

# ÖHW

## Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich

Der neue Finanzausgleich 2017 bis 2021.

Zurück in die Zukunft: Das Projekt  
„online Buchhaltungs- und Bilanzierungshand-  
buch mit Kontierungsleitfaden für den Bund“.

Strukturreformen in Gemeinden –  
Wo stehen wir und wohin geht der Weg?  
Ein Bericht zum Verwaltungsmanagement-Tag  
2016 an der Johannes Kepler Universität Linz.

Zur Berücksichtigung regionaler Versorgungs-  
funktionen von Gemeinden in einem aufgaben-  
orientierten Finanzausgleich Österreichs.

Aktuelle Rechtsprechung –  
Interessantes für Gemeinden/Beispiele aus der  
zivil- und öffentlich-rechtlichen Judikatur.

Dr. Egon M o h r – Eine Würdigung.

Rubrik: Rezension und Hinweise.

**Jahrgang 57 (2016) • Heft 4**

INFOS – Mailto: [angela.grandl@vst.gv.at](mailto:angela.grandl@vst.gv.at)

Wikipedia: „ÖHW – Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich“

# Strukturreformen in Gemeinden: Wo stehen wir und wohin geht der Weg?

Ein Bericht zum Verwaltungsmanagement-Tag 2016  
an der Johannes Kepler Universität Linz

Von Ao. Univ.-Prof. Dr. René Clemens A n d e ß n e r<sup>1</sup>



*Bestimmte gesellschaftliche Veränderungstreiber bewirken, dass kommunale Strukturreformen wieder verstärkt im Zentrum des Interesses stehen. Aus diesem Grund widmete sich der diesjährige Verwaltungsmanagement-Tag an der Johannes Kepler Universität Linz, der am 14. Juni 2016 stattfand und vom Institut für Public und Nonprofit Management veranstaltet wurde, diesem Thema sowohl aus der Sicht der Wissenschaft als auch jener der Praxis. Im Anschluss an einige grundlegende Bemerkungen zur Gemeindekooperation und -fusion geben die nachstehenden Seiten zentrale Inhalte der Tagung wieder und versuchen, einige Schlussfolgerungen für die Perspektiven von Strukturreformen zu ziehen.*

## 1 Einige grundlegende Bemerkungen zum Thema der kommunalen Strukturreformen

Österreich weist eine kleinstrukturierte Gemeindelandschaft auf. Trifft man internationale Vergleiche zur Gemeindegröße ist aber neben topographischen Gegebenheiten und anderen Faktoren auch zu berücksichtigen, welche Position die Kommunen im gesamten Staatsgefüge einnehmen. In einem dreistufigen föderativen System werden bestimmte Staatsaufgaben von der Länderebene wahrgenommen, die in einem nicht-föderal organisierten Staatswesen der kommunalen Ebene zukommen.<sup>2</sup>

Österreich verfolgt zudem das Konzept der Einheitsgemeinde, was bedeutet, dass alle Gemeinden – unabhängig von ihrer Größe und Lage – im Prinzip

<sup>1)</sup> Ao. Univ.-Prof. Dr. René Clemens Andeßner ist stellvertretender Vorstand des Instituts für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz.

<sup>2)</sup> Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 14.

die gleichen Pflichtaufgaben erfüllen müssen.<sup>3</sup> Für die konkrete Aufgabenerfüllung steht ihnen allerdings ein breites institutionelles Spektrum zur Verfügung, das von der Eigenerstellung der Leistungen in der Kernverwaltung, über die Zusammenarbeit von Gemeinden (also die interkommunale Kooperation) bis hin zur Kooperation mit privaten Nonprofit-Organisationen und gewinnorientierten Unternehmen reicht.<sup>4</sup> Strukturreformen sprechen in der Folge sowohl die Modelle einer (verstärkten) interkommunalen Zusammenarbeit als auch die Fusion einzelner Gemeinden zu größeren Einheiten an.

Im Fall von **Gemeindekooperationen** behalten die beteiligten Gemeinden ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit. Sie legen jedoch Ressourcen zusammen, um eine bestimmte Aufgabe qualitativ besser und (oder) mit einem geringeren Einsatz an Ressourcen erfüllen zu können. Derartige Kooperationen beziehen sich in der Regel auf bestimmte Aufgabenfelder (wie z. B. das Standesamtswesen, den Bauhof, die betriebliche Standortentwicklung etc.). Je nach Art der Kooperation können die beteiligten Gemeinden dabei auch wechseln. In der kommunalen Praxis hat sich eine Fülle von konkreten Kooperationsformen entwickelt, mit denen auch ein unterschiedliches Maß an Verbindlichkeit verbunden ist. Sie reichen von informellen Foren der Zusammenarbeit (z. B. Expertenrunden, Arbeitsgemeinschaften) über vertragliche (z. B. Werkvertrag und Kooperationsvertrag) bis hin zu rechtlich institutionalisierten Formen (z. B. Gemeindeverbände, Verwaltungsgemeinschaften, Kapitalgesellschaften, Vereine).<sup>5</sup> Jede dieser Varianten hat bestimmte Vor- und Nachteile, die es im Einzelfall abzuwägen gilt. Dabei spielen nicht nur ökonomische Faktoren, sondern auch rechtliche (z. B. steuerrechtliche) Fragen und politische Erwägungen eine Rolle.

**Gemeindefusionen** haben hingegen eine höhere Integrationsstufe. Zwei oder mehrere Gemeinden verlieren ihre rechtliche Selbstständigkeit und werden zu einer neuen Gemeinde – und damit auch zu einer neuen Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit – zusammengelegt.<sup>6</sup>

In der einschlägigen Literatur wird eine Reihe von Vorteilen/Chancen und Nachteilen/Risiken von Gemeindekooperationen und -fusionen beschrieben. Chancen bzw. Vorteile werden zum Beispiel gesehen in:<sup>7</sup>

- **Skalenerträgen und Verbundvorteilen:** Fallen Doppelgleisigkeiten weg und können auf diese Weise Personal- oder Infrastrukturkapazitäten eingespart werden, sind die verbleibenden Kapazitäten in der Regel besser ausgelastet. In der Folge sinken – zumindest langfristig – die Kosten pro erzeugter Leistungseinheit;

<sup>3</sup>) Öhlinger/Eberhard 2014, S. 247 (Rz 552).

<sup>4</sup>) Matschek 2013, S. 369 ff.

<sup>5</sup>) Vgl. dazu beispielsweise Wirth/Biwald 2006, S. 25 ff.; Matschek 2013, S. 370 ff.

<sup>6</sup>) Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 7.

<sup>7</sup>) Vgl. dazu insbesondere Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 17 ff.; vgl. auch Stangl/Stötzer 2015; Walchshofer 2015, S. 76 f.

- **Spezialisierungsvorteilen:** Größere Einheiten und kooperative Strukturen erlauben die Spezialisierung auf bestimmte Fachgebiete und somit auch eine konzentrierte Fortentwicklung von Wissen und Kompetenzen;
- **der Internalisierung von Spillovers:** Solche liegen vor, wenn öffentliche Leistungen, die in einer bestimmten Gemeinde erbracht werden, auch von Bürgerinnen und Bürgern anderer Gemeinden genutzt werden. Ein gutes Beispiel sind bestimmte Infrastruktureinrichtungen städtischer Zentren (z. B. Kultur- und Freizeiteinrichtungen);
- einer **erleichterten Rekrutierung von Kandidatinnen und Kandidaten für politische Ämter:** Im Fall von Fusionen wird zwar die Zahl der gewählten Mandatäre reduziert, wodurch der persönliche Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern leiden könnte, andererseits bedeutet dies eine Erleichterung dort, wo – mangels einer ausreichenden Zahl an Kandidatinnen und Kandidaten – schon Schwierigkeiten bestehen, politische Ämter adäquat zu besetzen.

Den Vorteilen und Chancen stehen aber auch Nachteile gegenüber. Sie ergeben sich beispielsweise aus:<sup>8</sup>

- **steigenden Bürokratiekosten (diseconomies of scale):** Den oben beschriebenen Skaleneffekten können in Organisationen mit zunehmender Größe steigende Bürokratiekosten gegenüberstehen. In größeren Einheiten werden z. B. oft neue Hierarchie-Ebenen und Stabsstellen geschaffen, die in kleineren Einheiten als nicht notwendig erachtet werden;
- einem **möglichen Verlust an Bürgernähe:** Bürgernähe betrifft sowohl die räumliche Nähe zum Leistungsort als auch die Verfügbarkeit der Leistungen. Die Bevölkerung verschiedener Gemeinden kann unterschiedliche Vorstellungen im Hinblick auf die Art und die Menge kommunaler Leistungen haben. Gemeindefusionen, die zu einem gleichen (nivellierten) Leistungsniveau führen, können hier Unzufriedenheit auslösen;
- einem **möglichen Verlust an Identifikation und bürgerschaftlichem Engagement:** Bei Gemeindefusionen besteht die Gefahr einer geringeren Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der neu geschaffenen Einheit. Dies könnte sich nicht nur in einer geringeren politischen Partizipation zeigen, sondern auch zur Folge haben, dass sich ehrenamtliches und freiwilliges Engagement verringert und die Bürgerinnen und Bürger insgesamt in geringerem Maße an der (Ko-) Produktion kommunaler Leistungen mitwirken.

Dass die Frage der Strukturreformen wieder stärker thematisiert wird, ist die Konsequenz bestimmter gesellschaftlicher Veränderungstreiber:

<sup>8)</sup> Vgl. dazu Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 20 ff.

- Die Menschen zieht es vermehrt in die urbanen Ballungszentren.<sup>9</sup> Gemeinden, die von (starker) Abwanderung betroffen sind, verlieren dabei nicht nur an Einwohnern, sondern weisen vielfach auch eine überalternde Bevölkerung auf. Daraus resultieren in der Regel nicht nur verminderte Einnahmen (z. B. bei der Verteilung von Abgabenerträgen im Zuge des Finanzausgleiches), sondern auch höhere Kosten (z. B. im Sozialbereich).
- Der Aktionsraum der Bürgerinnen und Bürger und die traditionellen Gemeindegrenzen decken sich in geringerem Maße als früher. Menschen vernetzen sich – auch mit Hilfe der neuen Kommunikationstechnologien – innerhalb des regionalen Umfeldes und sind auch bereit, größere Distanzen zu überwinden, um bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen zu können.
- Bürgerinnen und Bürger steigern ihre Anforderungen an die Qualität der Leistungen. Gleichzeitig steigen die Menge und die Komplexität von Gesetzesmaterien und sonstigen Vorschriften, was eine fachliche Spezialisierung im Zuge der Leistungserbringung nahelegt.<sup>10</sup>
- Die Finanzsituation der Gemeinden hat sich seit der Finanzkrise zwar wieder spürbar entspannt,<sup>11</sup> dennoch bleibt die Frage, wie die finanzielle Leistungsfähigkeit langfristig und nachhaltig gesichert werden kann, auf der kommunalpolitischen Agenda.

## 2 Die Dokumentation zentraler Tagungsinhalte

### 2.1 *Der Blick nach Europa und in die Schweiz*

Im einleitenden Referat widmete sich Prof. Dr. Reto Steiner (Universität Bern und Schweizerisches Institut für öffentliches Management) dem Thema der Strukturreformen aus einer internationalen Perspektive. Er teilte seine Ausführungen in zwei Abschnitte und berichtete einerseits von aktuellen Entwicklungen im europäischen Kontext, andererseits aber auch von den Erfahrungen in der Schweiz.

Zur Rolle der Gemeinden in Europa ist vorauszuschicken, dass sich die einzelnen Staaten in Bezug auf die verfassungsmäßige Stellung der Gemeinden, das Ausmaß der Gemeindeautonomie bzw. die Steuerung und Kontrolle durch übergeordnete Staatsebenen in drei Gruppen einteilen lassen. Dabei ist die verfassungsmäßige Bestandsgarantie, welche Fusionen nur im Falle einer Verfassungs- resp. Gesetzesänderung ermöglicht, von der Gemeindeautonomie zu unterscheiden:

<sup>9)</sup> Vgl. dazu auch [http://www.statistik.at/web\\_de/presse/051896.html](http://www.statistik.at/web_de/presse/051896.html) (abgerufen am 25.10.2016).

<sup>10)</sup> Wirth/Biwald 2006, S. 24.

<sup>11)</sup> Vgl. dazu auch Kommunalkredit Austria AG 2015.

- Die **südeuropäische (mediterrane) Gruppe** (F, E, I, B, GR) ist durch ein geringes Maß an Gemeindeautonomie und eine starke Kontrolle durch übergeordnete Gebietskörperschaften geprägt. Gemeinden haben eine hohe verfassungsmäßige Konstanz in ihrem Bestand, aber vergleichsweise wenig Autonomie.
- In der **angelsächsischen Gruppe** (UK, IRE) sind Gemeindeautonomie und Kontrolle „von oben“ in einem mittleren Maße ausgestaltet. Gemeinden haben einen geringen Verfassungsstatus, Bestandsänderungen gab es in den vergangenen Jahrzehnten denn auch häufig.
- Die **nord- und mitteleuropäische Gruppe** (N, S, SF, DK, A, D, CH, NL) wiederum ist von einem hohen Grad an Gemeindeautonomie und einer vergleichsweise geringen Kontrolle und Steuerung von oben geprägt. Die Gemeinden haben einen hohen Verfassungsstatus, was entweder zu sehr wenigen Territorialreformen führte oder solchen, welche nach einer Verfassungs- resp. Gesetzesänderung in Form eines Reformpakets vorgenommen wurden.

Dabei gibt es keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Zuordnung zu einer Gruppe und der jeweiligen Gemeindegröße. In derselben Gruppe finden sich Länder mit einer hohen und solche mit einer geringen durchschnittlichen Einwohnerzahl pro Gemeinde.<sup>12</sup> In den meisten Staaten hat die Zahl der Gemeinden in den letzten 20 Jahren abgenommen, es gibt aber auch Ausnahmen in Zentraleuropa, wie z. B. Slowenien und Polen – zwei Staaten, in denen die Zahl der Gemeinden in jüngster Vergangenheit gestiegen ist, um erzwungene Strukturereformen während der Zeit des „Eisernen Vorhangs“ rückgängig zu machen.

Im Hinblick auf Gemeindefusionen verfolgen die europäischen Länder unterschiedliche Strategien.<sup>13</sup> **Umfassende Top-down Strategien** sind dadurch gekennzeichnet, dass übergeordnete Staatsebenen die Gemeindelandschaft neu entwerfen und die Gemeinden aufgrund ihrer Intervention – vielfach zwangsweise – fusionieren (müssen). Dänemark, Finnland und die Niederlande verfolgen diesen Ansatz. Bei **inkrementellen Top-down Strategien** (z. B. Spanien und Norwegen) werden Gemeindefusionen zwar ebenfalls von übergeordneten Staatsebenen initiiert, aber nur partiell und über einen längeren Zeitraum hinweg. Einige Schweizer Kantone verfolgen hingegen eine ausgeprägte **Bottom-up Strategie**, bei der die betroffenen Kommunen selbst und freiwillig die Initiative für eine Zusammenlegung ergreifen. Andere Länder verfolgen eine **Mischstrategie** (z. B. Belgien sowie manche Länder bzw. Kantone in Deutschland und der Schweiz). In einigen Staaten ist keine (klare) Strategie erkennbar (z. B. Italien und Portugal).

<sup>12</sup> Während im Jahr 2013 in den Niederlanden beispielsweise eine Gemeinde im Mittel 33.240 Einwohner aufwies, betrug der Wert in Deutschland 6.742 und in der Schweiz 3.163.

<sup>13</sup> Kaiser 2015, S. 115 ff.; Steiner/Kaiser/Eythórsson 2016, S. 23 ff.

Die einzelnen Staaten gewichten die mit den Fusionen verfolgten zentralen Zielsetzungen, nämlich Verbesserung des Ressourceneinsatzes (Erhöhung der Effizienz, Professionalisierung von Personal), Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Erhöhung der Handlungsfähigkeit (Demokratisierung bzw. Delegation von Macht), durchaus in unterschiedlicher Weise. Sie konnten diese Ziele auch in unterschiedlichem Maße verwirklichen. Verbesserungen in der Leistung sind vielfach in höherem Maß eingetreten als finanzielle Einsparungen, ein Indiz dafür, dass erspartes Geld vielfach für eine Verbesserung der Leistung eingesetzt wird.

Analog zu Österreich ist auch die **Schweizer Gemeindefusionen** stark fragmentiert.<sup>14</sup> Die beiden Länder sind somit in mancherlei Hinsicht vergleichbar, wenn auch bestimmte Unterschiede – z. B. die hohe Bedeutung der unmittelbaren Bürgerbeteiligung und direkt demokratischer Elemente in der Schweiz – nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Die Schweizer Gemeinden kooperieren in durchschnittlich zehn Aufgabebereichen, überdurchschnittlich oft in Zentren und periurbanen Gemeinden. Dabei ist der öffentlich-rechtliche Gemeindeverband die häufigste Rechtsform (besonders für infrastrukturintensive Aufgaben und in politisch sensiblen Bereichen). Privatrechtliche Rechtsformen (insbesondere bei Energieversorgung, Gesundheit, Altenbetreuung) und Vertragslösungen sind beliebter geworden. Wichtigste Partner sind, nicht überraschend, Nachbargemeinden und Gemeinden in der Region.<sup>15</sup>

Relativ neu ist eine Tendenz zur **Stärkung der Agglomerationen**. In diesem Zusammenhang kommt mit den so genannten **Regionalkonferenzen** ein innovatives Instrument zum Einsatz. Diese stellen gemeinderechtliche Körperschaften **mit eigener Rechtspersönlichkeit** dar und umfassen eine städtische Agglomeration wie auch einen (umliegenden) ländlichen Raum. Sie sind für die regionale Richt-, Gesamtverkehrs- und Siedlungsplanung, die regionale Kulturförderung und andere Aspekte der Regionalpolitik zuständig. Sie bilden materiell allerdings keine neue staatliche Ebene, da die einzelnen Aufgaben nach der Koordinierung weiterhin von den einzelnen Gemeinden erfüllt werden.<sup>16</sup>

Bei Gemeindefusionen verfolgen die Schweizer Kantone überwiegend eine Bottom-up Strategie, nur in einer Minderheit der Fälle erfolgt die Steuerung durch den Kanton oder werden Zwangsmaßnahmen ergriffen. In vielfältiger Weise unterstützen die Kantone aber die Fusionsbestrebungen, wobei prinzipiell finanzielle Anreize wie generelle Finanzhilfen, projektorientierte Beiträge, Ent-

<sup>14</sup> Steiner/Kaiser 2013, S. 144. Die Schweiz hat aktuell 2.324 Gemeinden in 26 Kantonen. Die Mediengemeinde weist 1.214 Einwohner auf.

<sup>15</sup> Steiner 2016, S. 908.

<sup>16</sup> Steiner 2016, S. 909.

schuldungen und Garantien, eventuelle Verluste beim Finanzausgleich zumindest befristet auszugleichen, ebenso zum Einsatz kommen wie nicht-monetäre Anreize, z. B. Beratungsleistungen, kantonale Arbeitshilfen oder Berechnungs-Tools.<sup>17</sup>

Sowohl die interkommunale Zusammenarbeit als auch Gemeindefusionen zeigen positive Wirkungen, von der Verbesserung der finanziellen Situation, über die Verbesserung des Leistungsangebots und der Standortattraktivität bis hin zu einer Stärkung der Gemeindeautonomie im Falle der Fusion. Gemeindefusionen führen allerdings oft zu einer Verringerung der unmittelbaren Bürgerbeteiligung.

*Reto Steiner* beendet seine Ausführungen mit **konkreten Gestaltungsempfehlungen für die Praxis:**

- Sowohl für eine Gemeindekooperation als auch für eine Fusion müssen klare Vorteile sichtbar sein. Erfolgskontrolle ist notwendig, eine variable Geometrie ist zweckmäßig.
- Der Wandel muss aktiv gestaltet werden. Politische Führung und Machtpromotoren, die das Projekt „vorantreiben“, sind erforderlich.
- Die übergeordnete Staatsebene soll ihre Rolle als Aufsichtsorgan aktiv wahrnehmen. Sie kann mit Zielvorgaben und Anreizen Reformaktivitäten maßgeblich begünstigen.<sup>18</sup>
- Eine offensive Kommunikation ist von zentraler Bedeutung. Die Bevölkerung muss „ungeschminkt“ über die Vor- und Nachteile einer Kooperation bzw. Fusion informiert werden.
- Damit das Projekt gelingt, sind sowohl die harten Fakten wie die weichen Faktoren (insbesondere Stimmungen und Emotionen als „Argumente des Herzens“) zu berücksichtigen.

Letztlich müssen alle Reformen auf Gemeindeebene das Ziel verfolgen, Organisationen zu schaffen, welche das Wohl der Bevölkerung im Auge behalten und beschränkte Ressourcen sowohl effektiv als auch effizient einsetzen.

## 2.2 *Strukturreformen und die lokale Zivilgesellschaft*

Im zweiten Referat des Tages stellte der Autor dieses Beitrages die Frage nach den Auswirkungen einer vermehrten Gemeindekooperation bzw. -fusion auf das bürgerschaftliche Engagement und die lokale Zivilgesellschaft.<sup>19</sup>

<sup>17)</sup> Steiner/Kaiser 2013, S. 146 ff.

<sup>18)</sup> Vgl. dazu auch Steiner/Ladner/Reist 2014, S. 106.

<sup>19)</sup> Bürgerinnen und Bürger engagieren sich in informellen Gruppen, in den Institutionen des örtlichen Vereinswesens, in den Einsatzorganisationen, aber auch in lokalen Ablegern größerer Institutionen.



Empirische Daten – insbesondere die beiden österreichischen Freiwilligenberichte und einzelne auf diesem basierende Folgepublikationen – signalisieren die Tendenz, dass die Beteiligungsquote – also der Anteil der Österreicherinnen und Österreicher über 15 Jahre, die sich in irgendeiner Form freiwillig engagieren – grundsätzlich mit der Größe der Gemeinde sinkt. In kleineren Gemeinden ist die Beteiligung somit höher als in größeren.<sup>20</sup> Als interessantes Detail zeigen *Michael Meyer* und *Paul Rameder* aber auf, dass Kleinstgemeinden mit einer Einwohnerzahl unter 500 eine spürbar geringere Beteiligungsquote aufweisen als die nächstfolgenden Kategorien. Dies legt den Schluss nahe, dass offensichtlich eine **bestimmte Mindestgröße** gegeben sein muss, damit eine Gemeinde sinnvoll mit der lokalen Zivilgesellschaft kooperieren kann.<sup>21</sup> Die Daten sind allerdings hochaggregiert, wollte man konkrete Aussagen oder gar Handlungsempfehlungen ableiten, müsste man deutlich mehr Detaildaten zur Verfügung haben.<sup>22</sup> Darüber hinaus sagt die reine Beteiligungsquote nichts darüber aus, in welchem durchschnittlichen wöchentlichen Stundenausmaß die Freiwilligen tätig werden. Es gibt klare empirische Signale, dass dieses sinkt<sup>23</sup> und vermutlich weiter sinken wird. Damit im Zusammenhang steht ein Trend weg von einem längerfristigen zeitintensiven hin zu einem inhaltlich und zeitlich überschaubaren Engagement.<sup>24</sup>

Aufgrund dieser Entwicklungen steigt der Veränderungsdruck auch bei den zivilgesellschaftlichen Organisationen. Vereine rekrutieren ihre Mitglieder z. B. verstärkt aus zwei oder mehreren Gemeinden. In steigendem Maß kooperieren Vereine (Sportvereine z. B. im Nachwuchsbereich) daher über Gemeindegrenzen hinweg, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten (z. B. um ein Nachwuchsteam stellen zu können). Derartige Kooperationen wachsen sozusagen „von der Basis her“. Somit zeigt auch die (ursprünglich lokal orientierte) Zivilgesellschaft Tendenzen einer Regionalisierung ihrer Aktivitäten. Persönliche Netzwerke ersetzen bzw. ergänzen die lokale Verankerung. Welche konkreten Konsequenzen sich daraus ergeben und ob diese Formen der Zusammenarbeit auch nachhaltig sind, müsste allerdings empirisch noch besser erforscht werden.

Gleichzeitig liegt der Gedanke nahe, eine zunehmend regional agierende Zivilgesellschaft vermehrt durch **kooperative Infrastruktur** zu unterstützen.

<sup>20</sup> Begründet wird dies vor allem auch damit, dass Menschen in kleineren sozialen Gebilden einerseits eher bereit sind, sich selbst zu organisieren, andererseits ist in kleinräumigeren Strukturen auch der soziale Druck, sich tatsächlich zu engagieren, größer als in der vergleichsweise anonymen Großstadt (vgl. Meyer/Rameder 2011, S. 11 ff.).

<sup>21</sup> Michael Meyer und Paul Rameder äußern in der Folge die Befürchtung, dass der Zusammenbruch der sozialen und ökonomischen Infrastruktur in sehr kleinen Gemeinden langfristig auch zum Zusammenbruch des Freiwilligenengagements führen wird, weil die Gemeinden nicht in der Lage sind, der Zivilgesellschaft die notwendige infrastrukturelle Basis zur Verfügung zu stellen (Meyer/Rameder 2011, S. 14).

<sup>22</sup> Möglicherweise liegen diese als Rohdaten bereits vor, sind aber noch nicht im Hinblick auf das spezifische Erkenntnisinteresse ausgewertet.

<sup>23</sup> BMASK 2009, S. 62 ff.; BMASK 2015, S. 191.

<sup>24</sup> Simsa/More-Hollerweger 2015, S. 109 ff.

Betrachtet man z. B. ein von mehreren Gemeinden gemeinsam geführtes Kultur-, Vereins- und Veranstaltungszentrum, so ermöglicht dieses zum einen die Erfüllung traditioneller Aufgaben wie z. B. die Bereitstellung von Räumlichkeiten und sonstiger Infrastruktur bzw. bestimmter (begleitender) Serviceleistungen. Zum anderen sind auch neue (innovative) Formen der Förderung und Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements denkbar. Sofern ein entsprechender Bedarf besteht, könnte die Einrichtung zusätzlich die Funktion eines regionalen Freiwilligenzentrums übernehmen, das Aufgaben in der Beratung und Vermittlung von Freiwilligen wahrnimmt, regionale Freiwilligenmessen bzw. Freiwilligenworkshops organisiert und bestimmte Angebote der Aus- und Weiterbildung gestaltet.<sup>25</sup> Potenziell könnten also in einem kooperativen Zentrum Synergien genutzt, Kapazitäten besser ausgelastet und neue (zusätzliche) Leistungen angeboten werden.

### 2.3 Gemeindefusionen in der Praxis – zwei erfolgreiche Beispiele aus Oberösterreich

Das dritte Referat lenkte den Blick auf zwei oberösterreichische Beispiele, bei denen Gemeindezusammenlegungen auf einer freiwilligen Basis erfolgreich umgesetzt werden konnten. Dabei handelt es sich um die neugegründeten Gemeinden **Aigen-Schlögl** und **Rohrbach-Berg**, die Fusion der jeweiligen Gemeinden wurde im Jahr 2015 wirksam. Bürgermeisterin *Elisabeth Höfler*, Bürgermeister *Andreas Lindorfer* sowie *Dr.<sup>in</sup> Gerlinde Stöbich*, die beide Zusammenlegungen als Beraterin und Moderatorin begleitet hat, gaben einen detaillierten Einblick in die verschiedenen Phasen des Einigungsprozesses.

In beiden Fällen war die Ausgangssituation günstig, da die Gemeinden bereits vor der Zusammenlegung in vielfältiger Weise zusammenarbeiteten. Diese Kooperation erstreckte sich z. B. auf infrastrukturelle Einrichtungen (Kindergarten, Schule), bestimmte Personalkapazitäten oder auch das Vereinswesen. Als zentrale Ziele der Fusionen wurden die Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität, eine Stärkung der neuen Gemeinden im regionalen Umfeld und eine Erhöhung des finanziellen Spielraumes definiert. Wirkungsvollere und wirtschaftlichere Strukturen sollten die Voraussetzung schaffen, die zukünftigen Herausforderungen besser zu bewältigen.

Durch eine Reihe von Maßnahmen einer **aktiven Kommunikation** (z. B. eine aktivierende Startveranstaltung, Workshops zu bestimmten Themen, runde Tische, Jugendforen, Dorfabende, Social Media-Foren) gelang es, die lokale Bevölkerung umfassend in die Reformvorhaben einzubeziehen und auf diese Weise den Rahmen dafür zu schaffen, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Einer anfänglichen Skepsis folgten zahlreiche Reformideen und -vorschläge.

<sup>25)</sup> Zur Bedeutung von Freiwilligenzentren bzw. -agenturen in der Förderung lokalen Engagements vgl. zum Beispiel Wolf/Zimmer 2012, S. 46 ff.

Die Erfahrungen aus den beiden Projekten zeigen, dass Information objektiv gestaltet werden muss. Auch Skeptiker und Personen, die einer Fusion erkennbar kritisch gegenüberstehen, müssen zu Wort kommen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen stellen eine besondere Bezugsgruppe im Fusionsprozess dar. Ein Fusionsprojekt löst Ängste aus, die ernst genommen werden müssen. Die Zusicherung, dass es zu keinem Verlust des Arbeitsplatzes kommen wird und positive Zukunftsszenarien wirken ihnen entgegen. Insbesondere muss – gegebenenfalls mit Ausnahme der Frage der Amtsleitung – aufgezeigt werden, welche Position eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in der zukünftigen Struktur der fusionierten Gemeinde innehaben wird.

Aus der Sicht beider Projekte ist die **aktive Unterstützung der Landesebene** (sowohl auf der Ebene der Politik als auch auf der Ebene der Verwaltung) ein entscheidender Erfolgsfaktor. Diese kann nicht nur in finanziellen Förderungen bestehen, sondern auch in Managementunterstützung und der Möglichkeit, Gemeinden, in einer systematischen Weise Wissen und Erfahrungen zugänglich zu machen, die in vorangegangenen Fusionsprozessen gewonnen wurden.

Den Erfolg der beiden Fusionsprozesse zeigen nicht nur verbesserte Haushaltszahlen (die bislang selbstverständlich nur die kurzfristig wirksamen Effekte abbilden können), sondern auch die Tatsache, dass die Zustimmung nach der Zusammenlegung sogar größer scheint als zuvor. Dies signalisieren sowohl empirische Untersuchungen als auch einzelne Statements.<sup>26</sup> Die von Reto Steiner formulierten Gestaltungsempfehlungen für die Praxis (vgl. Kapitel 2.1) können aus der Sicht beider Fusionen voll bestätigt werden.

<sup>26)</sup> Vgl. dazu z. B. die nachstehende Stellungnahme von Herrn Martin Eisschiel, Feuerwehrkommandant und Gemeinderatsmitglied in Rohrbach-Berg: „Ich war bis zur Fusion der Gemeinden bereits 18 Jahre im Gemeinderat und 5 Jahre Gemeindevorstand und hatte dadurch auch schon Erfahrung in der Gemeindepolitik. Ich stand dem Vorhaben „Fusion“ bis zum Schluss sehr skeptisch gegenüber, da ich keinen wirklich greifbaren Vorteil darin sah, zudem in der Gemeinde Berg der Gemeinderat sowie die Gemeindeverwaltung sehr freundschaftlich und zielorientiert arbeiteten und auch die finanzielle Situation nicht die schlechteste war. In dieser Zeit konnte ich den Argumenten von Verbesserungen in der Verwaltung und für die Bürger nichts abgewinnen, da auch die Anzahl der Gemeinderäte reduziert werden würde und verschiedene Regionen der Gemeinde nicht mehr vertreten sein könnten. Es ist nun mehr als ein Jahr seit der Fusion vergangen und ich muss heute sagen, es war keine schlechte Entscheidung. Von meinen Befürchtungen, die ich vor der Fusion hatte, ist nichts so eingetreten und auch die finanzielle Situation unserer Stadtgemeinde Rohrbach-Berg hat sich noch mehr als erwartet verbessert. Für die Gemeindebürgerinnen und -bürger in den Dörfern ist die befürchtete Verschlechterung bei der Errichtung und Erhaltung der Infrastruktur auf keinen Fall eingetreten ....“ (abgedruckt in o.V. 2016, S. 21)

## 2.4 Ausgewählte Inhalte der Podiumsdiskussion

Im abschließenden Teil der Veranstaltung standen mit *Mag. Franz Flotzinger* (Oö. Gemeindebund), *AL Gerhard Lehner* (Fachverband der leitenden Gemeindebediensteten Oö.), *Dir. Dr. Friedrich Pammer* (Oö. Landesrechnungshof) und *OAR Peter Pramberger* (Land Oö, Direktion Inneres und Kommunales) Vertreter jener Institutionen für eine Podiumsdiskussion zur Verfügung, welche in der Diskussion um kommunale Strukturreformen eine maßgebliche Rolle spielen. Indem alle vier Personen aus Oberösterreich kamen, war ein Gutteil der Diskussion von (aktuellen) oberösterreichischen Themen geprägt. In der Folge sind jene Aspekte angeführt, die darüber hinausgehen und von allgemeinem Interesse sind.

Idealerweise müsste einer Strukturreform eine umfassende Aufgabenreform vorangehen, die wiederum systematisch mit einer Finanzreform verknüpft wird. Es ergibt sich also eine Verbindung zur Diskussion einer modifizierten Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen im gesamten Staatsgefüge und damit einhergehenden Veränderungen im Finanzausgleich. In der realen Welt scheint dies zumindest im Moment schwer umsetzbar. Die Diskussion über Strukturreformen soll möglichst sachlich geführt werden und es ist erforderlich, weder „alles über einen Kamm zu scheren“ noch vorschnell „Denk-Tabus“ aufzubauen.

Übergeordnete Gebietskörperschaften haben schon in der Vergangenheit finanzielle Anreize für Kooperationen und Fusionen geschaffen, die – insgesamt betrachtet – nicht die erwarteten Wirkungen gezeigt haben. Dies zeigt auch, welche große Bedeutung gewissen Vorbehalten wie z.B. der Angst vor einem Verlust an Identität bzw. lokaler Verwurzelung oder einer Reduktion an ehrenamtlichem Engagement in der Praxis zukommt. Zusätzlich gibt es im (rechtlichen und faktischen) System der Gemeindefinanzierung Elemente, die das Ziel vermehrter Strukturreformen nicht fördern.

Verfassungsrechtlich wurde die Möglichkeit eröffnet, für mehrere Aufgabengebiete einen einzigen Gemeindeverband (so genannter „**Mehrzweckverband**“) zu gründen, der gegebenenfalls auch bundesländerübergreifend tätig werden kann.<sup>27</sup> Da für jeden Verband eigene organisatorische Strukturen geschaffen werden und damit eine weitere Verwaltungsebene aufgebaut wird, können durch die Konzentration verschiedener Agenden in einer einzigen Institution organisatorische Doppelgleisigkeiten (insbesondere auch bei den Verbandsorganen) vermieden und Zeit bzw. Ressourcen gespart werden. In der Folge hat der Mehrzweckverband das Potential, zu einer Intensivierung der regionalen Zusammenarbeit beizutragen und es ist zu erwarten, dass er in Zukunft vermehrt zum Einsatz kommen wird. Im Moment sind allerdings aus juristischer Sicht noch einige Fragen klärungsbedürftig.

<sup>27</sup> Vgl. dazu im Detail Bußjäger 2012, S. 99 ff.

In der Diskussion um Strukturreformen finden die **Potentiale von E-Government** bislang eine zu geringe Berücksichtigung. E-Government verändert das Verhältnis zwischen der lokalen Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern grundlegend.<sup>28</sup> In immer mehr Bereichen ist der Zugang zum kommunalen Leistungsangebot immer weniger von der physischen Erreichbarkeit abhängig. Gleichzeitig ergeben sich aber Möglichkeiten den Ort des (externen) Bürgerkontaktes und der (internen) Bearbeitung stärker zu differenzieren. Wichtige Kriterien wie Bürgernähe, partizipative Leistungserstellung und Leistungsqualität erfahren dadurch einen veränderten Bedeutungsinhalt. Analog zum Bereich erwerbswirtschaftlicher Unternehmen könnten die Grenzen von Gemeinden auch aus diesem Grund immer durchlässiger werden und Kooperationen sich vermehrt auch auf bestimmte (klar abgrenzbare) Einzelaufgaben erstrecken, z. B. in dem gemeindeübergreifende Shared Service-Center geschaffen werden.

### 3 Einige Schlussfolgerungen

Selbstverständlich können die Referate und Diskussionen im Rahmen der Tagung nicht den Anspruch erheben, das Thema der Strukturreformen umfassend abzuhandeln. Dazu ist es zu facettenreich. Einigkeit bestand aber darin, dass angesichts der aktuellen und auch der für die Zukunft absehbaren gesellschaftlichen Entwicklungen die Frage einer zunehmenden territorialen Vernetzung bzw. Integration ein wichtiges Thema künftiger Kommunalpolitik bleiben wird. Abschließend wird nun versucht, einige Schlussfolgerungen für die weitere Diskussion zu ziehen. Die Auswahl der Aspekte und die konkrete Formulierung der Aussagen spiegelt dabei auch die Interpretation des Autors dieses Beitrages wider. Beides ist von ihm zu verantworten.

Die ideale Größe einer Gemeinde lässt sich aus theoretischer wie aus praktischer Sicht nicht zweifelsfrei argumentieren. Insofern sind generelle Aussagen (Handlungsempfehlungen) immer auch im Hinblick auf die situativen Erfordernisse des konkreten Falles hin zu interpretieren bzw. ist nach individuell optimalen Lösungen zu suchen. Gleichzeitig erscheint es unabdingbar, sich der Reformdiskussion mit einer gewissen Offenheit und Bereitschaft zu nähern, traditionelle Strukturen grundlegend zu hinterfragen und „die Dinge neu zu denken“.

Im Reformprozess erzielte Effizienzsteigerungen führen nicht zwingend zu (unmittelbaren) Kostensenkungen oder Ausgabenersparnissen. Eine erhöhte Wirtschaftlichkeit drückt sich vielmehr oft auch darin aus, dass bei gleichbleibendem oder ähnlichem Ressourceneinsatz die Leistung quantitativ gesteigert bzw. qualitativ verbessert wird. Darüber hinaus setzen finanzielle Einsparungen in der Regel den Abbau von Kapazitäten voraus, der erst mit zeitlichen Verzögerungen

<sup>28</sup>) Vgl. dazu auch Eixelsberger 2013, S. 351 ff.

zu realisieren ist. Die Erwartungen an – kurz- und mittelfristig erzielbaren – Einsparungen sollten daher nicht unrealistisch sein. Vielfach fallen kurzfristig oft sogar höhere Ausgaben für erforderliche Umstellungsinvestitionen an, die aber gleichzeitig einen Modernisierungsschub auslösen können.<sup>29</sup> Strukturreformen sind strategische Projekte und haben einen entsprechend langfristigen Horizont.

Strukturreformen müssen immer die Dimension „weicher“ Faktoren wie Einstellungen, Emotionen, Furcht vor Machtverlust usw. berücksichtigen. Aus ihnen resultieren oft mentale Barrieren, die – werden sie nicht ernst genommen – ein an sich erfolgversprechendes Kooperations- oder Fusionsvorhaben (oft schon im Anfangsstadium) scheitern lassen können. Ähnliches gilt für die Angst vor Identitätsverlust. Daher sind eine offene und objektive Kommunikation und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit allen relevanten Stakeholdern unabdingbar. Dies und erste positive Auswirkungen von realisierten Strukturreformen können aus ursprünglichen Skeptikern durchaus nachträgliche Befürworter werden lassen.

Analoges gilt für Einzelinteressen und bestimmte personelle Konstellationen. Angestrebte Strukturreformen sind nur dann verwirklichtbar, wenn die jeweiligen lokalen politischen Führungspersonen sie auch **explizit** gutheißen. Darüber hinaus sind auch Personen erforderlich, die über eine hohe soziale Kompetenz und Akzeptanz verfügen und im Fall „verhärteter Fronten“ eine vermittelnde Position einnehmen können. Die für das Change Management gültige Leitlinie, dass sich Veränderungen vielfach am Verhalten der Macht- und Sozialpromotoren entscheiden, gilt auch für die Projekte kommunaler Strukturreformen.<sup>30</sup>

Selbst in jenen Fällen, in denen – gemäß der Bottom-up Strategie – bei Kooperationen bzw. Fusionen dem Prinzip der Freiwilligkeit gefolgt wird, erscheint eine aktive Beteiligung der übergeordneten Staatsebene in zumindest zweierlei Hinsicht geboten: einerseits durch die Formulierung strategischer Leitsätze, in welche Richtung sich die Gemeindelandschaft insgesamt bewegen soll, andererseits durch die Ausgestaltung eines Systems finanzieller und nicht-monetärer Anreize<sup>31</sup>, das die Umsetzung eben dieser Leitsätze fördert. Parallel dazu sollten die Rahmenbedingungen dahingehend optimiert werden, dass nicht gesetzliche Regeln (z. B. im Finanzausgleichsgesetz oder im Steuerrecht) oder faktische Handlungen im Förderwesen (z. B. in der konkreten Vergabe von Transferzahlungen) das Ziel einer verstärkten kommunalen Zusammenarbeit konterkarieren.

<sup>29</sup> Vgl. dazu auch Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 27 f.

<sup>30</sup> Zum Promotorenmodell vgl. beispielsweise Schwarz 2006, S. 129 ff.

<sup>31</sup> Vgl. dazu beispielsweise den konzentrierten bundesländerorientierten Überblick bei Pitlik/Wirth/Lehner 2010, S. 74 ff., wobei sich zwischenzeitlich sicherlich Veränderungen ergeben haben.

Strukturreformen in Gemeinden müssen nicht zwingend Strukturreformen in der Zivilgesellschaft zur Folge haben. Dort wo Vereine, Einsatzorganisationen (Feuerwehren, Rettungsdienste) und ähnliche Institutionen klaglos funktionieren, spricht nichts dagegen, sie erfolgreich weiterarbeiten zu lassen. Bei (freiwilligen) Gemeindefusionen könnte das Vereinswesen dazu beitragen, ursprüngliche Ortsteilidentitäten zumindest eine Zeit lang zu erhalten.<sup>32</sup> Eine im Vorhinein abgegebene Garantie, das Volumen der Vereinsförderungen insgesamt nicht zu reduzieren, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass der Dialog zwischen Gemeinde und Vereinen verständigungsorientiert erfolgt. Da der Zivilgesellschaftssektor selbst einem beträchtlichen Veränderungsdruck unterliegt, setzen auch Vereine und andere zivilgesellschaftliche Organisationen vermehrte Schritte, über Gemeindegrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. In der Folge erscheint es naheliegend, dass in Gemeinden, in denen es im Vereinswesen schon eine (längere) Tradition der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit gibt, mögliche Fusionspläne offener diskutiert werden können als andernorts.

Vor dem Hintergrund der Ziele, einerseits die Vorteile von Strukturreformen zu nutzen und andererseits lokale Identität und bürgerschaftliches Engagement aufrecht zu erhalten, könnten bestimmte Zwischenformen wie z. B. die (in der Bundesverfassung bereits vorgesehene, aber inhaltlich erst ansatzweise ausgestaltete) Gebietsgemeinde,<sup>33</sup> das Instrument der Stadtregionen<sup>34</sup> oder auch Regionalkonferenzen (gegebenenfalls in Anlehnung an das Schweizer Vorbild) an Bedeutung und Konturen gewinnen.

Letztendlich besteht auch die Gefahr, die faktischen Möglichkeiten von Strukturreformen zu überschätzen. Bei allen positiven Wirkungen, die von ihnen ausgehen können, stellen sie kein „Allheilmittel“ dar. Sie stehen z. B. auch in Zusammenhang mit allgemeinen Fragen der weiteren regionalen (wirtschaftlichen und gesellschaftlichen) Entwicklung (insbesondere auch des ländlichen Raumes), die nicht allein durch strukturelle Reformen auf der Verwaltungsebene gelöst werden können. Dass Letztere aber einen wichtigen Beitrag liefern können, scheint allgemein akzeptiert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass aufgrund der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen und den damit verbundenen zukünftigen Herausforderungen die Diskussion um mögliche Strukturreformen auf der kommunalen Ebene einen neuen Auftrieb erlangt. Ko-

<sup>32</sup>) Vgl. in diesem Zusammenhang auch das Statement des Präsidenten des Steierischen Fußballverbandes Wolfgang Bartosch, abgedruckt in: public, das österreichische Gemeindemagazin, Heft 03/2013, S. 12 f.

<sup>33</sup>) Zur Idee und zum Konzept der Gebietsgemeinde vgl. beispielsweise Biwald 2013, S. 14 f.; Holoubek/Potacs 2013, S. 22 f.

<sup>34</sup>) Vgl. dazu auch Domian 2013, S. 16 ff.

operationen und Fusionen könnten vermehrt auch „von der Basis her wachsen“, wenn man die Rahmenbedingungen (z. B. das System der Gemeindefinanzierung) optimiert und erhöhte Anreize für ein vermehrt kooperatives Handeln in der Region schafft.<sup>35</sup> Wenn auch die genaue Entwicklung noch nicht prognostizierbar ist, wurden an der Tagung doch einige Pfade sichtbar, auf denen sich kommunale Strukturreformen zukünftig bewegen könnten.

### Literatur:

- BIWALD, Peter (2013): Die Gebietsgemeinde, in: ÖGZ, Heft 11/2013, S. 14-15.
- BUßJÄGER, Peter (2012): Neue Perspektiven der Gemeindezusammenarbeit? Die B-VG-Novelle BGBl I 60/2011 und ihre Relevanz für die interkommunale Kooperation, in: JRP, Jg. 20 (2012), S. 99-105.
- DOMIAN, Wolfgang (2013): Stadtregionen brauchen neue Strukturen, in: ÖGZ, Heft 11/2013, S. 16-18.
- BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2009): 1. Bericht zum Freiwilligen Engagement in Österreich, Wien.
- BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2015): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich (2. Freiwilligenbericht), Wien.
- EIXELSBERGER, Wolfgang (2013): E-Government in Gemeinden, in: Handbuch Gemeindepolitik, hrsg. von Kathrin Stainer-Hämmerle und Florian Oppitz, Wien, S. 351-366.
- HOLOUBEK, Michael/POTACS, Michael (2013): Verwaltungsreform durch Gebietsgemeinden?, in: ÖGZ, Heft 11/2013, S. 22-23.
- KAISER, Claire (2015): Top-Down versus Bottom-up: Comparing Strategies of Municipal Mergers in Western European Countries, in: der moderne Staat – dms, Heft 1/2015, S. 113-127.
- KOMMUNALKREDIT AUSTRIA AG (Hrsg.) (2015): Gemeindefinanzbericht 2015, Wien, [https://www.kommunalnet.at/fileadmin/media/Downloads/PDF/2015/PK-Unterlagen/PK\\_Gemeindefinanzbericht/Gemeindefinanzbericht\\_2015.pdf](https://www.kommunalnet.at/fileadmin/media/Downloads/PDF/2015/PK-Unterlagen/PK_Gemeindefinanzbericht/Gemeindefinanzbericht_2015.pdf) (abgerufen am 25.10.2016).
- MATSCHKEK, Markus (2013): Interkommunale Zusammenarbeit – Organisationsformen und Erfolgsfaktoren, in: Handbuch Gemeindepolitik, hrsg. von Kathrin Stainer-Hämmerle und Florian Oppitz, Wien, S. 367-391.
- MEYER, Michael/RAMEDER, Paul (2011): Freiwilligenarbeit im Kontext, in: Freiwilligenarbeit, Symposium 2011, hrsg. von der Kommunalwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien, S. 1-23.

<sup>35</sup>) Vgl. dazu auch Mitterer 2013, S. 36 f.



- MITTERER, Karoline (2013): Finanzielle Anreize interkommunaler Kooperation, in: ÖGZ, Heft 11/2013, S. 36-37.
- ÖHLINGER, Theo/EBERHARD, Harald (2014): Verfassungsrecht, 10. Auflage, Wien.
- O. V. (2016): Jetzt für Generationen denken, Bruck-Waasen, Peuerbach, Steegen, Bürgerinformation zur Gemeindefusion, [http://www.peuerbach.at/Gemeinsam\\_in\\_die\\_Zukunft\\_](http://www.peuerbach.at/Gemeinsam_in_die_Zukunft_) (abgerufen am 25.10.2016).
- PITTLIK, Hans/WIRTH, Klaus/LEHNER, Barbara (2010): Gemeindestruktur und Gemeindekooperation, Wien.
- SCHWARZ, Peter (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen, Bern.
- SIMSA, Ruth/MORE-HOLLERWEGER, Eva (2015): Theoretisch ganz einfach? Freiwilligenmanagement als Mittel der Mobilisierung, in: Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, hrsg. von René Andeßner, Dorothea Greiling, Markus Gmür und Ludwvig Theuvsen, Linz, S. 108-116.
- STANGL, Michaela/STÖTZER, Sandra (2015): Gemeindestrukturreformen in Österreich – Auswirkungen aus Sicht der Praxis, in: VM, Heft 2/2015, S. 89-95.
- STEINER, Reto/KAISER, Claire (2013): Rolle der Kantone bei Gemeindefusionen in der Schweiz, in: VM, Heft 3/2013, S. 144-149.
- STEINER, Reto/LADNER, Andreas/REIST, Pascal (2014): Kommunale Reformprojekte und deren Auslöser, in: Reformen in Kantonen und Gemeinden, hrsg. von Reto Steiner, Andreas Ladner und Pascal Reist, Bern, S. 83-109.
- STEINER, Reto/KAISER, Claire/EYTHÓRSSON, Grétar Thór (2016): A Comparative Analysis of Amalgamation Reforms in Selected European Countries, in: Local Public Sector Reforms in Times of Crisis, ed. by Sabine Kuhlmann and Gert Bouckaert, London, pp. 23-42.
- STEINER, Reto (2016): Interkommunale Kooperation, in: Praxishandbuch Public Management, hrsg. von Andreas Bergmann, David Giauque, Daniel Kettiger, Andreas Lienhard, Erik Nagel, Adrian Ritz und Reto Steiner, Zürich, S. 897-914.
- WALCHSHOFER, Michael (2015): Effekte einer Gemeindefusion – ein Erfahrungsbericht aus Trofaiach, in: RFG, Heft 2/2015, S. 76-78.
- WIRTH, Klaus/BIWALD, Peter (2006): Gemeindekooperationen in Österreich – Zwischen Tradition und Aufbruch, in: Interkommunale Kooperation, hrsg. von Peter Biwald, Hans Hack und Klaus Wirth, Wien, S. 19-34.
- WOLF, André Christian/ZIMMER, Annette (2012): Lokale Engagementförderung. Kritik und Perspektiven, Wiesbaden.