesamt/Staatsbürgerschaft gibt es keine Zusammenarbeit, obwohl dies in diesem Bereich aus gesetzlichen Gründen auch oft nicht möglich ist.

Es gibt in der Gemeinde einen Weiler bestehend aus zwei Häusern bzw. eigentlich nur einer Familie, welche am Rande unserer Gemeinde ist. Aufgrund der geographischen Lage wird dieser Hof von der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See im Winter beim Winterdienst mit betreut. Die Gemeinde bezahlt diese Leistung anhand der Stundenanzahl. Diese Zusammenarbeit beruht auf einer mündlichen Vereinbarung zwischen den Bürgermeistern.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

Ich glaube, dass viele Wörter im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit nur Schlagwörter sind. Interkommunale Zusammenarbeit klingt sehr gut für die Politik – zumindest im Wahlkampf. Und nach dem Wahlkampf passiert dann nichts oder nur wenig. In weiterer Folge muss man natürlich in jeder Gemeinde auch die ganze Struktur beachten. Aufgrund der geographischen Lage ist es für unsere Gemeinde schwierig mit anderen Gemeinden z.B. im Bereich des Wirtschaftshofes oder in anderen Bereichen zusammenzuarbeiten. Diese Probleme ergeben sich aufgrund der Lage und eine Zusammenarbeit ist in vielen Bereichen nicht möglich.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder.
- Gesetzliche Verpflichtung (z.B. gesetzliche Verpflichtung Bildung von Schulgemeinerverbänden)

## **8. Gibt es Nachteile/Probleme?**

Gewisse Probleme und Nachteile liegen oft in ein paar wenigen Personen, wobei ich hier aber keine Namen nennen möchte. Probleme bei der Information/Kommunikation bei diesen ganzen Verbänden – hauptsächlich im Schulgemeinerverband, Gemeinerverband Karnische Region sowie Sozialhilfeverband – betreffen vor allem die Information mit der Verwaltung. Die Verwaltung wird im Prinzip komplett ausgeschlossen. Dies hat mehrere Gründe. Der Politik kann man leichter mit Redegewandtheit etwas vortragen und diese überreden, wenn sie sich nicht richtig informieren um was es geht.

Kosten sind natürlich auch immer ein Thema. Nach außen hin wird oft gesagt, dass das der Verband regelt. Im Großen und Ganzen zahlen aber die Gemeinden für alles. Dahingehend bin ich auch überzeugt, dass wir einiges selbst günstiger machen könnten als über den Verband. Insgesamt ist meiner persönlichen Meinung nach auch das fehlende Vertrauen ein Problem, welches man gegen gewisse Personen dann eben leider im Laufe der Zeit haben muss.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Probleme bei der Information/Kommunikation
- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Höhere Kosten

### **9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Nein ist es nicht – es hat damit eigentlich gar nichts zu tun. Wobei ich ein klarer Gegner von diesen Auslagerungen bei den Gemeinden bin. Wir sind fast gedrängt worden unsere Tochterfirma Gemeinde Gitschtal Orts- und Infrastrukturentwicklungs-KG zu gründen, damit wir uns Umsatzsteuer, usw. ersparen. Im Endeffekt hat dies aber nichts gebracht. Man bekommt weniger Landesförderung und die Umsatzsteuer bleibt dann irgendwann hängen. Es gibt nur einen Weg: sofort wieder aus diesen Firmen heraus.

### **10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Hier kann ich nur Aussagen über den Bereich der Tierkörperentsorgung machen. Ja in diesem Bereich können kurzfristig deutliche Kostenersparnisse erreicht werden. In den anderen Bereichen habe ich keine Erfahrungswerte wie es wäre, wenn wir nicht bei diesen Verbänden wären. Ein Abfallwirtschaftsverband ist aber notwendig, denn dies würden wir alleine nicht schaffen. Beim Kanal ist es dasselbe. Hier kann ich leider keinen Kostenvergleich machen.

## **11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

einmalige und laufende Kostenersparnisse. Wieder am Beispiel der Tierkörperentsorgung erklärt: wir sind mit 25% beteiligt und haben im Zuge eines Umbaus Kosten von 15.000€ einmalig, wobei die Kosten bei alleiniger Tragung durch die Gemeinde viel höher wären. Die laufenden Kostenersparnisse sind gewaltig z.B. da ich sonst selbst Personal benötigen würde. In anderen Bereichen wären sicherlich auch Kostenersparnisse möglich, aber wie bereits erwähnt ist eine Zusammenarbeit in vielen Bereichen aufgrund unserer geographischen Lage nicht möglich.

## **12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Grundsätzlich konnten in unserer Gemeinde Kostenersparnisse im Bereich der Tierkörperentsorgung erreicht werden. In den anderen Bereichen ist dies schwierig zu beantworten. In den Bereichen Abfallwirtschaft und Abwasser kann man es nicht vergleichen, denn ohne Verband würde es nicht gehen.

## **13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Auch diese Frage kann ich nur anhand des Beispiels der Tierkörperentsorgung beantworten. Grundsätzlich kommt es durch die Zusammenarbeit zu einer Arbeitsteilung bzw. die Arbeit fällt für unsere Gemeinde in diesem Bereich eigentlich komplett weg.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für diese Frage:

- Arbeitsteilung/Spezialisierung
- Gemeinsame Investitionsdurchführung/Risikoaufteilung
- Einsparung von Sachmitteln

## **14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen**

Dies kommt jetzt auf den Bereich an. Im Bereich der Tierkörperentsorgung sind wir sehr zufrieden. Beim Rest muss ich mich teilweise der Stimme enthalten, da ich keine Vergleichswerte habe. Im Großen und Ganzen sind wir mit dem Abwasserverband sowie dem Abfallwirtschaftsverband auch sehr zufrieden. Mit den Gemeindeverbänden

(Schulgemeindeverband, Gemeindeverband Karnische Region, Sozialhilfeverband) bin ich nicht unbedingt so zufrieden.

### **15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen**

Wie bereits schon früher erwähnt wird von der politischen Ebene vieles im Wahlkampf gesagt, was für die Bürger gut aussieht, ohne darüber nachzudenken welche Auswirkungen dies auf die einzelnen Gemeinden hat und ob dies überhaupt machbar ist. Nachdem der Wahlkampf dann vorbei ist, ist das Thema bis zum nächsten Wahlkampf meist ad acta gelegt. Ohne dass Gemeinden nicht selbst etwas machen, kommt eigentlich nichts zustande.

#### Stadtgemeinde Hermagor – Pressegger See

### **Transkription**

Interview mit Herrn Bernhard Resch – Amtsleiter der Stadtgemeinde

Hermagor-Pressegger See

12.12.2014

#### **1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: Hermagor-Pressegger See

Einwohnerzahl: ~7000

Teilnehmername: Bernhard Resch (Amtsleiter)

#### **2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, informelle und formelle interkommunale Zusammenarbeit.



### **3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Der Gemeindeverband war eine Initiierung aller Gemeinden im Bezirk um gewisse Themen einfacher und leichter durchführen zu können. Ich sehe aber eine interkommunale Zusammenarbeit etwas anders, weil es sind zwar alle sieben Gemeinden des Bezirkes im Verband und es gibt auch immer Sitzungen und Besprechungen in welchen auch gewisse Themen ausdiskutiert werden und es erfolgen Informationsflüsse, aber das man wirklich von interkommunaler Zusammenarbeit sprechen kann, sehe ich nicht so. Interkommunale Zusammenarbeit würde ich eher in der Verwaltung sehen d. h. beispielsweise in den einzelnen Gemeinden.

Ein Beispiel dafür war die Kärntner Bauübertragungsverordnung. Dies war eine Initiierung nur im Bezirk Hermagor. Vor 10 Jahren gab es bereits die Idee, dies in ganz Kärnten einzuführen. Es hätten aber alle Gemeinden in ganz Kärnten zustimmen müssen. Dies ist aber weder vor 10 Jahren noch jetzt passiert. Nur im Bezirk Hermagor hat dies funktioniert – auch aufgrund des Bezirkshauptmannes Herrn Dr. Pansi, welcher sehr engagiert war und mit dem Land gesprochen hat. So wurde ein Pilotprojekt im Bezirk Hermagor gestartet, welches tadellos funktioniert. Die Besorgung von Angelegenheiten der örtlichen Baupolizei betreffend Betriebsanlagen, die einer gewerberechtlichen Genehmigung bedürfen und bauliche Anlagen, die auch einer wasserrechtlichen Bewilligung bedürfen, wurde auf die Bezirkshauptmannschaft Hermagor übertragen. Früher wurden bei einem Bauantrag mehrere an verschiedenen Tagen abgehaltene Verfahren durchgeführt. Auf Grund der Verordnung ist nun alles in einer Hand und es können die einzelnen Verfahren an einem Tag abgehalten werden. Dies hat natürlich einen großen Vorteil und war sicherlich eine Initialzündung für ganz Kärnten.

Die Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See mit ihren etwa 120 Mitarbeitern macht die Personalverrechnung selbst. Andere Gemeinden im Gailtal machen dies nicht. Diese haben die Personalverrechnung an eine Verwaltungsgemeinschaft ausgelagert. Dahingehend war auch angedacht dies über die KIOG (Karnische Infrastruktur- und Organisations GmbH) zu machen. Wir haben uns diesbezüglich zur Verfügung gestellt, die Lohnverrechnung für alle Gemeinde durchzuführen. Geplant ist dies ab 01.01.2016, da dies eine gewisse Vorlaufzeit benötigt. Und das ist auch interkommunale Zusammenarbeit.

Es wurde auch schon mehrmals diskutiert, eine einheitliche Software im Bezirk einzuführen., was aber nicht von heute auf morgen erfolgen kann. Eine Umstellung in diesem Bereich stellt eine große Herausforderung dar und dauert zumindest zwei Jahre. Wir haben die Software gewechselt und haben uns für ÖKOM entschieden. Eine Software mit einem komplett elektronischen Akt und wo alle Abteilungen auf einer zentralen Datenbank arbeiten und zugreifen können. Wir sind nun mit allen Außenstellen vernetzt. Früher hatte die Bauabteilung ein Tool, die Abgabenabteilung eine eigene Software und dies war sehr mühsam und die Fehlerquellen waren einfach viel zu groß. Durch ÖKOM haben wir eine Datenbank geschaffen, auf welche alle zugreifen und darauf arbeiten können.

Weiters haben wir die duale Zustellung eingeführt, was in Kärnten nicht viele Gemeinden haben. Es gibt verschiedene gute Softwareprogramme. Die Wahl der Software ist eine Kosten-Nutzen-Angelegenheit. Die Kosten spielen natürlich eine übergeordnete Rollen und die Kosten-Nutzen Rechnung ist bei Ökom einfach gegeben.

Die Gemeinde Gitschtal überlegt sich auch die Software umzustellen. Für welches Softwareprogramm sich Gitschtal entscheiden wird, kann ich nicht sagen.

Es ist oft leichter gesagt als getan. Der Gemeindeverband ist der Meinung, dass es gut wäre, wenn alle Gemeinden das gleiche Softwareprogramm hätten. Aber dies ist natürlich auch mit Kosten und Arbeit verbunden und man muss auch auf die Strukturen der einzelnen Gemeinden achtgeben.

Die Ideen stammen teilweise durch informelle Zusammenarbeit in Form von Erfahrungsaustausch zwischen den Amtsleitern. Das finde ich ganz wichtig, denn was auf politischer Ebene ist, soll auch auf politischer Ebene bleiben. Wir in der Verwaltung sind eine ganz andere Ebene. Ein Politiker hat nicht immer den fachlichen Hintergrund. Die Politik fällt jedoch die Entscheidungen, die wir umzusetzen haben.

#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

Es hat sicherlich auch Hintergründe im Bereich der Kosten, warum man z.B. eine einheitliche Software machen will. In Unterkärnten hat es mehrere Gemeinden gegeben, welche die gleiche Software eingeführt haben. Im Endeffekt hat man es dann so gemacht, dass es nur

mehr einen Amtsleiter für drei Gemeinden gibt. Nur mit einer gemeinsamen Software kann man das machen, wo er auf alles zugreifen kann. Es birgt aber auch eine gewisse Gefahr vor Einsparungen.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Leistungsverbesserung
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Verbesserung der Ressourcennutzung
- Verbesserung des Images

## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Bei den Verbänden und im Tourismus wird mit allen Gemeinden im Bezirk zusammengearbeitet. Wir haben sonst aber auf Ebene der Verwaltung nicht wirklich Kooperationen. Dies soll sich dann aber mit der gemeinsamen Lohnverrechnung ändern.

Im Bereich der Kanalisation wird demnächst in unserer Stadtgemeinde das letzte Haus angeschlossen. Bei der Gemeinde Dellach im Gailtal, welche noch nicht am Kanal angeschlossen sind, wird momentan diskutiert, ob sie sich mit Einleitervertrag dort anschließen lassen oder eine eigene biologische Kläranlage erreichen. Da sind jetzt die drei Gemeinden Gitschtal, Hermagor und Kirchbach dabei. St. Stefan hat nur einen Einleitervertrag. Aber es arbeitet jede Gemeinde für sich. Wir schreiben es vor und alles was dann mit dem Bau zu tun hat, wird über den Abwasserverband abgewickelt. Aber dass man in diesem Bereich so eng zusammenarbeitet, kann ich nicht behaupten. Es sind z.B. drei Gemeinden dabei und alle drei Gemeinden haben unterschiedliche Kanalgebühren.

In Hermagor wurde eine neue Tierkörperentsorgungsstelle gebaut, da das Sammelzentrum umgebaut wurde. Die Gemeinde Gitschtal liefert dies in der Stadtgemeinde Hermagor ab.

## **6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Im Bereich Tourismus gibt es eine vertragliche Zusammenarbeit. Früher gab es die Karnische Tourismus GmbH als Tourismusverband, heute gibt es aufgrund der Änderung des Tourismusgesetzes eine neue Gesellschaft – die NLW (Nassfeld Lesachtal Weißensee).

Im Bereich Betriebsansiedlung/Gewerbegebiet war eine Kooperation in Form eines Gewerbeparks in Planung bzw. im Gespräch, aber es hat sich dahingehend nichts mehr getan.

Eine Kooperation im Bereich der Freizeiteinrichtungen ist der Golfplatz in der Marktgemeinde Kirchbach. Es gibt eine Gesellschaft die Golfanlagen GmbH, wo alle Gemeinden als stille Beteiligte aufscheinen.

Im Bereich der Abfallwirtschaftsversorgung gibt es wie bereits erwähnt die Kooperation im Bereich der Tierkörperentsorgung.

Im Bereich der Abwasserentsorgung gibt es bei unserer Kläranlage eine vertragliche Kooperation mit den Gemeinden Kirchbach, St. Stefan im Gailtal und Gitschtal.

Im Bereich der Feuerwehren wurde die Drehleiter auch von anderen Gemeinden im Bezirk mitfinanziert.

Im Bereich Soziales gibt es den Sozialhilfeverband sowie den ÖZIV – den zivilen Invalidenverband. Dies ist ein Verband, der bei uns situiert ist und gemeindeübergreifend tätig ist. Wir unterstützen den Verein.

Im Bereich der Schulen gibt es den Schulgemeinerverband.

Bei Bau-/Wirtschaftshof gibt es grundsätzlich keine Kooperation. Bei Extremsituationen wird aber mit den anderen Gemeinden zusammengearbeitet. Dieser Bereich wird aber zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Wir haben einen sehr großen Wirtschaftshof wie Arnoldstein auch. Dahingehend ist Arnoldstein ein Vorbild für uns. Arnoldstein macht sehr viel für die umliegenden Gemeinden. Wir eher noch nicht so, da wir selbst ein sehr großes Gemeindegebiet (204 km<sup>2</sup>) haben und mit Berg und Tal wie beispielsweise dem Nassfeld einige Extremsituationen zu bewältigen haben. Deshalb findet man auch wenig Zeit für

andere Gemeinden. Aber dies wird ein Thema werden, weil die Gerätschaften immer teurer werden. Diese kann sich wahrscheinlich bald niemand mehr leisten und dann wird man sicherlich Kooperationen mit kleineren Gemeinden eingehen.

Es ist geplant, einen Amtssachverständigen über die KIOG aufzunehmen, damit dieser Sachverständige auch für andere Gemeinden tätig wird. Wir haben selbst zwei Amtssachverständige im Haus und sind selbst nicht so auf andere Hilfe angewiesen. Andere Gemeinden haben keinen Amtssachverständigen und müssen die Leistungen zukaufen. Hier ist angedacht, einen Sachverständigen bei der KIOG aufzunehmen, der für die Gemeinden tätig werden kann.

Beim Verkehr gibt es eine vertragliche Zusammenarbeit mit dem Verkehrsverbund. Hier geht es um das Gebiet von St. Stefan im Gailtal bis ins Lesachtal.

Im Bereich Aus- und Weiterbildung gab es im Zuge der ZPR eine Zusammenarbeit. Ein Mitarbeiter der Stadtgemeinde hat an der Schulung in Wien teilgenommen und die anderen Mitarbeiter im Bezirk geschult.

Öffentlichkeitsarbeit/Marketing wird über das Regionalmanagement geregelt. Die Gemeinden verfügen nicht über die personellen Ressourcen um die Projekte zu betreuen.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

Interkommunale Zusammenarbeit ist sicherlich ein großes Schlagwort und wird in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs- / Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Kostenersparnisse / -optimierungen
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung

- Nutzung von Größenvorteilen
- Verbesserung der Ressourcennutzung

## **8. Gibt es Nachteile/Probleme?**

Die Umsatzsteuer ist sicherlich ein sehr großes Problem bei der Zusammenarbeit. Die Übertragung von Personal ist momentan mit 20% Steuer zu verrechnen, was eine enorme Belastung für die Gemeinden bedeutet.

Die Fremdbestimmung bzw. die fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeiten können auch ein Problem darstellen. Wer gibt schon gerne etwas her.

Es gibt vielleicht auch zu Beginn einen höheren Arbeitsaufwand.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Umsatzsteuer (Personal)
- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten (z.B.: Bauübertragungsverordnung)
- Bedeutungs-, Autonomie-, Kompetenz- bzw. Machtverlust (z.T.)
- Höherer Arbeitsaufwand (zu Beginn)
- Hoher Koordinierungs- / Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess (zu Beginn)

## **9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Ja.

## **10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Ja, dabei handelt es sich um minimale Kostenersparnisse, welche eher langfristig auftreten.

## **11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

einmalige und laufende Kostenersparnisse.

## 12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?

In allen Bereichen, in denen zusammengearbeitet wird.

## 13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?

Sicherlich durch die höhere Auslastung der Ressourcen und durch Arbeitsteilung. Auch die Optimierung von Leistungen spielt hierbei eine Rolle. Die Vermeidung von Doppelgleisigkeiten sowie die Einsparung von Sachmitteln führen ebenso zu Kostenersparnissen.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für diese Frage:

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen / höhere Nachfrage
- Arbeitsteilung / Spezialisierung
- Bündelung von Aktivitäten / Prozessoptimierung / Optimierung von Leistungen und Abläufen
- Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten
- Einsparung von Sachmitteln

## 14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen

Es könnte mehr sein bzw. es wird auch mehr werden. Wir sprechen hier von einem kleinen Bereich der Zusammenarbeit, aber damit sind wir grundsätzlich zufrieden.

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden

## 15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen

Ich muss ehrlich sagen, ich hatte aufgrund von vielen Terminen nicht die Zeit, um mich mit dem Thema intensiv zu beschäftigen. Ich hoffe Ihnen hilft dies für ihre Arbeit und sie können die Informationen nutzen.

Abschließend kann zum Thema IKZ gesagt werden, dass dies sicherlich für unsere Gemeinden in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

### Marktgemeinde Kirchbach

#### **Transkription**

Interview mit Frau Hannelore Viertler-Bader – Amtsleiterin der Marktgemeinde

Kirchbach

11.12.2014

#### **1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: Kirchbach

Einwohnerzahl: 2669

Teilnehmername: Hannelore Viertler-Bader (Amtsleiterin)

#### **2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, informelle und formelle interkommunale Zusammenarbeit.

#### **3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Für die Initiierung waren grundsätzlich die Verwaltung und die Politik zuständig (Bürgermeister und Amtsleiter). Die Ideen kamen von den Gemeinden oder waren anlassbezogen bzw. aufgrund eines Ereignisses – dies kann man nicht allgemein sagen. Grundsätzlich muss der Gemeinderat zustimmen, vor allem wenn es um etwas Vertragliches geht.



#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

Der Wettbewerbsvorteil war sicherlich vorher eine der Gründe für eine Zusammenarbeit, aber dieser Vorteil ist durch die Mehrwertsteuer weggefallen. Auch die gesetzlichen Regelungen sind Gründe für die IKZ in einigen Bereichen. Dahingehend sind wir aber nicht gefragt worden, ob wir dies überhaupt als sinnvoll erachten.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Größerer Handlungsspielraum
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen (z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeindeförderungen)
- Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft
- Verbesserung der Ressourcennutzung

#### **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Bei den Verbänden (Schulgemeindeförderverband, Gemeindeförderverband Karnische Region, Sozialhilfeförderverband) wird mit allen Gemeinden im Bezirk zusammengearbeitet. Außerdem gibt es mit der Gemeinde Dellach im Gailtal und der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen eine Loipenkooperation.

## **6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Im Bereich Tourismus gibt es schon seit längerem eine privatrechtliche Zusammenarbeit. Im Bereich Betriebsansiedelung/Gewerbegebiet hat es für den Bezirk bereits Bestrebungen für eine Kooperation gegeben. Es war angedacht, dass alle Gemeinden im Bezirk dieses Vorhaben mitfinanzieren und die Kommunalsteuer ihnen dann anteilig zugeführt wird. Momentan gibt es diese Bestrebungen aber nicht mehr.

Bei den Projekten Aquarena, Millenniumbahn (seit 2000) und die Bergbahnen in der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen sind Kooperationen im Bereich Einrichtung/Betrieb von Freizeiteinrichtungen. Diese basieren auf einem Gemeinderatsbeschluss und es geht hier vor allem um eine Kostenbeteiligung der Gemeinden. Außerdem gibt es auch das Bezirksprojekt, bei welchem der Geopark von den Bezirksgemeinden mitfinanziert wurde.

Im Bereich der Abfallwirtschaft gibt es den Abfallwirtschaftsverband Westkärnten. Bei der Abwasserentsorgung sind wir Mitglied des Abwasserverbandes Karnische Region, bei welchem die Gemeinden Gitschtal, Kirchbach und Hermagor kooperieren. Im Bereich der Altstoffsammelzentren gibt es eine Kooperation mit der Gemeinde Dellach im Gailtal für den Rasenschnitt. Die Marktgemeinde Kirchbach hat keine eigene Kompostieranlage und deshalb wird der Rasenschnitt zur Gemeinde Dellach im Gailtal gebracht.

Im Bereich der Feuerwehren kann auch von einer Zusammenarbeit gesprochen werden. Die Drehleiter der Feuerwehr der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See wurde von allen Gemeinden im Bezirk mitfinanziert und kann bei Bedarf auch von diesen in Anspruch genommen werden. Im Bereich Soziales gibt es den Sozialhilfverband und außerdem einen Integrationsfond im Bezirk. Dahingehend gibt es jeden dritten Mittwoch einen Sprechtag.

Im Bereich der Altenbetreuung gibt es das Mobilitätsprojekt „Alsole-Mobil“ zwischen der Marktgemeinde Kirchbach und der Gemeinde Dellach im Gailtal. Diese Kooperation ist vertraglich geregelt.

Bei der Kinderbetreuung bzw. den Kindergärten gibt es auch eine Art Kooperation. Einige Kinder der Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See besuchen den Kindergarten in Kirchbach, da die Entfernung für die Bürger wesentlich günstiger ist. Außerdem sind auch 1-2

Kinder unter 3 Jahren im Kindergarten, welche von der Gemeinde Dellach im Gailtal kommen. Hier gibt es aber dann einen eigenen Tarif für die Kinder von den anderen Gemeinden. Außerdem wird auch ein Jugendzentrum über den Gemeindeverband geregelt.

Beim Bau-/Wirtschaftshof gibt es eine Kooperation mit der Gemeinde Arnoldstein im Bereich der Straßenreinigung. Aufgrund der Mehrwertsteuer ist dies aber unwirtschaftlich geworden. Ohne die Mehrwertsteuer wäre die Kooperation leichter und wirtschaftlicher.

Außerdem gibt es auch eine Kooperation im Bereich Sachverständigendienst. Es gibt keine wirkliche Vereinbarung, aber bei Bedarf kann ein Sachverständiger von der Gemeinde Dellach im Gailtal oder der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen gegen Kostenersatz in Anspruch genommen werden.

Im Bereich Verkehr gibt es den Verkehrsverbund. Dieser regelt beispielsweise den Schibus für die Region. Auch im Bereich Straßenerhaltung/Winterdienst gab es voriges Jahr aufgrund der Schneefälle eine Kooperation mit der Stadtgemeinde Wolfsberg sowie der ASFINAG. Grundsätzlich ist eine Kooperation in diesem Bereich aber schwierig, da die Fahrzeuge meist zugleich benötigt werden. Auch bei der Anschaffung eines Loipengerätes gibt es eine Kooperation mit der Gemeinde Dellach im Gailtal und der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen.

Bei der Aus- und Weiterbildung gibt es die Kärntner Verwaltungsakademie (+Eigeninitiative, Bezirkseinheitlich). In diesem Bereich wurde beispielsweise von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See sowie der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen eine Weiterbildung im Bereich der ZPR (Zentralen Personenstandsregister) angeboten. Außerdem gibt es den FLGÖ mit durchschnittlich zwei Sitzungen pro Jahr, bei welchem ein Erfahrungsaustausch der Amtsleiter - fallweise auch mit Referenten - erfolgt.

Im Bereich der Lohnverrechnung ist es geplant, dass diese eventuell von der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See für andere Gemeinden im Bezirk durchgeführt wird. Beim E-Government bzw. im Bereich der EDV gibt es eine Kooperation mit der Stadtgemeinde Hermagor im Bereich der Formularverwaltung. Auch eine einheitliche EDV bzw. eine einheitliche Hard- und Software ist angedacht.

Im Bereich Personalmangement gibt es die KIOG (GmbH), bei welcher alle Bezirksgemeinden Gesellschafter sind. Dahingehend wurde beispielsweise durch die KIOG für alle Gemeinden

ein Bautechniker eingestellt. Beim Finanzmanagement gibt es nur eine Kooperation über die Verbände.

Kooperationen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/Marketing werden vom Regionalmanagement der Region Hermagor geregelt.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

Bei der Loipenkooperation kann als Vorteil die Reduzierung der Anschaffungskosten genannt werden.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Kostenersparnisse/-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Verpflichtung (z.B. gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeindeverbänden)
- Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft

## **8. Gibt es Nachteile/Probleme?**

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Umsatzsteuer
- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Rechtliche Anforderungen
- Hoher Koordinierungs-/Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess
- Verpflichtung zur Rücksichtnahme der IKZ-Partner

## **9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Ja.

---

## **10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Bei der Loipenkooperation konnten mittelfristig deutliche Kostenersparnisse erreicht werden. Bei den Verbänden ist die Erreichung von Kostenersparnissen aber strittig.

## **11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

einmalige Kostenersparnisse wie beispielsweise beim Ankauf des Loipengerätes. Minimale laufende Kosteneinsparungen sind auch beim Betrieb möglich.

## **12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Bei der Loipenkooperation konnten laufende Kostenersparnisse beim Kauf des Loipengerätes erreicht werden. Im Bereich Abfallwirtschaft/-entsorgung ist dies schwierig zu beurteilen, da man nicht weiß was es sonst kosten würde.

Ausgewählte Bereiche am Fragebogen:

- Finanzmanagement/Finanzen
- Sport/Sportanlagen/Freizeit
- Wirtschaft/Tourismus
- Kinder-/Jugendbetreuung
- Tourismusförderung und Regionalmarketing

## **13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für diese Frage:

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen/höhere Nachfrage
- Gemeinsame Investitionsdurchführung/Risikoaufteilung
- Günstigere Einkaufspreise/Beschaffung

## **14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen**

- sehr zufrieden
- zufrieden

wenig zufrieden

unzufrieden

**15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen**

Nein.

Marktgemeinde Kötschach – Mauthen

**Transkription**

Interview mit Herrn Jürgen Themessl - Amtsleiter der Marktgemeinde

Kötschach-Mauthen

09.12.2014

**1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: Kötschach-Mauthen

Einwohnerzahl: ~1420

Teilnehmername: Jürgen Themessl (Amtsleiter)

**2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, interkommunale Zusammenarbeit wird aktiv und sehr projektbezogen in der Gemeinde betrieben. Dahingehend sowohl informelle und formelle Zusammenarbeit.

**3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Interkommunale Zusammenarbeit ist nicht nur eine Sache, die aktiv von den Gemeinden untereinander betrieben wird, sondern für die interkommunale Zusammenarbeit gibt es beim Land Kärnten einen eigenen Budgettopf für die interkommunale Zusammenarbeit hat.

Unsere zuständige Abteilung ist die Abteilung 3 – Gemeinden. Dieser Budgettopf ist im Wesentlichen für förderfähige Projekte zwischen Gemeinden, für welche man dann zusätzliches Geld erhält. Diesbezügliche Anträge werden vom Land Kärnten geprüft und man bekommt eine Freigabe. Zur Begründung einer IKZ bedarf es auch gleichlautender Gemeinderatsbeschlüsse sowie einer aufsichtsbehördlichen Genehmigung. Es wird also den Gemeinden ein Anreiz gegeben interkommunale Zusammenarbeit aktiv zu betreiben. Auch mit dem Ziel, dass sich die Gemeinden langfristig Geld sparen.

Es gibt auch IKZ auf dem Gebiet der Bürgermeister. Die Bürgermeister treffen sich auch regelmäßig und besprechen diverse Angelegenheiten. Es gibt IKZ beispielsweise in Form eines Wirtschaftsprojektes. Es wurde gemeinsam die Wirtschaftsmesse „GERN“ veranstaltet. Dies war eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden Lesachtal, Kötschach-Mauthen, Dellach und Kirchbach. Dies war nicht formell und außerhalb der Agenden, welche man in einem Verband geregelt hat oder in irgendeiner anderen Gemeinschaft, und war auf der politischen Ebene angesiedelt.

Wer zustimmen muss, hängt von der Geschäftsordnung ab. Wenn es eine Kooperation ist unter den Bürgermeistern, dann müssen die Bürgermeister zustimmen. Wenn es eine Kooperation ist, die weitere Beschlüsse braucht z.B. wenn es finanzielle Bedeckungen braucht, wenn es in der Geschäftsordnung so steht, dann ist das oberste Organ immer der Gemeinderat.

#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

Interkommunale Zusammenarbeit wird meiner Meinung nach immer wichtiger. Schon aus dem Grund, da die finanziellen Mittel auch in den Gemeinden immer dünner werden. Es ist auch nicht immer logisch, warum jede Gemeinde eine eigene Infrastruktur haben muss. Die größten Projekte, die mir einfallen, sind Wirtschaftshöfe, hohe Kosten, Anschaffung von Hardware, Fahrzeuge, welche sehr teuer sind und teils sehr wenig Einsatzstunden haben. Ein weiteres Projekt, welches bei uns in Kötschach-Mauthen mit der Gemeinde Dellach in Ausarbeitung ist, ist aufgrund eines gewissen Kirchturmdenkens, welches bei solchen Projekten immer dabei ist, ein bisschen schwierig. Dieses Kirchturmdenken ist vielleicht eher auf der politischen Seite angesiedelt, weil der Gemeindevertreter immer im Kopf hat wie

dies ankommt. Beispielsweise auch aufgrund der Gemeinderatswahlen im nächsten Jahr. Dahingehend will niemand in der Politik Beschlüsse fassen und jemanden damit „weh tun“. Wir haben mit der Gemeinde Dellach ein interkommunales Projekt in Ausarbeitung über den Abfallwirtschaftsverband, der dies lenkt. Die Idee ist ein gemeinsames Sammelzentrum, welches bereits in Kötschach-Mauthen existiert. Parallel dazu soll eine gemeinsame Bio-Kompostieranlage errichtet werden, welche bereits in einer Form in Dellach besteht. Dieses ist derzeit in Ausarbeitung, wird aber erst nach den Gemeinderatswahlen durchgeführt werden. Die Verbindung Kötschach-Mauthen nach Dellach ist ca. 8 km und es gibt schon Teilbeschlüsse, aber man hat im Vorfeld schon mitbekommen, dass einige Bürger diesem Vorhaben skeptisch gegenüberstehen, da dann die Entfernung zum Sammelzentrum für sie länger wird. Aus diesem Grund wird dies erst später durchgeführt werden.

Die wesentlichen Gründe für IKZ sind finanzielle und wirtschaftliche Gründe. Der laufende Betrieb wird durch die Zusammenarbeit günstiger. Auch eine Optimierung kann durch IKZ erreicht werden. Meistens gibt es bei interkommunalen Projekten auch Neuinvestitionen. Bei Neuinvestitionen gibt es dann auch wieder Fördermittel, wie bereits erwähnt wurde. Dann sind meistens auch Modernisierungen und Umstellungen mit interkommunalen Projekten verbunden. Z.B. auch beim gemeinsamen Sammelzentrum, wo man versucht auch neue Technik, neue Möglichkeiten einzubringen und neue Problemstellungen zu lösen. Man muss sich, wenn man beim Sammelzentrum z.B. eine weitere Gemeinde wie Dellach hinzufügt, genau überlegen – Sperrmüll muss genau nach Gewicht geteilt werden. Momentan ist wiegen noch kein Thema, wenn aber eine weitere Gemeinde hinzukommt, man muss dies auch verwiegen. Bei Sperrmüll gibt es einen Großraumcontainer, bei welchem man dann eine Waage darunter bringen muss. Diese Waage kostet sehr viel Geld. Oder man muss auch in andere Richtungen denken, weil beispielsweise wenn mehrere Gemeinden zusammenarbeiten, dann werden auch größere Tonnagen/Container benötigt. Z.B. bei Kartonagen baut man dann auch eine Presse ein. Das bedeutet, dass man dies nicht mehr lose hineinschmeißt, sondern es wird nach einem bestimmten Rhythmus von einer Presse verdichtet.

Eine weitere Herausforderung ist, dass die Mitarbeiter nach einer gewissen Zeit in erster Linie die Personen aus der eigenen Gemeinde sehr gut kennen. Durch die Zusammenarbeit kommen aber plötzlich sehr viele andere Personen aus der Nachbargemeinde, die die



Mitarbeiter aber nicht kennen. Dann muss man beachten, dass die richtigen Personen ihren Müll dorthin bringen und nicht Personen von ganz anderen Gemeinden. Dann braucht man eine ID oder ein Ausweissystem. Dies hat auch den Vorteil, dass man diesen über einen Chip laufen lassen kann und man hat die Möglichkeit diesen Chip auch anderwärtig zu verwenden z.B. über eine Bürgerkarte oder Einkaufskarte. Dies könnte man erweitern und beispielsweise Vorteile für Geschäfte hinzugeben, welche Boni geben. Als Gemeinde hat man auch die Möglichkeit Altenehrungen oder andere Ehrungen anders als bisher durchzuführen. Diese könnten beispielsweise € 30 erhalten, welche bei einem teilnehmenden Betrieb in der Gemeinde abbuchbar wären. Dies sind alles Ideen und Mehrfachnutzen, die sich durch so ein Projekt zusätzlich ergeben.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs- / Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse /-optimierungen
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
- Nutzung von Größenvorteilen

## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Wir arbeiten mit den Gemeinden Lesachtal, Dellach, Kirchbach (West-Ost-Achse) sowie mit der Gemeinde Oberdrauburg (Parallelachse). Mit der Gemeinde Oberdrauburg ist ein Projekt für eine gemeinsame Rodelbahn am Gailberg angedacht. Informelle Zusammenarbeit in Form von gegenseitigem Informationsaustausch oder formell über die Tourismusverbände gibt es auch mit der Gemeinde Weissensee im Bereich der Energieautarkie. Die

Marktgemeinde Kötschach-Mauthen ist eine e5-Gemeinde und auch die Gemeinde Weissensee ist auch sehr federführend auf diesem Gebiet.

## **6. In welchen Bereich arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

IKZ gibt es in den Bereichen Abfallwirtschaft und Tourismus seit vielen Jahren in öffentlich-rechtliche Kooperationsformen. Es gibt beispielsweise seit dem Jahr 2009 eine Loipenkooperation – ein gemeinsames Loipengerät in Kooperation der Gemeinden Dellach, Kötschach-Mauthen und Kirchbach. Zwischen Dellach und Kötschach gibt es schon länger eine Kooperation, da die Felder bei der Loipenpräparierung zusammengrenzen. Wenn es ihm Tal wenig Schnee gibt, gibt es im Plöckengebiet die Möglichkeit eine Höhenloipe zu machen. Dies ist für die Gemeinde Dellach interessant, welche ein großes Unternehmen (Biohotel Daberer) haben, welches im Winter auf Loipen setzt. Es gibt auch unterschiedliche Lagen. Es ist ein Interesse beidseitig der Gail eine Loipe zu machen, wofür man zwei Geräte benötigt. Der nächste Punkt, welcher maßgeblich für die Kooperation war, ist, dass die Geräte sehr teuer und kostenintensiv sind. Teilweise gab es zwei alte Geräte in Kötschach-Mauthen und Kirchbach. Ein neues Gerät kostet € 150.000-160.000. Aus diesem Grund wurde eine Kooperation gemacht – eine obergailtaler Loipengemeinschaft. Dadurch spart sich eine Gemeinde ein Loipengerät. Die Gemeinde Dellach hat ein bestehendes Gerät, welches erst fünf bis sechs Jahre alt ist. Von den drei Gemeinden wurde ein Gerät nachgekauft. Diese Geräte stehen dann allen Gemeinden zur Verfügung. Dies ist natürlich logistisch ein Problem, da die Geräte oft gleichzeitig benötigt werden. Dieses Projekt wurde auch beim Land Kärnten eingereicht. Im Wesentlichen haben wir fast 40% Förderungen bekommen. Man hat auch verrechnungsmäßig weitergedacht, wie der laufende Betrieb ohne Streit geregelt werden kann. Die Verrechnung soll zukünftig über GPS gehen, wo die Loipenkilometer als Verrechnungsschlüssel genau aufgezeichnet werden. Kötschach-Mauthen mit 22 km, Dellach mit 8 km und Kirchbach mit 12 km. Auf Basis dieses Schlüssels hat man auch die Investition bzw. Restinvestition aufgeteilt. Auch die laufenden Kosten sollen nach diesem Schlüssel aufgeteilt werden. Die variablen Kosten werden auf einer Basis über das GPS aufgeteilt.

Weitere Bereiche sind Sport und Wirtschaft (gemeinsame Messe „GERN“). Des Weiteren gibt es drei Verbände: den Sozialhilfeverband, den Gemeindeverband Karnische Region,

Schulgemeindeverband. Der Gemeindeverband regelt interkommunale Projekte auf Bezirksebene. Des Weiteren gibt es noch eine eigene Gesellschaft (KIOG) die gegründet wurde für die Sanierungen der Schulen und Investitionen für Schulstandorte zu treffen. Im Bereich der Wirtschaft wird seit 2014 auf informeller Basis zusammengearbeitet.

Zukünftig sind mit Sicherheit Kooperationen geplant – IKZ wird immer mehr in Anspruch genommen. Den Bedarf bringt die Not mit sich. Es ist nicht immer einfach solche Projekte einzugehen, da ein gewisses Kirchturmdenken vorhanden ist. Ich glaube, dass es interkommunale Projekte immer mehr geben wird, wenn die jetzigen Projekte touristisch gesehen, d.h. Abfallwirtschaft und gemeinsames Sammelzentrum, abgebaut sind. Man muss auch die Erfolge sehen. Wenn man 2-3 offene Projekte hat, dann geht man nicht so gerne ein neues Projekt an. Das wird es immer mehr geben.

Die Gemeindegemeinschaften sind ein leichtes Druckmittel, mit welchen die Gemeinden zur IKZ forciert werden sollen. Gemeindegemeinschaften sind auf kommunaler Ebene unter den Gemeinden kein Thema – nicht wie in der Steiermark, wo es ganz andere Strukturen als in Kärnten gab. Bei uns gab es die letzte Strukturreform 1973, wo die Anzahl der kleinen Gemeinden in Kärnten reduziert wurde. Die letzte Strukturreform in Kötschach-Mauthen gab es 1958, bei welcher Mauthen und Kötschach zusammengelegt wurden. 1973 bei der großen Strukturreform in Kärnten kamen zur Gemeinde noch die Gemeinde St. Jakob/Lesachtal und Würmlach.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

In erster Linie wirtschaftliche Vorteile bzw. Kostenvorteile. Außerdem neue Technologien z.B. beim Loipengerät, welches schneller, effizienter und wirtschaftlicher arbeitet.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs- / Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse /-optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit

- Optimierung des Personaleinsatzes
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Größerer Handlungsspielraum
- Nutzung von Größenvorteilen
- Verbesserung des Images

## **8. Gibt es Nachteile/Probleme?**

Man muss bei jeder Kooperation Kompromisse eingehen. Man muss sich den Problemen stellen und im schlimmsten Fall den kleinsten gemeinsamen Nenner suchen. Aber in erster Linie müssen die Nachteile in den Köpfen abgebaut werden. Man muss sich ändern, umstellen und gewisse Gewohnheiten ablegen, welche man über Jahre angesammelt hat. Die Akzeptanz der Bevölkerung stellt aber kein wirkliches Problem dar. Projekte müssen vor allem dementsprechend aufbereitet werden und die Bevölkerung muss darüber informiert werden. Man darf auch nicht immer nachgeben, die Politik geht aber oft den Weg des geringsten Widerstandes. Auch der erhöhte Koordinierungsaufwand stellt kein Problem dar, da man dies mit den anderen Gemeinden

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Personalabbau
- Hoher Koordinierungs- /Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess

## **9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Grundsätzlich muss bei der Gemeinde zwischen hoheitlicher und privatwirtschaftlicher Verwaltung unterschieden werden. Es gibt auch sehr viele Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit wie z.B. Abfallwirtschaft, wo wir direkt Leistungen an Bürger weitergeben mit Mehrwertsteuer, wo man die Umsatzsteuer zurückverlangen kann. Marktbestimmte Betriebe sind auch noch die Gebührenhaushalte wie Wasser und Kanalisation. Im hoheitlichen Bereich, wenn man z.B. auf die Investition beim Loipengerät zurückgeht, dort haben wir keine Möglichkeit, da wir keine direkten Einnahmen haben. Man verrechnet auch

keine Entschädigungen oder Kostenersätze für die Loipenpräparierung und auch keine Schikarten. Es wird halt immer problematischer – die Gemeinden versuchen sehr oft Mehrwertsteuer zurückzubekommen indem man einen Verein oder ein Unternehmen gründet. Aber das Finanzamt ist sehr geschickt und man muss aufpassen. Wir haben auch drei bis vier Vereine gegründet, worüber wir Mitarbeiter beschäftigt haben. Das Problem ist, dass das Finanzamt dann nach ein paar Jahren prüft und dann Nachzahlungen getätigt werden müssen und bei der Gemeinde liegenbleiben.

Aber grundsätzlich ist die Umsatzsteuer nicht hinderlich für eine Zusammenarbeit. Bei einer Zusammenarbeit z.B. im Bereich der Abfallwirtschaft sind beide Gemeinden vorsteuerabzugsberechtigt – also ist die Umsatzsteuer kein Thema.

**10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden?  
(Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Ja. Es gibt deutliche Kostenersparnisse bei Investitionen und auch beim laufenden Betrieb. Z.B. beim gemeinsamen Sammelzentrum: die Auslastung wird verbessert, auch das Personal wird besser eingesetzt. Die Einsparungen sind eher mittel- bis langfristig. Z.B. ein Sammelzentrum hat eine relativ lange Bestandsdauer, wo etwa alle 20 Jahre an der Struktur investiert wird. Bei einem Loipengerät geht man auch von einer Nutzungsdauer von 12-15 Jahren aus.

**11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um...**

... einmalige Kostenersparnisse (bei Investitionen) und auch um laufende Kostenersparnisse. Wenn wir als Marktgemeinde Kötschach-Mauthen ein Loipengerät kaufen würden, so würde dies € 150.000. Durch die Förderung des Landes Kärnten von 40% sind dies nur mehr € 90.000. Werden dann die Anteile der Gemeinde (22 km) mit einberechnet so kostet das neue Loipengerät für die Gemeinde in Kooperation nur mehr € 45.000.

**12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Es gibt in allen Bereichen Kostenersparnisse. Es geht bei Kooperationen in erster Linie um die Kostenersparnisse.

### 13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für diese Frage:

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen / höhere Nachfrage
- Arbeitsteilung/Spezialisierung
- Bündelung von Aktivitäten / Prozessoptimierung / Optimierung von Leistungen und Abläufen
- Gemeinsame Investitionsdurchführung / Risikoaufteilung
- Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten
- Verbesserung der Durchsetzungsmöglichkeit / Synergieeffekte
- Abbau von Stellen
- Einsparung von Sachmitteln
- Günstigere Einkaufspreise/Beschaffung

### 14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden

### 15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen

Für mich ist IKZ sehr wichtig, da die wirtschaftliche Situation in den Gemeinden immer schwieriger wird. Ich glaube, dass die finanziellen Probleme nicht ganz durchschritten sind und momentan sind die Einnahmen auch sehr eingebrochen. Der Druck wird immer größer und ich glaube, wenn man als kleine Gemeinde eine gewisse Eigenständigkeit behalten will, ist IKZ der Weg, wo man eigenständig bleibt ohne dass dann der große Druck von Bund oder Land kommt und es dann zu Gemeindefusionierungen kommt.

Gemeinde Lesachtal

**Transkription**

Interview mit Herrn Christoph Oberluggauer – provisorischer Amtsleiter der  
Gemeinde Lesachtal

10.12.2014

**1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: Lesachtal

Einwohnerzahl: 1377 (30.11.2014)

Teilnehmername: Christoph Oberluggauer (provisorischer Amtsleiter)

**2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in ihrer Gemeinde betrieben?**

Ja, es wird sowohl informelle als auch formelle IKZ in der Gemeinde Lesachtal betrieben. Informelle Zusammenarbeit umfasst beispielsweise, dass sich die Bürgermeister regelmäßig im Bezirk treffen und auch die Amtsleiter treffen sich in regelmäßigen Abständen. Auf formeller Ebene gibt es beispielsweise den Schulgemeinerverband oder auch den Gemeinerverband Karnische Region.

**3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Im Grunde genommen die Gemeinden unter sich. Der Gemeinerverband Karnische Region ist eine Kooperation mit den Bezirksgemeinden, welche auf Gemeinderatsbeschlüssen basiert. Grundsätzlich muss der Gemeinderat zustimmen, damit eine Zusammenarbeit stattfinden kann. Der Schulgemeinerverband beruht auf einer gesetzlichen Verpflichtung.

Die Ideen kommen von politischen Mandataren oder von Bezirksgemeinden als Gemeinschaftsidee.

#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

Die Gemeinde Lesachtal hatte einige Erwartungen an die interkommunale Zusammenarbeit. Neben der Nutzung von Förderungs-/Finanzzuweisungsmöglichkeiten sind auch die Reduzierung des Zeitaufwandes und die Optimierung des Personaleinsatzes Gründe dafür, mit anderen Gemeinden in Kooperation zu treten. Die Gemeinde hatte sich ebenfalls erhofft, das Leistungsangebot ausbauen sowie die Qualität der Leistungen verbessern zu können. Durch interkommunale Zusammenarbeit sollte darüber hinaus auch der Handlungsspielraum erweitert und die Erfüllung der Aufgaben sichergestellt werden. Die Gemeinde hat sich außerdem erhofft, von den Größenvorteilen durch IKZ zu profitieren. Neben den Erwartungen gibt es aber auch eine gesetzliche Verpflichtung zur Kooperation, die die Gemeinde natürlich auch erfüllt.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Nutzung von Förderungs- / Finanzzuweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Größerer Handlungsspielraum
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
- Sicherstellung der Auftragserfüllung
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen (z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeinerverbänden)



## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Grundsätzlich wird in den Verbänden (Schulgemeindeverband, Gemeindeverband Karnische Region) mit allen Gemeinden im Bezirk zusammengearbeitet. Es gibt auch noch das Regionalmanagement, bei welchem auch alle Gemeinden des Bezirkes sowie auch noch die Gemeinde Weissensee vom Bezirk Spittal/Drau und die Gemeinde Feistritz/Gail vom Bezirk Villach-Land dabei sind. Mit der Gemeinde Dellach im Gailtal gibt es eine Kooperation mit dem Geopark (Verein), bei welcher die Gemeinde Lesachtal Mitglied ist und welcher von der Gemeinde Dellach im Gailtal aus initiiert ist. Mit der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen gibt es eine Kooperation im Bereich des Baudienstes. Der Bausachverständige von der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen deckt gleichzeitig bei uns auch diesen Aufgabenbereich ab. Der Bausachverständige steht uns einmal in der Woche zur Verfügung.

## **6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Es gibt eine privatrechtliche Zusammenarbeit im Tourismus durch den Tourismusverband. Diesbezüglich wurden die Tourismusagenden an eine Regionalgesellschaft in Form einer GesmbH ausgelagert. Im Grunde genommen ist dies auch gesetzlich geregelt, dass sich in den Regionen Tourismusregionen bilden müssen. Die Gemeinden sind Mitglied in dieser Gesellschaft. Die Zusammenarbeit im Bereich Tourismus gibt es sicher schon 25 Jahre lang.

Im Bereich der Abfallwirtschaft gibt es den Abfallwirtschaftsverband (Gemeindeverband).

Im Bereich der Erholungseinrichtungen wurden verschiedene Projekte mitfinanziert wie beispielsweise die Errichtung der Aquaarena in Kötschach-Mauthen als Bezirksprojekt, welches von allen Bezirksgemeinden mitfinanziert wurde. Hier ist aber die Gemeinde Lesachtal ansonsten nicht beteiligt. Auch die Karnische Talbahn am Nassfeld war auch ein Bezirksprojekt, bei welcher die Gemeinde Lesachtal auch nur die Errichtung mitfinanziert hat. Die Einheimischen der Bezirksgemeinden haben im Gegenzug vergünstigte Karten für diese Talbahn erhalten. Ein weiteres Projekt ist Golf in Kirchbach, bei welchem die Gemeinde Lesachtal stiller Teilhaber ist.

Grundsätzlich ist es so, dass aufgrund der geographischen Struktur gewisse Infrastruktureinrichtungen vor Ort sein müssen. So ist z.B. keine Zusammenarbeit im Bereich des Altstoffsammelzentrums möglich, da die Entfernung nach beispielsweise Kötschach-Mauthen für die Müllentsorgung einfach zu weit wäre.

Im Bereich der Feuerwehr gibt es im Bezirk einen Bezirksfeuerverband (Gemeindeverband), bei welchem die Gemeinden des Bezirkes kooperieren und somit auch die Gemeinde Lesachtal involviert ist.

Im Bereich der Schulen gibt es wie oben bereits erwähnt den Schulgemeindeverband. Die Musikschulen von Kötschach-Mauthen und Lesachtal kooperieren informell.

Im Bereich Standesamt/Staatsbürgerschaft gibt es einen informellen Austausch.

Eine Zusammenarbeit gibt es auch im Bereich der Sachverständigendienste. Wie schon oben angeführt gibt es eine Kooperation beim Baudienst, welche auf einer Vereinbarung basiert. Die Stundenleistungen, die erbracht werden, werden von der Gemeinde Lesachtal bezahlt.

Mit der Marktgemeinde Kötschach-Mauthen gibt es Kooperationen im Bereich der Messen. Heuer im Frühjahr war beispielsweise die Messe „GERN“, bei welcher sich auch unsere Gemeinde beteiligt hat. Die Gemeinde Lesachtal hat diesbezüglich einen Betrag für die gesamte Messeorganisation geleistet. Auch diese Zusammenarbeit war beispielsweise durch eine Vereinbarung geregelt.

Die Aus- und Weiterbildung wird über den Bezirk bzw. Gemeindeverband Karnische Region in Absprache mit den Gemeinden geregelt. Dahingehend werden z.B. Gemeinschaftsausbildungen für die Gemeinden ausgeschrieben.

Geplant ist bzw. eher diskutiert wird vielfach eine einheitliche gemeinsame Lohnverrechnung innerhalb des Bezirkes. Auch die EDV-Software wäre ein Thema, aber aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den Gemeinden ist eine Zusammenarbeit in diesem Bereich eher schwierig.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

Ein Vorteil der Zusammenarbeit ist die Reduzierung des Zeitaufwandes. Des Weiteren können auch durchaus Kosteneinsparungen durch die IKZ erreicht werden. Auch der Personaleinsatz kann optimiert und die Professionalität der Leistungen erhöht werden. Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden ermöglicht auch einen größeren Handlungsspielraum. Neben einer sicheren Auftragserfüllung haben sie auch die gesetzlichen Regelungen zur Bildung von IKZ als Vorteil herausgestellt.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse / -optimierungen
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz
- Größerer Handlungsspielraum
- Sicherstellung der Auftragserfüllung
- Gesetzliche Regelungen (z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeinerverbänden)

## **8. Gibt es Nachteile/Probleme?**

In Bereichen, in welchen zusammengearbeitet wird, läuft es grundsätzlich gut. Etwaige Probleme können in der Fremdbestimmung durch andere Gemeinden gesehen werden, welche die Mitbestimmungsmöglichkeiten der eigenen Gemeinde vermindert. Auch die fehlende Akzeptanz stellt eine Herausforderung im Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit dar. Des Weiteren ist ein hoher Koordinierungs- und Abstimmungsbedarf erforderlich, der einen komplizierten Einigungsprozess mit sich bringt.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Fehlende Akzeptanz
- Hoher Koordinierungs- / Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess

---

**9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?**

Nein, bisher war die Umsatzsteuer nicht hinderlich für eine Zusammenarbeit. Die Umsatzsteuer ist grundsätzlich nicht der ausschlaggebende Punkt.

**10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Ja, denn wenn man bestimmte Aufgabenbereiche selber machen müsste, hat man durchaus höhere Kosten. Die Kosteneinsparungen sind aber eher minimal und fallen eher langfristig an. Um genauere Angaben dazu machen zu können, müsste ich mich noch genauer mit der Thematik beschäftigen.

**11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

laufende Kostenersparnisse.

**12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Ich würde sagen, dass in allen Bereichen Kostenersparnisse erreicht werden können.

**13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Die Kosten konnten durch eine höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen sowie einer höheren Nachfrage eingespart werden. Neben der Bündelung von Aktivitäten konnte auch die Optimierung von Leistungen, Abläufen und Prozessen erreicht werden. Weiters wurde mit der Verringerung bzw. Vermeidung von Doppelgleisigkeiten ebenfalls Kosten eingespart. Interkommunale Zusammenarbeit bietet darüber hinaus auch die Möglichkeit zum Erhalt von günstigeren Einkaufspreisen und günstigere Beschaffungsmöglichkeiten.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für diese Frage:

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen / höhere Nachfrage
- Bündelung von Aktivitäten / Prozessoptimierung / Optimierung von Leistungen und Abläufen

- Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten
- Günstigere Einkaufspreise / Beschaffung

#### **14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen**

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden

Kooperationen mit 7 Bezirksgemeinden sind meist nicht immer so einfach – deshalb nicht sehr zufrieden.

#### **15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen**

Im Grunde genommen ist unsere Struktur so, dass interkommunale Zusammenarbeit nicht überall möglich und sinnvoll ist. Aufgrund der geographischen Lage macht es nicht immer Sinn. So ist eine Kooperation beispielsweise in den Gemeinden Kötschach-Mauthen oder Dellach im Gailtal leichter zu organisieren oder zu bewältigen als bei uns. Wir können die ganze Infrastruktur wie beispielsweise Müll/Abfallentsorgung nicht hinunter verlagern, weil wir uns dann eher von den Bürgern entfernen. Die Verkehrswege wären dann nämlich viel länger, usw. Solche angedachten interkommunalen Zusammenarbeiten im Bauhof oder in der Straßenreinigung sind bei der vorherrschenden Struktur nicht zielführend. Erstens kann die Leistung nicht so erbracht werden wie gewünscht und zweitens ist man so weit weg von den Bürgern und es kennt sich dann niemand mehr aus. Ich denke, dass man dadurch dann auch keine Kostenersparnisse hätte.

Wir liegen an der Grenze zwischen Kärnten und Osttirol – Maria Luggau ist der letzte Ort unserer Gemeinde und liegt an der Landesgrenze. Bis nach Maria Luggau sind es vom Sitz der Gemeinde Lesachtal in Liesing neun km. Bei uns wäre manchmal eine bundesländerübergreifende interkommunale Zusammenarbeit zielführender. Es wäre oft zielführender, sich nach oben hin zu orientieren, weil dies eine Taleinheit ist. Dahingehend gibt es aber oft gesetzliche Probleme, denn jedes Bundesland hat seine eigenen Gesetze. Aufgrund der Landesgrenze ist vieles nicht so leicht möglich und eine Zusammenarbeit wird

gehemmt. Die Landesgrenze ist oft schon schwieriger wie eine Bundesgrenze, wo einiges leichter möglich ist. Mit der Osttiroler Gemeinde Obertilliach wird bereits im Bereich Tourismus zusammengearbeitet, sonst noch nicht. Es wäre aber unter Umständen mehr Potenzial für eine Zusammenarbeit da, wenn dies aufgrund der Zuständigkeiten und unterschiedlicher gesetzlicher Bestimmungen in den Bundesländern nicht erschwert würde.

### Gemeinde St. Stefan im Gailtal

## Transkription

Interview mit Herrn Peter Sternig –  
Amtsleiter der Gemeinde St. Stefan im Gailtal

12.12.2014

### **1. Allgemeine Informationen der Gemeinde:**

Gemeindename: St. Stefan im Gailtal

Einwohnerzahl: 1612

Teilnehmername: Peter Sternig (Amtsleiter)

### **2. Wird interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in Ihrer Gemeinde betrieben?**

Diese Frage kann positiv beantwortet werden. In der Gemeinde St. Stefan wird dahingehend informelle und formelle interkommunale Zusammenarbeit betrieben.

### **3. Wer war für die Initiierung der IKZ verantwortlich/von wem stammte die Idee? Wer musste zustimmen, damit das durchgeführt werden konnte?**

Initiativen wurden zum Teil schon vor Jahrzehnten, genauer gesagt in den 1970er Jahren durch die Bezirksgemeinden selbst, durch den Gemeindeverband (früher galt die Bezeichnung *Verwaltungsgemeinschaft*), durch Bedienstete (zum Beispiel: Amtsleiter im Rahmen des Fachverbandes) gesetzt. Ziel des nunmehrigen Gemeindeverbandes Karnische

Region sowie des Schul- und Sozialhilfeverbandes Hermagor ist es auch, die interkommunale Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen zu fördern.

Zum Teil wurden die Gemeinden durch Gesetze (z.B. Kärntner Allgemeine Gemeindeordnung und spezielle Gesetze) dazu veranlasst, um bestimmte Aufgaben besser erledigen und umsetzen zu können.

Es ist auch bekannt, dass Interessenvertretungen, wie beispielsweise der Kärntner Gemeindebund, Bürgermeisterkonferenzen in den Bezirken abhält, dort dieses Thema und insbesondere die Aufgabenbewältigung vorantreibt.

Zur Frage, ob zum Teil Gemeinderatsbeschlüsse erforderlich sind, kann gesagt werden, dass dort wo es aus politischen oder rechtlichen Gründen notwendig war, Gemeinderatsbeschlüsse getroffen wurden.

#### **4. Was sind die Gründe für die IKZ? Welche Erwartungen an die IKZ hatten Sie?**

In diesem Zusammenhang kann gesagt werden, dass zur Bewältigung verschiedener schwieriger und finanziell bedeutender Aufgaben eine Tendenz zu Gemeindezusammenlegungen in den 1970er Jahren und in der Folge, wo sich diese nicht bewährt haben, wieder zu Gemeindetrennungen in den 1990er Jahren gegeben hat. Heutzutage bzw. nach dem aktuellen Stand der politischen Diskussion geht die Tendenz eher zu interkommunalen Kooperationen.

Im Wesentlichen geht es darum, Gemeindeaufgaben, die eine Herausforderung auf beispielsweise finanzieller oder personeller Ebene darstellen, besser erledigen zu können.

Neben finanziellen, personellen und organisatorischen Gründen gibt es gesetzliche Vorgaben, die neben einer einheitlichen Vorgangsweise in bestimmten Aufgabenbereichen und einer Verwaltungsvereinfachung (Bauübertragungsverordnung) als Grund für interkommunale Zusammenarbeit genannt werden.

Auch die Verwirklichung von Großprojekten, wie die Karnische Talbahn, das Bad in Kötschach-Mauthen, der Golfplatz in Kirchbach, das Alterswohn- und Pflegeheim in St.

Stefan (in diesen Angelegenheiten hat es Absprachen im Verband gegeben), soll dahingehend nicht unerwähnt bleiben.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Gründe/Erwartungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs- / Finanzausweisungsmöglichkeiten
- Reduzierung des Zeitaufwandes
- Kostenersparnisse / -optimierungen
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Wettbewerbsvorteil
- Ausbau des Leistungsangebotes
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz
- Vermeidung ruinöser Konkurrenz unter den Gemeinden
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Größerer Handlungsspielraum
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder
- Sicherstellung der Auftragserfüllung
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen ( z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung des Schulgemeinerverbandes)
- Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft
- Verbesserung der Ressourcennutzung
- Verbesserung des Images

## **5. Mit welchen Gemeinden arbeiten Sie zusammen/sind Sie in Kooperation getreten?**

Eine Zusammenarbeit zwischen den sieben Bezirksgemeinden ist grundsätzlich gegeben. Im Tourismus wird darüber hinaus auch mit den Gemeinden Weissensee und Feistritz im Gailtal



kooperiert. Mit der Gemeinde Stockenboi ist zukünftig auch eine interkommunale Zusammenarbeit geplant.

Es gibt das Regionalmanagement für EU-Förderungen, das Thema Energie, und die Entwicklungsstrategie der Region Hermagor. Außerdem ist die Gemeinde St. Stefan noch z. B. mit der Marktgemeinde Arnoldstein beim Winterdienst (Schneeräumung) in Kooperation getreten.

## **6. In welchen Bereichen arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen? Für welche Bereiche ist eine zukünftige Zusammenarbeit geplant?**

Hier sind die Verbände im Bezirk (Gemeindeverband Karnische Region, Schulgemeinerverband, Sozialhilfeverband), die KIOG und die NLW Tourismus Marketing GmbH zu nennen. Die NLW Tourismus Marketing GmbH (früher eine etwas andere Bezeichnung) gibt es bereits seit etwas länger, die Ressourcen werden hier gebündelt. Die Gemeinden sind auch bei der Entscheidungsfindung integriert.

Weitere Kooperationen betreffen die Abfallbeseitigung, wo die Gemeinde St. Stefan aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen mit den Gemeinden im Bezirk Villach zusammenarbeitet.

Bei der Abwasserentsorgung hat die Gemeinde den Kanalbau sowie den Kanalbetrieb grundsätzlich selbst geregelt: Für die Abwasserreinigung wird die Kläranlage des Abwasserverbandes Karnische Region in der Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See genutzt und zusätzlich ist die Gemeinde St. Stefan in Kooperation mit der ABUG insofern, als dass ein Teil der Marktgemeinde Nötsch im Gailtal (Ortsteile von Kerschdorf) über die Kanalanlage der Gemeinde St. Stefan entsorgt wird.

Go-Mobil: Kooperation zwischen den Gemeinden Feistritz, Hohenthurn, Nötsch und St. Stefan (Fahrzeug ist in Nötsch stationiert). Die Gemeindebürger können anrufen und werden vom Go-Mobil abgeholt.

Bei der Aufbahrungshalle in der Gemeinde Kerschdorf ist die Gemeinde St. Stefan mit ca. 40% beteiligt. Diese Kooperation besteht seit ca. 1980.

Erholungseinrichtungen werden über den Sozialhilfeverband genutzt. Bei den Aufgaben im Bereich des Verkehrs gibt es eine Zusammenarbeit beim Nahverkehr. Die Aus- und Weiterbildung der Gemeindebediensteten wird über den Fachverband durchgeführt. Marketing erfolgt im Bereich des Fremdenverkehrs.

## **7. Welche Vorteile/tatsächlichen Erfahrungen ergeben sich für Ihre Gemeinde durch die IKZ?**

IKZ kann eine effektivere und effizientere Umsetzung der Aufgaben, Kostenersparnisse, eine bessere Nutzung der Ressourcen, mehr Qualität in der Arbeit und auch eine Verwaltungsvereinfachung ermöglichen.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Vorteile/tatsächliche Erfahrungen:

- Leistungsverbesserung
- Nutzung von Förderungs- / Finanzausweisungsmöglichkeiten
- Kostenersparnisse / -optimierungen (z.T.)
- Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit
- Wettbewerbsvorteil
- Ausbau des Leistungsangebotes (z.T.)
- Mehr Professionalität / Know-how / Fachkompetenz (z.T.)
- Verbesserung der Qualität der Leistungen
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung (z.T.)
- Größerer Handlungsspielraum
- Verbesserung der Stellung der Gemeinde gegenüber anderen Akteuren wie Bund/Länder (z.T.)
- Nutzung von Größenvorteilen
- Gesetzliche Regelungen ( z.B.: gesetzliche Verpflichtung zur Bildung von Schulgemeindeverbänden)
- Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft (z.T.)
- Verbesserung der Ressourcennutzung (z.T.)
- Verbesserung des Images (z.T.)

## 8. Gibt es Nachteile/Probleme?

Zum Teil kann eine gewisse Abhängigkeit von den Partnern und ihren Interessen bestehen. Darüber hinaus sind schwierige Entscheidungsfindungen und verschiedene Prioritäten auch als Nachteil von IKZ zu sehen. Ebenso gibt es einen gewissen Einfluss der Politik bzw. der Parteien, der hinderlich für Kooperationen sein kann.

Ausgewählte Punkte am Fragebogen für Nachteile/Probleme:

- Umsatzsteuer
- Fremdbestimmung, weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten (insbesondere größere Gemeinden wollen die eigenen Interessen durchsetzen)
- Bedeutungs-, Autonomie-, Kompetenz- bzw. Machtverlust (muss von den Gemeinden akzeptiert werden)
- Fehlende Akzeptanz (z.T. fehlt bei Gemeinden ohne Weitblick)
- Höherer Arbeitsaufwand in der Anfangsphase
- Personalabbau
- Zu geringes Einsparungspotential (wenn Gemeinden zu euphorisch sind)
- Rechtliche Anforderungen
- Hoher Koordinierungs- / Abstimmungsbedarf, komplizierter Einigungsprozess
- Keine Win-win-Situation (eine Gemeinde profitiert mehr; besser: Gemeinden gleicher Größe bei bestimmten IKZ-Aufgaben)
- Verpflichtung zur Rücksichtnahme der IKZ-Partner

Es treffen viele Punkte auf IKZ zu, allerdings sind diese nicht in allen Bereichen gleich.

## 9. Ist die Umsatzsteuer hinderlich für eine Zusammenarbeit bzw. ein Grund, warum keine IKZ eingegangen wird?

Die Umsatzsteuer kann hinderlich sein, weil es dadurch zu einer Verteuerung der Kostenersätze zwischen den Gemeinden kommen kann. Wie beispielsweise bei der Schneeräumung, da eine Gemeinde nicht überall vorsteuerabzugsberechtigt ist.

---

## **10. Konnten durch IKZ Kostenersparnisse für Ihre Gemeinde erzielt werden? (Bitte erläutern Sie Ihre Antwort)**

Die Gemeinden arbeiten in gewissen Bereichen günstiger wie Fremdfirmen. Sie sind zum Teil sehr flexibel, nicht alles kostet etwas für den Bürger, bessere Kenntnisse über örtliche Verhältnisse, Naheverhältnis zwischen Bürgern, Gemeindemandataren und –bediensteten kann von Vorteil sein. Die Kostenersparnisse sind in gewissen Bereichen unterschiedlich. Beispielsweise sind Ersparnisse bei der Anschaffung von gemeinsamen Maschinen und Geräten möglich und von Bedeutung. Langfristig kann bei den Gebühren, wie beispielsweise im Bereich des Abwasser- oder der Müllentsorgung, eingespart werden.

## **11. Bei den Kostenersparnissen handelt es sich um**

Zum Teil einmalige Einsparungen (z. B. Wirtschaftshof: gemeinsamer Ankauf von Fahrzeugen, Maschinen und Geräten), aber auch laufende Kostenersparnisse (günstige Gebührenkalkulationen durch Verbände zB.: Abwasser, Abfälle). Diese Aufgaben können auch selbst erledigt werden, allerdings würde dies nicht so effektiv erfolgen wie mittels IKZ. Ein gewisses Maß an Misstrauen gegenüber den Kooperationspartnern ist aber dennoch gegeben, dieses kann sich positiv und negativ auswirken.

## **12. In welchen Bereichen konnten Kostenersparnisse erreicht werden?**

Kostenersparnisse ergeben sich aus den Hauptbereichen und konnten in folgenden Bereichen erreicht werden:

- Personalmanagement (Verbände)
- Finanzmanagement/Finanzen (Verbände)
- Schulen (Verbände)
- Soziales
- Abfallwirtschaft/Kanalisation
- Wirtschaft/Tourismus
- Altenbetreuung
- Winterdienst
- Tourismusförderung und Regionalmarketing
- Musikschulen

### 13. Wodurch konnten Kostenersparnisse erreicht werden?

Kostenersparnis durch bessere Ressourcenausnutzung, bessere Auslastung bei Maschinen und Geräten. Ausgewählte Punkte am Fragebogen:

- Höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten und Ressourcen / höhere Nachfrage
- Arbeitsteilung/Spezialisierung
- Bündelung von Aktivitäten / Prozessoptimierung / Optimierung von Leistungen und Abläufen
- Gemeinsame Investitionsdurchführung / Risikoaufteilung
- Verringerung oder Vermeidung von Doppelgleisigkeiten (immer)
- Verbesserung der Durchsetzungsmöglichkeit / Synergieeffekte
- Einsparung von Sachmitteln

### 14. Ihre Gemeinde ist mit den bisherigen IKZ-Erfahrungen

- sehr zufrieden
- zufrieden
- wenig zufrieden
- unzufrieden

Zufrieden, da gewisse Zielsetzungen sehr wohl erfüllt bzw. erfüllbar sind, die IKZ ausbaufähig und auch ausbaubedürftig ist. Es ist aber wohl auch bekannt, dass die IKZ, wie andere wichtige und umfassende Änderungen, in der Praxis einen längeren Zeitpunkt benötigen, um erfolgreich umgesetzt werden zu können.

Gründe für evtl. Unzufriedenheit: Schwerfälligkeiten, fehlende finanzielle Möglichkeiten, „Kirchturmdenken“, politische Hindernisse, Katastrophensituationen: wenn auch in den Nachbargemeinden gleichzeitig an der Bewältigung solcher Umstände gearbeitet werden muss.

### 15. Haben Sie abschließend noch Ergänzungen für uns bzw. allgemeine Anregungen zum Thema IKZ und Kosteneinsparungen

Der **Gewerbepark** im Bezirk Hermagor ist (bisher) leider nicht zustande gekommen.

**Koordination zwischen den Gemeinden** erweitern zum Beispiel in den Bereichen:

- EDV – Lohnberechnung, Buchhaltung
- Schwierige gesetzliche Erfordernisse – zum Beispiel Bauordnung und Raumordnung.
- Abgabenvorschreibung (umfangreiche Arbeiten).
- Bildungseinrichtungen: Kindergarten (im Sommer Kooperation zwischen Nachbargemeinden)
- Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen (gemeinsame Bestellungen).

**Gemeindebund, Gemeindeabteilung** sowie weitere Abteilungen der Landesregierung und zum Beispiel auch die **Wirtschaftskammer** sollten noch mehr und eingehendere Beratung leisten (Vorteile einer IKZ, Projektschritte, was ist zu beachten ...). Die Gemeinden sollten sich um noch mehr Informationen bemühen und diese erhalten. In dieser Hinsicht ist auch eine bessere Ausbildung der Mandatäre und Bediensteten notwendig.

**Regionalmanagement** (Mag. Friedrich Veider): Die sog. „Hausaufgaben“ sollten in den Gemeinden und auch in den Verbänden in Kooperation mit dem Regionalmanagement noch besser vorbereitet und umgesetzt werden. Auch die entsprechende Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement sollte in allen Bereichen und Projektphasen noch mehr intensiviert werden.

Auch beim Thema **Energie** – zuständig auf Bezirksebene Fr. DI (FH) Stephanie Klaus – ist einiges zu machen.

Weitere Kooperationsmöglichkeiten z. B. mit der der EAK (**Entwicklungsagentur Kärnten**) nutzen, Steuervorteile, Förderungsmöglichkeiten usw. sind optimal in Anspruch zu nehmen.