

**Risikomanagement-Konzept für oberösterreichische Kommunen
am Beispiel der
Marktgemeinde St. Florian am Inn**

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business (MA)

FH Oberösterreich

Studiengang Gesundheits-, Sozial- und Public Management, Linz
Studienzweig Public Management

Verfasser: Daniel Göttfert, BA
Armin Gurtner, BA

Gutachter: FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz
Zweitgutachter: FH-Prof. MMag. Dr. Franziska Cecon

Schardenberg / Münzkirchen, September 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt, und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Schardenberg, 07.09.2023

Daniel Göttfert, BA

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt, und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Münzkirchen, 07.09.2023

Armin Gurtner, BA

Kurzfassung

Risikomanagement ist längst zu einem integralen Bestandteil der Führung von privaten Unternehmen geworden. Anders ist dies im kommunalen Bereich, hier wird Risikomanagement, wenn überhaupt, nur von größeren Gemeinden oder Städten betrieben. Kleinere Kommunen beschäftigen sich oft nicht mit Risiken und deren Auswirkungen. Derzeit besteht auch keine gesetzliche Verpflichtung für Gemeinden, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Das stetig wachsende Aufgabengebiet und immer komplexer werdende Sachverhalte führen dazu, dass neben bereits bestehenden Risiken vermehrt neue Risikobereiche entstehen. Um die Auswirkungen dieser Risiken zu minimieren bzw. zu verhindern, ist es unbedingt erforderlich, dass sich auch Gemeinden mit dem Thema Risikomanagement befassen. Dabei spielt die Bewusstseinsbildung für Risiken von Verwaltung und Politik eine entscheidende Rolle.

In der vorliegenden Arbeit wurden zuerst theoretische Grundlagen des Risikomanagements anhand von Fachliteratur erarbeitet. Zudem wurde eine Online-Befragung aller Amtsleiter und Bürgermeister der oberösterreichischen Gemeinden durchgeführt. Anhand der Befragung sollte ermittelt werden, inwieweit Kommunen bereits Risikomanagement betreiben, welche Risiken für Gemeinden bestehen und wie diese minimiert werden können. Auf Grundlage des Theorieteils und der identifizierten Besonderheiten, welche Kommunen gegenüber der Privatwirtschaft aufweisen, wurde ein Risikomanagementmodell entwickelt. Anschließend wurde die Anwendung des Modells am Fallbeispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn gezeigt. Zum Schluss wurde der Risikomanagement-Prozess durch Experten validiert und angepasst.

Wie das Fallbeispiel zeigt, ist es auch für kleinere Gemeinden mit knappen Ressourcen möglich, ein Risikomanagement-System zu implementieren. Dabei ist die Auswahl von geeigneten Instrumenten wichtig, um die gewünschten Ziele zu erreichen und den Aufwand möglichst gering zu halten. Auch wenn die Einführung eines solchen Systems für Führungskräfte anfangs schwierig erscheint, sollten diese den ersten Schritt wagen und sich mit der Thematik auseinandersetzen. Viele Auswirkungen, welche durch den Eintritt von Risiken entstehen, können durch geeignete Maßnahmen vermieden oder zumindest abgeschwächt werden.

Abstract

Risk management has been an integral part of private sector leadership for a long time. In contrast, in the municipal sector, risk management, if at all, is only practiced by larger municipalities or cities. Smaller municipalities often do not concern themselves with risks and their consequences. Currently, there is also no legal obligation for municipalities to engage with this topic.

The continuously expanding scope of responsibilities and increasingly complex situations lead to the emergence of new risk areas in addition to existing ones. To minimize or prevent the impact of these risks, it is absolutely essential for municipalities to address the topic of risk management. In this context, raising awareness about risks within the administration and politics plays a crucial role.

In the present work, theoretical foundations of risk management were first developed based on specialized literature. Additionally, an online survey was conducted with all department heads and mayors of municipalities in Upper Austria. The purpose of this survey was to determine to what extent municipalities are already engaged in risk management, what risks do exist for municipalities, and how these risks can be minimized. Building on the theoretical framework and the identified peculiarities that municipalities exhibit compared to the private sector, a risk management model was formulated. Subsequently, the application of this model was demonstrated using the case study of the market community St. Florian am Inn. Finally, the risk management process was validated and adjusted by experts.

As the case study demonstrates, it is also possible for smaller municipalities with limited resources to implement a risk management system. The key is the selection of appropriate tools to achieve the desired objectives while minimizing effort. Even though the initial implementation of such a system may appear challenging for leaders, they should take the first step and engage with the topic. Many of the consequences resulting from the occurrence of risks can be avoided or at least mitigated through suitable measures.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	III
Abstract.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1 Einleitung (Göttfert / Gurtner).....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau und Methodik.....	2
2 Grundlagen Risikomanagement (Göttfert).....	3
2.1 Historische Entwicklung.....	3
2.2 Begriffsbestimmung.....	5
2.2.1 Erläuterung des Begriffs „Risiko“	5
2.2.2 Erläuterung des Begriffs „Risikomanagement“	7
2.3 Verschiedenen Risikoarten.....	9
2.3.1 Risikokategorien	9
2.3.2 Externe Risiken.....	12
2.3.3 Interne Risiken.....	13
2.4 Ausgewählte Instrumente des Risikomanagements.....	13
2.4.1 Kreativitätstechniken.....	14
2.4.2 SWOT-Analyse	14
2.4.3 Ursachen-Wirkungs-Diagramm Ishikawa	15
2.4.4 PESTEL-Analyse	17
2.4.5 Fraud-Triangle	19
2.4.6 Delphi Methode.....	21
2.4.7 Balanced Scorecard (BSC)	21
2.4.8 Risk-Map (Risikomatrix)	22
3 Risikomanagement-System (Gurtner).....	24
3.1 Risikomanagement-Prozess.....	24
3.1.1 Risikoidentifikation	25
3.1.2 Risikoanalyse.....	27
3.1.3 Risikobewertung	28
3.1.4 Risikobewältigung	28
3.1.5 Risikoüberwachung.....	30

3.2	Risikodokumentation und Risikoberichterstattung (Göttfert)	30
3.2.1	Berichtsarten	30
3.2.2	Berichtsinhalte und Darstellungen	32
3.2.3	Berichtsregeln	33
3.2.4	Selektion und Aggregation von Berichtsinhalten	34
3.2.5	Risk Card als Instrument der detaillierten Berichterstattung	35
3.3	Einführung eines Risikomanagement-Systems	35
3.4	Steuerung eines Risikomanagement-Systems	37
4	Elemente des Risikomanagements (Göttfert)	39
4.1	Internes Kontrollsystem (IKS)	39
4.2	Business Continuity Management (BCM)	43
4.3	Compliance Management System (CMS)	43
4.4	Norm ISO 31000 Risikomanagement	44
4.5	ÖNORM-D-4900 Risikomanagement	46
4.6	COSO-Modell und COSO Würfel	47
5	Risikomanagement auf kommunaler Ebene (Gurtner)	50
5.1	Besonderheiten von Kommunen	50
5.2	Risiken im kommunalen Bereich und Lösungsansätze	53
5.2.1	Finanzrisiken	53
5.2.2	Haftungsrisiko	57
5.2.3	Personalrisiken	58
5.2.4	IT- bzw. Datenschutzrisiken	62
5.2.5	Demografischer Wandel	62
5.2.6	Korruption	63
5.2.7	Politische Risiken	63
5.2.8	Umweltrisiken	63
5.2.9	Vergaberisiken	64
5.2.10	Beteiligungsrisiken	64
5.3	Kontrollinstanzen auf kommunaler Ebene	65
5.3.1	Prüfungsausschuss	65
5.3.2	Verordnungsprüfung	65
5.3.3	Darlehensgenehmigung	66
5.3.4	Haftungsobergrenzen	66
5.3.5	Prüfung Voranschlag und Rechnungsabschluss	66
5.3.6	Rechnungshof	66
5.3.7	Verwaltungsgericht	67
6	Online-Befragung (Göttfert)	68

6.1 Auswahl der zu befragenden Personen	70
6.2 Entwicklung eines Erhebungsinstruments	71
6.3 Durchführung und Auswertung	73
6.4 Ergebnisse	74
6.4.1 Soziodemografische Daten der Befragungsteilnehmer	74
6.4.2 Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich in der Gegenwart und Zukunft.....	80
6.4.3 Ausübung eines Risikomanagements in einer Gemeinde bzw. Stadt.....	83
6.4.4 Relevanz unterschiedlicher Risiken sowie Maßnahmen zur Minimierung.....	84
6.4.5 Sonstige Mitteilungen.....	105
6.5 Resümee zum Online-Fragebogen.....	107
7 Fallstudie am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn (Gurtner).....	112
7.1 Vorstellung der Gemeinde	112
7.2 Besonderheiten der Gemeinde	114
7.2.1 Finanzkraft.....	114
7.2.2 Unternehmensstruktur	115
7.2.3 Umweltrisiken	115
7.2.4 Baugründe	116
7.3 IST-Analyse.....	116
7.4 Risikomanagement-Prozess – Fallbeispiel	118
7.4.1 Risikoidentifikation	120
7.4.2 Risikoanalyse und -bewertung	123
7.4.3 Risikobehandlung	128
7.4.4 Risikoüberwachung.....	132
7.4.5 Risikokommunikation	132
7.4.6 Validierung.....	132
8 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen (Göttfert / Gurtner)	137
9 Handlungsempfehlungen (Göttfert / Gurtner)	146
10 Persönliches Resümee und Ausblick (Göttfert / Gurtner)	150
Literaturverzeichnis	152
Internetquellen	157
Anhang.....	163

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SWOT-Analyse.....	15
Abbildung 2: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa).....	17
Abbildung 3: PESTEL-Analyse.....	19
Abbildung 4: Fraud-Triangle und versteckte Compliance-Risiken.....	20
Abbildung 5: Balanced Scorecard (BSC).....	22
Abbildung 6: Risk-Map.....	23
Abbildung 7: Risikomanagement-Prozess.....	24
Abbildung 8: Bow-Tie-Analyse.....	26
Abbildung 9: Modell Risikobewertung.....	28
Abbildung 10: Regelungsbereiche eines IKS.....	40
Abbildung 11: Abgrenzung und Schnittstellen von IKS und Risikomanagement.....	42
Abbildung 12: ÖNORM-D-4900 Familie - Risikomanagement f. Organisationen & Systeme.....	46
Abbildung 13: COSO-Würfel.....	48
Abbildung 14: Besonderheiten von Kommunen.....	53
Abbildung 15: Geschlecht.....	75
Abbildung 16: Alter der befragten Personen.....	75
Abbildung 17: Funktion der Befragungsteilnehmer.....	77
Abbildung 18: Seit wie vielen Jahren in dieser Funktion tätig.....	78
Abbildung 19: Einwohner der Gemeinde/Stadt in der die befragte Person tätig ist.....	79
Abbildung 20: Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich.....	80
Abbildung 21: Risikomanagement wird zukünftig an Bedeutung gewinnen.....	82
Abbildung 22: Betreibt Gemeinde oder Stadt ein Risikomanagement.....	83
Abbildung 23: Relevanz verschiedener Risiken.....	85
Abbildung 24: Marktgemeindeamt St. Florian am Inn.....	112
Abbildung 25: Gemeindewappen.....	113
Abbildung 26: Luftaufnahme St. Florian am Inn.....	113
Abbildung 27: Hochwasser 2013 - Bild 1.....	115
Abbildung 28: Hochwasser 2013 - Bild 2.....	116
Abbildung 29: Risikomanagement-Prozess Fallbeispiel.....	119
Abbildung 30: Risk-Map.....	126
Abbildung 31: Relevanzklassen.....	127
Abbildung 32: Einteilung Risiken in Relevanzklassen.....	127
Abbildung 33: Risikomanagement-Prozess Fallbeispiel validiert.....	135

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Externe Risikofelder und Risikofaktoren.....	12
Tabelle 2: Interne Risikofelder und Risikofaktoren.....	13
Tabelle 3: Methoden Risikoidentifikation	27
Tabelle 4: Übersicht der Maßnahmen zur Minimierung des jeweiligen Risikos	92
Tabelle 5: Kernerkenntnisse der Online-Befragung	109
Tabelle 6: Einnahmen-Ausgaben Budget 2023	114
Tabelle 7: SWOT-Analyse	121
Tabelle 8: Eintrittswahrscheinlichkeit	124
Tabelle 9: Schadensausmaß	124
Tabelle 10: Risikobewertung	125

Abkürzungsverzeichnis

AHG	Amtshaftungsgesetz
BCM	Business Contiuity Management
BKM	Betriebskontinuitätsmanagement
BSC	Balanced Scorecard
CMS	Compliance Management System
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EO	Exekutionsordnung
ERM-Rahmenwerk	Enterprise Risk Management-Rahmenwerk
F-VG	Finanz-Verfassungsgesetz
IKD	Direktion Inneres und Kommunales
IKS	Internes Kontrollsystem
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
KDZ	Zentrum für Verwaltung und Forschung
SPSS	Statistical Pakage für Social Sciences
VRV 2015	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015
WWW	World-Wide-Web, World-Wide-Web

Anmerkung

An dieser Stelle ist anzumerken, dass in der vorliegenden Arbeit der Einfachheit halber und um die gute Lesbarkeit zu sichern, auf die korrekte geschlechtsspezifische Bezeichnung verzichtet wird. Jede Bezeichnung von Personen in der Arbeit ist stellvertretend für alle Geschlechter zu verstehen.

1 Einleitung (Göttfert / Gurtner)

Im ersten Kapitel wird zuerst auf die Ausgangslage und Problemstellung dieser Arbeit näher eingegangen. Anschließend werden Forschungsfragen und Zielsetzung definiert. Weiters wird der strukturelle Aufbau dargestellt, um einen Überblick über die folgenden Kapitel zu vermitteln. Zuletzt wird die angewandte Methodik erläutert, welche dieser Arbeit als Grundlage dient.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Menschheit ist seit jeher mit einer Fülle von Risiken konfrontiert. Als Beispiel können hier Umweltrisiken, gesundheitliche Risiken oder geopolitische Spannungen herangezogen werden. Diese Risiken können ihre Existenz und Entwicklung beeinflussen. Durch das Ergreifen einer Vielzahl an Maßnahmen und Strategien, versuchen Menschen, diese Risiken zu minimieren.

Genau wie einzelne Personen, sind auch Unternehmen von Risiken betroffen und benötigen ebenso Maßnahmen und Strategien um die Auswirkungen von eintretenden Risiken so gering als möglich zu halten und damit ihre Existenz zu sichern. Im unternehmerischen Bereich hat sich Risikomanagement in den letzten Jahren als fixer Bestandteil des Corporate Governance weitgehend etabliert.¹ Anders ist dies im kommunalen Bereich, hier hat Risikomanagement noch einen geringen Stellenwert.²

Risikomanagement sollte auch in der Kommunalverwaltung ein fixer Bestandteil des Managements werden. In der heutigen Zeit, in der kommunale Einrichtungen und Behörden mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert sind, ist es von entscheidender Bedeutung, Risiken zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Minimierung dieser Risiken zu entwickeln. Dazu ist die Entwicklung eines Prozesses entscheidend, der sich flexibel an die Größe und Bedürfnisse jeder Gemeinde anpassen lässt. Dies ermöglicht eine Risikobewältigung, unabhängig von der Komplexität und dem Umfang der Verwaltungsaufgaben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Risikomanagement einen entscheidenden Bestandteil einer effektiven Kommunalverwaltung darstellt. Damit können Probleme frühzeitig erkannt und proaktiv Maßnahmen zur Risikominimierung ergriffen werden.

¹ Vgl. Insights Controller Institut (2023).

² Vgl. Hahn (2020), S. 2.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Durch die oben angeführte Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen, welche durch die vorliegende Arbeit beantwortet werden sollen:

- Welche Risiken bestehen aus Sicht der Verantwortlichen der oberösterreichischen Gemeinden auf kommunaler Ebene?
- Welche Maßnahmen können von Kommunen gesetzt werden, um diese Risiken zu minimieren?
- Inwieweit wird in den oberösterreichischen Kommunen bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben?
- Wie kann ein Risikomanagement-Konzept für die Marktgemeinde St. Florian am Inn aussehen?

Ziel dieser Arbeit ist es, Risiken im Kommunalbereich zu identifizieren, geeignete Maßnahmen zur Minimierung der Risiken zu finden und ein Risikomanagement-Konzept für oberösterreichische Kommunen zu entwickeln. Die Umsetzung des Konzepts wird anhand eines Praxisbeispiels dargestellt.

1.3 Aufbau und Methodik

Diese Arbeit besteht aus einem Theorieteil, einer Online-Befragung und einem Praxisbeispiel. Im Theorieteil wird insbesondere auf Grundlagen des Risikomanagements, das Risikomanagement-System, die Elemente des Risikomanagements und das Risikomanagement auf kommunaler Ebene eingegangen. Der Theorieteil wurde anhand fach einschlägiger Literatur erarbeitet.

Anschließend wird auf die Online-Befragung näher eingegangen. Neben der Darstellung der Ergebnisse erfolgen hier Erläuterungen zum befragten Personenkreis, zum Erhebungsinstrument und zu der genauen Durchführung samt Auswertungen.

Abschließend wurde anhand der erarbeiteten Theorie und den Befragungsergebnissen in einer Fallstudie ein Risikomanagement-Prozess entwickelt, welcher am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn angewendet wurde.

2 Grundlagen Risikomanagement (Göttfert)

Bevor näher auf die Thematik des Risikomanagements in den oberösterreichischen Gemeinden eingegangen wird, ist es notwendig, die Grundlagen des Risikomanagements zu erläutern. Zu Beginn wird Einblick in die historische Entwicklung des Risikomanagements gegeben. Im Anschluss erfolgt eine Begriffsbestimmung der beiden Begriffe „Risiko“ und „Risikomanagement“.

2.1 Historische Entwicklung

Die historische Entwicklung des Risikomanagements reicht bis weit in die Zeit vor Christus zurück. Schon zur Zeit der altertümlichen Gesellschaften der Römer, Ägypter, Phönizier und Griechen wurden erste strategische Bündnisse zwischen Händlern gegründet, um mögliche Gefahren durch potenzielle Feinde abzuwenden. Als wohl berühmtester Vertreter erster Ansätze eines Risikomanagements in der Zeit vor Christus galt Alexander der Große. Er erkannte, dass seine Macht und sein Reich nur dadurch gefestigt werden können, indem er völkerverbindende Brücken schlägt und somit der Gefahr von möglichen Aufständen in den besiegten Gebieten entgegenwirkt. In dieser Epoche existierte allerdings der Begriff des „Risikos“ noch nicht, was darauf schließen lässt, dass die Völker im Glauben lebten, dass ihre Zukunft allein durch die Götter bestimmt sei. Als Alexander der Große in einer bedeutenden Schlacht die Perser besiegte und somit auch Persien an sein Reich anschloss, setzte er erste strategische Maßnahmen, um sein Reich sichern zu können und seine Macht und seinen Einfluss auch in den neu eroberten Gebieten weiter auszubauen. Er ging Abkommen ein, übernahm gewisse persische Gepflogenheiten und verlangte von seinen Anhängern, dass sie Eheschließungen mit persischen Adligen eingingen. Durch diese Maßnahmen zielte er konkret darauf ab, etwaigen Aufständen und einem möglichen Widerstand in seinen Gebieten vorzubeugen.³ Anhand dieser Entwicklungen lässt sich bereits aus den Jahrhunderten vor Christus deutlich erkennen, dass unter Umständen bestimmte Ereignisse zu präventiven Maßnahmen führen, welche wiederum neuen Risiken vorbeugen sollen.

Die Existenz möglicher Erwähnungen von risikoähnlichen Begriffen kann auch in den altertümlichen arabischen, italienischen und spanischen Schriften belegt werden. So wurde beispielsweise der italienische Begriff „risicare“ mit dem Begriff „wagen“ übersetzt, was so viel bedeutet, dass es sich hierbei nicht allein um das Schicksal handelt, sondern um eine aktive Entscheidung.⁴

³ Vgl. Romeike (2018), S. 4f.

⁴ Vgl. Fiege (2006), S. 37.

Im 14. Jahrhundert wurde der Begriff „Risiko“ zum ersten Mal im Bereich der Seefahrt und dem Seehandel in Italien offiziell erwähnt. Es kam in dieser Zeit zu den ersten Versicherungsverträgen, welche das Ziel hatten, den immer stärker florierenden Seehandel abzusichern. Die Entwicklung des Risikobegriffs ist bis heute eng mit der Entwicklung des Versicherungswesens verbunden. Als weiterer Bereich prägt das Glücksspiel seit der Antike maßgeblich den Begriff des Risikos. Man ging in dieser Epoche davon aus, dass das Glücksspiel „der Inbegriff eines bewusst eingegangenen Risikos“⁵ sei. Dieser Gedanke ist bis heute in der Bevölkerung weit verbreitet. Mit fortschreitender Zeit wurde der Begriff „Risiko“ zusehends mathematischer. Es erfolgten immer mehr statistische Bewertungen, um diese anschließend anhand verschiedenster Versicherungen abdecken zu können und somit ein mögliches Risiko zu minimieren. Daraus lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass Organisationen seit jeher Ansätze zur Bewältigung von Risiken suchen.⁶

Der Ursprung des Begriffes „Risikomanagement“ liegt im Bereich der Versicherungsbranche. Erste Ansätze eines Risikomanagements entstanden im Bereich des betrieblichen Versicherungswesens in den USA Anfang der Sechzigerjahre, wo Risikomanagement zunächst unter dem Begriff „Insurance Management“, ein Begriff, welcher sämtliche versicherbaren Risiken eines Unternehmens umfasst, bekannt war. Da in den darauffolgenden Jahren eine Zunahme der Risiken sowie deren Komplexität und vor allem Kostenintensität beobachtet wurde, wurden Maßnahmen gesetzt, um von nun an Risiken durch vorbeugendes Handeln zu vermeiden, anstatt Versicherungen abzuschließen, welche im Fall eines eingetretenen Risikos die finanzielle Absicherung übernehmen sollten. Für diesen Umstand etablierte sich der Begriff des Risikomanagements (Risk Management). Anhand einer präventiven Betrachtung wurde es auch zusehends möglich, nicht versicherbare Risiken einzuschätzen und zu bewerten. Hierbei wurden zunächst Preis- und Wechselkursrisiken miteinbezogen, woraufhin auch die Einbeziehung spekulativer Risiken folgte und man somit von einem Risikomanagement im weiteren Sinne spricht.⁷

In den siebziger Jahren fand die Bezeichnung „Risikomanagement“ Eingang in den deutschen Sprachraum, allerdings hat sich bis dato keine allgemein anerkannte und exakte inhaltliche Definition etablieren können. Der Begriff beschreibt im Wesentlichen die systematische und kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Gestaltung und Überwachung von Risiken.⁸ Eine genauere Erläuterung des Begriffes „Risikomanagement“ erfolgt dann im Unterkapitel 2.2.2.

⁵ Romeike/Hager (2020), S. 2.

⁶ Vgl. Romeike (2018), S. 6ff, Romeike/Hager (2020), S. 2.

⁷ Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2006), S. 10, Paetzmann (2012), S. 42f.

⁸ Vgl. Bentum (2023), S. 26.

2.2 Begriffsbestimmung

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit der Definition von Begrifflichkeiten, die es braucht, um in weiterer Folge auch die Analysen im Bereich des Praxisbeispiels sowie den in der Theorie und Praxis erklärten Risikomanagement-Kreislauf besser verstehen zu können. Folglich wird nun damit begonnen, zuerst den Begriff „Risiko“ näher zu erläutern, bevor dann im nächsten Unterkapitel versucht wird, eine Definition für den Begriff „Risikomanagement“ zu finden.

2.2.1 Erläuterung des Begriffs „Risiko“

Ein Risiko ist mitunter ein Teil des täglichen Lebens eines Individuums, doch der Begriff Risiko wird im Alltag meist unterschiedlich verwendet und interpretiert. Ein sogenanntes Risiko wird oft in Verknüpfung mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von Problemen, Chancen und Gefahren verstanden. Die nachfolgende alltägliche Situation soll beispielhaft den Begriff Risiko verdeutlichen: Bevor Menschen sich dazu entschließen, das Gebäude zu verlassen, bewertet man im Allgemeinen die Regenwahrscheinlichkeit, indem man einen Blick aus dem Fenster wagt oder den tagesaktuellen Wetterbericht durchliest. An diesem Beispiel soll verdeutlicht werden, dass im Fokus das Risiko steht, ob es heute regnen wird oder nicht. Dies führt wiederum dazu, dass als Ergebnis dieser Bewertung eine Entscheidung generiert wird, die zum Inhalt hat, ob der Regenschirm nun mitgenommen wird oder nicht. Häufig wird der Begriff des Risikos auch mit dem Glücksspiel in Verbindung gebracht. Wenn sich ein Individuum dazu entschließt ein Lotterielos zu erwerben, dann wird, in der Hoffnung einen großen Gewinn zu machen, Geld riskiert. Es kann daher festgehalten werden, dass das Hauptaugenmerk des Begriffs Risiko in der Wahrscheinlichkeit des Ereignisses liegt. Dieses Ereignis kann sowohl positive als auch negative Folgen für das jeweilige Individuum haben.⁹

Die Abstammung des sprachlichen Begriffs Risiko erfolgte aller Wahrscheinlichkeit nach aus dem griechischen *rhiza* bzw. *rhizikon* für „Klippe“. Mit fortgeschrittener Zeit wurde dieser Begriff zudem ins Lateinische mit *resecum* übersetzt, was so viel bedeutet, wie das Umschiffen einer Felsklippe. Auch ins Italienische wurde der Begriff Risiko mit *risco* bzw. *rischio* übertragen. In der militärischen Seefahrt wurde das Wort erstmals verwendet und bedeutete dort „die Gefahr, an einer Meeresreise oder militärischen Vorhaben zu scheitern“. Im Laufe des 16. Jahrhunderts wurde der Begriff letztendlich in die Alltagssprache übersetzt und stand dort für die Bedeutung einer Gefahr oder eines Wagnisses.¹⁰

⁹ Vgl. Dreannan/Mc Connell (2007), S. 2.

¹⁰ Vgl. Budäus/Hilgers (2009), S. 18f.

Unter dem Wort Risiko an sich können sowohl Möglichkeiten als auch Chancen verstanden werden. Diese Zweideutigkeit des Wortes Risiko kommt am besten in der chinesischen Sprache zum Ausdruck, wo die Bildung des Begriffs Risiko (危機) auch die beiden Schriftzeichen für Chance (危) und Gefahr (機) beinhaltet.¹¹ Auch in der asiatischen Denkweise wird der Begriff Risiko vielschichtig definiert. In Mandarin wird der Begriff Risiko unter anderem mit „fengxiang“ (风险) bezeichnet, wobei die beiden Schriftzeichen Gefahr, Not, Risiko oder Wagnis bedeuten. Es existiert in Mandarin noch eine weitere Definition, welche als „wei-ji“ (危机) bezeichnet wird und sowohl Chance und Gefahr beinhaltet, aber wiederum mehr Krise als Risiko bedeutet.¹²

Für den Begriff Risiko existieren neben den bereits angeführten Definitionen in den unterschiedlichen Sprachgebräuchen auch noch zahlreiche weitere. Seibold definiert den Begriff Risiko als „die Möglichkeit (Wahrscheinlichkeit) einer Abweichung des tatsächlichen Ergebnisses vom erwarteten Ergebnis“.¹³ Finke hingegen definiert den Begriff in einem anderen Zusammenhang wie folgt: „Ein Ereignis stellt für ein Unternehmen ein Risiko dar, wenn sein Eintreffen sowohl unsicher ist als auch Auswirkungen auf das Erreichen der Unternehmensziele hat.“¹⁴ Unter dem Begriff Risiko wird in der Gesellschaft aber auch in einer Organisation zumeist ein unsicheres Ereignis verstanden, welche die jeweiligen Ziele eines Individuums oder gar sämtliche Organisationsziele beeinflussen kann. Der Begriff Risiko muss nicht immer mit einem negativen Ereignis in Verbindung gebracht werden, sondern kann auch etwas Positives bedeuten. Wenn mit einem Risiko Gefahren, Gefährdungen oder aber auch Naturereignisse impliziert werden, dann ist der Begriff Risiko durchaus negativ besetzt, denn ein solches Risiko wird größtenteils von Dritten bestimmt und es lassen sich dessen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen kaum bis gar nicht kalkulieren. Ein Risiko kann aber durchaus auch positiv besetzt sein, beispielsweise wenn es als aktive Wahlentscheidung, ein bestimmtes Wagnis einzugehen, impliziert wird. Das Wagnis wird durch seine Eintrittswahrscheinlichkeit zum kalkulierbaren Risiko für die Organisation, weil es eng mit dem individuellen und organisatorischen Verhalten einer Institution verbunden ist.¹⁵ Ein Risiko kann somit zugleich als Bedrohung, aber auch als eine Möglichkeit assoziiert werden. Wirft man hingegen einen Blick auf den Begriff Risiko in der Vergangenheit, so lässt sich erkennen, dass das Risiko häufig als etwas Negatives wahrgenommen wurde. Erst in den letzten Jahrzehnten lässt sich eine positivere Assoziation erkennen und die Bedeutung des Begriffs Risiko

¹¹ Vgl. Schütz (2009), S. 127.

¹² Vgl. Brühwiler (2016), S. 28.

¹³ Seibold (2006), S. 8.

¹⁴ Finke (2017), S. 21.

¹⁵ Vgl. Budäus/Hilgers (2009), S. 19.

verändert sich, denn nun wird ein Risiko immer öfter auch als Chance oder Möglichkeit wahrgenommen.¹⁶

Folgende Definition des Begriffs Risiko von Schütz bringt die bereits dargestellte Zweideutigkeit, ob ein Risiko etwas Positives und/oder Negatives ist, auf den Punkt: „Risiko ist die nach Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Eintrittshäufigkeit und Auswirkung bewertete mögliche positive (Chance) oder negative (Gefahr) Abweichung von einem vorgängig definierten Ziel- oder Erwartungswert.“¹⁷

2.2.2 Erläuterung des Begriffs „Risikomanagement“

Wie bereits im oberen Teil im Zuge der Definition des Begriffs Risiko angemerkt, ist auch eine einheitliche Definition des Begriffs Risikomanagement in der Fachliteratur schwer zu finden. Um die Definition des Begriffs Risikomanagement durchführen zu können, braucht es eine Zerlegung der beiden Begriffsbestandteile „Risiko“ und „Management“. Der erste Bestandteil, nämlich der Begriff bzw. das Wort Risiko wurde bereits in Unterkapitel 2.2.1 ausführlich erläutert. Der zweite Bestandteil, das Wort Management, leitet sich vom lateinischen „manus agere“ ab, was so viel bedeutet wie „an der Hand führen“. Da das Aufgabengebiet des Managements auch Kontrolltätigkeiten beinhaltet, scheint der Ursprung des Wortes plausibel. Unter dem Begriff Management wird im allgemeinen Sprachgebrauch auch die zielorientierte Gestaltung sowie die Lenkung der betrieblichen Aktivitäten verstanden. Des Weiteren hat das Management die Aufgabe, im funktionalen Sinne die Prozesse und Funktionen in arbeitsteiligen Organisationen, wie beispielsweise Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, zu untersuchen.¹⁸

Die Bedeutung des Begriffs Risikomanagement liegt demnach darin, Gefahren zu erkennen und Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Es ist davon auszugehen, dass es sich bei den Gefahren nicht nur um negative Ereignisse, wie beispielsweise eine Zielverfehlung, sondern auch um die Wahrnehmung von Chancen, handelt. In Kommunen gibt es nicht nur finanzielle Ziele, sondern auch Leistungsziele, wie etwa die Betreuungsquote in den Kindertageseinrichtungen und Schulen, Bearbeitungszeiten von Anträgen der Kunden, die an die Ämter gestellt werden, oder aber auch ganz generell die Zufriedenheit der Bürger. Das Risikomanagement braucht demnach eine Reihe von gesetzten und bewertbaren Zielen, wobei in diesem Zusammenhang auch eine quantitative oder qualitative Zielsetzung der Organisation notwendig ist. Auf Basis einer umfassenden Zielbeschreibung ist es daher

¹⁶ Vgl. Schütz (2009), S. 126.

¹⁷ Schütz (2009), S. 127.

¹⁸ Vgl. Diederichs (2012), S. 10.

möglich, positive oder negative Abweichungen hinsichtlich der Zielsetzung zu eruieren und bei Bedarf korrigierende Maßnahmen einzuleiten, um das Ziel erreichen zu können.¹⁹ Schütz definiert Risikomanagement demnach als „das Führungsinstrument zum bewussten Umgang mit Risiken (Chancen und Gefahren), mit dem Anspruch, bei Nutzung eines Chancenpotenzials die definierten Ziele mit möglichst geringen negativen Abweichungen zu erreichen“.²⁰

Eine weitere Definition des Begriffs Risikomanagement aus der Fachliteratur lautet folgendermaßen: „Unternehmensweites Risikomanagement ist ein Prozess, ausgeführt durch Überwachungs- und Leitungsorgane, Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation, angewandt bei der Strategiefestlegung sowie innerhalb der Gesamtorganisation, gestaltet um die die Organisation beeinflussenden, möglichen Ereignisse zu erkennen, und um hinreichende Sicherheit bezüglich des Erreichens der Ziele der Organisation zu gewährleisten.“²¹ Diese Definition ist sehr global definiert, aber dennoch wird dadurch die Bedeutung eines Risikomanagements sowohl in öffentlichen als auch privaten Organisationen aufgezeigt. Unter Risikomanagement wird ein Prozess verstanden, welcher laufend in die verschiedensten Gemeindeaufgaben integriert wird und sich somit direkt an den jeweiligen Zielen einer Kommune orientiert. Das Ziel eines Risikomanagements liegt darin, ein gut ausgebautes Führungsinstrument für die Entscheidungsträger einer Gemeinde, also den Gemeinderat, zu sein. Anhand dieses Führungsinstruments soll es gelingen, Risiken frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen setzen zu können. In einer Kommune wird Risikomanagement nicht eingeführt, um keine Risiken mehr einzugehen, sondern im Vordergrund steht vielmehr der proaktive Umgang mit Risiken, um die daraus resultierenden Chancen wahrnehmen zu können. Dafür ist es notwendig, dass die gesamte Organisation, vom einzelnen Mitarbeiter bis hin zur Führungsebene, an einem Strang zieht.²² In den Kommunen bezieht sich Risikomanagement jedoch häufig nur auf die Kernverwaltung, wengleich auch hier unbedingt die kommunalen Eigen- und Regiebetriebe miteinbezogen werden sollten.²³

Die Etablierung eines Risikofrüherkennungssystems, anhand dessen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt und in weiterer Folge überwacht werden können, gilt als zentrale Anforderung an das Risikomanagement in einer Organisation.²⁴ Ein aktives

¹⁹ Vgl. Schwarting (2015), S. 30f.

²⁰ Schütz (2009), S. 128.

²¹ COSO (2004), S. 2.

²² Vgl. Finanzdepartement Kanton Luzern (2018), S. 2.

²³ Vgl. Birkholz (2009), S. 156.

²⁴ Vgl. Wolfrum (2023), S. 93.

Risikomanagement wird als Grundvoraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Institutionen definiert. Strategisch werden durch das Risikomanagement Risikopotenziale transparent gemacht, welche dann bewertet werden und somit zur Erhöhung der Steuerbarkeit einer Organisation beitragen. Konkret geht es hierbei um folgende Stufen: Zuerst beginnt man mit der Risikoidentifikation und -analyse, danach folgt die Risikobewertung und das Risikoberichtswesen, bevor dann im Anschluss die Risikosteuerung und Risikokommunikation erfolgen.²⁵ Auf die Spezifikationen der genannten Stufen wird in der vorliegenden Masterarbeit noch näher eingegangen.

2.3 Verschiedenen Risikoarten

Allgemein kann festgehalten werden, dass sämtliche Risiken sowohl den privaten Sektor als auch die öffentliche Hand im gleichen Ausmaß betreffen, wenngleich auch angemerkt werden muss, dass die Gewichtung der verschiedenen Risiken je nach Sektor durchaus differenziert gehandhabt wird. Die unterschiedlichen Strukturierungen und Klassifikationen von Risiken finden sich mannigfaltig in der Fachliteratur wieder. Um dieses Thema strukturiert bearbeiten zu können, braucht es zunächst eine Abgrenzung der unterschiedlichen Risikoarten sowie eine differenzierte Darstellung von internen und externen Risiken.²⁶

2.3.1 Risikokategorien

Nach den Ausführungen von Schütz „strebt das Risikomanagement eine umfassende und vollständige Risikosicht an“.²⁷ Damit diese gewährleistet werden kann, erfolgt im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses eine Systematisierung der möglichen Risiken in Risikokategorien. Eine Kategorisierung kann je nach Ausgangslage anhand von unterschiedlichen Aspekten geschehen. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden nachfolgende Kategorien für den öffentlichen als auch für den privaten Sektor vorgesehen:²⁸

- **„Thematische Aspekte**
Kreditrisiken, Geschäftsrisiken, Marktrisiken, operationelle Risiken, Mitarbeiterisiken, Sicherheitsrisiken, Umweltrisiken
- **Ursache eines Risikos**
Naturereignisse, IT-Risiken, Strategierisiken, kriminelle Aktivitäten, Terrorakte

²⁵ Vgl. Dettling (2023), S. 67f.

²⁶ Vgl. Schwarting (2015), S. 35.

²⁷ Schütz (2009), S. 131.

²⁸ Vgl. Schütz (2009), S. 131.

- **Wirkung eines Risikos**
Liquiditätsrisiken, Produktionsausfallrisiken, Reputationsrisiken
- **Beeinflussbarkeit eines Risikos durch das Management**
Globale Risiken, operative Risiken, politische Risiken, rechtliche Risiken, unternehmerische Risiken
- **Entstehung eines Risikos entlang der Wertschöpfungs- oder Prozesskette**
Absatzrisiken, Akquisitionrisiken, Beschaffungsrisiken, Garantieleistungsrisiken, Produktionsrisiken, Vertriebsrisiken
- **Risiken hinsichtlich des Unternehmens**
Absatzrisiken, Beschaffungsrisiken, finanzielle Risiken, rechtliche Risiken, Prozessrisiken, Produktionsrisiken²⁹

In diesem Zusammenhang gilt es festzuhalten, dass die oben dargestellte Auflistung nicht vollständig ist und auch nicht alle Kategorien umfasst. Zudem existieren zahlreiche Mischformen, welche im Einzelfall und je nach Ereignis näher beleuchtet werden müssen. Nachfolgende Risikokategorien sind vor allem für den öffentlichen Bereich relevant:³⁰

- **Globale Risiken**
Verschiedene Katastrophen (biologische, demographische, geopolitische, klimatische, nukleare, religiöse)
- **Risiken, welche innerhalb des Hoheitsgebiets der öffentlichen Hand liegen**
Großschäden bei Privaten und/oder Kommunen, Katastrophen, Umweltschäden, wirtschaftliche Schäden
- **Politische und rechtliche Risiken**
Inkonsistente politische Entscheidungen, Veränderungen im Bereich des Umfeldes (Bund, Land, Gemeinden, Gesundheitswesen, Finanzwesen, etc.)

²⁹ Vgl. Schütz (2009), S. 131f.

³⁰ Vgl. Benz/Sterchi (2001), S. 46.

- **Finanztechnische Risiken**
Anlagen, Budgetrisiken, Kreditkosten, Inflation, Steuerausfälle, Veruntreuung, Zinsentwicklung
- **Operative Risiken aus innovativen Prozessen**
Prozesse innerhalb des Gemeinwesens mit weitreichender Relevanz (zeitlich oder auf andere Geschäfte), Prozesse gegenüber Partnern mit großer Relevanz
- **Operative Risiken aus repetitiven Prozessen**
Prozesse innerhalb des Gemeinwesens mit wenig Relevanz

Für den öffentlichen Sektor können die genannten Risikogruppen aus verschiedensten Blickwinkeln betrachtet werden. Besonders Stakeholder bzw. Interessensgruppen sind hierbei von großer Bedeutung, denn diese Gruppen verfolgen unterschiedliche Interessen und stellen somit auch verschiedene Ansprüche an die öffentliche Verwaltung. Dementsprechend werden auch die Risiken unterschiedlich wahrgenommen. Zu den größten Interessensgruppen zählen die Bevölkerung, Lobbyisten, Angestellte oder aber auch Politiker. Die Bevölkerung stellt beispielsweise die Sicherheit als öffentliches Gut als größte Anforderung an die Gemeinde. Dies umfasst somit auch die Gesundheit, die Arbeitsplatzsicherheit sowie die Sicherheit im privaten und öffentlichen Raum, also die soziale und gesellschaftliche Stabilität. Für Lobbyisten hingegen steht die Verlässlichkeit der Geschäftspartner, in diesem Fall fungieren die Kommunen als solche, an oberster Stelle. Damit die geforderte Verlässlichkeit gegeben ist, braucht es eine gut funktionierende Infrastruktur und ein erhöhtes Sicherheitsempfinden in den Bereichen Umwelt, Energie, Verkehr und Recht. Die Mitarbeiter stellen in aller Regel die physische und soziale Sicherheit am Arbeitsplatz, aber auch die Lohnsicherheit, die Kontinuität der Führungsentscheidungen und die maximale Sicherheit gegen Bedrohungen von außen, beispielsweise die IT-Sicherheit und den Datenschutz, als Anspruch an ihren Arbeitgeber. In diesem Beispiel wären dies die Gemeinden und Städte. Die vierte und letzte Gruppe stellt die Politiker dar. Für diese Gruppe sind die wirtschaftliche Sicherheit sowie die Vermeidung von Führungsfehlern im kurz- bis mittelfristigen Zeitraum an oberster Stelle, aber auch die Akzeptanz und Sicherheit der Wählerschaft zählt für diese Gruppe zu den bedeutendsten Themen.³¹

Die vier genannten Beispiele sollen verdeutlichen, dass verschiedene Anspruchsgruppen im öffentlichen Sektor unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Eine Gemeinde hat ein

³¹ Vgl. Benz/Sterchi (2001), S. 44f.

vielfältiges Aufgabenspektrum abzudecken, daher stehen für den öffentlichen Sektor die Sachziele im Vordergrund und nicht wie bei Privatunternehmen die Gewinnmaximierung. Aufgrund einiger begangener Fehler seitens öffentlicher Institutionen und einer damit einhergehenden hohen Verschuldung oder Misswirtschaft, erfolgte eine Sensibilisierung der Bevölkerung in Bezug auf Risiken und dem Risikomanagement. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Risiken Schäden in unterschiedlichem Ausmaß verursachen können. Dennoch kann durch den Einsatz eines systematischen und strukturierten Risikomanagements eine Früherkennung von Gefahren gelingen, was wiederum zur Vermeidung, Verhinderung oder Transferierung von Risiken sowohl im öffentlichen als auch privaten Sektor führt.³²

2.3.2 Externe Risiken

Als externe Risiken werden jene Risiken bezeichnet, welche sich auf das Umfeld einer Kommune beziehen und auf die die Gemeinden keinen direkten Einfluss nehmen können. Es ist dennoch von hoher Bedeutung, dass auch diese Risiken beachtet und Vorkehrungen für den Eintritt eines solchen externen Risikos getroffen werden. Externe Risiken für öffentliche Verwaltungen können sozialstrukturelle Prozesse (z.B. demografische Entwicklung, Zunahme schwieriger Familienverhältnisse, etc.), die allgemeine Wirtschaftsentwicklung (z.B. Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009), Naturkatastrophen (z.B. Hochwasserereignisse der vergangenen Jahre bzw. Jahrzehnte) und politisch-administrative Veränderungen (z.B. Reformen), sein.³³ In Tabelle 1 werden mögliche externe Bereiche und Faktoren aufgezeigt, in denen man von einem externen Risiko für ein privatwirtschaftliches Unternehmen ausgehen kann, aber nicht muss, da diese unter Umständen auch eine Chance bieten können.³⁴

Externe Risikofelder	Externe Risikofaktoren
Politik	Wirtschaftspolitik, Globalisierung
Recht	Gesellschaftsrecht, Patentrecht, Steuern, Vertragsrecht
Umwelt	Abfallpolitik, Recycling, Umweltbelastung
Technologie	Neue Technologien, Wissenstransfer
Medien	(Online-)Bewertungen, Berichterstattung

Tabelle 1: Externe Risikofelder und Risikofaktoren³⁵

³² Vgl. Benz/Sterchi (2001), S. 45f.

³³ Vgl. Schwarting (2015), S. 36.

³⁴ Vgl. modu-learn.de (2023).

³⁵ Abb. verändert entnommen aus: modu-learn.de (2023).

Die genannten externen Risikofelder und Risikofaktoren können ansatzweise auch für die öffentliche Verwaltung herangezogen werden, denn auch die öffentliche Verwaltung ist beispielsweise von politischen Entscheidungen abhängig.

2.3.3 Interne Risiken

Im Kontrast zu den externen Risiken, kann auf interne Risiken durch operative Entscheidungen und Handlungen einer Organisation vermehrt Einfluss genommen werden. Dadurch werden interne Risiken im Gegensatz zu externen Risiken leichter steuerbar. Interne Risiken resultieren meist aus der Tätigkeit einer Organisation oder eines Unternehmens selbst.³⁶

Nachfolgende Tabelle stellt die wichtigsten internen Risikofelder sowie die dazugehörigen internen Risikofaktoren eines Unternehmens, welche sinngemäß natürlich auch auf die öffentliche Verwaltung umgelegt werden können, dar:

Interne Risikofelder	Interne Risikofaktoren
Unternehmensorganisation	Hierarchien, Zuständigkeiten, Kommunikationswege
Unternehmensprozesse	Konkrete Prozesse (z.B. Lieferprozesse oder Verkaufsprozesse), Arbeitsanweisungen
Sortiment	Wettbewerbs- und Branchensituation, Marketingmaßnahmen, Produkthaftung
Finanzen	Relevante Kennzahlen (z.B. Umsätze oder Gewinne), Bonität, Liquidität
IT	Datenschutz, einzelne Systeme (z.B. Warenwirtschaftssystem)
Personal	Qualifizierung, Arbeitsschutz, Personalbeschaffung

Tabelle 2: Interne Risikofelder und Risikofaktoren³⁷

2.4 Ausgewählte Instrumente des Risikomanagements

In den folgenden Unterkapiteln wird eine Auswahl der wichtigsten Instrumente des Risikomanagements vorgestellt. Nach Ansicht der Autoren eignen sich die ausgewählten Instrumente am besten für den öffentlichen Sektor, da sie in der Praxis leicht anzuwenden sind und diese sich auch für Personen, welche sich mit der Thematik noch nicht im Detail beschäftigt haben, als gut verständlich erweisen. Zudem erweisen sich aus Sicht der Autoren

³⁶ Vgl. [experto.de](https://www.experto.de) (2023).

³⁷ Tabelle verändert entnommen aus: [modu-learn.de](https://www.modu-learn.de) (2023).

dieser Arbeit eine Auswahl der nachfolgend beschriebenen Instrumente am geeignetsten für die Erreichung des Forschungsziels. So wurden etwa die SWOT-Analyse zur Risikoidentifikation und die Risk-Map (Risikomatrix) zur Risikobewertung, als Instrumente des Risikomanagements im Zuge der Darstellung des Risikomanagement-Prozesses in der Fallstudie verwendet.

Es werden in dieser Arbeit mehrmals die Unterscheidungen zwischen dem öffentlichen und privaten Risikomanagement, wie beispielsweise anhand von anderen Zielsetzungen oder Risiken im Bereich der öffentlichen Verwaltung, dargestellt und auch durch das Aufzeigen von diversen Beispielen näher erläutert. Diesbezüglich unterscheiden sich auch die im jeweiligen Sektor eingesetzten Instrumente des Risikomanagements. Der Fokus der nachfolgend präsentierten Auswahl an Instrumenten des Risikomanagements liegt vorwiegend im Bereich der Risikoidentifikation und Risikobeurteilung. Anzumerken ist, dass es in diesem Zusammenhang auch kein „Best-Practice“-Instrument gibt, da jedes Instrument Vor- und Nachteile mit sich bringt und es teilweise auch möglich ist, die Instrumente in Verbindung miteinander zu verwenden.

2.4.1 Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken werden häufig eingesetzt, um Ideen zu entwickeln, Denkanstöße zu fördern oder ganz generell, um die Kreativität im Risikoidentifikationsprozess anzukurbeln. Dadurch kann es gelingen, Risiken aufzudecken, welche ansonsten im Verborgenen geblieben wären. Das Brainstorming gilt als die berühmteste Kreativitätstechnik. Anhand eines Brainstorming-Workshops, indem Risiken identifiziert werden, können auch sämtliche Ursachen und Auswirkungen aber auch das Gefährdungspotenzial und etwaige Gegensteuerungsmaßnahmen diskutiert werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind meist zufallsgesteuert, daher werden Kreativitätstechniken für gewöhnlich ergänzend oder in Kombination mit anderen Methoden eingesetzt.³⁸

2.4.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine der bekanntesten Analysen im Bereich des strategischen Managements und wird häufig für die Qualitätsentwicklung oder Evaluationen in Organisationen eingesetzt, aber auch im Risikomanagement wird sie zahlreich verwendet. Anhand der SWOT-Analyse werden sowohl interne Stärken und Schwächen (Strength / Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities / Threats), welche die Handlungsfelder einer Organisation betreffen, analysiert. Im ersten Teil werden anhand einer

³⁸ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2023), S. 62.

Unternehmensanalyse die internen Chancen und Risiken erfasst. Im zweiten Teil werden die von einer Organisation nur sehr schwer beeinflussbaren externen Faktoren mittels einer Umfeldanalyse definiert. Aus der Kombination einer Stärken / Schwächen- und Chancen / Gefahren-Analyse ist es möglich, eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Strukturen und Prozesse einer Organisation abzuleiten.³⁹

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	<u>Ausbauen</u> Welche Stärken passen zu mir? Wie können Stärken die Chancenrealisierung erhöhen?	<u>Aufholen</u> Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können sich Schwächen zu Stärken entwickeln?
	Risiken	<u>Absichern</u> Welchen Risiken kann mit welchen Stärken begegnet werden? Wie können Stärken bestimmten Risiken vorbeugen?	<u>Vermeiden</u> Wo treffen Schwächen auf Risiken? Welche Aktivitäten sollten vermieden werden?

Abbildung 1: SWOT-Analyse⁴⁰

Zu den Vorteilen der SWOT-Analyse zählen der kurze zeitliche Aufwand und der wenig intensive Personalaufwand. Des Weiteren stellt diese Methode eine transparente und leicht verständliche Strukturierungshilfe für die Bestandsaufnahme der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation dar und ist auch gut anwendbar, wenn noch kein Risikomanagement implementiert wurde. Eine SWOT-Analyse bringt den Nachteil mit sich, dass keine konkreten Maßnahmen definiert werden und wenn sie zu abstrakt ausgeführt wird, kein konkretes Ziel ins Auge gefasst wird, was aber unabdinglich ist.⁴¹

2.4.3 Ursachen-Wirkungs-Diagramm Ishikawa

Als weiteres mögliches Instrument zur Risikoidentifikation sowohl im öffentlichen als auch privaten Sektor, fungiert das Ursachen-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa, welches auch unter dem Begriff Fischgrätendiagramm bekannt ist. Diese Methode zur Analyse von Qualitätsproblemen wurde Anfang der 1950er Jahre vom japanischen Wissenschaftler Karou Ishikawa entwickelt. Es soll Organisationen im Rahmen eines kontinuierlichen

³⁹ Vgl. Romeike (2018), S. 71ff.

⁴⁰ Abb. entnommen aus: BWL-Lexikon.de (2023).

⁴¹ Vgl. Romeike (2018), S. 74.

Verbesserungsprozesses helfen, mögliche und akute Ursachen eines Problems bzw. Risikos zu identifizieren und in weiterer Folge entsprechende Maßnahmen zur Vorbeugung einleiten. Ursprünglich wurde dieses Modell im Bereich des Qualitätsmanagements eingesetzt, im Laufe der Zeit wurde es aber auch auf viele weitere Themengebiete, unter anderem auch auf das Risikomanagement, übertragen. Die Analysemethode des Ishikawa Diagramms kann sowohl von einer Person allein als auch im Team angewendet werden. Abstrakt formuliert, kommt es bei der Anwendung des Diagramms zu einem gesteuerten Brainstorming, wobei der Vorteil gegenüber dem geläufigen Brainstorming darin liegt, dass mögliche Einflussbereiche genannt werden, an denen sich die Anwender bei der Ursachenfindung orientieren können. Die Stärke des Ishikawa Diagramms liegt vor allem in der Identifikation sämtlicher Ursachen eines Problems oder Risikos, welche anhand von Haupt- oder Untergräten zur Lösungsfindung des zu Beginn definierten Hauptproblems beitragen sollen. Anhand des bereits erwähnten gesteuerten Brainstormings wird das Expertenwissen der Teilnehmer gesammelt und dann in das Diagramm, welches der Optik eines Fisches ähnelt, übertragen. Der Brainstorming Charakter des Fischgrätendiagramms hat den Vorteil, dass zu sämtlichen Risiken oder Problemen, dessen Herkünfte vielfältig sein können, deutlich mehr Informationen generiert werden.⁴²

Zu den Vorteilen des Diagramms zählen eine gute Diskussionsgrundlage bei Gruppenarbeiten, die vielseitigen Betrachtungsweisen, ein relativ geringer Aufwand bei der Durchführung, die leichte Erlern- und Anwendbarkeit sowie die Förderung eines besseren Verständnisses von Problemen und ihren mannigfaltigen Ursachen. Bei der Bearbeitung von sehr komplexen Problemen oder Risiken bringt diese Methode den Nachteil mit sich, dass es zu Unübersichtlichkeiten kommen kann und darüber hinaus oftmals bestimmte Wechselwirkungen und zeitliche Abhängigkeiten nicht erfassbar sind.⁴³

⁴² Vgl. VOREST AG (2023).

⁴³ Vgl. Quality Austria (2023).

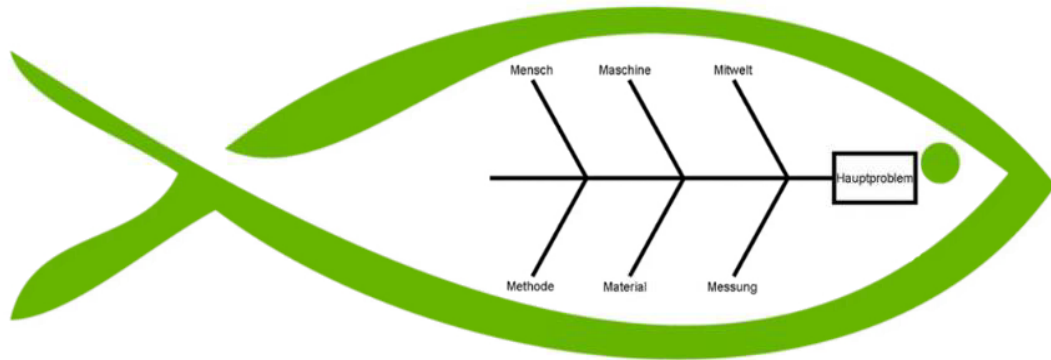


Abbildung 2: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa)⁴⁴

2.4.4 PESTEL-Analyse

In diesem Unterkapitel wird nun die PESTEL-Analyse, welche häufig zur Identifizierung von Compliance-Risiken angewendet wird und sämtliche Einflussfaktoren auf eine Organisation umfasst, als eine weitere Analysemethode zur Identifikation von Risiken vorgestellt. Es handelt sich hierbei um eine Analyse der Makro-Umwelt und dessen Einfluss auf eine Organisation. Die Abkürzung PESTEL steht für die betrachteten Themenfelder Political (politische Faktoren), Economic (wirtschaftliche Faktoren), Social (sozio-kulturelle Faktoren), Technological (technologische Faktoren), Environmental (ökologisch-geografische Faktoren) und Legal (rechtliche Faktoren).⁴⁵

Nachfolgend werden nun die einzelnen Faktoren der PESTEL-Analyse näher erläutert:⁴⁶

- **Politische Faktoren**

Im Bereich der politischen Faktoren werden vor der Erschließung eines Zielmarktes oder potenziellen Standortes einer Organisation Kriterien, wie etwa die Stabilität und Verlässlichkeit des Regierungssystems, die wirtschaftspolitische Ausrichtung der Regierenden oder die Veränderungen im Bereich der Regierungsverantwortung, analysiert.

- **Wirtschaftliche Faktoren**

Zu den wichtigsten wirtschaftlichen Faktoren zählen beispielsweise die Höhe des Wirtschaftswachstums, das Zinsniveau, die Arbeitslosenquote bzw. sämtliche volkswirtschaftlichen Auswirkungen, welche eine Organisation betreffen.

⁴⁴ Abb. entnommen aus: VOREST AG (2023).

⁴⁵ Vgl. Klein (2011), S. 121f, Kreutzer (2018), S. 104f.

⁴⁶ Vgl. Kreutzer (2018), S. 104f.

- **Sozio-kulturelle Faktoren**

Zur Analyse der sozio-kulturellen Faktoren zählen der demografische Wandel, das Bildungsniveau, das Armutsrisiko aber auch die neuen Technologien.

- **Technologische Faktoren**

Die technologischen Faktoren lassen sich in die harte Infrastruktur, zu der das Internet, die Verkehrsinfrastruktur mit Straßen, Schienen, Häfen und Flughäfen, aber auch die Energie- und Wasserversorgung zählen, und weiche Infrastruktur, der das Bildungs- und Justizsystem zugesprochen wird, unterteilen.

- **Ökologisch-geografische Faktoren**

Bei den ökologisch-geografischen Faktoren werden Bereiche, die die Umwelt betreffen, wie beispielsweise das Ausmaß der Umweltbelastungen, der Ressourcenverbrauch aber auch die Recyclingquote, untersucht.

- **Rechtliche Faktoren**

Im Bereich der rechtlichen Faktoren werden die allgemeine Rechtssicherheit und die Ausprägung der Gesetze und Richtlinien analysiert.

Es gilt anzumerken, dass bei der Anwendung der PESTEL-Analyse nur diejenigen Einflussfaktoren einbezogen werden sollten, welche auch einen tatsächlichen Einfluss auf die Organisation und deren Aufgaben und Ziele haben, denn ansonsten könnten falsche Annahmen getroffen werden, die sich negativ auf die Organisation auswirken.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Theobald (2023), S. 6.

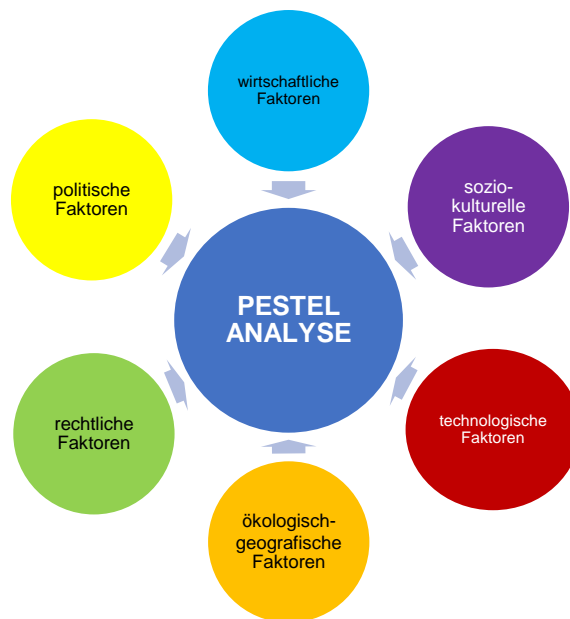


Abbildung 3: PESTEL-Analyse⁴⁸

2.4.5 Fraud-Triangle

Das Fraud-Triangle ist ein weiteres Instrument im Bereich der Identifikation von Risiken, welches die Voraussetzungen für das Setzen von kriminellen Akten innerhalb einer Organisation analysiert. Der Begriff „Fraud“ stammt aus dem englischsprachigen Raum und wird als Überbegriff für betrügerische Handlungen verwendet. Zudem umfasst dieser Begriff alle Handlungen, bei denen ein Mitarbeiter seine berufliche Position unter Vorsatz missbraucht, um einen persönlichen Vorteil zu generieren. Der Grundgedanke liegt darin, dass ein potenzieller Täter drei Faktoren braucht, um eine kriminelle Handlung durchzuführen.⁴⁹

- **Motivation:**

Beim ersten Faktor handelt es sich um die Motivation. Damit ein Täter eine betrügerische Handlung begeht, braucht es zunächst die notwendige Motivation. Ein Anlass könnte im persönlichen Umfeld des Täters liegen (Krankheit, schwierige Familiensituation, etc.), aber auch eine vom Täter empfundene Ungerechtigkeit oder schlichtweg finanzielle Gründe könnten die notwendige Motivation für eine nicht rechtmäßige Tat hervorrufen.⁵⁰

⁴⁸ Eigene Darstellung.

⁴⁹ Vgl. Glaser (2023), S.473, Klein (2011), S. 122.

⁵⁰ Vgl. Klein (2011), S. 122.

- **Gelegenheit:**

Der Täter muss Gelegenheit haben, um seine Tat durchführen zu können. Eine solche Gelegenheit wird häufig durch nicht vorhandene oder ineffiziente Kontrollen unterstützt, aber auch die technischen Fähigkeiten des Täters, um Systeme zu manipulieren, könnten hierbei hilfreich sein.⁵¹

- **Rechtfertigung:**

Als dritten Faktor braucht es die Rechtfertigung. Der Täter muss mit seiner Tat leben können und vor sich selbst rechtfertigen, indem er argumentiert, dass es ihm zustehe oder andere dies ja auch machen würden. Er neutralisiert mit solch fadenscheinigen Rechtfertigungen seine Tat für sich.⁵²

Findet eine Einbeziehung der drei genannten Faktoren in die Risikoidentifikation statt, so wird es dadurch möglich, versteckte Compliance-Risiken aufzuspüren, welche ansonsten verborgen geblieben wären oder möglicherweise einen noch größeren Schaden verursacht hätten.⁵³

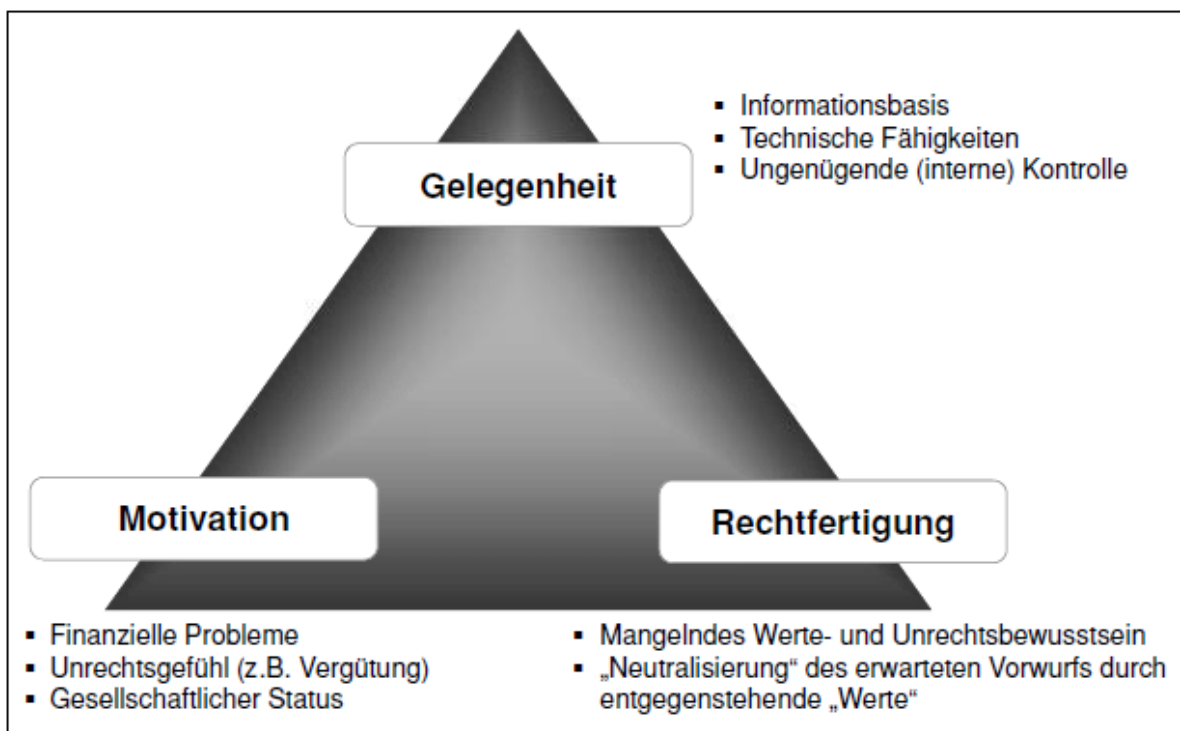


Abbildung 4: Fraud-Triangle und versteckte Compliance-Risiken⁵⁴

⁵¹ Vgl. Klein (2011), S. 122.

⁵² Vgl. Klein (2011), S. 122.

⁵³ Vgl. Klein (2011), S. 122f.

⁵⁴ Abb. entnommen aus: Klein (2011), S. 123.

2.4.6 Delphi Methode

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um ein mehrstufiges Verfahren zur Erfassung von Expertenmeinungen. Anhand der Delphi-Methode sollen Risiken, aber auch deren Ursachen und Wirkungen identifiziert und mögliche Maßnahmen zur Risikosteuerung entwickelt werden. Zunächst werden den Experten Fragen- und Thesenkataloge vorgelegt, welche schriftlich von ihnen beantwortet werden sollen. Im Anschluss werden anhand einer oder mehrerer Fragerunden die Antworten anonymisiert einzeln oder aber auch zusammengefasst angeführt und durch statistische Maße verdeutlicht.⁵⁵

Die Delphi-Methode wird vorwiegend im Bereich der Risikoidentifikation und Risikoanalyse eingesetzt. Da es sich hierbei um ein mehrstufiges Verfahren handelt, ist der zeitliche und personelle Aufwand hoch. Des Weiteren braucht es spezielle Experten in den Gebieten, welche analysiert werden sollen, um tatsächlich brauchbare Ergebnisse zu erhalten. Dabei ist es schwierig, die passenden Experten im jeweiligen Gebiet zu identifizieren und es besteht auch die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht immer wertfrei sind, da die eigene Meinung der Experten zu stark vorherrscht. Der Vorteil dieser Methode liegt in der Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit und dem Denken in Alternativen, sowie in der Unterstützung einer Auseinandersetzung mit der Zukunft und möglichen Unsicherheit in einer strukturierten Art und Weise.⁵⁶

2.4.7 Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard ist ein strategisches Steuerungsinstrument, welches seit einigen Jahren nicht nur im privatwirtschaftlichen, sondern auch im öffentlichen Sektor immer häufiger verwendet wird. Das Konzept wurde erstmals in den 90er Jahren auf Basis einer empirischen Studie in verschiedenen amerikanischen Unternehmen unter der Leitung von Kaplan und Norton angewendet. Es geht dabei hauptsächlich um das „Führen mit Zielen“. Den Inhalt der BSC bildet die Darstellung der Ziele, Strategien, Kennzahlen, Zielgrößen und Maßnahmen, welche notwendig für die Zielerreichung sind. Damit die angestrebten Ziele und Strategien erreicht werden können, ist eine Konzentration der einzelnen Aufgaben und Initiativen auf die Prozesse einer Organisation notwendig. Des Weiteren soll durch die BSC ein Verständnis der Strategie bei allen Mitarbeitern einer Organisation erreicht werden.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Romeike (2018), S. 134f.

⁵⁶ Vgl. Romeike (2018), S. 135ff.

⁵⁷ Vgl. Scharpel/Breier (2009), S. 318., IFM Institut für Managementberatung (2023).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Systematik der BSC anhand der Definition von vier Perspektiven, welche dann in weiterer Folge anhand von konkreten Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen analysiert werden.⁵⁸

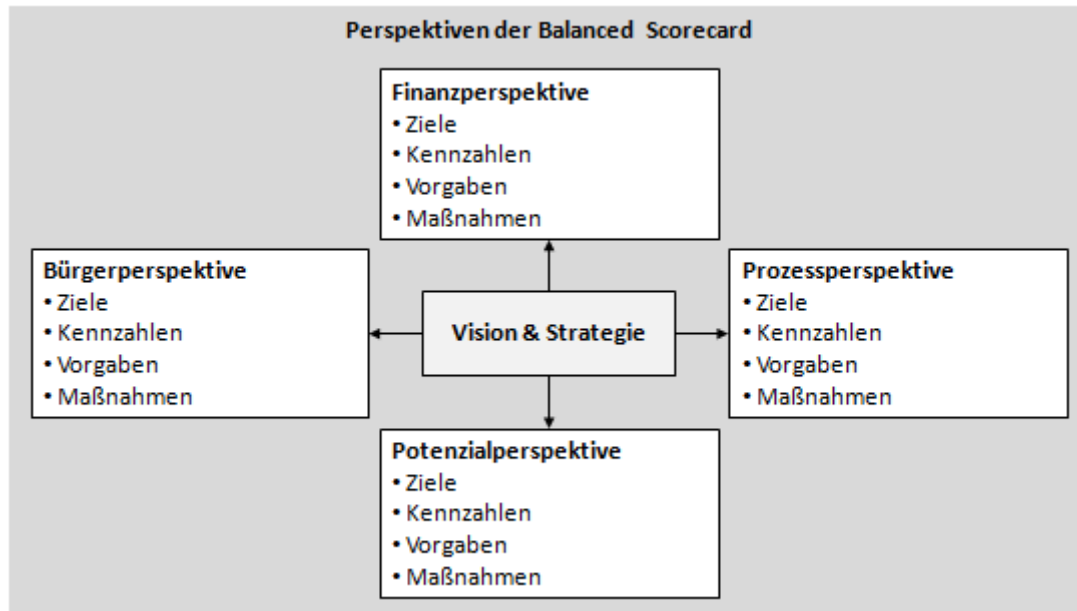


Abbildung 5: Balanced Scorecard (BSC)⁵⁹

Die Balanced Scorecard wird im privaten und öffentlichen Sektor, sofern möglich, für einzelne Abteilungen implementiert. Der Zeithorizont der BSC beträgt in der Regel ein Jahr. Nach einer festgelegten Zeit erfolgt durch den Review der Jahresziele eine Abschätzung, ob die Zielgrößen und die gesetzlichen Ziele mittelfristig erreicht werden können. Innerhalb eines Jahres werden Berichte generiert, welche den aktuellen Stand sowie die voraussichtliche Zielerreichung der Organisation und der einzelnen Organisationseinheiten, darstellen sollen. Positive oder negative Abweichungen der Zielgrößen werden anhand von Ampelfarben gekennzeichnet.⁶⁰

2.4.8 Risk-Map (Risikomatrix)

Die Risk-Map ist ein Instrument, mit welchem Risiken analysiert bzw. bewertet werden können. Dazu ist es notwendig, jedem Risiko einen Wert für die Wahrscheinlichkeit des Eintritts sowie des Ausmaßes zuzuordnen. Hierfür ist eine Skala für beide Parameter festzulegen. Durch folgende Kalkulation kann der Schweregrad der Auswirkung für jedes Risiko berechnet werden.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Haushaltssteuerung.de (2023).

⁵⁹ Abb. entnommen aus: Haushaltssteuerung.de (2023).

⁶⁰ Vgl. Scharpel/Breier (2009), S. 318f.

⁶¹ Vgl. Asana (2023).

$$\text{Ausmaß} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit} = \text{Auswirkung}$$

Nachdem die Auswirkungen berechnete wurden, können die Risiken in einer Matrix grafisch erfasst werden. Damit kann rasch eine Priorisierung der Risiken durchgeführt werden.⁶²

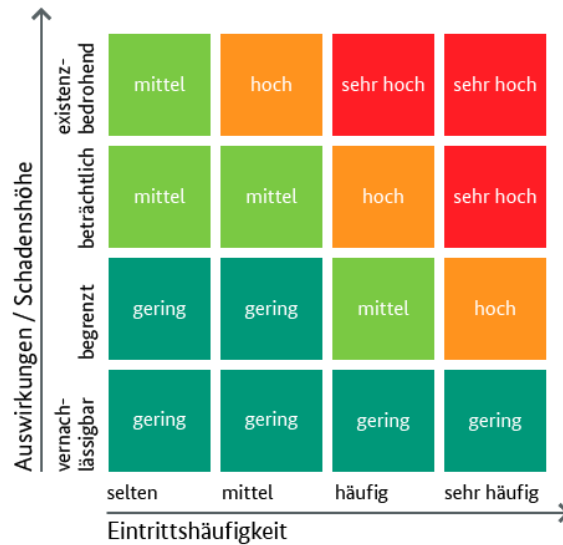


Abbildung 6: Risk-Map⁶³

Zuletzt kann ein entsprechender Maßnahmenplan entwickelt werden. Dabei sollten die Risiken mit den höchsten Prioritäten vorrangig behandelt werden, da diese am häufigsten eintreten bzw. deren Auswirkungen und Schadenshöhe am gravierendsten sind.⁶⁴

⁶² Vgl. Asana (2023).

⁶³ Abb. entnommen aus: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2023).

⁶⁴ Vgl. Asana (2023).

3 Risikomanagement-System (Gurtner)

Im folgenden Kapitel wird insbesondere auf den Risikomanagement-Prozess sowie der Einführung und die Steuerung des Risikomanagement-Systems eingegangen. Besonderheiten, welche sich zu diesem Thema im kommunalen Bereich ergeben, werden in Kapitel 4 behandelt.

3.1 Risikomanagement-Prozess

Der Prozess des Risikomanagements besteht aus mehreren Schritten (Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikobewältigung und Risikoüberwachung), welche in Abbildung 7 dargestellt werden. Dabei ist es wichtig, dass jeder Kernprozess integriert werden muss und nicht als einzelne Komponente betrachtet werden sollte.⁶⁵

Neben den oben angeführten Schritten wird der Prozess durch eine entsprechende Kommunikation sowie einer Überwachung und Kontrolle abgeschlossen. Dies wird ebenfalls in Abbildung 7 gezeigt.⁶⁶

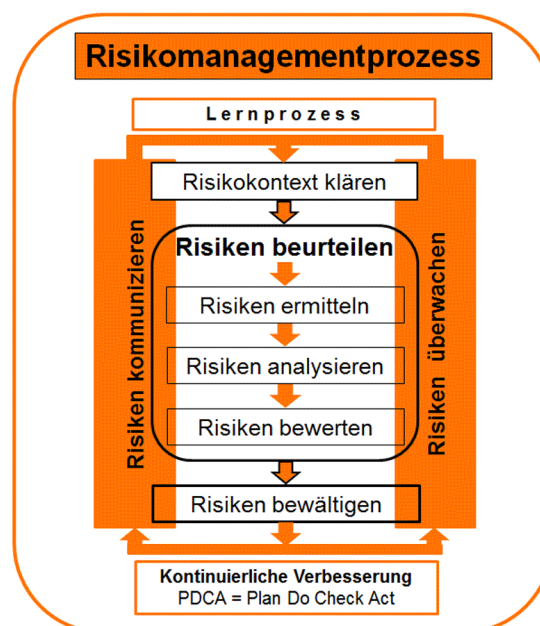


Abbildung 7: Risikomanagement-Prozess⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Hoffmann (2017), S. 17f.

⁶⁶ Vgl. Hoffmann (2017), S. 17f.

⁶⁷ Abb. entnommen aus: Kirsch (2014).

3.1.1 Risikoidentifikation

Der erste Schritt im Risikomanagement besteht in der Identifikation, also dem Erkennen von potenziellen Gefahren, Ereignissen und Entwicklungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation, welche die Ziele und Tätigkeiten beeinträchtigen. Hierbei sollte eine schwache methodische Fundierung bzw. eine zu oberflächliche Betrachtung unbedingt vermieden werden. Fehler, die bei der Risikoidentifikation entstehen, wirken sich unweigerlich auf die Priorisierung und die Entwicklung von Maßnahmen zur Risikosteuerung aus. Gerade im Bereich der Risikoidentifikation ist es wichtig, geeignete Methoden zu kennen und einzusetzen.⁶⁸ Bereits im Unterkapitel 2.4 wurden einige Methoden zur Risikoidentifikation näher beschrieben. An dieser Stelle erfolgt eine Ergänzung sowie eine Kategorisierung dieser Methoden.

Die Methoden für die Identifikation können wie folgt eingeteilt werden:⁶⁹

- **Kollektionsmethoden**

Mit diesen Methoden können vordergründig Risiken identifiziert werden, welche bereits bestehen bzw. offensichtlich sind. Am häufigsten werden hier Checklisten (Fragenkataloge) herangezogen. Da diese Checklisten oft nicht vollständig sind und über ein starres Raster verfügen, können sie nur den Ausgangspunkt einer Risikoidentifikation bilden.

Eine weitere Kollektionsmethode stellt die SWOT-Analyse dar. Damit können Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation abgeleitet werden. Der gegenwärtige Zustand kann damit klar aufgezeigt werden. Die SWOT-Analyse wurde bereits im Unterkapitel 2.4.2 näher beschrieben.

Weiters können bei den Kollektionsmethoden noch mehrere andere Methoden, wie etwa das Self-Assessment oder die Risikoidentifikations-Matrix zur Risikoidentifikation herangezogen werden.

- **Suchmethoden**

Risiken, welche noch unbekannt sind, lassen sich am besten mit Suchmethoden identifizieren. Hierbei kann eine Klassifizierung in analytische Methoden und Kreativitätsmethoden vorgenommen werden.

⁶⁸ Vgl. Romeike (2018), S. 55.

⁶⁹ Vgl. Romeike/Hager (2020), S. 89ff.

- Analytische Methoden

Diese Verfahren konzentrieren sich darauf, zukünftige bzw. bisher unbekannte Risikopotentiale zu identifizieren. Darunter fällt etwa die Bow-Tie-Analyse, mit der Risiken samt deren Ursachen und Wirkungen in einem Diagramm strukturiert dargestellt werden. Sie besteht aus vier Elementen, einem Top-Event (zentrales unerwünschtes Ereignis), Ursachen (Gründe für das Top-Event), Wirkungen (Folgen, welches das unerwünschte Ereignis auslöst) und Barrieren (Möglichkeiten, das unerwünschte Ereignis zu minimieren bzw. zu verhindern).

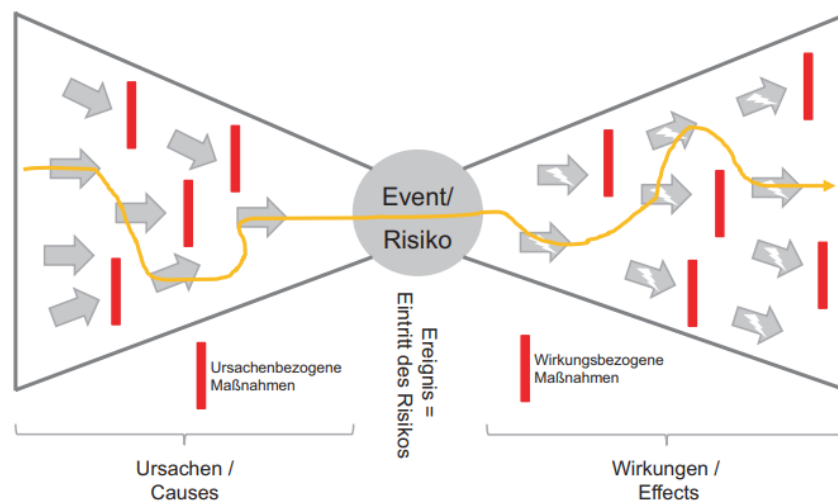


Abbildung 8: Bow-Tie-Analyse⁷⁰

Neben der Bow-Tie-Analyse existieren noch zahlreiche andere analytische Methoden wie beispielsweise die Fehler-Ursachen-Analyse oder das Ishikawa-Diagramm, auf welche hier jedoch nicht näher eingegangen wird.

- Kreativitätsmethoden

Diese Methoden stützen sich auf kreative Prozesse. Durch divergentes Denken wird versucht, originelle Einfälle und Lösungen zu generieren. Als Beispiel kann hier die Methode 6-3-5 herangezogen werden. Hierbei sollen sechs Personen jeweils drei Lösungsansätze zu einem Problem finden. Diese Personen haben dafür fünf Minuten Zeit. Dafür wird ein Formular mit drei Spalten und sechs Zeilen für jeden Teilnehmer zur Verfügung gestellt. Jeder trägt in die erste Zeile drei Ideen ein und gibt das Dokument weiter. Die Ideen werden vom nächsten Teilnehmer

⁷⁰ Abb. entnommen aus: Romeike/Hager (2020), S. 149.

ergänzt bzw. erweitert. Nachdem jede teilnehmende Person alle Dokumente bearbeitet hat, erfolgt eine Auswertung.⁷¹

Auch unter den Kreativitätstechniken bestehen noch zahlreiche andere Methoden wie etwa das World-Café, die Flip-Flop-Technik oder die Delphi-Methode.

Zusammenfassend werden die oben angeführten Methoden in Tabelle 3 dargestellt. Wie bereits erwähnt, handelt es sich dabei nur um eine demonstrative Darstellung:

Kollektionsmethoden	Suchmethoden	
	Analytische Methoden	Kreativitätsmethoden
Checklisten	Bow-Tie-Analyse	Methode 6-3-5
SWOT-Analyse	Fehler-Ursachen-Analyse	World-Café
Self-Assessment	Ishikawa-Diagramm	Flip-Flop-Technik
Risikoidentifikationsmatrix		Delphi-Methode

Tabelle 3: Methoden Risikoidentifikation⁷²

3.1.2 Risikoanalyse

Nachdem die Risiken identifiziert sind, erfolgt in einem zweiten Schritt die Risikoanalyse. Dabei geht es vordergründig darum, die identifizierten Risiken zu beschreiben bzw. die Ursachen bzw. Eintrittswahrscheinlichkeit zu ermitteln und die Auswirkungen darzustellen.⁷³

Es soll ein besseres Verständnis für die jeweiligen Risiken erzeugt werden. Zudem dient die Risikoanalyse als Grundlage für die Risikobewertung. In Abhängigkeit, wie die Analyse durchgeführt wird, wird hier zwischen einer quantitativen bzw. semi-quantitativen und einer qualitativen Art unterschieden. Außerdem ist auch eine Kombination der verschiedenen Arten möglich.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Freitag (2020), S. 227ff.

⁷² Eigene Darstellung.

⁷³ Vgl. Brühwiler (2016), S. 150.

⁷⁴ Vgl. Romeike (2018), S. 36.

Im Zuge der Risikoanalyse ist auch zu prüfen, ob sich einzeln betrachtete Risiken, welche eventuell eine nachrangige Bedeutung haben, durch Kumulation zu einem Gesamtrisiko entwickeln, welches den Weiterbestand der Organisation gefährdet.⁷⁵

3.1.3 Risikobewertung

Nachdem Risiken identifiziert und analysiert wurden, müssen diese in einem nächsten Schritt bewertet werden. Dabei werden die vielen Risiken zu Risikogruppen zusammengefasst. Die Kategorisierung erfolgt, wie in Abbildung 9 ersichtlich, nach Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schadenhöhe.⁷⁶

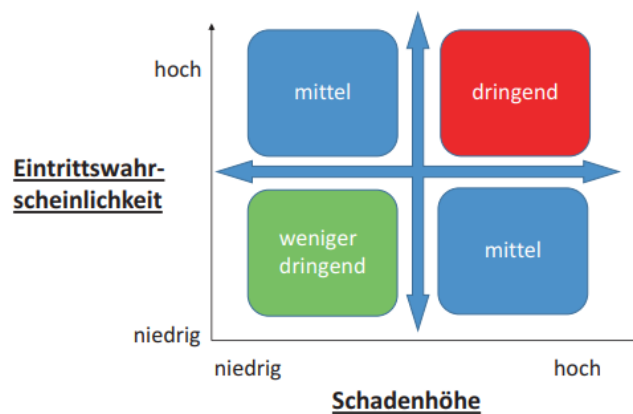


Abbildung 9: Modell Risikobewertung⁷⁷

Diese Möglichkeit der Risikobewertung bietet gerade kleineren Organisationen oder Kommunen ein relativ einfaches Verfahren, um Risiken zu bewerten. Damit wird rasch ersichtlich, in welchem Risikobereich am dringendsten Handlungsbedarf besteht.⁷⁸

3.1.4 Risikobewältigung

Nach der Risikobewertung sollten Überlegungen stattfinden, wie die Risiken bewältigt werden können. Dies bedeutet, es werden Maßnahmen ergriffen, durch welche Risiken tragbar bzw. verantwortbar sind. Im Folgenden wird auf verschiedene Möglichkeiten von Maßnahmen näher eingegangen.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Romeike/Hager (2020), S. 114.

⁷⁶ Vgl. Hahn (2020), S. 24f.

⁷⁷ Abb. entnommen aus: Hahn (2020), S. 25.

⁷⁸ Vgl. Hahn (2020), S. 24f.

⁷⁹ Vgl. Brühwiler (2016), S. 165.

- **Risiken vermeiden**

Maßnahmen, welche darauf gerichtet sind, Risiken zu vermeiden, werden als präventives Risikomanagement bezeichnet. Diese Maßnahmen zielen auf Menschen und deren Verhalten, auf Technik oder die Organisation ab.⁸⁰

- **Risiken vermindern**

Risikoverminderung bedeutet, Maßnahmen zu setzen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren. Dies kann am Beispiel der Einführung einer neuen Software verdeutlicht werden. Wird die Software vor Einführung intensiv getestet, kann Problemen im Echtbetrieb vorgegriffen werden.⁸¹

- **Risiken verlagern**

Bei der Verlagerung von Risiken kommt es zu einer Übertragung des Risikos selbst bzw. dessen Auswirkungen. Häufig werden Risiken an Dritte übertragen, welche diese besser handhaben können. Als Beispiel dafür kommen Versicherungen oder Lieferanten in Frage. Oftmals kommt dies in Verträgen in Form einer Haftungsübertragung oder Garantiebestimmungen vor.⁸²

- **Risiken behandeln**

Von einer Behandlung von Risiken kann gesprochen werden, wenn rechtzeitig geeignete Maßnahmen gesetzt werden, welche die Auswirkungen abschwächen. Dabei sollte ein Vergleich des Aufwands, welcher die Behandlung auslöst mit dem Nutzen stattfinden. Die Risikobehandlung löst oft hohe Kosten aus, daher muss hier abgewogen werden, ob die Behandlung bestimmter Risiken sinnvoll ist.⁸³

Instrumente der Risikobehandlung sind etwa der Notfallplan oder das Krisenmanagement. Tritt ein Notfall bzw. eine Krise ein, wird durch den Notfallplan genau festgelegt, wer welche Aufgaben im Zeitablauf zu erledigen hat.⁸⁴

- **Risiken ignorieren**

Risiken, welche weder vermieden, begrenzt oder behandelt werden, werden oft ignoriert. Dabei handelt es sich meist um Risiken mit geringen Auswirkungen. Der

⁸⁰ Vgl. Brühwiler (2016), S. 166.

⁸¹ Vgl. Kayenta (2023).

⁸² Vgl. Kayenta (2023).

⁸³ Vgl. Ebert (2013), S. 86ff.

⁸⁴ Vgl. Ebert (2013), S. 88.

Grund dafür, dass Risiken ignoriert werden, liegt darin, dass der Fokus der Risikobewältigung auf Risiken gerichtet wird, welche schwere oder sogar existenzbedrohende Auswirkungen haben. Zudem bestehen Risiken wie etwa Naturkatastrophen, welche nicht beeinflussbar sind.⁸⁵

3.1.5 Risikoüberwachung

Die Risikoüberwachung umfasst sämtliche Aufgaben, welche dazu dienen, Abweichungen von Regelprozessen zu erkennen und notwendige Maßnahmen zu setzen. Neben Überwachungs- und Überprüfungstätigkeiten spielt hier die Kommunikation der beteiligten Akteure eine besondere Rolle. Die Ergebnisse der Risikoüberwachung dienen als Grundlage für die Prozessoptimierung und auch der Behandlung von Risiken.⁸⁶

Weiters fokussiert sich die Risikoüberwachung auf die Veränderung von Risiken im Zeitablauf. Risiken unterliegen einer ständigen Veränderung, welche sich insbesondere auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen beziehen.

3.2 Risikodokumentation und Risikoberichterstattung (Göttfert)

Nachfolgend werden nun in einigen Unterkapiteln die Risikodokumentation und Risikoberichterstattung näher erläutert. Damit wird der Risikomanagement-Prozess, welcher bereits in Abbildung 7 dargestellt wurde, im Hinblick auf die Risikokommunikation abgerundet. Zu Beginn werden die unterschiedlichen Berichtsarten, wie interne und externe Risikoberichte, aber auch andere Möglichkeiten der Berichterstattung, wie beispielsweise das Kommunalrating, vorgestellt. In weiterer Folge werden dann die Berichtsinhalte und Darstellungsmöglichkeiten von Risikoberichten dargelegt, ehe dann in einem weiteren Unterkapitel die Berichtsregeln definiert werden. Weiters wird auf die Selektion und Aggregation von Berichtsinhalten eingegangen, bevor dann im letzten Unterkapitel die Risk Card als Instrument der detaillierten Berichterstattung vor allem für interne Risikoberichte beschrieben wird.

3.2.1 Berichtsarten

Man unterscheidet im Bereich der Risikoberichterstattung zwischen internen und externen Berichtsarten. Ein Risikobericht kann sowohl intern als auch extern adressiert sein. Für gewöhnlich geht man davon aus, dass der Bericht von einer internen Stelle, beispielsweise seitens der Kommunalverwaltung selbst, verfasst wird, aber auch der Blick von außen auf eine

⁸⁵ Vgl. Ebert (2013), S. 88f.

⁸⁶ Vgl. Hoffmann (2017), S. 48f.

Organisation ist nicht unüblich. Als jene Gruppe, welche eine Organisation aus externer Sicht betrachten möchte, fungieren die Prüfungsinstanzen. Im privatwirtschaftlichen Sektor wären eine solche externe Prüfungsinstanz beispielsweise die Abschlussprüfer. Im Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Verwaltung fungiert als solche Prüfungsinstanz die überörtliche Aufsichtsbehörde (z.B. Bezirkshauptmannschaften). Für diese kann ein solcher Bericht durchaus Anhaltspunkte, beispielsweise über die Haushaltsgenehmigung, enthalten. Es ist auch denkbar, dass von privater Seite ein Audit über das Risikomanagement durchgeführt wird.⁸⁷ Aus Sicht einer kommunalen Aufsichtsbehörde könnte ein Risikobericht folgendermaßen aussehen:

„Die untersuchten Gemeinden wiesen meist einen hohen Anteil variabel verzinsten Schuldkategorien aus. Sie sind dadurch in hohem Maße Marktzinsänderungen ausgesetzt. Mit einer Ausweitung variabel verzinsten Schuldkategorien erhöht sich das Risiko, dass die tatsächlichen von den erwarteten Finanzierungskosten abweichen... Durch Derivate können zwar Zins- und Wechselkursrisiken begrenzt werden, gleichzeitig entstehen aber neue Risiken, wie das Kontrahentenrisiko (Ausfall des Vertragspartners), die zu beachten (begrenzen) sind.“⁸⁸

Als eine Form des externen Risikoberichts fungiert das Kommunalrating, welches in einigen Staaten bereits erfolgreich eingesetzt wird. Das Kommunalrating wird anhand einer einzigen Kennziffer beschrieben, entstammt aber aus einem umfassenderen Bericht, welcher als Grundlage für die Bewertung fungiert.⁸⁹ In Österreich könnte man als eine Art des Kommunalratings auch die Plattform offenerhaushalt.at des Zentrums für Verwaltung und Forschung (KDZ) nennen. Auf dieser Plattform haben Gemeinden die Möglichkeit, freiwillig ihre Finanzdaten zu veröffentlichen und werden dann vom KDZ und dem Fachmagazin public in regelmäßigen Abständen einem Bonitätsranking unterzogen.⁹⁰

Externe Berichte haben primär nicht immer die betreffende Kommunalverwaltung als Adressat, sondern können sich auch durchaus auch an andere Adressaten richten. Diesbezüglich kann als Beispiel genannt werden, dass ein veröffentlichter Bericht des Rechnungshofes oder der Gemeindeaufsicht für gewöhnlich in erster Linie an die betreffende Gemeinde selbst gerichtet ist, aber auch im Sinne der Prävention für andere Kommunen relevant sein kann.⁹¹

⁸⁷ Vgl. Schwarting (2015), S. 136.

⁸⁸ Schwarting (2015), S. 136.

⁸⁹ Vgl. Schwarting (2015), S. 137.

⁹⁰ Vgl. offenerhaushalt.at (2023), gemeindemagazin.at (2023).

⁹¹ Vgl. Schwarting (2015), S. 137.

Die Führung einer öffentlichen Kommunalverwaltung, beispielsweise der Bürgermeister, ist in erster Linie Adressat eines internen Risikoberichts. Ein interner Bericht ist immer vertraulich zu behandeln. Im Zuge der Durchsicht des internen Berichts bekommt die Verwaltung die Aufgabe, den Bericht zu bewerten und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. In weiterer Folge wird der Bericht oder eine komprimierte Version davon externen Adressaten oder der Kommunalpolitik vorgestellt, insbesondere dann, wenn für das Risikomanagement politische Beschlüsse erforderlich sind. Falls im Zuge dessen auch Beratungen über einen solchen Bericht in öffentlichen Sitzungen stattfinden, dann ist ein solcher Risikobericht auch für die Öffentlichkeit zugänglich.⁹²

3.2.2 Berichtsinhalte und Darstellungen

Für jeden Risikobericht dient als Ausgangspunkt immer die im Zuge der Risikobewertung erstellte Risikolandkarte. Es gilt jedoch anzumerken, dass die Gefahr besteht, dass eine Risikolandkarte je nach Adressatenkreis möglicherweise zu umfangreich und differenziert sein könnte. Je höher die dadurch angesprochene Hierarchiestufe ist, desto komprimierter muss die Risikodarstellung erfolgen. Für eine komprimierte Risikodarstellung bietet sich die Möglichkeit, sogenannte Top-Risiken zu definieren, bei welchen aber für die gesamte Verwaltung die gleichen Kriterien geltend müssen. Eine solche Darstellung sollte aber auch für einen sachverständigen Dritten jederzeit transparent und nachvollziehbar sein. Zur Unterstützung dafür kann aber auch der Originalentwurf der Risikolandkarte zur Darstellung der Klassifikation der Risiken gegenüber den Verantwortlichen herangezogen werden. Risikoberichte, welche beispielsweise an die Politik als erste Führungsinstanz gerichtet sind, sollen vor allem prägnant und gut strukturiert erstellt werden. Diesbezüglich kann die Darstellung zielorientiert sein (strategischer Bericht), die Auswirkungen auf die Kommune und ihrer Ressourcen erfassen (Ressourcenbericht), auf einzelne Produkt- oder Dienstleistungsbereiche eingehen (Leistungs- und Qualitätsbericht) oder auch auf Basis der Erwartungswerte für den Risikoeintritt erfolgen (Risikofolgebericht).⁹³ Nachfolgend werden die vier genannten Darstellungen näher erläutert:⁹⁴

- **Strategischer Bericht**

Der strategische Bericht eignet sich zur Führung einer politischen Auseinandersetzung mit bestimmten Themen einer Organisation. Es geht vorwiegend darum, dass jene Produkte und Produktgruppen definiert werden, welche einen besonderen Wert für die strategischen Zielsetzungen einer Kommune haben. Seitens der Verwaltung und

⁹² Vgl. Schwarting (2015), S. 137.

⁹³ Vgl. Schwarting (2015), S. 139f.

⁹⁴ Vgl. Schwarting (2015), S. 140.

Politik braucht es vorher eine Ziel-Priorisierung, um diese Produkte identifizieren zu können. Die Priorisierung der Produkte muss laufend an die strategischen Ziele der Organisation angepasst werden und somit keineswegs statisch.

- **Ressourcenbericht**

Ein Ressourcenbericht ist viel stärker verwaltungsorientiert. Er wird dafür verwendet, um finanzwirtschaftliche, personelle und organisatorische Angelegenheiten aufzuzeigen, welche getan werden müssen, um mögliche Fehlentwicklungen zu vermeiden.

- **Leistungs- und Qualitätsbericht**

Die Hauptaufgabe des Leistungs- und Qualitätsberichts liegt in der Darstellung von Mängeln bei Produkten oder Produktgruppen, denen in weiterer Folge seitens der Verantwortlichen entgegengesteuert werden muss. Diese Darstellungsform ist somit für jene Gruppe von Bedeutung, welche für die Produkte und Produktgruppen verantwortlich sind.

- **Risikofolgebericht**

Der Risikofolgebericht ermöglicht einen guten Überblick über die gesamte Kommune und ist vor allem für die administrative und politische Führung von höchster Relevanz. Anhand einer Definition von Schwellenwerten können Grenzen bestimmt werden, bei deren Erreichung ein Reporting auf alle Fälle zu erfolgen hat. Zudem können bereits unter dieser Grenze Warn- oder Aufmerksamkeitswerte gesetzt werden.

3.2.3 Berichtsregeln

Für Unternehmen ist es in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben, die Erstellung eines Risikoberichts in Form eines sogenannten „Lagerberichts“ vorzunehmen. Darüber hinaus gilt für Konzerne die Verpflichtung, eine Aufstellung über wesentliche Chancen und Risiken zu verfassen. Neben den gesetzlichen Regelungen gibt es zumeist aber auch interne Regeln, wie die Form, der Inhalt und die Struktur eines solchen Risikoberichts auszusehen hat.⁹⁵

Das Ziel eines Risikoberichts besteht darin, dem Adressaten die für ihn relevanten Informationen zu vermitteln. Ein Risikobericht ist demnach auf die Informationsbedürfnisse des Empfängers auszurichten und die zu übermittelnde Botschaft muss empfängerorientiert sein. Diesbezüglich ist auf eine Balance zwischen einem notwendigen Mindestmaß an Inhalten und

⁹⁵ Vgl. Kalwait u.a. (2008), S. 171.

einem Verzicht auf eine Überfülle von Daten und Hinweisen zu achten. Als Grundregel gilt hierbei der Leitsatz, dass ein Risikobericht ausreichend ist, wenn zusätzliche Informationen den Wissenstand des Adressaten nicht erhöhen und somit der Grenznutzen zusätzlicher Informationen gegen Null tendiert.⁹⁶

Die Orientierung an der Entscheidungssituation des Adressaten stellt eine andere Sichtweise dar. In diesem Zusammenhang sind die Empfänger eines Risikoberichts erst dann angemessen informiert, wenn:⁹⁷

- „es keine zusätzlichen Informationen gibt, die ihre Entscheidungen verändern würden;
- sie alle Sachverhalte und Umstände erwogen haben, die ihre Entscheidung anders ausfallen lassen könnten;
- sie alle gleichermaßen zugänglichen Optionen für ihre Entscheidung kennen.“⁹⁸

3.2.4 Selektion und Aggregation von Berichtsinhalten

Im Zuge der Darstellung des Risikoberichts ist zu beachten, dass man zwischen dem Risikomanagement-System und den Risiken selbst unterscheiden muss. Wenn sich der Bericht an Dritte wendet oder für eine Prüfung genutzt wird, so ist eine Beschreibung der Funktionsweise des Risikomanagement-Systems bedeutsam. Im Rahmen einer internen Berichtserstattung ist dies nur dann erforderlich, wenn ein Risikomanagement-System zum ersten Mal eingerichtet oder grundlegend verändert wird. Das Gleiche gilt auch für wesentliche Sachverhalte, welche im Risikoprofil dargestellt werden, und somit Einfluss auf die Risikolage haben. Diesbezüglich sollten vor allem an übergreifende Faktoren, wie Demographie, Wirtschaftslage oder Gesetzgebung, gedacht werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jeder Risikobericht Einzelrisiken und die dazu passenden Steuerungsmaßnahmen enthält. In diesem Zusammenhang ist es möglich, dass Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken auftreten können, welche dann auch spezifisch dargestellt werden müssen. Letztendlich liegt die Verantwortung bei der jeweiligen Gemeinde, welche Risiken kommuniziert werden. In jedem Fall sollten allerdings auch die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit beachtet werden.⁹⁹

In diesem Zusammenhang nimmt auch die Aggregation von Risiken eine bedeutsame, aber zugleich auch kritische Rolle ein. Sollte diese zu allgemein ausfallen, dann könnte es

⁹⁶ Vgl. Schwarting (2015), S. 147.

⁹⁷ Vgl. Schwarting (2015), S. 147.

⁹⁸ Schwarting (2015), S. 147.

⁹⁹ Vgl. Schwarting (2015), S. 143.

passieren, dass eine mögliche Gefahr gar nicht wahrgenommen wird. So könnte beispielsweise die Zusammenfassung aller notwendiger Personalrisiken den Blick auf die notwendigen Maßnahmen, wie Rekrutierung, Qualifikation oder Compliance verhindern. Es gilt daher zu beachten, dass eine Aggregation von Risiken nur dann sinnvoll ist, wenn sich dadurch die Wirksamkeit des Risikomanagements erhöhen lässt.¹⁰⁰

3.2.5 Risk Card als Instrument der detaillierten Berichterstattung

Eine umfassende und genaue Berichterstattung ist von hoher Bedeutung für die interne Nutzung der Berichte in der kommunalen Verwaltung. Je stärker auf einzelne Produkte bzw. Risiken Bezug genommen wird, desto höher steigert sich der Grad der Detaillierung des Berichts. Als wesentliches Instrument im Bereich der detaillierten Risikoberichterstattung fungiert die Risk-Card, deren Hauptaufgabe in der Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrer Arbeit als Risikoverantwortliche liegt. Eine Risk Card wird bereits zur Identifizierung von Risiken herangezogen. In diesem Zusammenhang werden generierte Stichproben aus einer Risikomanagementdatenbank genauestens evaluiert und anschließend in ein Formblatt, z.B. eine Risk Card, eingetragen.¹⁰¹ Kommt es zur Anwendung der Risk Card in einer Gemeindeverwaltung, so ist es von großer Bedeutung, dass sämtliche Risiken genauestens beschrieben und mögliche Auswirkungen auf die Gemeinde dargestellt werden. Ein Hinweis auf mögliche Zinsänderungsrisiken müsste somit zwingend mit der Aussage verknüpft werden, welche Auswirkung die Erhöhung der Zinsen um einen Prozentpunkt auf das Kreditportfolio der Gemeinde hätte. Die Sinnhaftigkeit einer Risk Card ist nur dann gegeben, wenn diese regelmäßig an aktuelle Entwicklungen angepasst wird, denn schließlich zeigt dieses Instrument stets das gesamte Risiko auf. Sämtliche in einer Risk Card dargestellten Risiken müssen transparent und plausibel, ganz nach dem Grundsatz der Klarheit, identifiziert worden sein. Auch der Grundsatz der Vollständigkeit, welcher besagt, dass sämtliche Risiken vollständig in einer Risk Card angeführt werden müssen, kommt diesbezüglich zur Anwendung.¹⁰²

3.3 Einführung eines Risikomanagement-Systems

Mit der Einführung eines Risikomanagement-Systems geht eine kulturelle Änderung der Organisation einher. Dies bedeutet, dass zukünftige Auswirkungen, welche durch Risiken entstanden sind, nicht beseitigt werden sollen, sondern diese schon im Vorhinein vermieden werden. Diese Kulturänderung wird von den verantwortlichen Akteuren anfänglich oft nicht

¹⁰⁰ Vgl. Schwarting (2015), S. 143.

¹⁰¹ Vgl. Harrach (2010), S. 62f.

¹⁰² Vgl. Schwarting (2015), S. 144f.

gerne umgesetzt und stößt häufig auf Widerstand.¹⁰³ Dabei stehen nachfolgende Widerstände im Vordergrund:¹⁰⁴

- **Risikomanagement besteht bereits**

Oft wird damit argumentiert, dass bereits in der Vergangenheit versucht wurde, Risiken zu begrenzen. Dies kann tatsächlich zutreffen, es bedarf jedoch eines systematischen und wirksamen Risikomanagements, um auch beispielsweise bei Veränderungen der Organisation Risiken zu minimieren.

- **Keine Zeit und Ressourcen**

In den meisten Organisationen oder Unternehmen besteht Ressourcenknappheit. Dabei wird im Risikomanagement der Fokus auf wichtige Themen gelegt und wesentliche Fragen bearbeitet. Dies führt zu einem sinnvollen Einsatz der Ressourcen.

- **Risikomanagement als Modeerscheinung**

Die Verankerung des Risikomanagements in Corporate Governance als auch in zahlreichen Gesetzen kann dem Argument Modeerscheinung entgegengesetzt werden.

- **Unnötige Bürokratie durch Risikomanagement**

Natürlich besteht bei Risikomanagement, wie auch bei jedem anderen Führungsinstrument die Gefahr, einer zu hohen Bürokratie. Hierbei liegt es an den handelnden Akteuren, das Instrument effektiv und effizient einzusetzen.

Neben den eben genannten vordergründigen Widerständen bestehen oft auch noch verborgene Widerstände. Dazu zählen etwa Zielkonflikte, die sich im Zusammenhang mit einer Umsatz- bzw. Gewinnmaximierung ergeben. Hierbei werden Risiken oft als Störfaktoren wahrgenommen. Zudem stehen Risiken oft mit Fehlern in Verbindung. Diesbezüglich ist es wichtig, eine entsprechende Fehlerkultur in der Organisation zu etablieren. Ein autoritärer Führungsstil lässt sich eher schwer mit Risiken vereinbaren. Schließlich kann auch eine zu rasche Einführung eines Risikomanagements zu einer Überforderung der gesamten Organisation führen. Ein angemessener Zeitrahmen ist hier unerlässlich.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Ebert (2013), S. 164.

¹⁰⁴ Vgl. Brühwiler (2016), S. 224f.

¹⁰⁵ Vgl. Brühwiler (2016), S. 225.

Für die Implementierung eines Risikomanagement-Systems ist es erforderlich, sich der oben angeführten Barrieren bewusst zu sein. Die Beachtung der nachstehenden Punkte kann helfen, eine ausreichende Akzeptanz zu schaffen und das Risikomanagement-System erfolgreich einzuführen:¹⁰⁶

- **Einbezug aller Abteilungen**

Die Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen können dazu beitragen, relevante Risiken zu identifizieren. Der Einbezug trägt auch dazu bei, ein Verantwortungsbewusstsein zu schaffen.

- **Organisationsgröße**

Der Umfang des Risikomanagements sollte an die Größe der Organisation angepasst werden. Insbesondere sollten hier personelle und finanzielle Ressourcen in die Entscheidung über das Ausmaß des Risikomanagements einfließen. Es sollte weder der Aufwand der Mitarbeiter noch die finanziellen Mittel überstrapaziert werden.

- **Komplexität**

Durch eine genaue Beschreibung des Prozesses wird den Mitarbeitern die Angst vor der Implementierung eines Risikomanagements genommen. Ebenfalls können Schulungen dazu beitragen, Ungewissheiten abzubauen.

Nur durch eine ausreichende Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit eines Risikomanagements, einer Anpassung an die jeweilige Organisation und Maßnahmen, welche Ängste mit der Einführung eines solchen Systems abbauen, gelingt die erfolgreiche Einführung von Risikomanagement.

3.4 Steuerung eines Risikomanagement-Systems

Wie jedes andere Managementsystem muss auch das Risikomanagement-System gesteuert werden. Auch hier kann der Deming-Kreis „**Plan-Do-Check-Act**“ zur Anwendung herangezogen werden. Nachfolgend soll auf diese vier Schritte näher eingegangen werden.¹⁰⁷

Der erste Steuerungsschritt besteht in der Planung (**Plan**). Vordergründig geht es dabei um die Risikomanagement-Politik. Dies bedeutet, es wird vom Management festgelegt, wie das Risikomanagement ausgestaltet wird, also welches Konzept herangezogen werden soll.

¹⁰⁶ Vgl. Blättler/Hunziker (2015), S. 87f.

¹⁰⁷ Vgl. Brühwiler (2016), S. 228.

Wichtige Bestandteile des Konzepts sind etwa festgelegte Ziele, die Art der Umsetzung und die Art der Integration in bestehende Prozesse.¹⁰⁸

Im zweiten Schritt kommt es zur Umsetzung (**Do**). Diese beinhaltet die in Kapitel 3.1 (Der Risikomanagement-Prozess) beschriebenen Schritte. Zusätzlich wird dabei festgelegt, wie eine Vernetzung mit weiteren Prozessen der Organisation stattfinden soll.¹⁰⁹

Als nächstes folgt die Leistungsbewertung (**Check**). Bei der Leistungsbewertung muss zuerst zwischen formellen Zielen wie beispielsweise einer Risikofrüherkennung oder der Risikobewältigung und materiellen Zielen unterschieden werden. Materielle Ziele sind etwa das Erreichen strategischer Ziele oder der störungsfreie Organisationsablauf. Nur anhand der materiellen Ziele kann gemessen werden, wie leistungsfähig das Risikomanagement-System ist. Hierbei ist zu beachten, dass ein längerer Beobachtungszeitraum notwendig ist.¹¹⁰

Der letzte Schritt der Steuerung eines Risikomanagement-Systems besteht in der Verbesserung dieses Systems (**Act**). Risikomanagement wird oft in Zusammenhang mit einem bestimmten Projekt einer Organisation gestartet und wird danach dauerhaft eingesetzt. Durch die vorher beschriebene Leistungsbewertung (Check) bedarf es einer ständigen Anpassung des Systems, um die Leistung zu steigern.¹¹¹

Mit dem letzten Schritt schließt sich der Kreislauf der Steuerung des Risikomanagement-Systems. Nur durch eine kontinuierliche Evaluation dieses Systems kann die Leistungsfähigkeit aufrechterhalten werden.

¹⁰⁸ Vgl. Brühwiler (2016), S. 230.

¹⁰⁹ Vgl. Brühwiler (2016), S. 241f.

¹¹⁰ Vgl. Brühwiler (2016), S. 259.

¹¹¹ Vgl. Brühwiler (2016), S. 265f.

4 Elemente des Risikomanagements (Göttfert)

In den folgenden Unterkapiteln wird eine Auswahl an Elementen des Risikomanagements dargestellt, welche zum Teil auch schon im öffentlichen Dienst angewendet werden. Zu Beginn erfolgt eine Beschreibung des Internen Kontrollsystems (IKS), welches bereits seit einigen Jahren in vielen nationalen und internationalen Unternehmen erfolgreich praktiziert wird, aber auch teilweise schon in den österreichischen Kommunalverwaltungen implementiert wurde. Im nächsten Schritt werden das Business Continuity Management sowie das Compliance Management System vorgestellt. Danach werden zuerst die internationale ISO 31000 Norm sowie die nationale ÖNORM-D-4900 mit ihren Ausprägungen und Zielsetzungen für das Risikomanagement dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine nähere Erläuterung des COSO-Modells sowie des COSO-Würfels als weitere Elemente des Risikomanagements.

4.1 Internes Kontrollsystem (IKS)

In der Literatur wird der Begriff des Internen Kontrollsystems (IKS) unterschiedlich beschrieben. Die nachfolgende Definition des IKS wurde aus den INTOSAI-Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor entnommen. Die INTOSAI verkörpert eine Dachorganisation der obersten Rechnungskontrollbehörden einzelner Staaten und hat ihren Sitz in Österreich.¹¹² Die Richtlinien der INTOSAI sind grundsätzlich nicht rechtverbindlich anzuwenden, sie zeigen aber nützliche und praktikable Wegweiser zur Einführung eines IKS.¹¹³ Auch der österreichische Rechnungshof bezieht sich in einem Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen¹¹⁴ der INTOSAI-Definition, welche wie folgt lautet:

„Die interne Kontrolle ist ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteter Prozess, der von den Führungskräften und den MitarbeiterInnen durchgeführt wird, um

- bestehende Risiken zu erfassen
- zu steuern
- mit ausreichender Gewähr sicherstellen zu können, dass die betreffende Körperschaft im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgabenerstellung die folgenden allgemeinen Ziele erreicht:
 - die Sicherstellung ordnungsgemäßer, ethischer, wirtschaftlicher, effizienter, und wirksamer Abläufe

¹¹² Vgl. INTOSAI (2023a).

¹¹³ Vgl. Pircher/Nestler/Schury (2015), S. 9.

¹¹⁴ Vgl. Rechnungshof Österreich (2016), S. 8f.

- Erfüllung der Rechenschaftspflicht
- Einhaltung der Gesetze und Vorschriften
- Sicherung der Vermögenswerte vor Verlust, Missbrauch, und Schaden.“¹¹⁵

Wie bereits zu Beginn dieses Unterkapitels erwähnt, werden die Dimensionen des Internen Kontrollsystems in der Literatur aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Das IKS umfasst im Wesentlichen sowohl das interne Steuerungssystem (Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten) und das interne Überwachungssystem (Regelungen zur Überwachung der Einhaltung dieser Regelungen).¹¹⁶ Die nachfolgende Abbildung soll die Gliederung des IKS verdeutlichen:

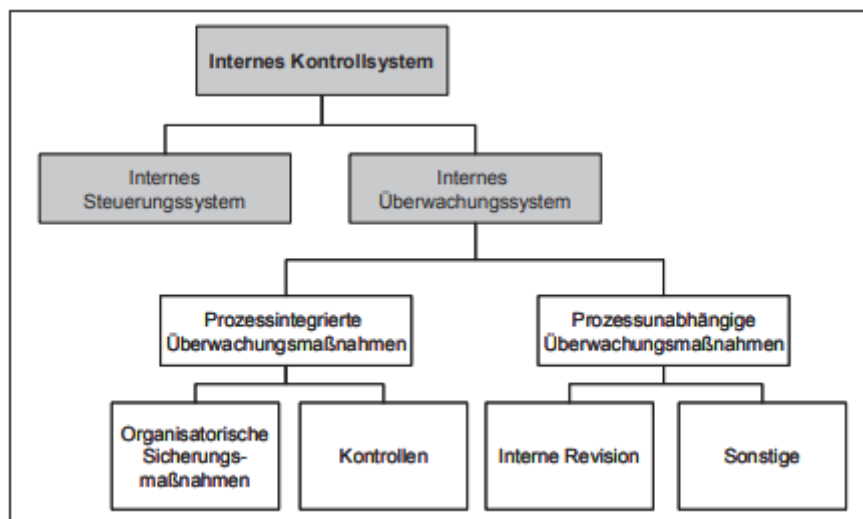


Abbildung 10: Regelungsbereiche eines IKS¹¹⁷

Wie man der Abbildung 10 entnehmen kann, umfasst der Regelungsbereich des internen Überwachungssystems prozessintegrierte als auch prozessunabhängige Maßnahmen. Die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen umfassen fehlerverhindernde Maßnahmen, welche sowohl in die Aufbau- als auch Ablauforganisation einer Gemeinde integriert sind und ein bestimmtes Sicherheitsniveau gewährleisten sollen. Als Beispiele für organisatorische Sicherungsmaßnahmen gelten Zugriffsbeschränkungen im IT-Bereich, Zahlungsrichtlinien oder aber auch eine Funktionstrennung. Auch die Kontrollen gehören zum Regelungsbereich der prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen. Kontrollen werden dazu eingesetzt, um das Auftreten von Fehlern in Arbeitsabläufen zu verhindern bzw. bereits begangene Fehler

¹¹⁵ INTOSAI (2023b), S. 7.

¹¹⁶ Vgl. Bungartz (2014), S. 24.

¹¹⁷ Abbildung entnommen aus: Bungartz (2014), S. 24.

aufzudecken. Die interne Revision ist als prozessunabhängige Maßnahme, welche innerhalb eines Unternehmens Strukturen und Aktivitäten prüft und beurteilt zu subsumieren.¹¹⁸

Grundsätzlich existieren für die oberösterreichischen Gemeinden und Städte keine einheitlichen Richtlinien, wie ein IKS implementiert und in weiterer Folge angewendet werden müsste. Deshalb wird der Umgang mit einem IKS in den Kommunen, sofern dieses bereits implementiert wurde, auch sehr unterschiedlich gehandhabt. Hilfreich könnten diesbezüglich die bereits zu Beginn erwähnten INTOSAI Standards sein, welche die Grundsätze für ein IKS im öffentlichen Sektor ebnet und dessen spezielle Anforderungen berücksichtigt. INTOSAI Gov 9100 beschreibt, das IKS auf der Basis von sozialen und politischen Zielsetzungen, der Verwaltung öffentlicher Mittel und umfassender öffentlicher Rechenschaftspflichten geschaffen werden sollen.¹¹⁹ Die Grundelemente, über die jedes IKS verfügen sollte, werden laut Rechnungshof wie folgt definiert:¹²⁰

- Es braucht Prozessbeschreibungen, welche klar die Abläufe und Verantwortungen definieren.
- Prozesse und Kontrollen müssen dokumentiert werden, damit das Handeln auch nachvollziehbar und überprüfbar bleibt.
- Aktivitäten, welche mit einem hohen Risiko verbunden sind, dürfen nicht von einer Person allein entschieden werden, sondern es braucht eine Funktionstrennung, sowie ein Vier-Augen-Prinzip für sensible Abläufe und Regelungen im Hinblick auf die Befangenheit von Bediensteten.

Um in einer öffentlichen Verwaltung ein Risikomanagement erfolgreich einführen zu können, braucht es die Schaffung eines risikobewussten internen Umfelds. Dies muss seitens der Führungskräfte implementiert werden und gilt als Fundament für ein gut strukturiertes IKS.¹²¹ Ein internes Kontrollsystem hat die gleiche Aufgabe wie das Risikomanagement, nämlich Risiken zu identifizieren. Im Gegensatz zum Risikomanagement, welches zur Aufgabe hat, Risiken, die für den Ablauf einer Organisation gefährlich werden könnten festzustellen, identifiziert das IKS zumeist operative Risiken, welche im Zuge der Durchsicht und Kontrolle von finanzrelevanten Prozessen auftauchen. Das IKS verfolgt die Zielsetzung, Unregelmäßigkeiten in der Buchführung zu verhindern bzw. aufzudecken und eine verlässliche Berichterstattung zu gewährleisten. Von Vorteil ist es, wenn das Risikomanagement und das

¹¹⁸ Vgl. Bungartz (2014), S. 24f.

¹¹⁹ Vgl. Rechnungshof Österreich (2016), S. 16f.

¹²⁰ Vgl. Rechnungshof Österreich (2016), S. 34.

¹²¹ Vgl. Hunziker/Renggli/Fallegger (2018), S. 21.

- Budgetierung/Voranschlag/Nachtragskredit
- Projekte/Verpflichtungs- und Zusatzkredite¹²⁵

Nach der Identifikation der Risiken in den Kernprozessen, ist es notwendig, Kontrollmaßnahmen festzulegen, mit denen die Maßnahmen des Risikomanagements abgeglichen werden können. Ein ständiger Informationsaustausch zwischen dem Risikomanagement und IKS ist von hoher Bedeutung, um die identifizierten Risiken des IKS auch für das Risikomanagement übernehmen zu können.¹²⁶

4.2 Business Continuity Management (BCM)

Es gibt grundsätzlich drei Arten von Risiken, denen eine Organisation gegenüberstehen kann. Man differenziert zwischen bekannten Risiken, wie beispielsweise Feuer oder Systemausfälle, also Risiken, welche gut identifizierbar sind und auf die man sich auch so gut als möglich vorbereiten kann, aber es gibt auch Risiken, wie beispielsweise eine Pandemie, wo eine Vorbereitung schwierig ist und auch die Auswirkungen nicht genau definierbar sind. Zudem existieren auch noch unvorhergesehene Risiken, welche aber eine große Auswirkung haben können, und genau diese Risiken werden im Business Continuity Management (BCM) abgebildet. Business Continuity Management wird auch als Betriebskontinuitätsmanagement (BKM) bezeichnet und definiert die Notfallplanung für Prozesse einer Organisation, um diese gegen solche weniger wahrscheinliche Risiken mit dennoch großer Auswirkung abzusichern. Es gilt als modernes Risikomanagement-System und ist für die frühzeitige Erkennung von Gefahren unerlässlich. Inhalte des BCM sind Pläne, Strategien und Handlungen, um Prozesse einer Organisation zu schützen oder im Notfall alternative Abläufe in Kraft zu setzen, den Unterbrechungen können für jede wirtschaftliche Einheit zu ernsthaften Schäden oder Verlusten führen. Das BCM hat das Ziel, den Fortbestand einer Organisation unter der Beachtung von Risiken mit hohem Schadensausmaß sicherzustellen. Im deutschsprachigen Raum wird BCM oft auch in Zusammenhang mit der Informationssicherheit, IT-Notfallplanung oder der Corporate Governance erwähnt.¹²⁷

4.3 Compliance Management System (CMS)

Der Begriff Compliance kommt aus dem englischen Sprachgebrauch „to comply with“ und bedeutet übersetzt in die deutsche Sprache „entsprechen“, „befolgen“ oder „erfüllen“. Konkret bedeutet dies, dass Compliance für das Einhalten von Regeln und Gesetzen steht, was gewissermaßen bedeutet, dass Organisationen und deren Mitarbeiter sich an geltende externe

¹²⁵ Blättler/Hunziker (2015), S. 87

¹²⁶ Vgl. Blättler/Hunziker (2015), S. 87.

¹²⁷ Vgl. Dettling (2023), S.69, Spörrer (2018), S. 47f.

Gesetze, aber auch an interne Vorgaben, wie beispielsweise ethische Standards, verpflichtend halten müssen. Ein Compliance-Management-System hilft den Unternehmen sicherzustellen, dass sich sowohl die Leitung des Unternehmens als auch jeder einzelne Mitarbeiter, an diese Regeln hält.¹²⁸

Von einem Compliance-Management-System (CMS) werden alle Elemente umfasst, welche dazu beitragen, dass es in einer Organisation zur Einhaltung der Regeln und Gesetze kommt. Für ein funktionierendes CMS ist es notwendig, dass eine entsprechende Compliance-Kultur in der Organisation gelebt wird und insbesondere die Top-Führungskräfte mit vollem Engagement die Einführung und Umsetzung des CMS vorantreiben. Der Erfolg eines CMS in einer Organisation ist erst dann gegeben, wenn diese als Bestandteil der Führungsaufgabe jeder einzelnen Organisationseinheit verstanden wird. Für die Einführung eines CMS braucht es klare Strukturen. In einem ersten Schritt wird eine Risikoanalyse durchgeführt. Anhand der Risikoanalyse wird erarbeitet, welche gesetzlichen Vorgaben für die Organisation relevant sind. Es kommt zur Erstellung einer Matrix entlang der Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadenshöhe“, welche die Risiken im Unternehmen, gegen die etwas getan werden muss, festlegt. Die Formel dafür lautet: hohe Eintrittswahrscheinlichkeit + hohe Schadenshöhe = dringender Handlungsbedarf. Die jeweilige Art des Risikos ist branchenabhängig, wobei die meisten Risiken, mit denen durch Compliance vorgegangen werden soll, beispielsweise in den Bereichen Anti-Korruption, Datenschutz oder Arbeitssicherheit, liegen. In einem weiteren Schritt werden auf Basis der Risikoanalyse Maßnahmen erarbeitet (z.B. Compliance-Richtlinien) und Mitarbeiter in Schulungen für unterschiedliche Materien sensibilisiert. Im Anschluss werden die erarbeiteten Maßnahmen von externen Beratern bzw. Prüfern oder der internen Revision regelmäßig überprüft und in weiterer Folge angepasst oder überarbeitet. Damit ein CMS in einer Organisation gut funktionieren kann, braucht es die notwendigen Ressourcen und budgetären Mittel.¹²⁹

4.4 Norm ISO 31000 Risikomanagement

Seit 2008 existiert die ISO 31000 als weltweit gültige Norm im Bereich des Risikomanagements und gibt generische Grundsätze und Richtlinien für die Anwendung des Risikomanagements in einer Organisation vor. Die Norm beinhaltet eine detaillierte Anleitung um Risiken identifizieren, analysieren und beurteilen zu können. Anhand einer systematischen Vorgangsweise wird aufgezeigt, wie man durch gesetzte Maßnahmen Risiken so weit verändern kann, dass diese minimiert werden. Der Fokus dieser internationalen Norm liegt

¹²⁸ Vgl. Austrian Standards (2023).

¹²⁹ Vgl. Austrian Standards (2023).

nicht auf einzelne Branchen, sondern bietet sämtlichen staatlichen und privaten Organisationen die Möglichkeit, die in der Norm enthaltenen Grundsätze und Richtlinien anzuwenden.¹³⁰

Die Besonderheit dieser Norm ISO 31000 liegt darin, dass sie keinesfalls den Anspruch erhebt, eine Vereinheitlichung des Risikomanagements in jeder einzelnen Organisation durchzusetzen, sondern auf die unterschiedlichen Arten von Risiken anzuwenden ist, wofür aber wiederum ein brauchbarer Risikomanagementrahmen notwendig ist. Die Norm beschreibt die Elemente eines solchen Rahmen als folgende iterativ zusammenhängende Eckpfeiler:¹³¹

- **Mandant und Verpflichtung:**

Hierbei wird eine kontinuierliche und starke Verpflichtung und Identifikation der obersten Führungsetage einer Organisation gegenüber dem Risikomanagement gefordert.

- **Gestaltung des Rahmens für die Behandlung von Risiken:**

Dieser Eckpfeiler beschreibt die Struktur einer Organisation und dessen Zusammenhänge, aber auch die Festlegung einer geeigneten Risikomanagementpolitik sowie die Integration in bereits bestehende Prozesse einer Organisation. Des Weiteren gilt es festzulegen, wer welche Verantwortlichkeiten innehat und welche Ressourcen vorhanden sind, sowie den Aufbau von Mechanismen für die interne Kommunikation und Berichterstattung aber auch für die externe Kommunikation.

- **Umsetzung des Risikomanagements:**

Vordergründig geht es hier bei der Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses, aber auch eine Beschreibung der Umsetzung des Rahmens für die Behandlung von Risiken wird bei diesem Eckpfeiler durchgeführt.

- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:**

Auf Basis der Ergebnisse einer kontinuierlichen Überwachung und Überprüfung des Risikomanagementrahmens sollen Verbesserungen abgeleitet werden, welche dann in weiterer Folge bearbeitet werden.

¹³⁰ Vgl. Brühwiler (2016), S. 55f.

¹³¹ Vgl. Brühwiler (2016), S. 55f.

4.5 ÖNORM-D-4900 Risikomanagement

Zum Thema Risikomanagement existieren in Österreich die Normen der ÖNORM-D-4900 Familie, Risikomanagement für Organisationen und Systeme, welche im Jahr 2021 erschienen sind. Die ÖNORM-D-4900 verkörpert eine Weiterentwicklung der technischen Regeln der ONR-49000 Serie und besitzt als eine in Österreich beheimatete Norm eine höhere Verbindlichkeit. Anhand der ÖNORM-D-4900 Familie im Bereich des Risikomanagements wird beschrieben, wie sich die internationale Norm ISO 31000 konkret in der Praxis umsetzen lässt. Allerdings stellt die nationale Norm im Gegensatz zur internationalen Norm konkretere Anforderungen an das Risikomanagement in Kombination mit einer praxistauglichen Anleitung. Zudem ist die ÖNORM-D-4900 zertifizierbar und stellt anhand von Leitlinien und Checklisten sehr viel praktische Unterstützung zur Verfügung.¹³² Die ÖNORM-D-4900 gilt als das „weltweit wohl beste Regelwerk zum Risikomanagement“.¹³³



Abbildung 12: ÖNORM-D-4900 Familie - Risikomanagement f. Organisationen & Systeme¹³⁴

In Abbildung 12 werden die insgesamt sechs Normen der ÖNORM-D-4900 Familie dargestellt. Die Basis bildet die ÖNORM-D-4900, in welcher die Grundlagen und Begriffe sowie die Beschreibung des Zusammenwirkens mit anderen Managementsystemen definiert werden. In weiterer Folge werden dann in der ÖNORM-D-4901 die Anforderungen an das Risikomanagement definiert und die Elemente des Risikomanagement-Systems sowie der Risikomanagement-Prozess dargestellt. Die ÖNORM-D-4902 besteht aus insgesamt drei Teilen und beinhaltet Leitfäden. Anhand der ÖNORM-D-4902-1 wird die Einbettung des Risikomanagements in das Risikomanagement-System beschrieben. Die ÖNORM-D-4902-2

¹³² Vgl. Müller (2023), S. 140, Austrian Standards (2021).

¹³³ Austrian Standards (2021).

¹³⁴ Abbildung entnommen aus: Austrian Standards (2021a), S.4.

bietet einen Überblick über die verschiedenen Methoden der Risikobeurteilung. Die Norm identifiziert Kreativitätstechniken, Szenario-, Indikatoren- und funktionale Analysen sowie statistische Methoden als geeignete Methodengruppen zur Risikobeurteilung. Die ÖNORM-D-4902-3 beschäftigt sich mit der Einbettung des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagements als Teilgebiet des Risikomanagements. Den Abschluss macht die ÖNORM D 4903 welche die Anforderungen und Qualifikationen eines Risikomanagers darstellt.

Durch die ÖNORM-D-4900 Familie wird eine Einbettung des Risikomanagements in ein Managementsystem, wie beispielsweise in das Qualitätsmanagement oder IT-Sicherheitsmanagement ermöglicht. Das bedeutet, dass die Norm, ähnliche wie ihre Vorgängerversion, den Aufbau eines integrierten Managementsystems gestattet. Auch die internationalen ISO-Standards, beispielsweise die ISO 31000 Risikomanagement, haben durch ihre Standards die Zielsetzung einheitliche und integrierbare Managementsysteme zu schaffen.¹³⁵

4.6 COSO-Modell und COSO Würfel

Im Jahr 1985 trat erstmals die Plattform COSO in den Vordergrund, welche von der „National Commission on Fraudulent Financial Reporting“ gegründet wurde. COSO, dessen Abkürzung für „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ steht, verkörpert eine privatwirtschaftliche Organisation, dessen Ziel eine Verbesserung in der Finanzberichterstattung ist. Das COSO-Modell wurde als unterstützendes Instrument zur Entwicklung, Beurteilung und Optimierung von internen Kontrollen in Unternehmen entwickelt.¹³⁶ Im Jahr 2004 wurde das COSO-Modell mit dem COSO ERM-Rahmenwerk (COSO II) erweitert.¹³⁷ COSO II baut auf dem ursprünglichen Konzept auf und stellt eine Erweiterung des ersten Modells dar. Die fünf definierten COSO-Bestandteile für interne Kontrolle (internes Umfeld, Risikobeurteilung, Kontrollaktivitäten, Information & Kommunikation sowie Überwachung) wurden durch eine neue Schwerpunktsetzung mit Fokus auf die Risikobewertung erweitert.¹³⁸

Der COSO-Würfel, welcher sich am COSO II-Modell orientiert, umfasst insgesamt acht Komponenten, anhand deren ersichtlich ist, ob das unternehmensweite Risikomanagement einer Organisation funktionsfähig ist. Anhand der Form eines Würfels werden in den vertikalen Spalten die vier Zielkategorien strategisch, betrieblich, Berichterstattung und Regeleinhaltung

¹³⁵ Vgl. Müller (2023), S. 140.

¹³⁶ Vgl. Hempel/Offerhaus (2008), S. 9.

¹³⁷ Vgl. 3GRC (2023).

¹³⁸ Vgl. Schartmann/Lindner (2006), S. 53f.

eingebettet, während hingegen in den horizontalen Reihen die Darstellung der acht Komponenten folgt. Die einzelnen Einheiten einer Organisation werden dann in der dritten Dimension dargestellt. Es ergibt sich dadurch die Möglichkeit, die Gesamtheit des Risikomanagements einer Organisation oder einzelne Zielkategorien, Komponenten und Organisationseinheiten zu betrachten. Zum besseren Verständnis wird in der nachfolgenden Abbildung der COSO-Würfel dargestellt und im Anschluss die acht wechselseitig verknüpften Komponenten, welche sich daraus ableiten lassen, wie Führungskräfte ein Unternehmen steuern und sich mit dem Führungsprozess verknüpfen.¹³⁹

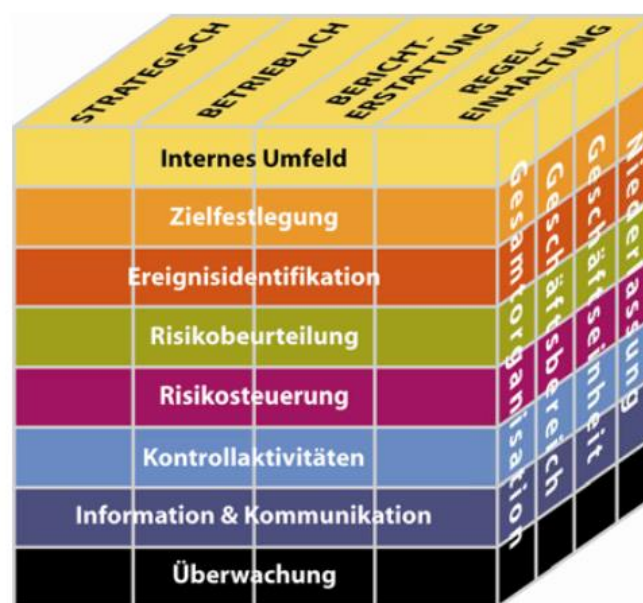


Abbildung 13: COSO-Würfel¹⁴⁰

An oberster Stelle des COSO-Würfels steht die Komponente „Internes Umfeld“. Das interne Umfeld bildet die Basis dafür, wie die Risiken in der Gemeinde von den Bediensteten betrachtet und behandelt werden können. Diesbezüglich miteingeschlossen sind die ethischen Werte, die Integrität, aber auch die Risikophilosophie und -bereitschaft einer Kommune. Als zweite Komponente wird im COSO-Würfel die „Zielfestlegung“ definiert. Diese besagt, dass Ziele vorab festgelegt sein müssen, damit Führungskräfte Maßnahmen setzen können, noch bevor mögliche Ereignisse eintreten, welche die Erreichung der Ziele beeinflussen könnten. In der Komponente „Ereignisidentifikation“ findet die Identifikation der internen und externen Risiken statt. Hierbei ist es von besonders großer Bedeutung, dass zwischen Chancen und

¹³⁹ Vgl. COSO (2004), S. 5.

¹⁴⁰ Vgl. COSO (2004), S. 5.

Risiken zu unterscheiden, denn auch Chancen fließen in die Strategiebildungs- oder Zielsetzungsprozesse der Führungskräfte ein. In weiterer Folge findet dann die „Risikobeurteilung“ statt. Hierbei wird jedes Risiko unter der Berücksichtigung von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit untersucht, um eine Grundlage für die Risikosteuerung zu erhalten. Auch eine Bewertung der Restrisiken findet im Zuge der Risikobeurteilung statt.

In einem nächsten Schritt kommt es dann zur „Risikosteuerung“. Bei dieser Komponente des COSO-Würfels werden von den Führungskräften Instrumente für die Steuerung, Vermeidung oder Verringerung von Risiken ausgewählt. Die ausgewählten Maßnahmen müssen von den Entscheidungsträgern an die Bediensteten klar kommuniziert werden. Im Bereich der „Kontrollaktivitäten“ werden Vorschriften und Verfahren zur Sicherstellung, ob die Risikoreaktion auch tatsächlich wirksam ausgeführt wird, festgelegt und umgesetzt. Als vorletzte Komponente gelten die „Information & Kommunikation“, welche einen besonders hohen Stellenwert im Risikomanagement-Prozess einnehmen. Zu ihrer Aufgabe zählt, dass wesentliche Informationen erkannt, erfasst und verbreitet werden, sodass es den Mitarbeitern möglich wird, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Die letzte Komponente des COSO-Würfels ist die „Überwachung“, welche besagt, dass die Gesamtheit des unternehmensweiten Risikomanagement überwacht werden muss und erforderliche Anpassungen vorgenommen werden müssen. Eine konstante Überwachung wird durch laufende Führungstätigkeiten und separate Beurteilungen erzielt.

Das unternehmensweite Risikomanagement anhand der einzelnen Komponenten des COSO-Würfels funktioniert nicht anhand eines strengen Ablaufs, worin eine Komponente lediglich die angrenzende Komponente beeinflusst, sondern vielmehr handelt es sich um einen multidirektionalen Ablauf, bei dem nahezu jede Komponente jede andere Komponente beeinflussen kann und auch wird.¹⁴¹

¹⁴¹ Vgl. COSO (2004), S. 3f.

5 Risikomanagement auf kommunaler Ebene (Gurtner)

Das Risikoumfeld, in dem sich Menschen, Unternehmen und Behörden bewegen, ist heutzutage viel komplexer geworden, als dies früher der Fall war. Geschäftsmodelle, welche über Jahrzehnte funktionierten, haben heute eine sehr kurze Lebensdauer. Produkt- und Konjunkturzyklen können sich innerhalb kürzester Zeit verändern. Risiken, wie etwa Hackerangriffe, Datenschutz oder Fachkräftemangel stehen bei vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Dies ist der Grund dafür, warum für viele Unternehmen Risikomanagement kein Fremdwort mehr ist.¹⁴²

Hingegen spielt im öffentlichen Sektor, insbesondere bei Städten und Gemeinden, Risikomanagement oft noch keine bedeutende Rolle. Aufgrund der wachsenden Komplexität kann dieses Thema jedoch auf den öffentlichen Bereich nicht mehr vernachlässigt werden. Im kommunalen Bereich gibt es einen enormen Anstieg an potenziellen Risiken. Als Beispiel können hier finanzielle Risiken, demografische Risiken oder Umweltrisiken herangezogen werden.¹⁴³

Auch die Coronakrise seit dem Jahr 2020 und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine haben gezeigt, wie rasch es zu massiven Auswirkungen durch unvorhersehbare Risiken kommen kann, welche auch den kommunalen Bereich weitreichend betreffen. Weder Unternehmen noch Gemeinden waren auf eine Pandemie oder die extremen Teuerungen vorbereitet.¹⁴⁴

Obwohl Kommunen nicht selten mit den gleichen Problemen wie Unternehmen konfrontiert sind, gibt es doch zahlreiche Risiken, welche speziell den öffentlichen Bereich betreffen. Zudem weisen Städte und Gemeinden Besonderheiten auf, welche in der Privatwirtschaft nicht bestehen. Genau auf diese Besonderheiten soll nachfolgend genauer eingegangen werden.¹⁴⁵

5.1 Besonderheiten von Kommunen

Wie bereits angesprochen, weisen Kommunen mehrere Besonderheiten gegenüber dem privatwirtschaftlichen Bereich auf. Diese müssen bei der Einführung eines Risikomanagements berücksichtigt werden. Im Folgenden werden die relevantesten Besonderheiten angeführt:

¹⁴² Vgl. Hahn (2020), S. 1.

¹⁴³ Vgl. Hahn (2020), S. 2.

¹⁴⁴ Vgl. Dettling (2023), S. 65.

¹⁴⁵ Vgl. Hahn (2020), S. 2.

- **Fehlende Konkursfähigkeit**

Die Konkursfähigkeit von Gemeinden und Städten wird international unterschiedlich gehandhabt. In Deutschland beispielsweise besteht ein Konkurs von Kommunen nicht. Hingegen gab es in den USA schon ca. 500 Fälle, in denen Gemeinden ein Insolvenzverfahren durchlaufen mussten.¹⁴⁶

In Österreich gibt es zu diesem Thema keine bis wenig bekannte Fälle, wenig Literatur und Rechtsprechung. Lediglich im Jahr 1933 musste sich der Oberste Gerichtshof mit diesem Thema mit der Gemeinde Donawitz auseinandersetzen. Durch den § 15 EO (Exekutionsordnung) wird das Gemeindevermögen insoweit geschützt, als es zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt wird. Dies bedeutet, dass ein Zugriff auf das Vermögen fast unmöglich ist. Zudem besteht nach § 16 Absatz 2 F-VG (Finanzverfassungsgesetz) eine Verpfändungsbeschränkung gegenüber Abgabenrechten, Ertragsanteile und vermögensrechtlichen Ansprüchen auf Basis des Finanzausgleichs. Eine Zwangsvollstreckung dieser Ansprüche und Rechte kann das Finanzministerium lediglich auf Antrag der Landesregierung in Form einer Ausnahme bewilligen.¹⁴⁷

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass die Exekution von Gemeindevermögen nicht ausgeschlossen werden kann, aber eher unwahrscheinlich ist. Durch die österreichische Rechtsordnung wird ein Gemeindekonkurs nicht ausdrücklich ausgeschlossen. Die Finanzverfassung sowie das Finanzausgleichsgesetz stellen jedoch die Erfüllung von Pflichtaufgaben der Kommunen sicher und damit wird es kaum zu einer Insolvenz von österreichischen Gemeinden kommen.¹⁴⁸

- **Monopolstellung**

Bestimmte Leistungen wie etwa Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung oder Kinderbetreuung unterliegen einer gewissen Monopolstellung der Kommunen. Das bedeutet, dass in diesen Bereichen keine Konkurrenten existieren. In weiterer Folge stellen damit Risiken wie beispielsweise eine sinkende Nachfrage keine Rolle. In diesem Zusammenhang muss aber auch erwähnt werden, dass Städte und Gemeinden eben auch keine neuen Produkte vermarkten können und auch schwer

¹⁴⁶ Vgl. Huber (2020).

¹⁴⁷ Vgl. Huber (2020).

¹⁴⁸ Vgl. Huber (2020).

neue Kunden gewinnen können. Zudem stellen die Gemeindegrenzen eine Barriere zur Expansion dar.¹⁴⁹

- **Wirtschaftlichkeit**

Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit sind im kommunalen Bereich oft nicht maßgeblich beim Treffen von Entscheidungen. Der öffentliche Sektor hat Aufgaben zu erfüllen, welche naturgemäß mit wirtschaftlichen Verlusten einhergehen. Hier kann als Beispiel der Betrieb von Schwimmbädern herangezogen werden. Im privatwirtschaftlichen Bereich würden solch defizitäre Einrichtungen geschlossen.¹⁵⁰

- **Legislaturperiode**

Risikomanagement geht mit einer langfristig angelegten Strategie einher. Dies bedeutet, dass das Erreichen kurzfristige Erfolge oft nicht an oberster Stelle steht. Bürgermeister sowie andere, für eine Legislaturperiode gewählte Vertreter, verfolgen aber meist das Ziel, kurzfristige Erfolge vorzuweisen. Für eine Wiederwahl ist dies unabdingbar. Aus diesem Grund ergeben sich nicht selten Reibungspunkte zwischen den Zielen von Mandatären und dem Risikomanagement.¹⁵¹

- **Fachwissen**

Privatwirtschaftliche Unternehmen stellen Personal mit dem jeweils benötigten Fachwissen ein. Im Gegensatz dazu besteht ein Gemeinderat oft aus Personen verschiedenster Berufsgruppen. Dies führt dazu, dass politische Vertreter oft das erforderliche Wissen für den öffentlichen Sektor nicht mitbringen können.¹⁵²

Die nachfolgende Abbildung 14 stellt eine Zusammenfassung der oben angeführten Besonderheiten von Kommunen dar.

¹⁴⁹ Vgl. Hahn (2020), S. 8.

¹⁵⁰ Vgl. Hahn (2020), S. 8.

¹⁵¹ Vgl. Hahn (2020), S. 8f.

¹⁵² Vgl. Hahn (2020), S. 9.

Privatwirtschaft	Landkreise, Städte und Gemeinden
Die erste Priorität liegt klar auf Gewinnmaximierung, unattraktive Geschäftsfelder werden daher gemieden.	Der Fokus liegt auf der Gemeinwohlverpflichtung bzw. auf der Daseinsvorsorge. Im Sinne der Allgemeinheit werden auch nicht rentable Leistungen erbracht.
Geschäftsmodell kann bei Bedarf relativ flexibel angepasst werden (Produkte, Märkte, Produktionsstätten).	Die Rahmenbedingungen sind klar vorgegeben. Das Gemeindegebiet sowie die gesetzlichen und die freiwilligen Aufgaben sind gesetzlich definiert.
Drohende Insolvenz als permanenter Antrieb für Risikovorsorge.	Insolvenz ist gesetzlich ausgeschlossen.
Zumindest inhabergeführte Unternehmen dürften eine langfristige Unternehmensstrategie verfolgen.	Bürgermeister und Landräte sind auf eine Wiederwahl und damit auf kurzfristige Erfolge angewiesen.
Die Firmen- oder Konzernleitung verfügt in aller Regel über eine entsprechende Ausbildung und einschlägige Berufserfahrung.	Gremien sind zumeist mit ehrenamtlichen Politikern besetzt und Wahlbeamte kommen vorwiegend aus fachfremden Bereichen.
Die Implementierung eines ganzheitlichen Risikomanagements ist nach § 91 Abs. 2 AktG zwingend vorgeschrieben. ^a	Es existieren einzelne Vorgaben, die z. B. eine Risikoberichterstattung erfordern. ^b Die Einführung eines ganzheitlichen Risikomanagements ist jedoch nicht vorgeschrieben.

Abbildung 14: Besonderheiten von Kommunen¹⁵³

5.2 Risiken im kommunalen Bereich und Lösungsansätze

Wie oben dargestellt, weist der kommunale Bereich zahlreiche Besonderheiten auf. Aus diesem Grund ergeben sich für Städte und Gemeinden spezielle Risiken. Auf die wichtigsten davon wird nachfolgend näher eingegangen.

5.2.1 Finanzrisiken

Oft werden Finanzrisiken als das größte Risiko angesehen. Im Jahr 2015 hatten 38 % der österreichischen Kommunen den Status „Abgangsgemeinde“. Dies bedeutet, diese Gemeinden konnten ihren Haushalt nicht ausgleichen. Dementsprechend angespannt war die finanzielle Situation dieser Kommunen.¹⁵⁴

Anders als bei vielen anderen Risikofeldern, gibt es zahlreiche, durch den Gesetzgeber erlassene Rechtsvorschriften für diesen Risikobereich. Hier erfolgt auch eine permanente Kontrolle durch beispielsweise Prüfungsausschuss oder Aufsichtsbehörde. In der Vergangenheit kam es trotz Haushaltsüberschüssen zu finanziellen Problemen. Dies liegt daran, dass das damals im Rechnungswesen angewandte System der Kameralistik weder

¹⁵³ Abb. entnommen aus: Hahn (2020), S. 10.

¹⁵⁴ Vgl. Lenger/Pircher/Schury (2017), S.104.

Abschreibungen noch Rückstellungen berücksichtigte. Inzwischen wurde im Jahr 2020 die Kameralistik in Österreich flächendeckend durch ein doppisches System, der VRV 2015 (Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015) ersetzt. Damit werden nicht mehr nur Zahlungsflüsse, sondern auch der Ressourcenverbrauch erfasst.¹⁵⁵

Dadurch, dass Kommunen keine neuen Produkte vermarkten können bzw. auch eine Erschließung von neuen Märkten nicht in Frage kommt, muss das Hauptaugenmerk auf der Ausgabenseite liegen. Im Bereich der Einnahmen haben Städte und Gemeinden wenig Einfluss. Nachfolgend werden die wichtigsten Einnahmequellen näher beschrieben:¹⁵⁶

- **Steuern**

Dabei handelt es sich um allgemeine Deckungsmittel, welche vom Staat eingehoben werden. Grundsätzlich verfügen Kommunen über die Steuerhoheit, im Falle, dass nicht Länder oder Bund bereits Steuern für bestimmte Sachverhalte erheben. Hier werden Städte und Gemeinden stark eingeschränkt, da eben Länder und Bund ihrerseits viele wesentliche Bereiche besteuern. Auf die Verteilung der gemeinschaftlichen Bundesabgaben, welche beispielsweise Umsatzsteuer und Einkommensteuer enthalten, haben Kommunen nur im Rahmen der Finanzausgleichsverhandlungen einen geringen Einfluss.¹⁵⁷

- **Gebühren**

Gebühren stellen eine wichtige Einnahmequelle von Kommunen dar. Diese entstehen entweder für die Benützung von öffentlichen Einrichtungen oder für Verwaltungsleistungen. Der größte Teil wird in Form von Benützungsgebühren vor allem für Wasserversorgung bzw. Abwasserbeseitigung eingehoben. Dabei dürfen Städte und Gemeinden grundsätzlich Gebühren nur in jener Höhe einheben, als diese zur Deckung der Kosten benötigt werden. Dies bedeutet, dass im Bereich der Gebühren kein Gewinn erzielt werden kann. Es ist also nicht möglich, Überschüsse aus Gebühren als Deckungsbeitrag für den allgemeinen Haushalt zu verwenden.¹⁵⁸

- **Beiträge**

Ähnlich wie bei den Gebühren verhält es sich bei Beiträgen. Diese stellen eine Beteiligung von Bürgern an Straßen, Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung

¹⁵⁵ Vgl. Hahn (2020), S. 48.

¹⁵⁶ Vgl. Hahn (2020), S. 48.

¹⁵⁷ Vgl. Hahn (2020), S. 49f.

¹⁵⁸ Vgl. Hahn (2020), S. 51f.

dar. Diese Einnahmen sind zweckgebunden und dürfen nur für die Errichtung der jeweiligen Infrastruktur verwendet werden.¹⁵⁹

- **Ertragsanteile**

Einnahmen aus den Ertragsanteilen stellen eine der wichtigsten Einnahmequellen von Kommunen dar. Diese werden insbesondere aus den gemeinschaftlichen Bundesabgaben wie beispielsweise Umsatzsteuer oder Einkommensteuer gebildet. In Finanzausgleichsverhandlungen, welche von Bund, Länder und Gemeinden geführt werden, wird festgelegt, welche Gebietskörperschaft welchen prozentuellen Anteil an diesen Einnahmen erhält. Städte und Gemeinden haben wenig bis keinen Einfluss auf die Entwicklung der gemeinschaftlichen Bundesabgaben. Dies bedeutet, dass Kommunen auf Prognosen angewiesen sind, welche vom tatsächlichen Geldfluss stark abweichen können und somit keine Planungssicherheit erlauben.¹⁶⁰

- **Kommunalsteuer**

Bei der Kommunalsteuer handelt es sich um eine lohnabhängige Gemeindeabgabe. Diese wird von den Kommunen eingehoben und einbehalten, aber bundesgesetzlich geregelt. Betriebsstätten, welche im jeweiligen Gemeindegebiet liegen haben demnach 3 % der Bruttoarbeitslöhne abzuführen. Die 3 % werden durch ein Bundesgesetz festgelegt. Dies bedeutet, dass auch hier Gemeinden keinen Spielraum besitzen.¹⁶¹

Einzig durch die Erhöhung der Attraktivität des Standortes und einer damit erreichten Ansiedelung von Unternehmen kann durch Städte und Gemeinden Einfluss auf das Kommunalsteueraufkommen genommen werden. Wobei hier berücksichtigt werden sollte, dass österreichweit sehr viele Kleinkommunen bestehen, bei denen es aufgrund der geografischen Lage sowie der vorhandenen Infrastruktur schwierig sein wird, Unternehmen für sich zu gewinnen.

- **Grundsteuer**

Inländischer Grundbesitz wird in Form der Grundsteuer besteuert. Wie auch die Kommunalsteuer wird sie von den Gemeinden eingehoben und einbehalten. Auch die Grundsteuer wird bundesgesetzlich durch das Grundsteuergesetz geregelt.

¹⁵⁹ Vgl. Hahn (2020), S. 51f.

¹⁶⁰ Vgl. Mitterer/Pichler (2020), S. 4ff.

¹⁶¹ Vgl. finanz.at (2023).

Österreichische Kommunen werden nach dem Finanzausgleichsgesetz ermächtigt, einen Hebesatz von bis zu 500 Prozent des Steuermessbetrages festzusetzen.¹⁶²

Da der Hebesatz im Höchstausmaß von 500 Prozent mehrheitlich von den österreichischen Gemeinden bereits herangezogen wird, besteht auch im Bereich der Grundsteuer kein Gestaltungsspielraum für das Erreichen von Mehreinnahmen.

Als Fazit für die Einnahmequellen kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Gemeinden einerseits meist nicht frei über Einnahmen verfügen können, bestimmte Einnahmequellen bundesweit einheitlich geregelt sind und damit wenig Gestaltungsspielraum besteht.

Wie bereits erwähnt, werden bei den Finanzausgleichsverhandlungen Bund, Länder und Gemeinden als gleichberechtigte Partner behandelt. Die Praxis zeigt jedoch, dass hier Mängel bestehen, welche auf ungleich starke Verhandlungspositionen zurückzuführen sind.¹⁶³

Neben der Thematik, dass Gemeinden wenig Einflussmöglichkeiten auf deren Einnahmen haben, ergeben sich nachfolgende Finanzrisiken:

- **Abhängigkeit von Kommunalsteuerzahlern**

Wie bereits oben erwähnt, stellt die Kommunalsteuer eine wichtige Einnahmequelle von Kommunen dar. In Zeiten einer Hochkonjunktur können diese Einnahmen als sicher eingeordnet werden. Falls jedoch eine Rezession eintritt, kann es rasch zu verminderten Einnahmen kommen. Unternehmen werden in diesem Fall Personal abbauen, ins Ausland abwandern oder gar schließen. Damit kann es innerhalb kurzer Zeit zu drastischen Einbrüchen bei den Einnahmen kommen. Viele kleinere Gemeinden sind von den Kommunalsteuereinnahmen von einem oder wenigen Großunternehmen abhängig. Im Falle, dass diese Großunternehmen wegfallen, fehlt eine wichtige Einnahmequelle.¹⁶⁴

Im Bereich der Kommunalsteuer ist es wichtig, das wirtschaftliche Umfeld in regelmäßigen Abständen zu analysieren. Damit können Rückgänge von Kommunalsteuereinnahmen rechtzeitig erkannt werden. Außerdem sind Kommunen

¹⁶² Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2022).

¹⁶³ Vgl. KDZ (2023).

¹⁶⁴ Vgl. Hahn (2020), S. 53.

gefordert, die Ansiedelung von Unternehmen zu fördern. Dies kann beispielsweise durch die Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur erfolgen.¹⁶⁵

- **Risiken im Rahmen von Kreditfinanzierungen**

Größere Investitionen von Kommunen werden oft in Form von Darlehensaufnahmen finanziert. Vor allem kleinere Gemeinden betreiben oft kein aktives Finanzierungsmanagement und führen eine Darlehensaufnahme standardmäßig bei ihrer Hausbank durch. Da hier ein Vergleich mit Konditionen anderer Banken fehlt, werden nicht selten überhöhte Zinsen und Gebühren bezahlt. Zudem fehlt den verantwortlichen Personen meist das Fachwissen, um komplexe Kreditverträge gänzlich zu verstehen. Zuletzt führen steigende Zinsen zu einem Risiko der Kreditfinanzierung. Wie die aktuelle Situation zeigt, wurde die jahrelang gültige Niedrigzinspolitik beendet. Dies führt zu erheblichen Mehrkosten bei der Tilgung von Darlehen mit variabler Verzinsung.¹⁶⁶

Die angesprochenen Risiken der Kreditfinanzierung können nur durch eine permanente Optimierung durch die jeweilige Finanzabteilung vermindert bzw. vermieden werden. Falls dies in kleineren Kommunen aufgrund personeller Engpässe nicht möglich ist, sollten externe Berater in Anspruch genommen werden.¹⁶⁷

5.2.2 Haftungsrisiko

Wie auch bei Bund und Ländern besteht bei Gemeinden das Risiko der Amtshaftung. Diese Klagen gegen Kommunen werden durch das Amtshaftungsgesetz (AHG) ermöglicht. Das bedeutet, dass Gemeinden für einen Schaden am Vermögen bzw. an Personen, welcher im Zuge der Ausübung von Gesetzen, entstanden ist, haften. Voraussetzung hierfür ist ein rechtswidriges Verhalten der Kommune und die Tätigkeit im Hoheitsbereich. Handelt die Gemeinde privatwirtschaftlich, kommt eine Amtshaftung nicht in Frage. Hoheitsbereich bedeutet, die Gemeinde tritt mit Befehlsgewalt auf und es besteht eine Über- und Unterordnung. Kommt es zu einer Haftung der Gemeinde als Körperschaft öffentlichen Rechts, kann sie eventuell von den handelnden Personen (Organen) Rückersatz verlangen. Dies wäre möglich, wenn Mitarbeiter eine Rechtsverletzung durch vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verhalten herbeigeführt hätten.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Vgl. Hahn (2020), S. 52.

¹⁶⁶ Vgl. Hahn (2020), S. 55f.

¹⁶⁷ Vgl. Hahn (2020), S. 55f.

¹⁶⁸ Vgl. Kommunal (2022).

Um die Gemeinde (Körperschaft öffentlichen Rechts) bzw. auch Mitarbeiter und politische Mandatare (Organe) zu schützen, ist der Abschluss einer Organ- und Amtshaftpflichtversicherung unerlässlich. Dabei handelt es sich um eine spezielle Form der Haftpflichtversicherung.¹⁶⁹

5.2.3 Personalrisiken

Risiken im Personalbereich werden im öffentlichen Sektor oft vernachlässigt. Anders als im Finanzbereich, wo häufig zumindest ansatzweise Risikomanagement betrieben wird, werden Personalrisiken oft zur Gänze ignoriert. Hierbei sollte aber beachtet werden, dass Fehlbesetzungen bzw. eine Vernachlässigung der Personalressourcen dazu führen können, dass sich das Arbeitsklima verschlechtert, Mitarbeiter demotiviert sind, die Produktivität sinkt bis hin zu Kündigungen.¹⁷⁰

Nachfolgend werden die wichtigsten Personalrisiken näher beleuchtet.

- **Engpassrisiken**

Engpassrisiken lassen sich in Rekrutierungs-, Bedarfs- und Potenziallücken gliedern. Diese sollen an dieser Stelle näher beschrieben werden.

- **Rekrutierungslücken**

Eine professionelle Personalrekrutierung spielte in der Vergangenheit im öffentlichen Dienst eine untergeordnete Rolle. Durch Argumente wie etwa sicherer Arbeitsplatz oder gute Gesundheits- und Altersvorsorge wog man sich in Sicherheit, stets ausreichend qualifiziertes Personal gewinnen zu können. Derzeit wird jedoch sichtbar, dass diese Argumente allein, im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel, nicht mehr ausreichen, um geeignetes Personal rekrutieren zu können. Zukünftig wird es mit Sicherheit einiger Anstrengungen bedürfen, um adäquate Nachwuchskräfte zu gewinnen.¹⁷¹

- **Bedarfslücken**

Bedarfslücken entstehen oft, indem keine quantitative bzw. qualitative Personalressourcenplanung vorliegt. Hier fehlt es nicht selten an einem fehlenden Bewusstsein dafür, dass Engpässe beim Personal entstehen können. Zukünftig wird es an qualifizierten Mitarbeitern fehlen. Der demografischen

¹⁶⁹ Vgl. Versicherungsmakler.at (2023).

¹⁷⁰ Vgl. Parzer (2014), S. 12.

¹⁷¹ Vgl. Reichard/Röber (2019), S. 397f.

Entwicklung wird noch immer zu wenig Beachtung geschenkt. Auch im öffentlichen Dienst werden in den nächsten Jahren sehr viele Pensionierungen stattfinden, wobei noch nicht klar ist, wie diese nachbesetzt werden können.¹⁷²

- **Potenziallücken**

Unter einem Potenzial wird im Personalbereich jene Fähigkeit bezeichnet, welche eine Person zwar besitzt, aber derzeit noch nicht einsetzen kann. In diesem Bereich sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass jederzeit leistungsstarke Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Vor allem für Schlüsselfunktionen ist für eine zeitige Vorausschau der Nachfolge Sorge zu tragen.¹⁷³

Gerade in kleinen bzw. mittleren Städten und Gemeinden stehen häufig wenig potenzialstarke Mitarbeiter zur Verfügung. Dies ist mit der Tatsache verbunden, dass Mitarbeitern, welche entwicklungswillig sind, keine adäquaten Positionen in kleinen Kommunen angeboten werden können. Außerdem stehen oft nicht die erforderlichen Ressourcen zur Personalentwicklung zur Verfügung.¹⁷⁴

• **Austrittsrisiken**

Der Austritt aus einem Unternehmen bzw. einer Organisation wird auch als echte Kündigung bezeichnet. Fallen Mitarbeiter aufgrund von Krankheit oder Unfällen aus, handelt es sich um keinen Austritt. Als besonders kritisch ist der Austritt von Schlüsselpersonen zu betrachten. Im privatwirtschaftlichen Bereich kann dadurch rasch eine existenzbedrohende Situation entstehen. Da Mitarbeiter heutzutage eine geringere Bindung an das Unternehmen oder die Organisation aufweisen, gibt es eine höhere Anzahl an Austritten als dies früher der Fall war. Austritte gehen oft mit einem Know-how-Verlust einher. Dieser Verlust an Wissen ist häufig schwer auszugleichen. Kosten, welche mit Austritten verbunden sind, werden als Fluktuationskosten bezeichnet. Die Höhe dieser Kosten sollte keinesfalls unterschätzt werden.¹⁷⁵

Gerade im öffentlichen Dienst, wo eine Steuerung über die Entgelthöhe durch festgelegte Dienstpostenpläne nicht möglich ist, wird es notwendig sein, sich dementsprechend mit dem Thema der Mitarbeiterbindung auseinanderzusetzen.

¹⁷² Vgl. Kobi (2012), S. 45.

¹⁷³ Vgl. Kobi (2012), S. 46.

¹⁷⁴ Vgl. Hahn (2020), S. 64f.

¹⁷⁵ Vgl. Kobi (2012), S. 73f.

Zudem müssen sich auch kleinere Kommunen darum kümmern, dass im Falle eines Weggangs von einem Mitarbeiter Wissen nicht verloren geht.¹⁷⁶

- **Motivationsrisiken**

Durch Mitarbeiter, welche keine Motivation haben bzw. innerlich bereits gekündigt haben, entsteht das Motivationsrisiko. Dies bedeutet, Mitarbeiter halten einen Teil der möglichen Leistung zurück. Nachfolgend wird auf mehrere Formen von Motivationsrisiken näher eingegangen:¹⁷⁷

- **Mangelndes Commitment**

Darunter wird ein mangelhaftes Engagement von Mitarbeitern verstanden. Dies bedeutet, Mitarbeiter erbringen nicht die volle Leistung. Es kann davon ausgegangen werden, dass nur ein kleiner Teil der Beschäftigten die volle bzw. überdurchschnittliche Leistung erbringt. Der Rest kann, will oder darf nicht den vollen Einsatz bringen.¹⁷⁸

- **Innere Kündigung**

Im Falle, dass ein Mitarbeiter über einem längeren Zeitraum keine Motivationsanreize erhält, kann dies dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter innerlich vom Unternehmen bzw. der Organisation trennt. Als Beispiel für Auslöser der inneren Kündigung können auch noch häufige Kritik, ungerechte Behandlung oder die fehlende Würdigung der Leistung herangezogen werden. Bei der inneren Kündigung will sich der Mitarbeiter formal noch nicht von der Organisation trennen, es findet aber eine innerliche Distanzierung statt.¹⁷⁹

- **Burnout/Ausbrennen**

In Folge einer dauerhaften Überlastung von Mitarbeitern kann es zu einer totalen psychischen Überlastung kommen, welche als Burnout bezeichnet wird. Betroffene Mitarbeiter fühlen sich ausgebrannt, erschöpft und antriebslos. Als einzige Gegenmaßnahme hilft hier, Stress für längere Zeit zu vermeiden bzw. eine längere Auszeit in Anspruch zu nehmen.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Vgl. Hahn (2020), S. 68ff.

¹⁷⁷ Vgl. Kobi (2012), S. 115ff.

¹⁷⁸ Vgl. Kobi (2012), S. 122.

¹⁷⁹ Vgl. Laufer (2018), S. 54f.

¹⁸⁰ Vgl. Laufer (2018), S. 65f.

- **Unterschätzte ältere Mitarbeitende**

Oftmals werden ältere Mitarbeiter unterschätzt und werden an Projekten, wie beispielsweise der Modernisierung der Verwaltung, nicht mehr beteiligt. Außerdem wird es dieser Gruppe von Bediensteten oft verwehrt, an Aus- und Weiterbildungen teilzunehmen. Dies hat zur Folge, dass sich ältere Mitarbeitende oft nicht mehr mit der Organisation identifizieren und die Leistungswilligkeit bzw. die Leistungsfähigkeit abnimmt. Es werden negative Signale für diese Bediensteten gesetzt, obwohl gerade diese mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen wertvolle Beiträge leisten könnten.¹⁸¹

- **Auffällige Fehlzeiten**

Bei fehlender Motivation kommt es nicht selten zu einer Vermehrung von Fehlzeiten. Dies führt dazu, dass Personalkosten ansteigen, geplante Arbeitsabläufe nicht mehr reibungslos funktionieren und eventuelle Termine nicht mehr eingehalten werden können. Zudem kann es dadurch zu einer Unzufriedenheit bei anderen Mitarbeitern kommen, welche die Vertretung für die abwesenden Mitarbeiter übernehmen.¹⁸²

• **Anpassungsrisiken**

Der kommunale Bereich ist geprägt von stetigen Veränderungen. Als Beispiele dafür können etwa demografische Entwicklungen, wirtschaftliche und insbesondere rechtliche Veränderungen genannt werden. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Mitarbeiter und Führungskräfte diesen Veränderungen standhalten können.¹⁸³

Oft werden Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu spät eingebunden. Dies hat zur Folge, dass die Umsetzung nicht in der gewünschten Qualität aufgeführt werden kann. Im Endergebnis führt dies zu einer Unzufriedenheit sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften.¹⁸⁴

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, gibt es in der Kommunalverwaltung zahlreiche Personalrisiken, welche nicht außer Acht gelassen werden sollten. Gerade in Zeiten eines flächendeckenden Personalmangels werden große Bemühungen notwendig sein, geeignetes Personal rekrutieren und bestehendes Personal behalten zu können. Dafür ist es

¹⁸¹ Vgl. Hahn (2020), S. 74.

¹⁸² Vgl. Laufer (2018), S. 69.

¹⁸³ Vgl. Hahn (2020), S. 76ff.

¹⁸⁴ Vgl. Hahn (2020), S. 76ff.

notwendig, dass sich der öffentliche Sektor als Dienstgeber attraktiviert. Zudem ist es wichtig, den aktuell Beschäftigten als auch potenziellen neuen Mitarbeitern aufzuzeigen, dass der öffentliche Sektor wichtige gesellschaftliche Aufgaben zu bewältigen hat und auch entsprechende Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten geboten werden können.¹⁸⁵

5.2.4 IT- bzw. Datenschutzrisiken

Wie auch im Privatbereich kommt es in der öffentlichen Verwaltung zu einer verstärkten Digitalisierung. Dabei gewinnt die Informationssicherheit zunehmend an Bedeutung. Unbefugte Zugriffe können rasch eine Krise in der Organisation auslösen. Dies kann so weit führen, dass eine Aufgabenerfüllung nicht mehr durchgeführt werden kann. Zudem kann ein Hackerangriff immensen Schaden für das Image der Organisation anrichten.¹⁸⁶

Das Cyber-Risiko stellt mittlerweile eines der wichtigsten Risiken im operativen Bereich dar. Durch die hohe Komplexität und Dynamik ist es auch schwer handhabbar. Dies bedeutet, dass es für Organisationen schwierig ist, dieses Risiko laufend zu identifizieren und geeignete Behandlungsmaßnahmen des Risikos zu finden.¹⁸⁷

Diesem Risikobereich sollte ausreichend Beachtung geschenkt werden. Ein entsprechendes Sicherheitskonzept ist hier unabdingbar. Kleinere Kommunen sollten in diesem Bereich das Angebot von Spezialisten in Anspruch nehmen, um hier ausreichend geschützt zu sein.¹⁸⁸

5.2.5 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel stellt für Gemeinden einen weiteren Risikofaktor dar. Ländliche Gemeinden sind besonders stark von einer Alterung der Bevölkerung bzw. von einer Schrumpfung betroffen. Hingegen kommt es im städtischen Bereich häufig zu einer Zuwanderung, was dazu führt, dass der Altersdurchschnitt noch relativ gering gehalten werden kann.¹⁸⁹

Da Kommunen oftmals über knappe Ressourcen verfügen und der demografische Wandel ein äußerst komplexes Problem darstellt, können Gemeinden dies nicht allein lösen. Hier bedarf es der Zusammenarbeit von Verwaltung, Politik und anderen Akteuren wie beispielsweise den Bürgern. Ein weiterer Lösungsansatz wäre etwa die verstärkte Bildung von interkommunalen

¹⁸⁵ Vgl. Reichard/Röber (2019), S. 404f.

¹⁸⁶ Vgl. Bundesverwaltungsamt (2023).

¹⁸⁷ Vgl. Hunziker/Trachsel (2023), S. 27.

¹⁸⁸ Vgl. Bundesverwaltungsamt (2023).

¹⁸⁹ Vgl. Teichmüller/Reuter/Naegele (2017), S. 229ff.

Kooperationen. Damit könnten sich Regionen stärken und ein attraktives Lebensumfeld für Bürger schaffen, um Abwanderungen gering zu halten.¹⁹⁰

5.2.6 Korruption

Das Thema Korruption kann auch im öffentlichen Dienst nicht außer Acht gelassen werden. Bei Bekanntwerden von Korruptionsfällen kommt es unverzüglich zu einem Vertrauensbruch mit Bürgern. Verdachtsfälle von Korruption sollten daher unbedingt verfolgt werden. Zudem sind Präventionsmaßnahmen unbedingt erforderlich.¹⁹¹

Zuerst sollten gefährdete Arbeitsbereiche identifiziert werden, um anschließend geeignete Maßnahmen zu setzen, um Korruption zu vermeiden. Sinnvoll wäre es, eine Ansprechperson für das Risiko der Korruption in jeder Organisation zu bestimmen. Diese sollte sowohl von Bürgern als auch von Mitarbeitern als erste Anlaufstation bei Verdachtsfällen dienen.¹⁹²

5.2.7 Politische Risiken

Der Bereich der politischen Risiken ist sehr umfangreich und vielseitig. Außerdem unterliegen die politischen Risiken einem ständigen Wandel. Bei einer Veränderung der politischen Mehrheitsverhältnisse kommt es automatisch zu einer Veränderung der damit in Verbindung stehenden Risiken. Gerade unter dem Gesichtspunkt von Legislaturperioden stehen Politiker oft unter Druck, in diesem Zeitraum Erfolge vorzuweisen. Dies kann dazu führen, dass Prestigeprojekten der Vorzug gegenüber notwendigeren Investitionen gegeben wird. Dies kann unter Umständen zu Fehlinvestitionen führen. Weiters spielt der Faktor Zeit in diesem Risikobereich eine entscheidende Rolle. Aufgrund des Erfordernisses von Beschlüssen der verschiedenen Gremien können häufig keine raschen Entscheidungen getroffen werden.¹⁹³

Politische Risiken zu vermeiden ist nicht möglich. Jedoch kann gerade die Verwaltung dazu beitragen, langfristige Ziele zu erreichen. Hierzu sollten die politischen Vertreter durch Mitarbeiter der Verwaltung bestmöglich informiert werden, um bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.¹⁹⁴

5.2.8 Umweltrisiken

Seit mehreren Jahren stellen Umweltrisiken für Gemeinden verstärkt große Herausforderungen dar. Als Beispiele können hier Rekordsommer, Unwetter, Hochwässer,

¹⁹⁰ Vgl. Teichmüller/Reuter/Naegele (2017), S. 229ff.

¹⁹¹ Vgl. Bundesverwaltungsamt (2023).

¹⁹² Vgl. Bundesverwaltungsamt (2023).

¹⁹³ Vgl. Hahn (2020), S. 127ff.

¹⁹⁴ Vgl. Hahn (2020), S. 133.

Blackout oder die Covid-19-Pandemie herangezogen werden. Diese Umweltrisiken können innerhalb kurzer Zeit lokale Krisen hervorrufen.¹⁹⁵

Sowohl Kommunen als auch Regierungen denken oft erst durch einen Anlassfall über Naturkatastrophen nach. Mit einer entsprechenden Vorbereitung auf diese Ereignisse könnten häufig hohe Kosten verhindert werden. Als gutes Vorbild kann hier Schweden herangezogen werden. Dort wurde die Agentur für Katastrophenschutz gegründet, welche sich mit sämtlichen Gefahren und Katastrophen beschäftigt und beispielsweise Infobroschüren für Eventualfälle an die Bevölkerung verteilt.¹⁹⁶

5.2.9 Vergaberisiken

Der öffentliche Sektor unterliegt bei Beschaffungsvorgängen dem Vergaberecht. Das Vergaberecht gestaltet sich jedoch relativ kompliziert. Durch die hohe Komplexität des Vergaberechts sind Auftragsvergaben im öffentlichen Bereich sehr fehleranfällig. Passieren in diesem Bereich Fehler, kann dies beispielsweise zu Schadenersatzforderungen oder unwirksamen Verträgen führen.¹⁹⁷

Gemeinden, welche eigene Juristen beschäftigen, sollten diese anweisen, sich mit dem Thema der Auftragsvergabe entsprechend auseinanderzusetzen. Andernfalls sollten Vergabejuristen beauftragt werden, welche die Vergaben, insbesondere für Großaufträge, durchführen.¹⁹⁸

5.2.10 Beteiligungsrisiken

Viele Gemeinden lagern einen Teil ihrer Aufgaben in privatrechtliche Gesellschaften aus. Dadurch ergeben sich unternehmerische Risiken, von denen Kommunen vorher nicht betroffen waren. Oft herrscht eine Distanz zwischen der Kernverwaltung und dem unternehmerischen Bereich. Dies hat zur Folge, dass die Gemeinde häufig den Einfluss auf die Steuerung der privatrechtlichen Gesellschaft verliert. Kommt es zu einer Fehlentscheidung der Geschäftsführung, kann dies zu gravierenden Auswirkungen auf die Gemeinde führen, welche oftmals alleiniger Eigentümer der Gesellschaft ist.¹⁹⁹

Um die Risiken von Beteiligungen zu reduzieren ist ein gesondertes Beteiligungsmanagement notwendig. Dies bedeutet, Kommunen übernehmen für Beteiligungsgesellschaften nicht nur

¹⁹⁵ Vgl. Roos/Schmitt (2022), S. 1.

¹⁹⁶ Vgl. RIFS Potsdam (2015).

¹⁹⁷ Vgl. Vgl. Beck u.a. (2013), S. 12.

¹⁹⁸ Vgl. Kommunal (2018).

¹⁹⁹ Vgl. Beck u.a. (2013), S. 12.

die Verwaltung, sondern müssen diese auch steuern. Zu diesem Zweck sind Beteiligungsrichtlinien sinnvoll. Darin werden Aufgaben und Zuständigkeiten genau geregelt.²⁰⁰

5.3 Kontrollinstanzen auf kommunaler Ebene

Das Aufgabengebiet, welches in die Zuständigkeit der Kommunen fällt, wird immer komplexer. Dies erfordert großes Sachwissen von Mitarbeitern und Gemeindeorganen. Dabei spielt die Gemeindegröße keine wesentliche Rolle. Das bedeutet, kleinere Kommunen haben oft ein ähnliches Aufgabengebiet wie etwa größere Städte. Da kleine Gemeinden häufig nur über eine sehr begrenzte Anzahl an Mitarbeitern verfügen, konzentrieren sich diese Aufgaben nicht selten auf wenige Mitarbeiter. In Folge müssen diese Mitarbeiter großes Wissen in vielen Gebieten vorweisen, um den Aufgaben gerecht werden zu können. Dies führt dazu, dass auch im kommunalen Bereich Kontrollinstanzen an Bedeutung gewinnen.²⁰¹ Im Nachfolgenden wird auf die wichtigsten Kontrollinstanzen näher eingegangen.

5.3.1 Prüfungsausschuss

Jede Gemeinde ist verpflichtet, einen Prüfungsausschuss aus Mitgliedern des Gemeinderates einzurichten. Es handelt sich also um eine innergemeindliche Kontrollinstanz, welche in regelmäßigen Abständen die Gebarung der Gemeinde auf Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu prüfen hat. Nach jeder Prüfung wird der Gemeinderat durch den Prüfungsausschuss informiert.²⁰²

5.3.2 Verordnungsprüfung

Bei einer Verordnung handelt es sich um eine Rechtsnorm, welche von einer Verwaltungsbehörde erlassen wird. Die Verordnung besitzt einen generellen Charakter (an Vielzahl von Personen gerichtet) und einen abstrakten Charakter (regelt mehrere Sachverhalte).²⁰³

Bei Verordnungen, welche im eigenen Wirkungsbereich von Gemeinden erlassen werden, besteht die Pflicht zur Verordnungsprüfung durch die Aufsichtsbehörde. Dabei wird von der Direktion Inneres und Kommunales (IKD), angesiedelt beim Amt der oberösterreichischen Landesregierung, die Verordnung auf Gesetzwidrigkeiten geprüft.²⁰⁴

²⁰⁰ Vgl. Hahn (2020), S. 111ff.

²⁰¹ Vgl. Hink/Mödlhammer (2009), S. 1f.

²⁰² Vgl. Putschögl/Neuhofer (2021), S. 582.

²⁰³ Vgl. oesterreich.gv.at (2023).

²⁰⁴ Vgl. Putschögl/Neuhofer (2021), S. 605.

5.3.3 Darlehensgenehmigung

Wie auch private Unternehmen, können Kommunen investive Einzelvorhaben über Darlehensaufnahmen finanzieren. Allerdings bedürfen Darlehensaufnahmen der aufsichtsbehördlichen Genehmigung. Dies bedeutet, dass jede beabsichtigte Darlehensaufnahme von Gemeinden vorher genehmigt werden muss. Ausgenommen von dieser Regelung sind Darlehensaufnahmen, welche im Zuge von Projekten der Siedlungswasserwirtschaft aufgenommen werden sollen. Zudem bedarf es keiner Genehmigung, falls das jeweilige Darlehen in einem aufsichtsbehördlichen Finanzierungsplan ausgewiesen ist.²⁰⁵

5.3.4 Haftungsobergrenzen

Gemeinden können für bestimmte Fälle Haftungen übernehmen. Insbesondere zählen dazu Haftungen für Gemeindeverbände, Wasserverbände, Wassergenossenschaften und sonstige Rechtsträger, an denen die Kommune mit mehr als 50 % beteiligt ist. Als Beispiel hierfür kommt eine Investition eines Reinhaltverbandes, bei welchem die Gemeinde Mitglied ist, in Frage. Falls mit einer Übernahme einer Haftung 25 % der Gesamtstand an Haftungen des Ergebnisses der laufenden Geschäftstätigkeit überschritten wird, ist ebenfalls eine aufsichtsbehördliche Genehmigung für die Haftungsübernahme erforderlich.²⁰⁶

5.3.5 Prüfung Voranschlag und Rechnungsabschluss

Nach Erstellung der Voranschläge bzw. der Rechnungsabschlüsse sind Kommunen verpflichtet, die Rechenwerke an die jeweiligen lokalen Gemeindeaufsichtsbehörden bei den Bezirkshauptmannschaften zur Überprüfung einzubringen. Lediglich Gemeinden mit mindestens 10.000 Einwohner müssen Voranschläge und Rechnungsabschlüsse dem Rechnungshof Österreich zur Prüfung übermitteln.²⁰⁷

5.3.6 Rechnungshof

Beim Rechnungshof ist zwischen dem Rechnungshof Österreich und dem Oö. Landesrechnungshof zu unterscheiden. Wie oben bereits erwähnt, ist der Rechnungshof Österreich für die Gebarungsprüfung von Gemeinden ab einer bestimmten Größe bzw. für Gemeindeverbände zuständig. Kleinere Gemeinden (unter 10.000 Einwohner) können durch den Rechnungshof Österreich nur über einen Antrag der Landesregierung oder dem Landtag geprüft werden. Außerdem kann die Landesregierung bzw. der Landtag nur zwei dieser Überprüfungen pro Jahr beantragen. Dafür sind Unregelmäßigkeiten bei der Entwicklung von

²⁰⁵ Vgl. Putschögl/Neuhofer (2021), S. 552ff.

²⁰⁶ Vgl. Putschögl/Neuhofer (2021), S. 567f.

²⁰⁷ Vgl. Putschögl/Neuhofer (2021), S. 594f.

Schulden oder Haftungen notwendig. Für die Überprüfung von Gemeinden unter 10.000 Einwohner sind grundsätzlich die jeweiligen Landesrechnungshöfe zuständig.²⁰⁸

5.3.7 Verwaltungsgericht

Seit 1. Jänner 2014 besteht in Österreich das System der zweistufigen Verwaltungsgerichtsbarkeit. Dies bedeutet, es besteht in jedem Bundesland ein Landesverwaltungsgericht (erste Instanz) und zwei Bundesverwaltungsgerichte (zweite Instanz). Durch die Verwaltungsgerichte kann jedes Verwaltungshandeln bzw. jede behördliche Tätigkeit überprüft werden. Unter anderem sind Verwaltungsgerichte für Bescheidbeschwerden, Akte unmittelbarer Befehls- und Zwangsgewalt oder Verletzungen der Entscheidungspflicht von Behörden zuständig.²⁰⁹

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich wird, gibt es zahlreiche Kontrollinstanzen auf kommunaler Ebene. Sehr viele dieser Instanzen sind auf die Überprüfung von finanziellen Angelegenheiten gerichtet. Ein entsprechendes Risikomanagement kann dadurch jedoch nicht ersetzt werden. Weite Risikofelder von Kommunen werden durch die Kontrollinstanzen nicht erfasst.

²⁰⁸ Vgl. Rechnungshof Österreich (2023).

²⁰⁹ Vgl. OÖ Landesverwaltungsgericht (2023).

6 Online-Befragung (Göttfert)

Für die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Risikomanagement in oberösterreichischen Gemeinden am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn“ wurde die quantitative Hauptstudie in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Die Hauptstudie verfolgt primär die Zielsetzung, die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantworten zu können. Zum einen galt es anhand der Online-Befragung herauszufinden, welche Risiken aus Sicht der Verantwortlichen in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten bestehen und welche Maßnahmen von den Kommunen gesetzt werden können, um mögliche Risiken zu minimieren. Zum anderen diente die quantitative Hauptstudie dafür, um zu eruieren, ob in den oberösterreichischen Gemeinden bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben wird.

Die Verfahren einer Befragung können je nach Kommunikationsmodus in drei unterschiedliche Gruppen unterteilt werden: die persönliche (face to face), telefonische und schriftliche Befragung. Das jüngste Verfahren stellt die Online-Befragung dar und wird für gewöhnlich als eine Variante der schriftlichen Befragung gehandhabt.²¹⁰ Online-Befragungen haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und weisen eine Reihe von Vorteilen auf, wie zum Beispiel geringere Kosten im Vergleich zu herkömmlichen Befragungsmethoden, da die Ausgaben für den Druck und den Versand der Fragebögen entfallen. Auch die Zeiteffizienz, sowohl im Bereich der Erhebung als auch bei der Auswertung und Präsentation der Ergebnisse, gilt als großer Vorteil der Online-Befragung. Zudem bieten Online-Befragungen auch eine hohe Automatisierbarkeit und führen somit zu einer Vermeidung von Fehlerquellen, da die Daten nicht wie bei einem herkömmlichen Papier-Fragebogen manuell eingegeben werden. Auch technische Vorteile bieten Online-Befragungen, da einfache Darbietungen von Bildern, Audios und Videos möglich sind, aber auch eine Umsetzung von mehrsprachigen Umfragen dadurch erleichtert wird. Des Weiteren offerieren Online-Befragungen auch eine hohe Datenqualität, da Kontrollskripte „missing data“ verhindern und durch die Anonymität, Freiwilligkeit und Flexibilität auch eine hohe Akzeptanz bei den Befragungsteilnehmern geschaffen wird. Zusätzlich wird durch die Standardisierung eine hohe Auswertungsobjektivität gewährleistet.²¹¹

Online-Befragungen gelten als computerunterstützte schriftliche Befragungen, jedoch sind sie netzbasiert und finden im World-Wide-Web (WWW) statt. Die Fragebögen werden primär über das Internet verschickt und können auch interaktive und multimediale Elemente enthalten. Die Art der Befragung kann per E-Mail, Newsgroup, Mailingliste oder Newsletter, aber auch im

²¹⁰ Vgl. Scholl (2018), S. 29.

²¹¹ Vgl. Thielsch/Weltzin (2012), S. 109ff.

WWW stattfinden. Für gewöhnlich finden Online-Befragungen im WWW statt. Im Zuge dieser Befragungsart wird ein mit einer Befragungssoftware erstellter Fragebogen auf einem Webserver hinterlegt. Der Befragte kann dann über einen Link die betreffende Internetseite aufrufen und füllt den Fragebogen aus. Die vom Befragten eingegebenen Daten werden auf einem Webserver gespeichert und können im Anschluss anhand einer Befragungssoftware oder einer anderen Statistiksoftware ausgewertet werden.²¹²

Die Erstellung eines Online-Fragebogens richtet sich grundsätzlich nach den gleichen Kriterien wie die eines schriftlichen Fragebogens. Es gilt jedoch bei der gestalterischen und technischen Entwicklung auf die Nutzungsgewohnheiten der Befragten Rücksicht zu nehmen, da die Gestaltung eines Web-Fragebogens einen wesentlichen Einfluss auf das Antwortverhalten haben kann.²¹³ In der Literatur lassen sich unterschiedliche Anregungen für die Erstellung eines Online-Fragebogens finden. Von Schnell/Hill/Esler wird empfohlen, dass die erste Seite des Bildschirms kurz gestaltet werden soll, aber gleichzeitig soll darauf geachtet werden, dass der Befragungsgegenstand, die durchführende Organisation, sowie die Bedeutung der Teilnahme an dem Online-Fragebogen für den Adressaten erkennbar sind. Des Weiteren kommt der ersten Frage eine besonders große Bedeutung zu, da sie wesentlich dazu beiträgt, ob der Befragte kooperiert und den Fragebogen ausfüllt oder nicht.²¹⁴ In diesem Kontext spricht Diekmann von Eisbrecherfragen, welche den Befragten auf das Thema hinführen sollen.²¹⁵ Nach Möhring/Schlütz hängt auch die zumutbare Länge eines Online-Fragebogens wesentlich vom Thema, der Betroffenheit der befragten Personen und der Präsentation ab. Um eine Unübersichtlichkeit zu vermeiden, wird von zu umfangreichen Matrixfragen auf einer Seite des Fragebogens abgeraten. Zudem soll eine Blockung von kompletten Skalenfragen auf einem Bildschirm vermieden werden, da dies zur Erhöhung der Tendenz führt, dass der Befragte gewissen Antwortmustern folgt.²¹⁶ Es soll auch darauf geachtet werden, dass die Antwortkategorien vertikal übereinander jeweils immer in der gleichen Spalte stehen bzw. immer gleichzeitig angezeigt werden. Anleitungen und Erklärungen als Hilfestellung für die befragte Person sollen sich an jenen Stellen befinden, wo sie auch benötigt werden. Außerdem soll der Befragte beim Ausfüllen der Online-Befragung immer erkennen, an welcher Stelle er sich befindet. Hierbei kann ein Fortschrittsindikator eingesetzt werden. Von Pflichtfragen wird grundsätzlich abgeraten, aber auch Filterfragen sollten trotz dessen, dass sie einfach realisierbar wären, eher sparsam eingesetzt werden. Eine weitere Empfehlung ist, dass offene

²¹² Vgl. Scholl (2018), S. 53f.

²¹³ Vgl. Möhring/Schlütz (2010), S. 137.

²¹⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2011), S. 375.

²¹⁵ Vgl. Diekmann (2014), S. 483.

²¹⁶ Vgl. Möhring/Schlütz (2010), S. 138.

Fragen erst am Ende des Fragebogens verwendet werden.²¹⁷ Demografische und sozialstatische Fragen werden für gewöhnlich immer am Ende eines Fragebogens angeführt.²¹⁸

Bereits vor Beginn der Durchführung einer Online-Befragung ist es notwendig, umfangreiche Pretests durchzuführen.²¹⁹ Primär verfolgen Pretests die Zielsetzung, dass die Fragen auf Verständlichkeit geprüft werden und dass die Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Antwortvorgaben vorhanden ist. Auch die Eruierung der Befragungsdauer soll durch Pretests ermittelt werden.²²⁰ Für eine Online-Befragung ist es zudem essenziell, dass die technische Durchführbarkeit anhand von verschiedenen PCs und mobilen Endgeräten geprüft wird.²²¹

Die Datenauswertung einer quantitativen Befragung gliedert sich in folgende Phasen:

- „Codierung, Dateneingabe und Fehlerkontrolle
- Neubildung von Variablen, Indizes und Skalen
- Statistische Analyse: Beschreibung, Hypothesenprüfung“²²²

Für die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen eignen sich Statistikprogramme besonders gut. In diesem Zusammenhang wird häufig das Programm SPSS verwendet.²²³ Im Zuge der Auswertung des Online-Fragebogens für die zugrundeliegende Arbeit wurde ebenfalls das Programm SPSS verwendet. Um eine aussagekräftige Veranschaulichung bzw. leichter verständliche Zusammenfassung von quantitativen Daten zu erreichen, werden die Ergebnisse einer Befragung meist in Tabellen und Grafiken dargestellt.²²⁴

6.1 Auswahl der zu befragenden Personen

Die quantitative Online-Befragung wurde als Vollerhebung konzipiert, daher ist es von großer Bedeutung, möglichst viele Ergebnisse aus unterschiedlichen Gemeinden und Städten in Oberösterreich zu generieren. Seitens der Autoren dieser Arbeit wurde vorab festgelegt, dass sich die Online-Befragung an Amtsleiter und Bürgermeister oberösterreichischer Gemeinden und Städte als Adressaten richten soll, da diese zumeist als Verantwortliche für die Thematik Risikomanagement in der jeweiligen Kommune, in der sie tätig sind, gelten. Um möglichst viele

²¹⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2011), S. 375f.

²¹⁸ Vgl. Diekmann (2014), S. 484f.

²¹⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2011), S. 376.

²²⁰ Vgl. Mayer (2013), S. 106.

²²¹ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2011), S. 376.

²²² Mayer (2013), S. 106.

²²³ Vgl. Mayer (2013), S. 106.

²²⁴ Vgl. Toutenburg/Heumann (2006), S. 34.

Personen dieser Zielgruppe erreichen zu können, wurde von den Autoren dieser Arbeit eine Anfrage an den Direktor des oberösterreichischen Gemeindebundes, Herrn Mag. Franz Flotzinger gerichtet, mit der Bitte, ob der konzipierte Online-Fragebogen über den Newsletter der Gemeindebundes ausgesendet werden kann. Nach der Zusage, dass der oberösterreichische Gemeindebund die Aussendung des Online-Fragebogens mittels seines Newsletters durchführen wird, wurde von den beiden Autoren ein passendes Begleitschreiben, in dem explizit darauf hingewiesen wurde, dass sich die Befragung vorwiegend an Amtsleiter und Bürgermeister richtet, verfasst und dem Newsletter beigefügt. Die Grundgesamtheit setzt sich somit aus allen Abonnenten des Newsletters des oberösterreichischen Gemeindebundes zusammen. Insgesamt wurde der Newsletter Nr. 35, in welchem auch der Link sowie das Begleitschreiben, für die dieser Arbeit zugrundeliegenden Online-Befragung enthalten waren, an 2.118 E-Mail-Adressen verschickt. Von dieser Grundgesamtheit mit insgesamt 2.118 E-Mail-Adressen, sind alle allgemeinen E-Mail-Adressen der Gemeinden und Städte und zusätzlich auch die persönlichen E-Mail-Adressen jener Personen, die den Newsletter des oberösterreichischen Gemeindebundes abonniert haben, umfasst.

6.2 Entwicklung eines Erhebungsinstruments

Um ein Stimmungsbild aus den oberösterreichischen Kommunen zum Thema Risikomanagement generieren zu können, welches unter anderem dazu beiträgt, die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantworten zu können, wurde eine Erhebung mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Als Zielsetzung dieser Erhebung wurde die Eruierung von möglichen Risiken aus Sicht der Verantwortlichen in den oberösterreichischen Kommunen inklusive allfälliger Maßnahmen, um diese Risiken zu minimieren, sowie die Ergründung, inwieweit in den oberösterreichischen Gemeinden Risikomanagement bereits aktiv betrieben wird, definiert. Auf Basis einer Literaturrecherche, sowie durch die zahlreichen persönlichen Gespräche der beiden Autoren mit Kollegen aus verschiedenen Gemeinden und Städten in Oberösterreich, wurden Dimensionen und Fragestellungen entwickelt.

Die nachfolgende Aufzählung stellt die inhaltliche Gliederung der Online-Befragung nach den einzelnen Themenbereichen dar:

- Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich
- Ausübung eines Risikomanagements in einer Gemeinde bzw. Stadt
- Relevanz unterschiedlicher Risiken sowie Maßnahmen zur Minimierung
- Soziodemografische Daten der Befragungsteilnehmer

Wie in der obenstehenden Aufzählung ersichtlich, gliedert sich der Fragebogen in insgesamt vier Themenblöcke. Auf der Startseite des Online-Fragebogens wurde auf das Ziel der Befragung, sowie auf die ungefähre Befragungsdauer (ca. 10 Minuten), hingewiesen. Des Weiteren erfolgte im Intro auch eine kurze Erläuterung des Begriffs „Risikomanagement“ und eine Zusicherung der Anonymität. Der erste Teil des Fragebogens beschäftigte sich vor allem damit, wie wichtig die befragten Personen das Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich empfinden. Danach erfolgte eine Feststellung, ob in den Gemeinden bzw. Städten, in denen die Befragten tätig sind, bereits ein Risikomanagement betrieben wird. Im Anschluss wurden dann unterschiedliche Risiken sowie deren Relevanz und mögliche Maßnahmen, um diese zu minimieren, erfragt, bevor dann die Angabe von soziodemografischen Daten den Fragebogen komplettierte.

Um eine Befragung mittels einem Online-Fragebogen durchführen zu können, wurde die Online-Befragungssoftware „Unipark“ verwendet. Hierbei handelt es sich um ein akademisches Umfrageprogramm der Firma „Tivian XI GmbH“.

Im Zuge der Entwicklung des Online-Fragebogens wurden vorwiegend geschlossene Fragen mit bereits vorgegebenen Antwortmöglichkeiten verwendet, aber auch offene und halboffene Fragen wurden eingebaut. Als Fragearten kamen dabei die Einfach- und Mehrfachauswahl sowie Matrix zum Einsatz. Zur Beantwortung der offenen Fragen wurden Felder für die Texteingabe eingebaut.

Vor der Durchführung der Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 11.05.2023 bis einschließlich 17.05.2023 ein Pretest durchgeführt. Der Fragebogen wurde an insgesamt 10 Amtsleiter oberösterreichischer Gemeinden und Städte mittels Link, mit der Bitte um kritische Durchsicht und testweisen Beantwortung der Fragen, verschickt. Der Pretest wurde durchgeführt, um eine externe Ansicht auf die Fragen hinsichtlich Verständlichkeit und bei den Antwortvorgaben auf Eindeutigkeit und Vollständigkeit zu generieren. Die Teilnehmer des Pretests wurden ersucht, die gestellten Fragen und Antwortmöglichkeiten einer umfassenden Prüfung zu unterziehen und kritisch zu betrachten und zu hinterfragen, um danach den Autoren ein Feedback geben zu können, ob die Fragen verständlich und die Antwortvorgaben ausreichend bzw. bewältigbar sind. Damit dies von den Teilnehmern des Pretests leicht umgesetzt werden konnte, wurde in die Testversion des Fragebogens in Unipark auf jeder Seite ein eigenes Symbol eingefügt, worauf die Teilnehmer klicken konnten und darin ein Textfeld vorfanden, indem sie ihre Anmerkungen zur jeweiligen Frage notieren konnten. Somit wurde für die Autoren die Zuordnung der Anmerkungen wesentlich vereinfacht. Auf Basis zahlreicher schriftlicher Rückmeldungen konnte der Online-Fragebogen modifiziert und

letztendlich finalisiert werden. Die wichtigste inhaltliche Erkenntnis des Pretests war, dass es notwendig ist, eine kurze Erklärung des Begriffs „Risikomanagement“ zu Beginn des Fragebogens im Bereich des Intros anzuführen, damit die befragten Personen wissen, welche Bedeutung der Begriff hat. Diese Anregung wurde mehrheitlich von den Teilnehmern des Pretests angeregt und in der Version, welche durch den oberösterreichischen Gemeindebund ausgeschickt wurde, auch tatsächlich umgesetzt. Vereinzelt wurden auch noch Kommentare hinsichtlich einzelner Fragestellungen sowie Anregungen, wie man diese eventuell anders formulieren könnte, um mehr Personen animieren zu können, die Fragen zu beantworten, getätigt. Sämtliche dieser Anmerkungen wurden von den Autoren geprüft und dementsprechend in der finalen Version des Online-Fragebogens berücksichtigt.

6.3 Durchführung und Auswertung

Seitens des oberösterreichischen Gemeindebundes wurde am 24. Mai 2023 der Newsletter Nr. 35 an sämtliche Gemeinden und Städte in Oberösterreich verschickt. Insgesamt wurde der Newsletter an 2.118 E-Mail-Adressen versendet. Davon umfasst sind nicht nur sämtliche allgemeine Gemeinde-E-Mail-Adressen, sondern auch die E-Mail-Adressen jener Gemeindebediensteten, welche den Newsletter auch separat auf ihre eigene dienstliche E-Mail-Adresse abonniert haben. Im zweiten Absatz des Newsletters Nr. 35 war die Einladung zur Teilnahme (siehe Anhang) enthalten. Diese enthielt neben einer kurzen Beschreibung und Zielsetzung sowie Dauer der Online-Umfrage auch den Hinweis, dass der Fragebogen an den Amtsleiter und Bürgermeister der jeweiligen Kommune weitergeleitet werden soll. In weiterer Folge war dann auch der entsprechende Link zur Umfrage in Unipark sowie der Zeitpunkt, bis wann an der Online-Umfrage teilgenommen werden kann, enthalten. An der Umfrage konnte bis zum 02.06.2023 teilgenommen werden. Der Fragebogen war somit insgesamt 11 Tage online abrufbar. Nach Ablauf der gesetzten Frist konnten 121 beantwortete und abgeschlossene Fragebögen registriert werden, dies entspricht einer Rücklaufquote von 5,71 %. Da seitens der Autoren im Online-Fragebogen auf den Einsatz von Pflichtfragen verzichtet wurde, kann festgehalten werden, dass in den insgesamt 121 abgeschlossenen Fragebögen nicht jede einzelne Frage auch tatsächlich beantwortet wurde.

Nach dem Abschluss der Datenerhebung wurde mit der Auswertung begonnen. Eine Online-Befragung bringt den wesentlichen Vorteil mit sich, dass es nicht mehr notwendig ist, eine Codierung händisch durchführen zu müssen, sondern dass diese automatisiert erfolgt. Das bedeutet, dass den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bereits bei der Entwicklung der einzelnen Fragen entsprechende Variablen bzw. Codes durch die Online-Umfragesoftware „Unipark“ zugeordnet werden, welche dann automatisch von der Umfragesoftware im „Codebuch“ mitgeschrieben werden. Fehlende Daten wurden mit den Codes -77, -66, -99 und

0 beziffert und als sogenannte „missing values“ titulierte. Als der Erhebungszeitraum beendet war, erfolgte am nächsten Tag (03.06.2023) ein Datenexport aus „Unipark“ via Microsoft Excel. Diese generierte Excel-Datei fungierte als Grundlage für die nächsten Schritte im Bereich der Auswertung. Als statistische Software für die Auswertung der Ergebnisse wurde IBM SPSS Statistics in der aktuellen Version 29 verwendet. Die Auswertung der Daten erfolgte entsprechend den Forschungsfragen vorrangig deskriptiv. Es wurden eindimensionale Häufigkeitsauszählungen der jeweiligen Variablen bzw. ihrer Merkmalsausprägungen und Korrelationen verwendet. Die in der Software SPSS generierten Tabellen wurden für die weitere grafische Bearbeitung in Microsoft Excel übertragen. Für die Darstellung der Ergebnisse wurden Tabellen sowie Balken-, Säulen- und Kreisdiagramme erstellt, welche je nach Themenschwerpunkt die absoluten Häufigkeiten darstellen. Die Ergebnisse, welche sich aus den offenen Textfeldern ableiten lassen, wurden inhaltlich in Anlehnung an Mayring analysiert und verglichen. Bei der Inhaltsanalyse handelt es sich um ein gängiges Instrument, um Texte systematisch und regelgeleitet analysieren zu können. Es wurden dafür Kategorien gebildet, innerhalb dieser Kategorien werden die einzelnen Aspekte analysiert und letztendlich die generierten Ergebnisse zusammengefasst dargestellt.²²⁵

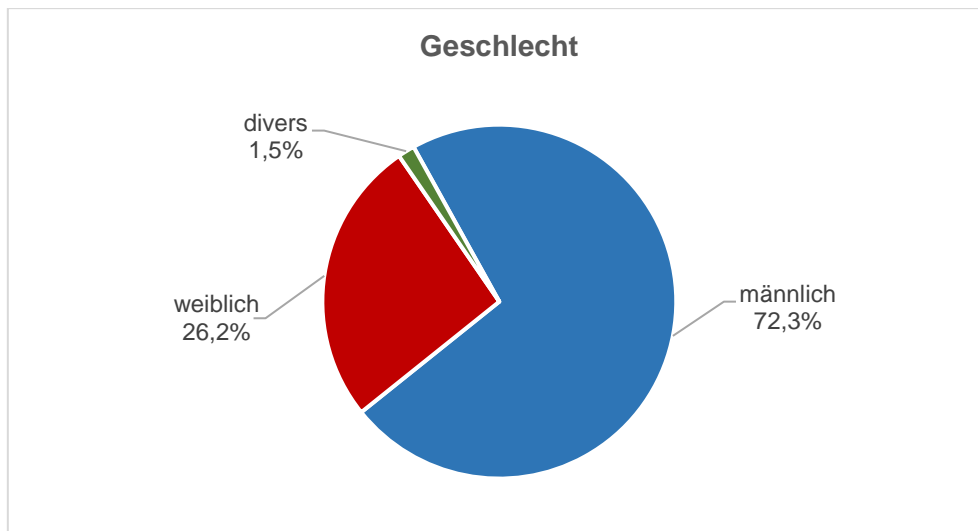
6.4 Ergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Online-Befragung beschrieben und grafisch dargestellt. Die Ergebnisse gliedern sich in die Unterkapitel „Soziodemografische Daten der Befragungsteilnehmer“ (Unterkapitel 6.4.1), „Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich in der Gegenwart und Zukunft“ (Unterkapitel 6.4.2), „Ausübung eines Risikomanagements in einer Gemeinde bzw. Stadt“ (Unterkapitel 6.4.3), „Relevanz unterschiedlicher Risiken sowie Maßnahmen zur Minimierung“ (Unterkapitel 6.4.4) und „Sonstige Mitteilungen“ (Unterkapitel 6.4.5). Nachfolgend werden nun die Ergebnisse in den einzelnen Unterkapiteln dargestellt.

6.4.1 Soziodemografische Daten der Befragungsteilnehmer

Dieses Unterkapitel gibt einen Überblick über die Merkmale Geschlecht und Alter der befragten Personen. Zudem wird auch auf die Merkmale, in welcher Funktion die Befragungsteilnehmer tätig sind und wie lange sie bereits diese Funktion ausüben, eingegangen. Abschließend wird erhoben, wie viele Einwohner die Gemeinde oder Stadt, in der die befragte Person im kommunalen Bereich tätig ist, hat.

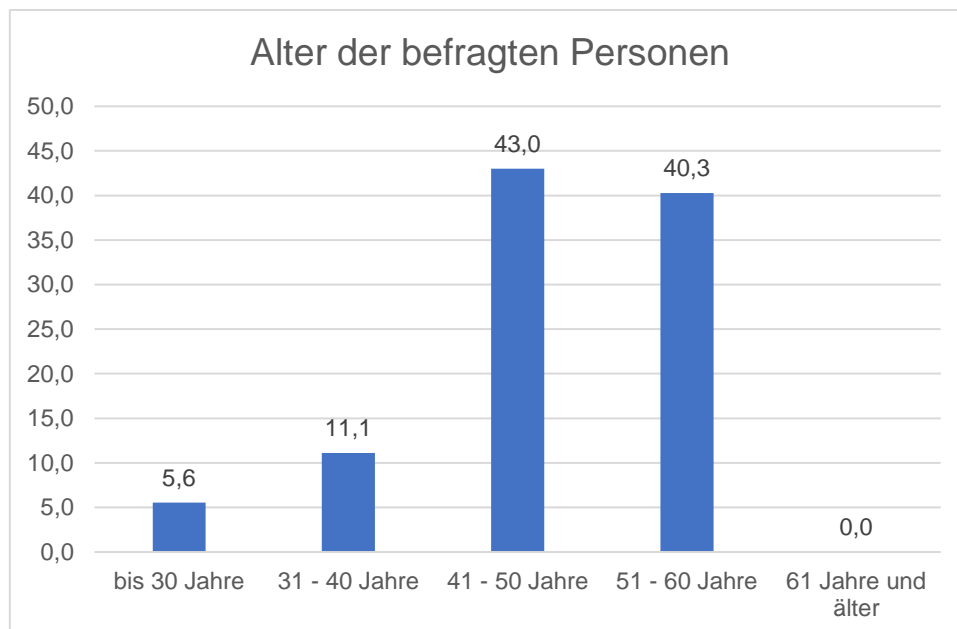
²²⁵ vgl. Mayring (1994), S. 162ff.



n=65

Abbildung 15: Geschlecht²²⁶

Insgesamt haben 65 Personen bei der Frage nach dem Geschlecht eine Nennung abgegeben. Hinsichtlich des Geschlechts zeigt sich, dass der männliche Anteil mit 72,3% deutlich höher ist als der weibliche Anteil mit 26,2% bzw. der Anteil jener Personen, welche die Antwortmöglichkeit „divers“ (1,5%) im Zusammenhang mit dem Geschlecht ausgewählt haben.



n=72, Angaben in Prozent

Abbildung 16: Alter der befragten Personen²²⁷

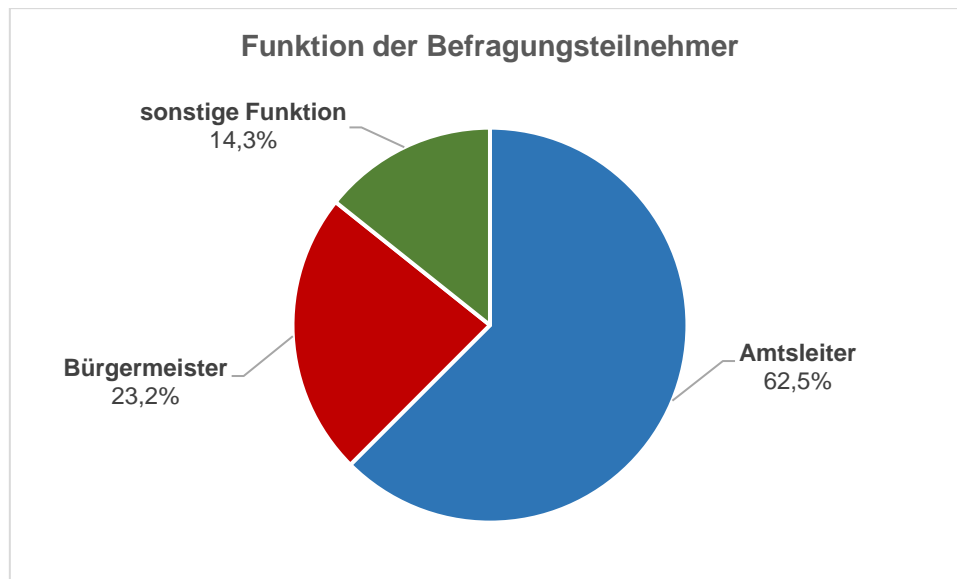
²²⁶ Eigene Darstellung.

²²⁷ Eigene Darstellung.

In Bezug auf das Alter wurden 72 Nennungen getätigt. Aus obiger Abbildung geht hervor, dass 43,0% der befragten Personen zwischen 41 – 50 Jahren alt sind und 40,3% zwischen 51 – 60 Jahren. Von den Umfrageteilnehmern gab niemand an 61 Jahre oder älter zu sein. Die Gruppe der unter 41-jährigen Personen beträgt insgesamt 16,7% und liegt damit deutlich unter einem Viertel der befragten Personen. Ausgehend davon lässt sich ableiten, dass tendenziell eher ältere Personen über 41 Jahren an dieser Umfrage teilgenommen haben.

Neben dem Geschlecht und dem Alter ist es für die Auswertung der in der Online-Umfrage gestellten Fragen auch relevant, in welcher Funktion die Befragungsteilnehmer tätig sind. Wie eingangs bereits erwähnt, fokussierte sich die Online-Befragung vorwiegend auf die Zielgruppe der Amtsleiter und Bürgermeister, da diese aus Sicht der Autoren als wesentliche Entscheidungsträger in kommunalen Angelegenheiten gelten und somit auch zumeist mit dem Thema Risiko bzw. Risikomanagement konfrontiert sind. Diese beiden Funktionen verkörpern auch jene Instanz, welche dafür sorgen kann, dass, sofern noch kein Risikomanagement in der jeweiligen Gemeinde oder Stadt angewendet wird, ein dementsprechendes Risikomanagement implementiert wird.

Neben den beiden Antwortmöglichkeiten „Amtsleiter“ oder „Bürgermeister“ hatten die Befragungsteilnehmer auch die Möglichkeit, die Antwortmöglichkeit „sonstige Funktion“ auszuwählen, da natürlich auch alle weiteren Gemeindebediensteten, welche Interesse am Thema Risikomanagement zeigen oder möglicherweise auch für das Risikomanagement in der Kommune verantwortlich sind, beispielsweise weil es ausgelagert wurde in eine Fachabteilung (z.B. Finanzabteilung, etc.), eingeladen wurden, an dieser Online-Befragung teilzunehmen.



n=56

Abbildung 17: Funktion der Befragungsteilnehmer²²⁸

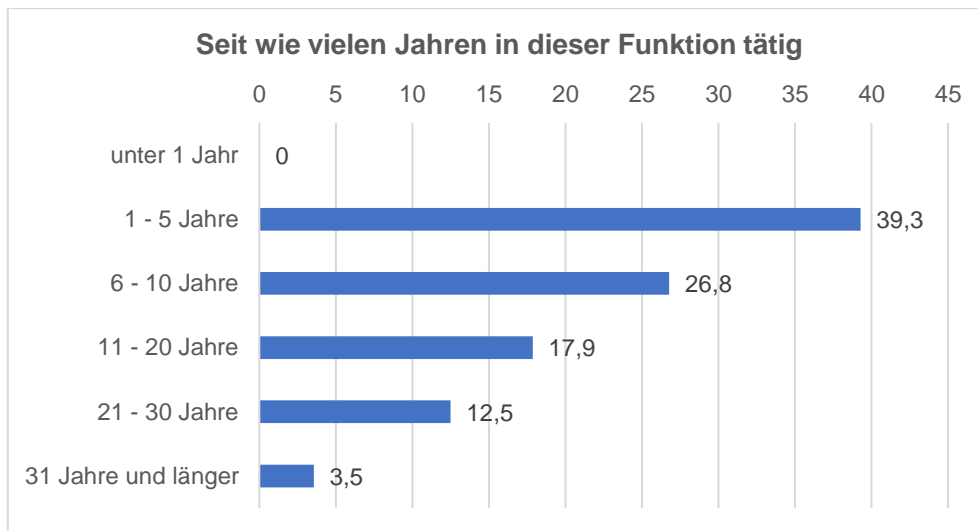
In Abbildung 17 wird dargestellt, wie sich die Angaben der Befragungsteilnehmer betreffend die Funktion, die sie in ihrer Gemeinde oder Stadt ausüben, zusammensetzen. Demnach gab die überwiegende Mehrheit (62,5%) an, als Amtsleiter tätig zu sein, während hingegen 14,3% der befragten Personen anführte, in einer sonstigen Funktion in einer oberösterreichischen Gemeinde oder Stadt tätig zu sein. Beinahe ein Viertel (23,2%) der Befragungsteilnehmer gab an, als Bürgermeister einer Gemeinde oder Stadt in Oberösterreich vorzustehen.

Dass beinahe zwei Drittel der Befragungsteilnehmer angaben, als Amtsleiter tätig zu sein zeigt deutlich, dass die Zuständigkeit für das Themengebiet Risikomanagement aus Sicht der befragten Personen überwiegend in dieser Berufsgruppe liegt. Möglicherweise liegt dies daran, dass Amtsleiter für die Leitung des Inneren Dienstes einer Gemeinde verantwortlich sind und somit auch in gewisser Weise für die Implementierung bzw. in weiterer Folge auch für die Umsetzung und regelmäßige Aktualisierung des Risikomanagements verantwortlich sind.²²⁹

Zusätzlich zur Nennung der Funktion wurden die Teilnehmer der Online-Umfrage auch gebeten bekanntzugeben, seit wie vielen Jahren sie in dieser Funktion tätig sind. Nachfolgende Abbildung stellt die Nennung der befragten Personen dar.

²²⁸ Eigene Darstellung.

²²⁹ vgl. Pirchner/Langer/Schury (2017), S. 167.



n=56, Angaben in Prozent

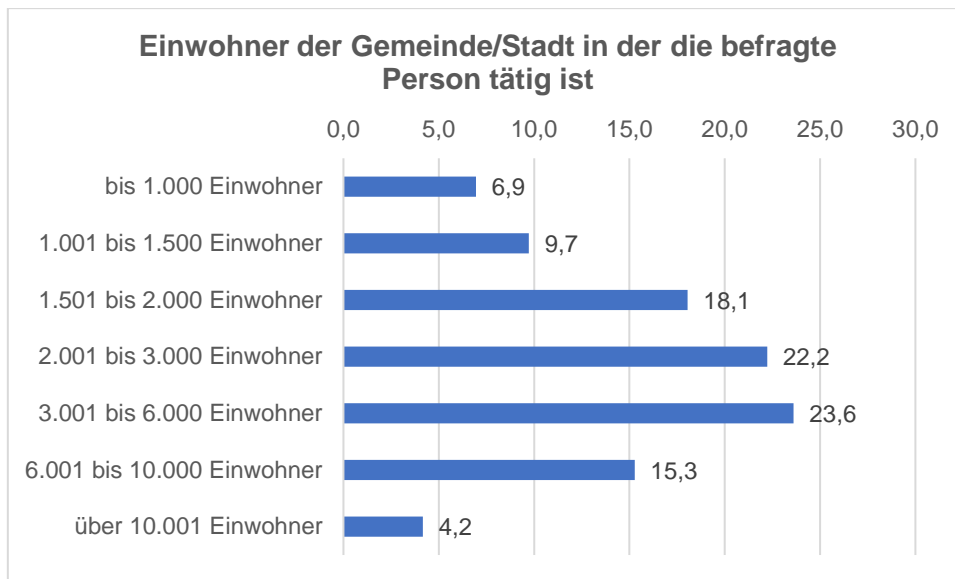
Abbildung 18: Seit wie vielen Jahren in dieser Funktion tätig²³⁰

Deutlich mehr als ein Drittel der Befragten (39,3%) gab an, die Funktion, also Bürgermeister, Amtsleiter oder sonstige Funktion im Gemeindedienst, seit einem Jahr bis fünf Jahren auszuüben, während hingegen niemand die Nennung machte, dass er diese Funktion seit unter einem Jahr ausübt. Die zweithöchste Nennung (26,8%) war die Gruppe jener Personen, die angaben, ihre aktuelle Funktion in einer oberösterreichischen Gemeinde oder Stadt seit sechs bis zehn Jahren auszuüben. Insgesamt gaben 30,6% der Befragten an, zwischen elf bis dreißig Jahren als Amtsleiter, Bürgermeister oder in einer sonstigen Funktion in einer Kommune in Oberösterreich tätig zu sein bzw. 3,5% der Umfrageteilnehmer gaben sogar an, dass sie seit einunddreißig Jahren oder noch länger in ihrer aktuellen Funktion tätig sind.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich deutlich erkennen, dass das Interesse bzw. die Teilnahme an der dieser Arbeit zugrundeliegenden Online-Umfrage zum Thema Risikomanagement in oberösterreichischen Gemeinden und Städten überwiegend von jenen Personen (insgesamt 66,1%) wahrgenommen wurde, welche ihre Funktion erst seit unter zehn Jahren innehaben.

Neben der Abfrage von soziodemografischen Merkmalen wie Geschlecht oder Alter und den Angaben zur jeweiligen Funktion, wurden die Teilnehmer der Online-Umfrage auch gebeten zu nennen, wie groß die Gemeinde oder Stadt ist, in der sie tätig sind, im Hinblick auf die Anzahl der Einwohner.

²³⁰ Eigene Darstellung.



n=72, Angaben in Prozent

Abbildung 19: Einwohner der Gemeinde/Stadt in der die befragte Person tätig ist²³¹

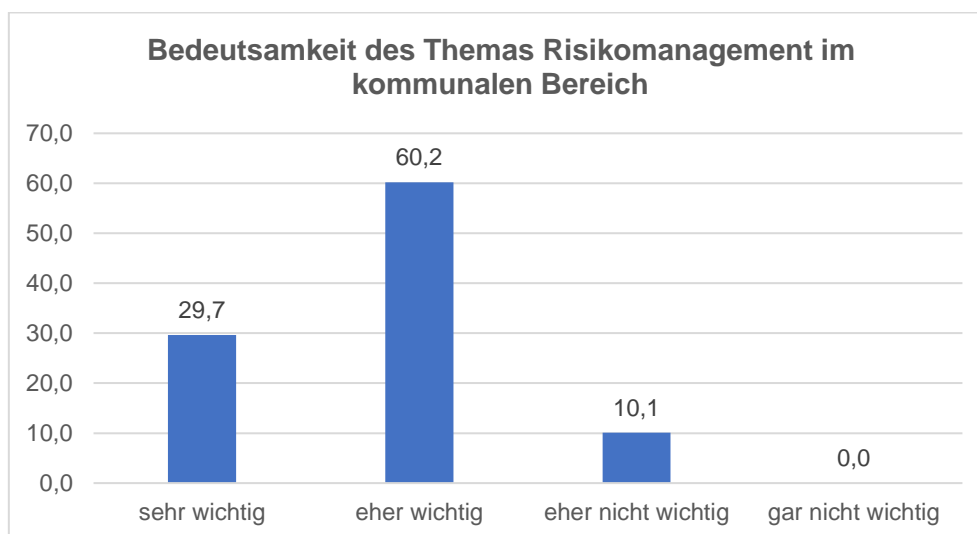
Im Gegensatz zur Funktion bzw. der Anzahl der Jahre, in der die Befragten in dieser Funktion tätig sind, machten bei der Frage nach der Größe der Gemeinde bzw. Stadt, in der sie tätig sind, mehr Befragungsteilnehmer eine Angabe. Wie aus Abbildung 19 hervorgeht, gaben 23,6% der befragten Personen an, in einer Gemeinde zwischen 3.001 bis 6.000 Einwohnern tätig zu sein. An zweiter Stelle (22,2%) in Bezug auf die Nennung der Einwohnerzahlen, liegen jene Umfrageteilnehmer, welche angegeben haben, in einer Gemeinde zwischen 2.001 bis 3.000 Einwohner tätig zu sein. Somit kann festgestellt werden, dass die meisten Umfrageteilnehmer (insgesamt 45,8%) in einer Gemeinde zwischen 2.001 bis 6.000 Einwohnern tätig sind. Lediglich 6,9% der befragten Personen gaben an, in einer Gemeinde mit unter 1.000 Einwohnern tätig zu sein bzw. insgesamt etwas weniger als ein Drittel (27,8%) nannten, dass sie in einer Kommune mit einer Einwohnerzahl zwischen 1.001 bis 2.000 Einwohnern als Amtsleiter, Bürgermeister oder in einer sonstigen Funktion tätig sind. Die wenigsten (4,2%) der Befragungsteilnehmer gaben an, in einer Stadt mit über 10.001 Einwohnern tätig zu sein. Dieser Umstand ist nachvollziehbar, da nur sehr wenige Städte in Oberösterreich über 10.001 Einwohner aufweisen, und zugleich aber auch erfreulich, denn daraus lässt sich feststellen, dass auch Personen aus größeren Städten an der Online-Umfrage teilgenommen haben.

²³¹ Eigene Darstellung.

Nach der Darstellung der soziodemografischen Daten der befragten Personen, wird nun ausführlich auf die Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement sowohl in der Gegenwart, aber auch anhand einer Einschätzung für die Zukunft, eingegangen.

6.4.2 Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich in der Gegenwart und Zukunft

In diesem Unterkapitel wird auf die Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten eingegangen. Die befragten Personen wurden gebeten, eine Einschätzung abzugeben, wie wichtig für sie das Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich ist. In einer weiteren Frage wurde seitens der Autoren die Aussage „Risikomanagement wird auf kommunaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen“ getroffen, und die Teilnehmer gebeten, einzuschätzen, wie sehr sie dieser Aussage zustimmen. Anhand der beiden Fragestellungen wurde erhoben, wie auf kommunaler Ebene das Thema Risikomanagement in der Gegenwart, aber auch für die Zukunft, seitens der Entscheidungsträger (Amtsleiter, Bürgermeister, Gemeindebedienstete in sonstigen Funktionen) wahrgenommen wird.



n=118, Angaben in Prozent

Abbildung 20: Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich²³²

Der Abbildung 20 kann entnommen werden, wie wichtig die Befragungsteilnehmer aus den oberösterreichischen Gemeinden und Städten das Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich finden. 60,2% finden die Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich eher wichtig, während hingegen beinahe ein

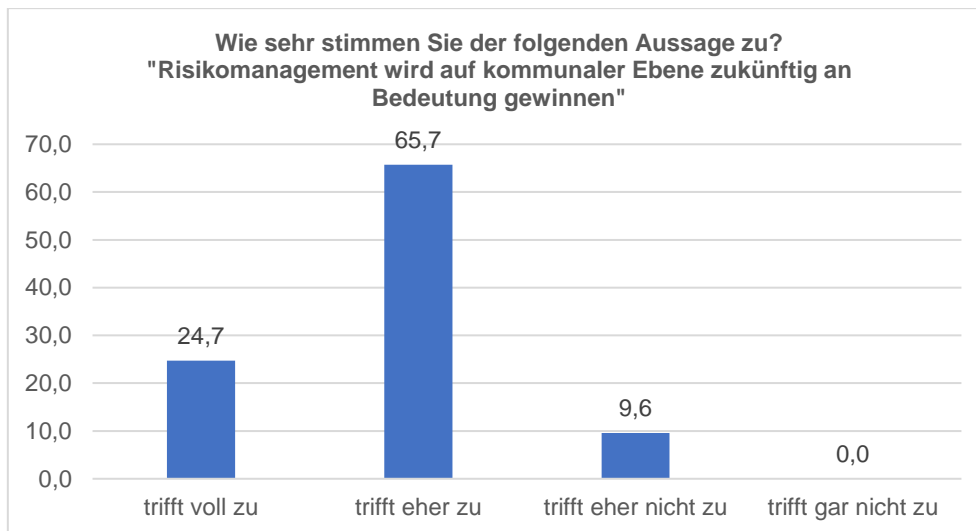
²³² Eigene Darstellung.

Drittel der befragten Personen (29,7%) angegeben hat, dass sie die Thematik sogar sehr wichtig finden. Lediglich 10,2% der Befragten gaben an, dass sie das Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich eher nicht wichtig finden. Erfreulich ist, dass keiner der befragten Personen angab, dass sie die Thematik als gar nicht wichtig empfinden.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass beinahe 90% der Befragungsteilnehmer aus dem kommunalen Bereich das Thema Risikomanagement als wichtig erachten. Aus den Ergebnissen lässt sich daher feststellen, dass in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten seitens der Entscheidungsträger in den kommunalen Verwaltungen ein hohes Bewusstsein für die Thematik des Risikomanagements herrscht.

In diesem Zusammenhang wurden auch Chi-Quadrat-Tests durchgeführt, um herauszufinden, ob zwischen einzelnen Parametern ein Zusammenhang besteht. Im konkreten Beispiel soll untersucht werden, ob es einen Unterschied hinsichtlich der Gemeindegröße, in der der Befragungsteilnehmer tätig ist, und der Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement im kommunalen Bereich gibt. Die Nullhypothese lautet daher, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Gemeindegröße und der Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement gibt. Würde der Chi-Quadrat-Test einen p-Wert kleiner als 0,05 aufweisen, würde es sich um ein signifikantes Ergebnis handeln und die Nullhypothese könnte verworfen werden. Zudem würde die Alternativhypothese, welche lautet, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen vorliegt, in Kraft treten. Der für das vorliegende Beispiel durchgeführte Chi-Quadrat-Test weist einen Wert von 0,228 auf. Somit kann die Nullhypothese nicht verworfen werden und es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Gemeindegröße und der Bedeutsamkeit des Themas Risikomanagement.

In der nächsten Abbildung wird die Einschätzung der befragten Personen, ob Risikomanagement im kommunalen Bereich zukünftig an Bedeutung gewinnen wird, dargestellt. Die befragten Personen wurden gebeten, die seitens der Autoren dieser Arbeit getätigten Aussage „Risikomanagement wird auf kommunaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen“ zu bewerten.



n=73, Angaben in Prozent

Abbildung 21: Risikomanagement wird zukünftig an Bedeutung gewinnen²³³

Abbildung 21 verdeutlicht die Einschätzung bzw. Bewertung der befragten Personen hinsichtlich der von den Autoren gestellten Aussage „Risikomanagement wird auf kommunaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen“. Knapp 66% der befragten Personen sind der Meinung, dass diese Aussage eher zutrifft, während hingegen beinahe ein Viertel (24,7%) der Meinung sind, dass die Aussage voll zutrifft und somit der Meinung sind, dass Risikomanagement auf kommunaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Es lässt sich daher feststellen, dass die überwiegende Mehrheit (90,4%) der Umfrageteilnehmer die Ansicht vertritt, dass Risikomanagement in den Gemeinden und Städten zukünftig (eher) an Bedeutung gewinnen wird. Keiner der Befragungsteilnehmer hat angegeben, dass diese Aussage gar nicht zutrifft, was darauf schließen lässt, dass den oberösterreichischen Gemeinden bewusst ist, dass das Thema Risikomanagement in Zukunft wichtig ist. Somit wird die zu Beginn getätigte Annahme, dass Risikomanagement im kommunalen Bereich in der Zukunft an Bedeutung zunehmen wird, bestätigt.

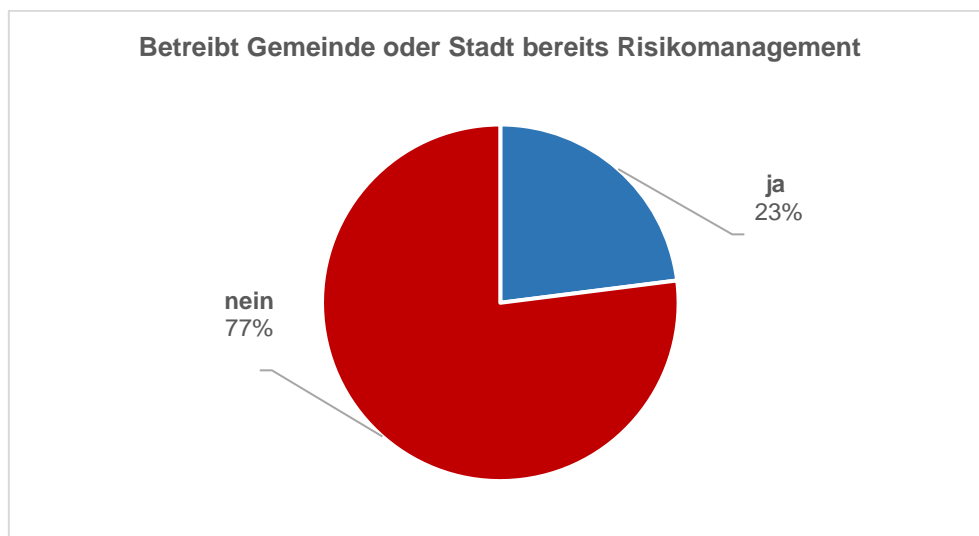
Betrachtet man die beiden obenstehenden Abbildungen, so lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Personen Risikomanagement im kommunalen Bereich sowohl in der Gegenwart, aber auch in der Zukunft, als wichtig erachtet.

Nachdem nun die Relevanz des Risikomanagements in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten ausführlich behandelt wurde, beschäftigt sich das nachfolgende Unterkapitel damit, ob bereits ein Risikomanagement in der Kommune betrieben wird.

²³³ Eigene Darstellung.

6.4.3 Ausübung eines Risikomanagements in einer Gemeinde bzw. Stadt

Die Teilnehmer der Online-Umfrage, welche sich vorwiegend aus Amtsleitern und Bürgermeister, die aus Sicht der Autoren als wesentliche Entscheidungsträger in der Thematik des Risikomanagements fungieren, aber auch aus Gemeindebediensteten aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen, welche sich dennoch für das Thema Risikomanagement zuständig fühlen, zusammensetzen, wurden befragt, ob in der Gemeinde oder Stadt, in der sie tätig sind, bereits ein Risikomanagement betrieben wird. Das Resultat dieser Frage wird nun in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.



n=118

Abbildung 22: *Betreibt Gemeinde oder Stadt ein Risikomanagement*²³⁴

Aus obiger Abbildung geht hervor, dass die überwiegende Mehrheit der oberösterreichischen Gemeinden und Städte noch kein Risikomanagement betreibt. 77% der befragten Personen gaben an, dass in ihrer Gemeinde oder Stadt kein Risikomanagement ausgeübt wird, während hingegen lediglich etwas weniger als ein Viertel (23%) der Befragungsteilnehmer angaben, bereits ein Risikomanagement im kommunalen Alltag zu betreiben.

Das Ergebnis dieser Fragestellung ist in weiterer Folge von großer Relevanz für die Beantwortung einer dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfrage, welche lautet: „Inwieweit wird in oberösterreichischen Kommunen bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben“. Eine ausführliche Beantwortung erfolgt in Kapitel 8, aber dennoch lässt sich bereits vorab feststellen, dass die überwiegende Mehrheit der Gemeinden und Städte in Oberösterreich noch kein Risikomanagement betreibt.

²³⁴ Eigene Darstellung.

Im Zusammenhang mit der Thematik, ob die Gemeinde oder Stadt bereits aktiv ein Risikomanagement betreibt, wurde auch ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt, um herauszufinden, ob zwischen einzelnen Parametern ein Zusammenhang besteht. Im konkreten Beispiel soll untersucht werden, ob es einen Unterschied hinsichtlich der Gemeindegröße, in der der Befragungsteilnehmer tätig ist, und dem Umstand, ob die Gemeinde oder Stadt bereits aktiv ein Risikomanagement betreibt, gibt. Die Nullhypothese lautet daher, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Gemeindegröße und dem aktiven Betreiben eines Risikomanagements gibt. Würde der Chi-Quadrat-Test einen p-Wert kleiner als 0,05 aufweisen, würde es sich um ein signifikantes Ergebnis handeln und die Nullhypothese könnte verworfen werden. Zudem würde die Alternativhypothese, welche lautet, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen vorliegt, in Kraft treten. Der für das vorliegende Beispiel durchgeführte Chi-Quadrat-Test weist einen Wert von 0,354 auf. Somit kann die Nullhypothese nicht verworfen werden und es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Gemeindegröße und dem Umstand, ob die Gemeinde oder Stadt bereits aktiv ein Risikomanagement betreibt, gibt.

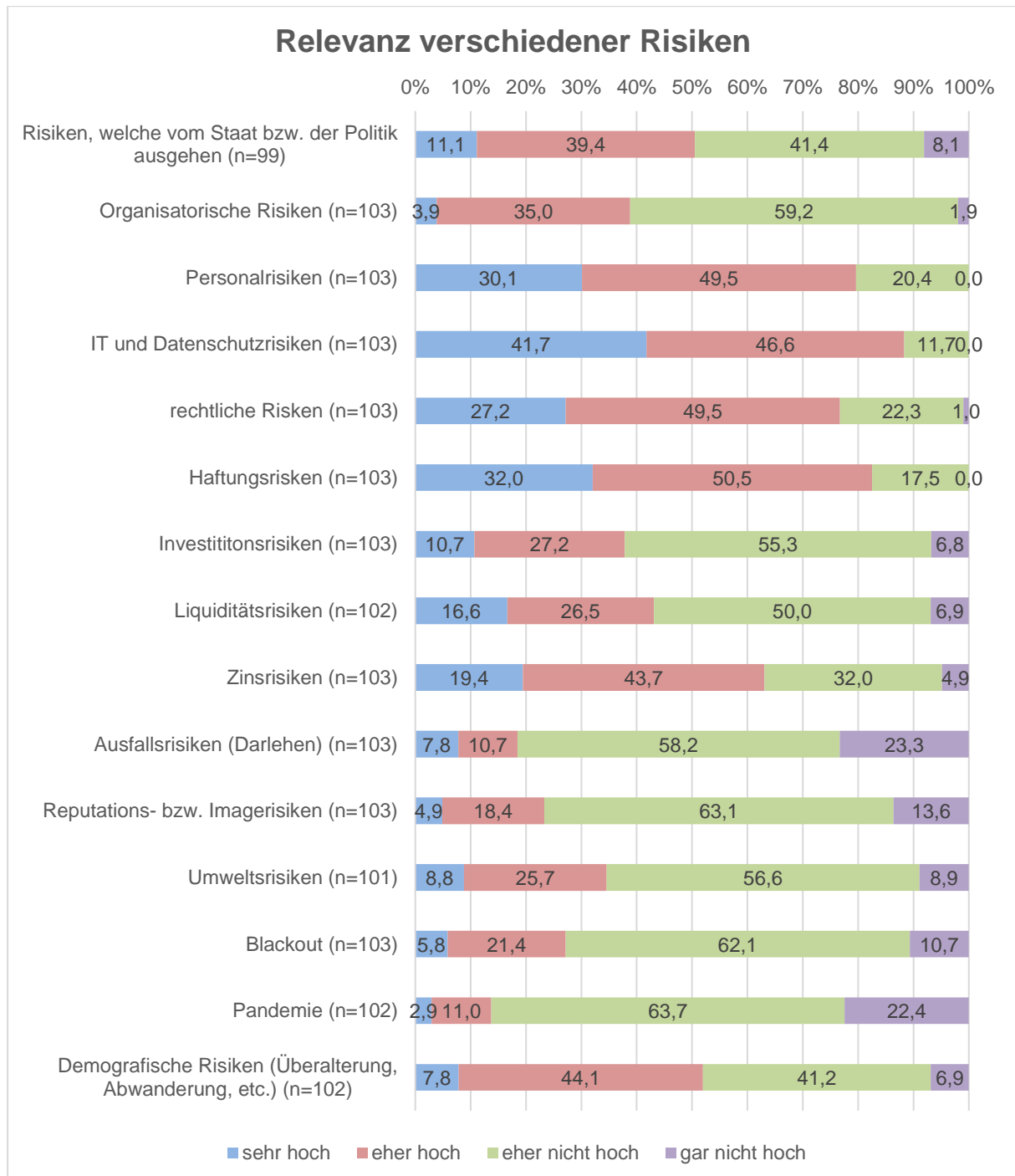
Neben der Feststellung, ob in der jeweiligen Gemeinde oder Stadt bereits ein Risikomanagement betrieben wird, ist es für die Autoren dieser Arbeit von hoher Bedeutung, zu erfahren, wie die Relevanz unterschiedlicher Risiken in den Kommunen eingeschätzt wird bzw. welche Maßnahmen es gibt, um die genannten Risiken minimieren zu können. Dieser Aspekt wird im nächsten Unterkapitel dargestellt.

6.4.4 Relevanz unterschiedlicher Risiken sowie Maßnahmen zur Minimierung

Im Rahmen der Online-Befragung wurden auch Risiken, welche im kommunalen Arbeitsalltag auftreten können, abgefragt. Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, die vorgegebenen Risiken nach deren Relevanz von der Auswahlmöglichkeit „sehr hoch“ bis „gar nicht hoch“ zu bewerten. Zudem hatten die befragten Personen auch die Möglichkeit, sonstige Risiken zu nennen und deren Relevanz zu bewerten.

In Abbildung 23 werden die vorgegebenen Risiken in jener Reihenfolge wiedergegeben, in der sie auch in der Online-Umfrage abgefragt wurden. Aufgrund der unterschiedlichen Wertungen hinsichtlich der Relevanz der genannten Risiken erscheint für die Autoren dieser Arbeit die gewählte Darstellung in Form eines gestapelten Diagramms als am besten geeignet, da somit ein Vergleich des Anteils der prozentualen Einzelwerte an einer Gesamtsumme (100%) am deutlichsten hervorgehoben werden kann.

Die Auswahlmöglichkeit „sonstige Risiken“ wird in der nachfolgenden Abbildung nicht dargestellt, da hier insgesamt nur fünf Bewertungen inklusive Nennungen von Risiken getätigt wurden, welche aber dennoch gegen Ende der Erläuterung der nachfolgenden Abbildung beschrieben werden.



Angaben in Prozent

Abbildung 23: Relevanz verschiedener Risiken²³⁵

²³⁵ Eigene Darstellung.

Der Abbildung 23 kann entnommen werden, dass als Risiko mit einer sehr hohen Relevanz von den Befragungsteilnehmern am häufigsten IT- und Datenschutzrisiken (41,7%) genannt wurden. An zweiter Stelle wurden Haftungsrisiken (32,0%), dicht gefolgt von Personalrisiken mit 30,1% und rechtlichen Risiken mit 27,2% der Nennungen als Risiken mit sehr hoher Relevanz im Gemeindealltag eingeschätzt. Zählt man zu den vier Risiken, welche die meisten Nennungen im Bereich der sehr hohen Relevanz aufweisen, auch jene Nennungen im Bereich der eher hohen Relevanz hinzu, so wird deutlich, dass die Nennungen „IT- und Datenschutzrisiken“ (gesamt 88,3%), „Haftungsrisiken“ (gesamt 82,5%), „Personalrisiken“ (gesamt 79,6%) und „rechtliche Risiken“ (gesamt 76,7%) als Risiken mit einer sehr bzw. eher hohen Relevanz im kommunalen Tagesgeschäft von den Befragten eingeschätzt wurden.

In diesem Zusammenhang ist äußerst interessant, dass insgesamt 88,3% der Befragten angaben, dass IT und Datenschutzrisiken für sie von sehr bzw. eher hoher Relevanz sind. Beinahe zwei Drittel (gesamt 63,1%) schätzen Zinsrisiken als sehr bzw. eher hohes Risiko für Gemeinden und Städte in Oberösterreich ein. Eine Begründung für diese Bewertung ist vermutlich in den derzeit ansteigenden Zinsen am Kapitalmarkt zu finden. Im Moment steigen die Zinssätze gegenüber den vergangenen Jahren drastisch an, was wiederum zu einer Bedrohung für die kommunale Budgeterstellung wird, denn dadurch vergrößert sich das Risiko für die Gemeinden, den Haushalt nicht mehr ausgeglichen erstellen zu können und somit eine Entwicklung in Richtung Härteausgleichsgemeinde mit weniger Autonomie im Hinblick auf das Gemeindebudget unausweichlich wird.²³⁶

Beinahe eine gleichmäßige Verteilung zwischen „sehr hoch“ und „eher hoch“ sowie „eher nicht hoch“ und „gar nicht hoch“ lässt sich bei den beiden Antwortmöglichkeiten „Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen“ und „Demografische Risiken“ feststellen. Insgesamt 50,5% der befragten Personen schätzen die Relevanz der Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen als „sehr hoch“ bzw. „eher hoch“ ein und gleichzeitig empfinden insgesamt 49,5% diese Risiken als „eher nicht hoch“ bzw. „gar nicht hoch“. Eine ähnlich gleichmäßige Verteilung findet sich bei den demografischen Risiken wieder. So empfinden insgesamt 51,9% der Befragten die Relevanz von demografischen Risiken, wie beispielsweise Überalterung oder Abwanderung, als „sehr hoch“ bzw. „eher hoch“ während hingegen zugleich insgesamt 48,1% dieses Risiko als „eher nicht hoch“ bis „gar nicht hoch“ empfinden. Somit lässt sich bei den beiden genannten Risiken keine eindeutige Tendenz hinsichtlich der Relevanz feststellen.

²³⁶ vgl. Österreichischer Städtebund (2023).

Eine Pandemie finden 63,7% der Umfrageteilnehmer als Risiko mit einer eher nicht hohen Relevanz. Erstaunlich ist, dass immerhin 63,1% der befragten Personen die Angabe machten, dass sie Reputations- bzw. Imagerisiken als eher nicht hohes Risiko einschätzen. Möglicherweise würde sich diese Sichtweise ändern, wenn mehr Bürgermeister an der Online-Umfrage teilgenommen hätten.

Generell kann festgehalten werden, dass eine Pandemie (gesamt 86,1%), Ausfallsrisiken im Zusammenhang mit Darlehen (gesamt 81,5%) oder Reputations- bzw. Imagerisiken (gesamt 76,7%) als Spitzenreiter im Bereich jener Risiken gelten, deren Relevanz mit „eher nicht hoch“ bzw. „gar nicht hoch“ eingestuft wurde. Etwaige Ausfallsrisiken im Zusammenhang mit Darlehen (23,3%) oder eine Pandemie (22,4%) wurden von den Umfrageteilnehmern am meisten im Zusammenhang mit einem Risiko mit einer gar nicht hohen Relevanz im kommunalen Bereich genannt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vorgegebenen Risiken durchaus recht unterschiedlich eingeschätzt wurden. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Personen IT- und Datenschutzrisiken als Risiko mit einer hohen Relevanz einschätzen. Möglicherweise hängt dies mit den in letzter Zeit vermehrt auftretenden Hackerangriffen auf öffentliche Institutionen im Inland zusammen²³⁷, dass Risiken in diesem Bereich als hoch eingeschätzt werden, wenngleich auch festgehalten werden muss, dass die heimischen Softwareanbieter für öffentliche Institutionen sehr gute Abwehrinstrumente für solche Cyberattacken besitzen. Letztendlich kann aber nicht mit Garantie ausgeschlossen werden, dass ein Hackerangriff passiert und Schäden verursacht, daher kommt vermutlich die Einschätzung der befragten Personen als Risiko mit der insgesamt am höchsten festgestellten Relevanz.

Wenig verwunderlich ist, dass Haftungsrisiken oder rechtliche Risiken mehrheitlich als besonders relevant eingestuft werden, denn damit sind die Bediensteten und Führungskräfte in den Amtshäusern täglich aufgrund verschiedenster Angelegenheiten konfrontiert. Wirft man einen Blick in die Medien, so ist beinahe täglich eine Schlagzeile, die in einem negativen Zusammenhang in Bezug auf Rechtsangelegenheiten einer kommunalen Verwaltung steht, zu finden.²³⁸

²³⁷ vgl. Kurier (2022), Salzburger Nachrichten (2023).

²³⁸ vgl. Oberösterreichische Nachrichten (2022).

Nicht erstaunlich ist, dass seitens der Befragungsteilnehmer Personalrisiken mit einer tendenziell höheren Relevanz eingestuft wurden, denn wirft man einen Blick in die oberösterreichische Gemeinde-Dienstpostenplanverordnung, so ist zu bemerken, dass die Personalkapazitäten in den Kommunen und die damit verbundenen Stellvertretermöglichkeiten relativ knapp bemessen sind. Vermutlich werden daher Personalausfälle und ein somit drohender Stillstand in der Verwaltung aufgrund der Bündelung von Kompetenzen an eine oder nur sehr wenige Personen als großes Risiko angesehen. Auch die Gewinnung von Fachkräften für den öffentlichen Dienst wird immer schwieriger.²³⁹

Interessant ist außerdem, dass die Mehrheit der befragten Personen ein Blackout als Risiko mit einer eher nicht hohen bis gar nicht hohen Relevanz einschätzen. Obwohl dieses Thema in den Medien derzeit omnipräsent scheint, so ist die Relevanz dieses Risikos für einen Großteil der Entscheidungsträger in den oberösterreichischen Gemeinden nicht sonderlich hoch. Ähnlich verhält es sich mit dem Risiko einer Pandemie, obwohl zum derzeitigen Zeitpunkt festgestellt werden kann, dass die Welt erst vor kurzem die Corona-Pandemie überstanden hat. Dennoch wird dieses Risiko überwiegend als nicht besonders relevant eingestuft.

Da die seitens der Autoren im Zuge dieser Fragestellung genannten Risiken nicht vollumfänglich sind, hatten die Befragungsteilnehmer zudem die Möglichkeit „sonstige Risiken“ auszuwählen und konnten somit ihr jeweiliges Risiko nennen und gleichzeitig auch deren Relevanz bewerten. Von dieser Option machten insgesamt fünf befragte Personen Gebrauch und nannten bzw. bewerteten ihr jeweiliges Risiko. Die Relevanz der nachfolgenden sonstigen Risiken wurde als „sehr hoch“ bzw. „eher hoch“ bewertet.

Als Risiken mit der Relevanz „sehr hoch“ wurden folgende genannt (insgesamt drei Nennungen):

- *„Überbürokratisierung“*
- *„Sozialer Zusammenhalt, Identifikation mit Gemeinde“*
- *„Personalmangel durch Unterbezahlung“*

²³⁹ Vgl. Die Presse (2023).

Als Risiken mit der Relevanz „eher hoch“ wurden folgende genannt (insgesamt zwei Nennungen):

- „Umwelt, Unfälle, Massenansturm an Verletzten, Autobahn, Chemie, Trinkwasserverunreinigung“
- „Verkehr“

Neben der Einschätzung der Relevanz von unterschiedlichen Risiken zwischen „sehr hoch“ und „gar nicht hoch“, war es für die Autoren dieser Arbeit auch von hoher Bedeutung zu erheben, welche Maßnahmen zur Vermeidung der genannten Risiken seitens der befragten Personen aus dem kommunalen Umfeld genannt werden. Deshalb wurden in einer zweiten Frage erneut alle Risiken nochmals aufgelistet und die Befragten hatten die Möglichkeit, in einem Textfeld ihre Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Minimierung des jeweiligen Risikos kundzutun. Es werden nun die Maßnahmen, welche zu jedem einzelnen Risiko genannt wurden, in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zusammengefasst in einzelnen Kategorien dargestellt.

Um dem Leser dieser Arbeit bereits vorab eine einfachere Übersicht der generierten Umfrageergebnisse bieten zu können, werden die einzelnen Risiken sowie die Maßnahmen zur Minimierung des jeweiligen Risikos in einer Tabelle zusammengefasst dargestellt, bevor in weiterer Folge eine detailliertere Darstellung der einzelnen Maßnahmen zum jeweiligen Risiko erfolgt.

Risiko	Maßnahmen zur Minimierung des Risikos
Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen (33 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Bürgerbeteiligung und Ausbau der Autonomie der Gemeinden • Faire Verteilung finanzieller Mittel • Effizienz und Vereinfachung (weniger Bürokratie, weniger bzw. einfache Gesetze und Vorschriften) • Fachkräfte und verantwortungsvolle Politik • Gesetzesanpassungen und Mitspracherecht der Kommunen bei Beschlüssen • Einheitliche Regelungen hinsichtlich Kontrollen von Behörden und mehr Transparenz seitens des Staates gegenüber den Gemeinden

<p>Organisatorische Risiken (32 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse entwickeln, darstellen und evaluieren, um Verantwortlichkeiten zu definieren, sowie um Missverständnisse und Kommunikationsbrüche in der Verwaltung zu minimieren • Klare Strukturen und Aufgabenverteilung, um Doppelarbeiten und Verantwortlichkeitskonflikte zu verhindern • Führen von Mitarbeitergesprächen • Aufbrechen des starren dienstrechtlichen Korsetts (Lockerung Dienstpostenplan für die Gemeinden) und mehr Eigenverantwortung bzw. Flexibilität hinsichtlich der Personalplanung • Einführung von Kontrollmechanismen und des 4-Augen-Prinzips, um Fehler frühzeitig erkennen zu können • Funktionierendes Zusammenspiel zwischen Verwaltung und Politik • Weniger Bürokratie
<p>Personalrisiken (49 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gehaltsanpassungen bzw. Überarbeitung des Gehaltsschemas, um die Arbeit im öffentlichen Dienst attraktiver zu machen und die Fluktuation zu minimieren • Fachkräftegewinnung und -entwicklung • Vorausschauende Personal- und Nachfolgeplanung zur Verhinderung eines Wissensverlustes • Mitarbeiterzufriedenheit (angenehmes Betriebsklima, Anerkennung, flexible Arbeitszeiten, etc.) • Klare Stellenbeschreibungen und Vertretungsregelungen • Kommunale Zusammenarbeit (Gemeindekooperationen, Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, etc.) • Digitalisierung (moderner Arbeitsplatz, Inanspruchnahme technologischer Möglichkeiten der Softwareanbieter, etc.)
<p>IT- und Datensicherheitsrisiken (46 Nennungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen und Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich Datenschutz und IT-Sicherheitsrisiken • Implementierung von IT-Sicherheitsmaßnahmen und eventuell Auslagerung der IT-Infrastruktur an geeignete Firmen (z.B. GEMDAT) • Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen

Rechtliche Risiken (41 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsberatung bzw. eigene Rechtsvertretung (Anwalt) für die Kommune • Schulungen bzw. regelmäßige Fortbildungen für Bedienstete, damit diese gesetzeskonform agieren können und ihnen die Tragweite ihrer Handlungen bewusst wird • Rechtsschutzversicherung bzw. D&O-Versicherung • Weniger Gesetze und klare Formulierungen
Haftungsrisiken (31 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufklärung und Schulung der Bediensteten • Rechtsmeinung vorab einholen und Beratung durch den Gemeindebund • Dokumentation der Abläufe, damit im Haftungsfall bewiesen werden kann, dass vorschriftsmäßig gehandelt wurde, sowie regelmäßige Kontrollen • Gesetzeskonformes agieren • Haftpflichtversicherung abschließen
Investitionsrisiken (31 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Sorgfältige Ausarbeitung von Finanzierungsplänen • Umsichtige Budgeterstellung und Nutzung der Fördermittel von Bund und Land • Implementierung eines Controllings in der öffentlichen Verwaltung
Liquiditätsrisiken (28 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsichtige Finanzplanung sowie kontinuierliche Überwachung (Controlling) der finanziellen Entwicklungen
Zinsrisiken (33 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Fixzinsdarlehen • Auf Fremdfinanzierung verzichten und Schulden minimieren • Zinsentwicklung bereits bei der Budgetierung berücksichtigen
Ausfallsrisiken (Darlehen) (11 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative Finanzierungsformen in Betracht ziehen und Achtsamkeit bei etwaigen Haftungsübernahmen
Reputations- bzw. Imagerisiken (23 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit • Einheitliches Auftreten der Politik und Verwaltung • Krisenkommunikation vorab festlegen und Fehlerkultur implementieren

Umweltrisiken (23 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutz in Angriff nehmen und seitens der Kommunen Förderungen für Bürger zum Umstieg auf erneuerbare Energien anbieten • Ausbau des Hochwasserschutzes • Katastrophenschutzpläne erstellen
Blackout (39 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Notfallplan bzw. Konzept ausarbeiten und Vorsorgemaßnahmen (Anschaffung Notstromaggregat, Investitionen in eine Blackout-sichere Infrastruktur, etc.) treffen
Pandemie (19 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Aus den Erfahrungen der letzten Pandemie lernen
Demografische Entwicklung (Überalterung, Abwanderung, etc.) (30 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in die kommunale Infrastruktur (leistbares Wohnen für alle Generationen, Schaffung von Kinderbildungs- und Betreuungseinrichtungen, Betreuungsmöglichkeiten der älteren Generation, etc.) um insbesondere der Abwanderung entgegenwirken zu können • Gute Vereinsstruktur innerhalb der Gemeinde zur Steigerung der Attraktivität und Anerkennung und Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten, um die Bindung der Bürger an den Ort zu stärken • Schaffung von leistbarem Bauland und Arbeitsplätzen sowie Attraktivierung ländlicher Gemeinden durch einen verstärkten Ausbau der Infrastruktur und Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten vor Ort

Tabelle 4: Übersicht der Maßnahmen zur Minimierung des jeweiligen Risikos²⁴⁰

In weiterer Folge werden nun die Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Minimierung des jeweiligen Risikos detaillierter dargestellt.

➤ **Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen (33 Nennungen):**

- **Bürgerbeteiligung und Autonomie der Gemeinden:** Seitens der befragten Personen wurde betont, dass die Aktivierung und verstärkte Einbindung der Bürger in politische Prozesse, ein besseres Demokratie- und Rechtsbewusstsein fördert und somit Risiken,

²⁴⁰ Eigene Darstellung.

welche vom Staat oder der Politik ausgehen, minimiert werden können. Als eine Maßnahme zur Risikominimierung wurde auch der Ausbau der Autonomie der Gemeinden mehrmals betont.

- **Faire Verteilung finanzieller Mittel:** Die Forderung nach einer fairen Verteilung der finanziellen Mittel seitens der Politik und eine Anpassung der Einnahmen an die Aufgaben der Gemeinde wurden des Öfteren als Maßnahmen zur Risikominimierung in diesem Bereich genannt. Zudem wurde als Maßnahme die Reduzierung der Abhängigkeit von Finanzausschüssen des Bundes bzw. Landes angesprochen, damit eine höhere Unabhängigkeit der Kommunen gelingen kann.
- **Effizienz und Vereinfachung:** Als Maßnahme zur Minimierung von Risiken wurde häufig die Notwendigkeit erwähnt, Gesetze und Vorschriften zu überdenken und zu vereinfachen. Zudem wurde seitens der befragten Personen weniger Bürokratie gefordert, um die Effizienz und Autonomie der Gemeinden zu stärken.
- **Fachkräfte und verantwortungsvolle Politik:** Die Umfrageteilnehmer betonten mehrmals die Wichtigkeit von gut ausgebildeten Entscheidungsträgern und politischen Akteuren, welche verantwortungsvoll durchdachte Entscheidungen für die Zukunft treffen sollen, um so etwaige Risiken minimieren zu können.
- **Gesetzesanpassungen und Mitspracherecht bei Beschlüssen:** Als Maßnahmen zur Risikominimierung wurde von den Befragten des Öfteren die Notwendigkeit von Gesetzesanpassungen erwähnt, insbesondere wenn sie die Finanzen der Gemeinden beeinflussen. Mehr Mitspracherecht der Gemeinden und Städte bei Gesetzen und Beschlüssen wurden als Maßnahmen zur Minimierung von Risiken, welche vom Staat oder der Politik ausgehen, oftmals genannt.
- **Kontrolle und Transparenz:** Um Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen, minimieren zu können, wurde seitens der befragten Personen mehrmals der Wunsch nach mehr Transparenz seitens des Staates bzw. der Politik gegenüber den Gemeinden geäußert, sowie klare und einheitliche Regelungen hinsichtlich Kontrollen von Behörden auf allen Ebenen gefordert.

➤ **Organisatorische Risiken (32 Nennungen):**

• **Prozesse entwickeln, darstellen und evaluieren:**

Entwicklung, Darstellung und kontinuierliche Evaluierung von Prozessabläufen in den Gemeinden und Städten, sowie die klare Definition von Verantwortlichkeiten und einfache Kommunikationswege in der Verwaltung wurden von einer Vielzahl der befragten Personen als Maßnahmen zur Minimierung von organisatorischen Risiken genannt. Prozesse helfen, Verbesserungen zu erkennen und Abläufe zu optimieren. Gleichzeitig kann dadurch auch auf Änderungen im Bereich der Anforderungen und Gesetzesvorgaben angemessen reagiert werden. Die befragten Personen gaben mehrheitlich an, dass durch vereinfachte Prozesse Missverständnisse und Kommunikationsbrüche in den Gemeindeämtern minimiert werden können.

• **Klare Strukturen und Aufgabenverteilung:**

Definieren und Kommunizieren klarer Strukturen und Zuständigkeiten im Gemeindeamt, um Doppelarbeiten und Verantwortlichkeitskonflikte zu verhindern, wurden ebenso mehrmals von den befragten Personen zur Minimierung von organisatorischen Risiken genannt.

• **Mitarbeitergespräche:**

Mitarbeitergespräche als Maßnahme zur Minimierung von organisatorischen Risiken wurden des Öfteren von den Umfrageteilnehmern genannt. Die Förderung einer offenen Kommunikationskultur, in der regelmäßige Mitarbeitergespräche und Absprachen stattfinden, um Missverständnisse zu vermeiden, sowie das Verständnis über die Aufgaben und Zuständigkeiten zu verbessern, erscheint den befragten Personen demnach als Maßnahme zur Minimierung von Risiken als sinnvoll.

• **Aufbrechen des starren dienstrechtlichen Korsetts und mehr Eigenverantwortung für die Gemeinden:**

Eine Anpassung der starren dienstrechtlichen Vorgaben (z.B. Vorgaben durch Dienstpostenpläne, etc.), um mehr Flexibilität bei der Einstellung von Personal zu ermöglichen, ist seitens der Befragungsteilnehmer wichtig, um organisatorische Risiken minimieren zu können. Die befragten Personen betrachten mehr Autonomie in Bezug auf die Personalplanung, um den individuellen Bedarf in der Kommune decken zu können, als Maßnahme um organisatorische Risiken minimieren zu können.

- **Kontrollen:**

Die Einführung von strengen Kontrollmechanismen und des 4-Augen-Prinzips, um Fehler frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden, wurden öfters von den Befragungsteilnehmern im Zusammenhang mit der Minimierung von organisatorischen Risiken angegeben.

- **Funktionierendes Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung:**

Als Maßnahme zur Minimierung von organisatorischen Risiken wurde mehrmals von den Umfrageteilnehmern die Wichtigkeit eines guten Zusammenspiels zwischen Politik und Verwaltung genannt. Die einheitliche Aussage lautet, dass die Politik und damit im weiteren Sinne auch die Gesetzgebung, die Verwaltung unterstützen und klare Vorgaben und Richtlinien bieten muss und nicht durch bürokratische Hürden kommunale Abläufe erschweren soll.

- **Weniger Bürokratie:**

Als wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Minimierung von organisatorischen Risiken wurde auch die Überprüfung und Vereinfachung der bürokratischen Prozesse, um unnötige Belastungen zu reduzieren und die Effizienz zu steigern, von den Befragungsteilnehmern genannt.

➤ **Personalrisiken (49 Nennungen):**

- **Gehaltsanpassungen bzw. Überarbeitung des Gehaltsschemas:**

Um Personalrisiken durch Fluktuation, etc. minimieren zu können wurde von den befragten Personen mehrmals die Anregung geäußert, eine angemessene Entlohnung im öffentlichen Dienst, die mit der Privatwirtschaft konkurrenzfähig ist, einzuführen. Damit kann die Attraktivität der ausgeschriebenen Stellen erhöht und die Fluktuation reduziert werden. Seitens der Befragten wurde in diesem Zusammenhang mehrmals der Wunsch geäußert, das derzeit vorhandene Gehaltsschema zu überarbeiten, um verantwortungsvolle Positionen angemessen vergüten zu können, damit wieder vermehrt motivierte Personen für die öffentliche Verwaltung gefunden werden.

- **Fachkräftegewinnung und -entwicklung:**

Seitens der befragten Personen wurde oftmals die Angabe gemacht, dass es wichtig sei, in den Gemeindeämtern über genügend qualifiziertes Personal zu verfügen, um Personalrisiken minimieren zu können. Laut den Aussagen der Umfrageteilnehmer

kann dies durch gezielte interne und externe Schulungen, Ausbildungen und Kooperationen mit anderen Gemeinden oder Einrichtungen funktionieren.

- **Personalplanung:**

Die befragten Personen sind überwiegend der Meinung, dass eine frühzeitige Nachfolgeplanung im Hinblick auf anstehende Pensionierungen dazu beiträgt, das Risiko eines Wissensverlustes zu minimieren. Als Maßnahme wurde eine vorausschauende Personalentwicklung und -planung vorgeschlagen, um den zukünftigen Personalbedarf rechtzeitig erkennen zu können. Allerdings wurde in diesem Zusammenhang seitens der Umfrageteilnehmer auch negativ angemerkt, dass die Gesetze dies meist nicht zulassen und nur wenige Monate für eine Übergabe der Aufgaben vorgesehen sind.

- **Mitarbeiterzufriedenheit:**

Zur Minimierung einer hohen Fluktuation, wurde seitens der befragten Personen auch die Mitarbeiterzufriedenheit als Maßnahme zur Verminderung von Personalrisiken genannt. Ein angenehmes Betriebsklima, Anerkennung, flexible Arbeitsbedingungen und ein guter Umgang im Team sind laut den Befragungsteilnehmern entscheidende Faktoren, um Risiken in diesem Bereich minimieren zu können. Auch loyale, einfühlsame und gut ausgebildete Führungskräfte wurden in diesem Zusammenhang von den Befragten als besonders wichtig erachtet.

- **Klare Stellenbeschreibungen und Vertretungsregelungen:**

Ähnlich wie bei den Maßnahmen zur Minimierung von organisatorischen Risiken, haben die Umfrageteilnehmer auch im Zusammenhang mit Personalrisiken angegeben, dass klare Aufgabenbeschreibungen und Vertretungsregelungen für das Arbeitsumfeld wichtig sind und dadurch entstehende Risiken minimiert werden können.

- **Kommunale Zusammenarbeit:**

Einige der befragten Personen haben die Angabe gemacht, dass durch Gemeindekooperationen oder der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Personalrisiken minimiert werden können.

- **Digitalisierung:**

Des Öfteren wurde von den befragten Personen auch die Digitalisierung als Maßnahme zur Minimierung von Personalrisiken genannt. Ein modern ausgestatteter Arbeitsplatz mit den neusten technologischen Möglichkeiten und die Inanspruchnahme

der Möglichkeiten der Softwareanbieter bzw. die Digitalisierung im Arbeitsalltag wurden in diesem Zusammenhang öfters von den Befragten genannt. Gleichzeitig wurde von den Befragungsteilnehmern auch angemerkt, dass der finanzielle Spielraum, der den Gemeinden geboten wird, nur begrenzt Möglichkeiten in diesem Bereich zu lässt.

➤ **IT- und Datensicherheitsrisiken (46 Nennungen):**

• **Schulungen und Sensibilisierung der Mitarbeiter:**

Von den Befragungsteilnehmern wurde mehrmals erwähnt, dass es für die Reduzierung von IT- und Datensicherheitsrisiken wichtig ist, die Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen hinsichtlich IT-Sicherheitsrisiken und Datenschutz zu sensibilisieren. Maßnahmen können beispielsweise regelmäßige Schulungen der Bediensteten oder die Einstellung von fachlichem kompetentem Personal als Datenschutzbeauftragte und EDV-Koordinatoren sein.

• **IT-Sicherheitsmaßnahmen und eventuell Auslagerung an IT-Firmen:**

Eine Auslagerung der gesamten IT-Infrastruktur und den damit verbundenen Sicherheitsmaßnahmen an vertrauenswürdige Anbieter, wie beispielsweise das IT-Unternehmen GEMDAT für oberösterreichische Gemeinden, wurde von den befragten Personen oftmals als Maßnahme zur Verminderung von IT und Datenschutzrisiken genannt. Auch die Investition in umfangreiche IT-Sicherheitsmaßnahmen sowie die Einführung eines Sicherheitsmanagements mit regelmäßigen Backups und Notfallplänen, wurden als Maßnahmen diesbezüglich von den Umfrageteilnehmern erwähnt.

• **Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen:**

Zur Minimierung von IT und Datenschutzrisiken wurde von den Befragten oftmals genannt, dass es wichtig sei, dass alle relevanten Datenschutzgesetze und -vorschriften eingehalten werden und dass regelmäßige Audits oder Zertifizierungen vorteilhaft für die IT- und Datensicherheit sind.

➤ **Rechtliche Risiken (41 Nennungen):**

• **Rechtsberatung bzw. eigene Rechtsvertretung:**

Um das Auftreten von rechtlichen Risiken vermindern zu können, wurde von den Befragungsteilnehmern mehrheitlich genannt, dass die Gemeinde oder Stadt über eine eigene Rechtsvertretung verfügen soll. Externe Experten, wie beispielsweise Anwälte,

oder der oberösterreichische Gemeindebund in seiner Funktion als Berater für rechtliche Fragen seitens der Kommunen, wurden in diesem Zusammenhang als Maßnahmen genannt, um rechtlichen Risiken durch fachkundige und kompetente Auskünfte rechtzeitig entgegenwirken zu können.

- **Schulungen für Bedienstete:**

Von den befragten Personen wurde hinsichtlich der Minimierung von rechtlichen Risiken oftmals angegeben, dass Schulungen bzw. die kontinuierliche Fortbildung der Bediensteten und der Entscheidungsträger in den öffentlichen Verwaltungen im Bereich relevanter Rechtsmaterien als besonders wichtige Maßnahme erachtet wird. Mitarbeiter sollten in rechtlichen Angelegenheiten umfassend geschult werden, damit sie gesetzeskonform agieren können und ihnen die Tragweite ihrer Handlungen bewusst wird.

- **Rechtsschutzversicherung bzw. D&O-Versicherung:**

Zur Verminderung von rechtlichen Risiken wurde von den befragten Personen häufig als Maßnahme genannt, eine entsprechende Versicherung, welche die Mitarbeiter und Amtsträger vor rechtlichen Risiken absichern soll und im Bedarfsfall auch die Kosten für die Rechtsvertretung abdeckt, abzuschließen. Eine umfassende Rechtsschutzversicherung für Gemeinden oder eine sogenannte D&O-Versicherung (Directors & Officers Versicherung) welche speziell darauf abzielt, die Führungskräfte und Entscheidungsträger vor rechtlichen Risiken zu schützen, wurde in diesem Zusammenhang des Öfteren von den Umfrageteilnehmern genannt.

- **Weniger Gesetze und klare Formulierungen:**

Damit in den kommunalen Verwaltungen die Rechtssicherheit gesteigert werden kann, wurde von den Befragten mehrheitlich als Maßnahme genannt, dass man unpraktikable Gesetze und Vorschriften überarbeiten soll bzw. den Gesetzgeber aufzufordern, weniger Rechtsvorschriften zu erlassen. Auch eine weniger komplexe Formulierung von Gesetzen wurde von den Befragten als Maßnahme zur Minimierung von rechtlichen Risiken genannt.

➤ **Haftungsrisiken (31 Nennungen):**

- **Aufklärung und Schulung der Bediensteten:**

Ähnlich wie bei den bereits zuvor genannten Risiken, wurden auch im Zuge der Verminderung von Haftungsrisiken, die umfangreiche Aufklärung der Bediensteten im

Umgang mit solchen Risiken durch gezielte Schulungen mehrheitlich von den befragten Personen als Maßnahme genannt.

- **Rechtsmeinung vorab einholen und Beratung durch den Gemeindebund:**

Auch bei den Haftungsrisiken wurde ähnlich wie bei den rechtlichen Risiken von den Umfrageteilnehmern als Maßnahme zu Verminderung, die Beratung durch den oberösterreichischen Gemeindebund genannt. Demnach empfindet die Mehrheit der Umfrageteilnehmer die Rechtsberatung des Gemeindebundes sowie die Einholung von Rechtsauskünften durch Fachleute als wesentliche Maßnahmen, um Haftungsrisiken minimieren zu können.

- **Dokumentation und regelmäßige Kontrollen:**

Eine umfangreiche Dokumentation der Abläufe im Gemeindealltag, um jederzeit im Falle einer Haftungsforderung beweisen zu können, dass vorschriftsmäßig gehandelt wurde, empfindet die Mehrheit der befragten Personen als geeignete Maßnahme, um Haftungsrisiken vorbeugen zu können. Auch regelmäßige Kontrollen, um potenzielle Risiken rechtzeitig erkennen zu können, wurden von vielen der befragten Personen als geeignete Maßnahme genannt.

- **Gesetzeskonformes agieren:**

Von den Befragten wurde mehrheitlich als Maßnahme zur Reduzierung von Haftungsrisiken genannt, dass es wichtig sei, sicherzustellen, dass alle Aktivitäten und Handlungen der öffentlichen Verwaltung im Einklang mit den geltenden Gesetzen und Vorschriften stehen.

- **Haftpflichtversicherung abschließen:**

Im Zusammenhang mit der Reduzierung von Haftungsrisiken wurde ähnlich wie bei den rechtlichen Risiken die Maßnahme genannt, eine Haftpflichtversicherung abzuschließen, damit finanzielle Aufwendungen im Falle von Schadenersatzforderungen abgedeckt werden können.

➤ **Investitionsrisiken (31 Nennungen):**

- **Finanzierungspläne:**

Zur Minimierung von Investitionsrisiken wurde von der Mehrheit der befragten Personen genannt, vor jeder Investition detaillierte Finanzierungspläne auszuarbeiten, welche etwaige Zinsveränderungen oder sonstige Risiken berücksichtigen. Als

Maßnahmen wurden mittelfristige Ergebnis- und Finanzierungsplanungen, Kosten-Nutzen-Analysen, die Berechnung von Folgekosten sowie die sorgfältige Ausarbeitung von Investitionsrechnungen hinsichtlich Rentabilität und Wirtschaftlichkeit der Projekte genannt.

- **Umsichtige Budgeterstellung und Nutzung der Fördermittel von Bund und Land:**
Um etwaigen Investitionsrisiken vorzubeugen, wurde mehrheitlich von den Umfrageteilnehmern angegeben, dass die Budgeterstellung für große Investition äußerst vorsichtig passieren soll und man auch Worst-Case-Szenarien (z.B. Inflation) mitbedenken soll. Zudem wurde von den Befragten genannt, dass auch sämtliche Fördermittel von Bund und Land verwendet werden sollen.

- **Controlling:**
Eine regelmäßige Überprüfung der Investitionsprojekte und die Erstellung von Berichten und Prognosen, um frühzeitig Probleme zu erkennen und denen entgegenzusteuern, sind laut den Befragungsteilnehmern unerlässliche Maßnahmen, um Investitionsrisiken reduzieren zu können. Die Einführung eines Controllings in der öffentlichen Verwaltung wurde in diesem Zusammenhang des Öfteren von den befragten Personen genannt.

➤ **Liquiditätsrisiken (28 Nennungen):**

- **Finanzplanung und Überwachung (Controlling):**
Ähnlich wie bei den Investitionsrisiken, wurde von den befragten Personen mehrheitlich im Zusammenhang mit Liquiditätsrisiken angegeben, dass eine umsichtige Finanzplanung sowie eine kontinuierliche Überwachung der finanziellen Entwicklungen durch ein Controlling, als Maßnahme zur Minimierung solcher Risiken eingesetzt werden kann.

➤ **Zinsrisiken (33 Nennungen):**

- **Fixzinsdarlehen:**
Eine Vielzahl der Befragungsteilnehmer gab an, dass zur Reduktion von Zinsrisiken seitens der Gemeinden und Städte überwiegend Fixzinsdarlehen abgeschlossen werden sollen, damit eine vorausschauende Planung der Zinsen und dem damit verbundenen Kosten leichter gelingen kann. Generell wurde die schwere Planbarkeit von Zinsentwicklungen oftmals von den Befragungsteilnehmern genannt.

- **Auf Fremdfinanzierung verzichten und Schulden minimieren:**

Die Befragungsteilnehmer nannten mehrheitlich als Maßnahme, generell auf Fremdfinanzierungen zu verzichten, sofern dies möglich ist, um etwaige Zinsrisiken zur Gänze umgehen zu können. Des Weiteren wurde von den befragten Personen mehrheitlich angegeben, dass Schulden grundsätzlich minimiert werden sollten und auch eine vorzeitige Rückzahlung von Darlehen zur Reduzierung von Zinsrisiken führt.

- **Zinsentwicklung bereits bei der Budgetierung berücksichtigen:**

Zur Minimierung etwaiger Zinsrisiken wurde von den Umfrageteilnehmern oftmals angegeben, dass es gut wäre, wenn man bereits bei der Erstellung der Budgets für die Gemeinden und Städte etwaige Zinsentwicklungen bzw. Spielräume in diesem Bereich berücksichtigen dürfte. In diesem Zusammenhang wurde oft bemängelt, dass dies nicht sehr gerne gesehen wird und die Zinsen seitens der Kommunen laut Vorgaben des Landes Oberösterreich (Voranschlagserlass, etc.) zu budgetieren sind.

➤ **Ausfallsrisiken (Darlehen) (11 Nennungen):**

- **Alternative Finanzierungsformen in Betracht ziehen:**

Zur Verminderung von Ausfallrisiken im Zusammenhang mit Darlehen, wurde von den befragten Personen mehrheitlich angegeben, dass bei der Planung eines Projekts alternative Finanzierungsformen berücksichtigt werden sollen und man insbesondere bei etwaigen Haftungsübernahmen aufpassen soll. Einige Umfrageteilnehmer haben bezüglich Ausfallsrisiken angegeben, dass derzeit keine Notwendigkeit in Bezug auf weitere Maßnahmen besteht.

➤ **Reputations- bzw. Imagerisiken (23 Nennungen):**

- **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:**

Um Reputations- bzw. Imagerisiken minimieren zu können, gaben die Befragten an, dass es wichtig sei, eine gute Öffentlichkeitsarbeit mit einer einheitlichen und klaren Kommunikation bzw. Interaktion zwischen der Gemeinde und den Bürgern zu betreiben. Als Maßnahmen wurden mehrheitlich genannt, dass die Kommunikation mit den Stakeholdern über die sozialen Medien, die Gemeindezeitungen oder ganz generell über eine gute Pressearbeit gewährleistet werden soll. Zudem wurde überwiegend die Angabe gemacht, dass eine klare Kommunikation zwischen den Bürgern und der Gemeinde etwaige Reputations- bzw. Imagerisiken deutlich minimiert.

- **Einheitliches Auftreten der Politik und Verwaltung:**

Die Mehrheit der befragten Personen gab an, dass es wichtig sei, dass die Gemeindevertretung und die politischen Parteien sowie die Gemeindebediensteten im Eintrittsfall eines möglichen Ereignisses, welches das Image der Gemeinde oder Stadt beschädigen könnte, einheitlich auftreten und einen Zusammenhalt zwischen Verwaltung und Politik demonstrieren. Zudem wurde von den Umfrageteilnehmern des Öfteren angegeben, dass es notwendig sei, dass die Kommunikation nach außen zwischen allen beteiligten Parteien abgestimmt wird und es dafür eine zentrale Stelle (z.B. Gemeindeamt) gibt, die sämtliche Kommunikationsmaßnahmen nach außen vornimmt.

- **Krisenkommunikation vorab festlegen und Fehlerkultur implementieren:**

Zur Minimierung von Reputations- bzw. Imagorisiken, gab die überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass es von großer Bedeutung ist, bereits vorab eine Krisenkommunikation festzulegen, um auf etwaige Fälle bestens gerüstet zu sein. Zudem wurde von den Umfrageteilnehmern mehrheitlich als Maßnahme, die Einführung einer entsprechenden Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung, vorgeschlagen.

➤ **Umweltrisiken (23 Nennungen):**

- **Klimaschutz und erneuerbare Energie:**

Zur Minimierung von Umweltrisiken, wurde von den Umfrageteilnehmern mehrheitlich genannt, dass es wichtig sei, den Klimaschutz aktiv auch als Gemeinde oder Stadt in Angriff zu nehmen. Als diesbezügliche Maßnahme wurde von den Befragten genannt, dass die Gemeinden und Städte Förderungen für erneuerbare Energien (z.B. beim Einbau bzw. bei der Sanierung von Heizungen, etc.) anbieten sollen, dass auch seitens der Verwaltung Möglichkeiten zum Stromsparen bzw. zur Verwendung erneuerbarer Energiequellen (z.B. Straßenbeleuchtung, welche mit Solarzellen betrieben wird, etc.) aktiv in Anspruch genommen werden sollen und dass auch die Bürger für das Thema Klimaschutz sensibilisiert werden sollen, um Umweltrisiken reduzieren zu können.

- **Ausbau des Hochwasserschutzes:**

Von den befragten Personen wurde auch mehrmals als Maßnahme zur Minimierung von Umweltrisiken der Ausbau des Hochwasserschutzes genannt.

- **Katastrophenschutzpläne erstellen:**

Die Befragungsteilnehmer nannten mehrheitlich als Maßnahme zur Minimierung von Umweltschutzrisiken die Erstellung eines Katastrophenschutzplanes. In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten oftmals genannt, dass es wichtig sei, auf Katastrophen gut vorbereitet zu sein, um im Bedarfsfall schnell reagieren zu können. Auch die Übung von solchen Szenarien mit den Blaulichtorganisationen, der Verwaltung und der Politik, wurde seitens der befragten Personen des Öfteren als Maßnahme genannt, damit im Bedarfsfall ein reibungsloser Ablauf des Krisenmanagements gelingt.

- **Blackout (39 Nennungen):**

- **Notfallplan bzw. Konzept ausarbeiten und Vorsorgemaßnahmen treffen:**

Um Risiken minimieren zu können, welche aus einem Blackout resultieren, wurde von den befragten Personen mehrheitlich genannt, dass es wichtig sei, rechtzeitig einen Notfallplan auszuarbeiten und Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Als mögliche Maßnahme wurde in diesem Zusammenhang überwiegend die Anschaffung von Notstromaggregaten oder aber auch die Investition in eine Blackout-sichere Infrastruktur genannt, um im Eintrittsfall bestens gerüstet zu sein. Beinahe alle der Umfrageteilnehmer gaben an, dass es einen Notfallplan bzw. ein Konzept braucht, um bei einem Blackout entsprechend reagieren zu können. Diesbezüglich wurde oftmals als Maßnahme angegeben, dass ein solcher Notfallplan mit allen beteiligten Akteuren vorab durchbesprochen und geübt werden soll, damit im Bedarfsfall jeder informiert ist, was zu tun ist und die Abläufe kennt.

- **Pandemie (19 Nennungen):**

- **Aus den Erfahrungen der letzten Pandemie lernen:**

Hinsichtlich der Fragestellung, welche Maßnahmen gesetzt werden können, um etwaige Risiken einer Pandemie reduzieren zu können, gab die Mehrheit der befragten Personen an, dass man aus den Erfahrungen der letzten Pandemie lernen soll. Es sei wichtig, dass man seitens der öffentlichen Verwaltung ein Konzept bzw. einen Notfallplan erstellt, in welchen die Erfahrungen aus der letzten Pandemie einfließen, um das Krisenmanagement zukünftig besser meistern zu können. Gleichzeitig haben viele der Umfrageteilnehmer angegeben, dass es generell schwierig sei, Maßnahmen für eine Pandemie zu entwickeln, da ein solches Ereignis nur sehr schwer planbar ist.

➤ **Demografische Risiken (Überalterung, Abwanderung, etc.) (30 Nennungen):**

• **Investitionen in die kommunale Infrastruktur:**

Zur Minimierung von Risiken, welche im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung stehen, wurde mehrheitlich von den befragten Personen angegeben, dass rechtzeitig Investitionen im Bereich der kommunalen Infrastruktur getätigt werden müssen. Als Maßnahme wurde das Öffnen von Umfrageteilnehmern genannt, dass man leistbares Wohnen sowohl für die jüngere als auch ältere Generation schafft, aber um insbesondere der Abwanderung der jungen Generation entgegenwirken zu können, dass Kinderbildungs- und Betreuungseinrichtungen geschaffen werden oder aber auch dass Investitionen in Richtung Betreuung der älteren Generation (z.B. durch die Schaffung von Tagesheimstätten, Essen auf Rädern, Altersheime, etc.) angedacht werden.

• **Gute Vereinsstruktur und Bindung der Bürger an den Ort:**

Im Hinblick auf die Minimierung von demografischen Risiken, wurde von der überwiegenden Mehrheit der befragten Personen genannt, dass es für eine Kommune wichtig sei, eine gute Vereinsstruktur zu haben. Dies kann als Möglichkeit gesehen werden, damit die Attraktivität des Ortes gesteigert werden kann, um somit einer etwaigen Abwanderung entgegenwirken zu können. Nicht nur ein breites Angebot, sondern auch die Anerkennung und Förderung von ehrenamtlichen Tätigkeiten, beispielsweise im Vereinswesen oder im Zuge der Betreuung der älteren Generation in Form von Besuchsdiensten, etc., führt laut den Angaben der Befragungsteilnehmer zu einer stärkeren Bindung der Bürger an die jeweilige Gemeinde oder Stadt.

• **Schaffung von leistbarem Bauland und Arbeitsplätzen sowie Attraktivierung ländlicher Gemeinden:**

Von den befragten Personen wurde mehrheitlich als Maßnahme zur Reduktion von Risiken aufgrund der demografischen Entwicklung, die Schaffung von Bauland und Arbeitsplätzen sowie die Attraktivierung der ländlichen Gemeinden genannt. Den Angaben der befragten Personen kann entnommen werden, dass die Schaffung von leistbarem Bauland sowie der Ausbau von Arbeitsplätzen in der Wohnortgemeinde als wesentliche Maßnahmen empfunden werden, um der demografischen Entwicklung hinsichtlich Abwanderung der jüngeren Generation entgegenwirken zu können. Auch die Attraktivierung ländlicher Gemeinden durch einen verstärkten Ausbau der Infrastruktur und der Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten vor Ort, wurde in diesem Zusammenhang des Öffnen als Maßnahme von den befragten Personen genannt.

➤ Sonstige Risiken (3 Nennungen):

Im Zusammenhang mit der Frage nach Maßnahmen, welche die bereits genannten sonstigen Risiken minimieren können, wurden in Bezug auf das Risiko „Verkehr“ von einer Person die Angabe gemacht, dass der „Ausbau überregionaler Verkehrswege mit Beruhigung der innerstädtischen Struktur“ als Maßnahme geeignet wäre. In Bezug auf das genannte Risiko „Überbürokratisierung“ wurde von einer Person folgende Maßnahme genannt: „starre Vorgaben seitens der BH stoppen und den Gemeinden mehr Freiraum lassen“.

Den Angaben der befragten Personen hinsichtlich der Maßnahmen, welche zur Minimierung des jeweiligen Risikos beitragen können, kann entnommen werden, dass die Umfrageteilnehmer aus dem kommunalen Bereich über sehr viele unterschiedliche Herangehensweisen zur Bewältigung des jeweiligen Risikos verfügen. Aufgrund dessen lässt sich ableiten, dass neben der Einschätzung, hinsichtlich der Relevanz der genannten Risiken, auch sehr umfangreich die geeigneten Maßnahmen definiert wurden, um jene Risiken minimieren zu können.

6.4.5 Sonstige Mitteilungen

Von den 121 Befragungsteilnehmern haben 9 Personen die Frage nach „Sonstigen Mitteilungen“ beantwortet. Es handelt sich hierbei überwiegend um Einzelnennungen. Etwaige von den Befragungsteilnehmern gemachte Angaben zu einer Gemeinde oder Stadt in Oberösterreich werden nicht genannt. Folgende Auflistung zeigt die Einzelnennungen im Bereich der „Sonstige Mitteilungen“.

- *„Die Marktgemeinde XY arbeitet aktuell an ein umfassendes Kat. Konzept mit den Einsatzkräften und prof. Begleitung aus“*
- *„Die personelle Ausstattung lässt meist keine Zeit sich damit zu beschäftigen“*
- *„Ein internes Kontrollsystem wird zukünftig Standard in der Gemeindefarbeit werden...“*
- *„Es ist wichtig, die Risiken im Auge zu behalten. Wir müssen uns aber weniger mit Konzepten beschäftigen.“*
- *„finanzielles Risiko: Land/Bund verspricht etwas, Finanzierung betrifft meist die Gemeinde (entweder weniger Einnahmen oder höhere Ausgaben)“*

- *„nicht übertreiben, die totale Absicherung gibt es nicht. Die Menschen auf unvorhersehbare Ereignisse sensibilisieren und nicht eine Vollkasko-Mentalität unterstützen.“*
- *„Ressourcenthema - im Gemeindeamt sollen wir ExpertInnen für einfach alles sein und haben immer weniger Zeit zur Verfügung, da immer mehr Aufgaben auf uns zukommen.“*
- *„Risikomanagement ist natürlich sinnvoll. Es scheitert aber an den Ressourcen. In kleineren Gemeinden ist das Personal mit einer Vielfalt von Themen und Aufgaben überhäuft. Dringende akute Probleme sind zu lösen.“*
- *„Wir handhaben Risiken so, dass wir sie aufschreiben und nach Gefährlichkeit sortieren. Das wird jährlich überprüft.“*

Aus den Einzelnennungen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die getätigten Aussagen sich überwiegend auf die Herausforderungen und den Umgang von Risiken in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten beziehen.

Von einer befragten Person wurde erwähnt, dass die betreffende Gemeinde derzeit ein umfassendes Katastrophenschutz-Konzept entwickelt, wobei dies unter Zuhilfenahme einer professionellen Begleitung und den Einsatzkräften passiert. Des Öfteren wurde seitens der Umfrageteilnehmer die knappe personelle Ausstattung in den Kommunen bemängelt, wodurch es den Mitarbeitenden oft an Zeit fehlt, sich mit Risikomanagement zu beschäftigen. Im Gemeindedienst werden immer mehr Experten für eine Vielzahl von Aufgaben gebraucht, was wiederum die Mitarbeiter, besonders in kleineren Gemeinden, aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Themen und Aufgaben, überfordert. Dies führt wiederum dazu, dass die Umsetzung eines effektiven Risikomanagements erschwert wird. In diesem Zusammenhang wurde auch die Einführung eines internen Kontrollsystems betont, welches aus Sicht der Befragten zukünftig Standard in der Gemeindegearbeit werden wird.

Des Weiteren wurde auch erwähnt, wie wichtig es ist, etwaige Risiken grundsätzlich im Auge zu behalten, aber zugleich auch angemerkt, dass man sich weniger mit theoretischen Konzepten beschäftigen sollte. Stattdessen wurde angeregt, die Menschen für unvorhersehbare Ereignisse zu sensibilisieren, ohne eine "Vollkasko-Mentalität" zu fördern. Auch finanzielle Risiken wurden angesprochen, bei denen der Bund bzw. das Land Versprechungen macht, aber die Finanzierung in der Regel die Gemeinde betrifft und möglicherweise zu weniger Einnahmen oder höheren Ausgaben führt.

Festgehalten werden kann, dass die Bedeutung des Risikomanagements seitens der befragten Personen grundsätzlich hervorgehoben wurde, aber es wird auch klargestellt, dass die Einführung bzw. Umsetzung an den Ressourcen scheitern kann, besonders in kleineren Gemeinden. Insgesamt lassen die Einzelnennungen darauf schließen, dass die Kommunen bemüht sind, Risiken zu managen, aber aufgrund von Zeit- und Ressourcenknappheit einige Schwierigkeiten haben, ein Risikomanagement effektiv umzusetzen.

6.5 Resümee zum Online-Fragebogen

Eine empirische Erhebung in Form eines Online-Fragebogens durchzuführen, wurde von den Autoren deshalb gewählt, weil man damit eine große Zielgruppe ansprechen kann und die Beantwortung der Fragen seitens der Umfrageteilnehmer völlig unkompliziert sowie orts- und zeitunabhängig durchgeführt werden kann. Für die Autoren diente die Erhebung in erster Linie dazu, um ein Stimmungsbild zum Thema Risikomanagement aus den oberösterreichischen Gemeinden und Städten zu generieren, um die zu Beginn dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen beantworten zu können. Dies ist auch gelungen und auf Basis der erhobenen Ergebnisse können die Forschungsfragen umfangreich beantwortet werden. Obwohl die Rücklaufquote in Bezug auf die Gesamtzahl der Abonnenten des Newsletters des oberösterreichischen Gemeindebundes (der Newsletter, in dem der Link zum Fragebogen enthalten war, wurde an insgesamt 2.118 E-Mail-Adressen gesendet) nicht sehr hoch ist, so kann dennoch behauptet werden, dass wenn man die Gesamtanzahl an Gemeinden in Oberösterreich (insgesamt 438) betrachtet, mit insgesamt 121 beantworteten und ausgefüllten Fragebögen, etwas mehr als ein Viertel der oberösterreichischen Gemeinden ihre Meinung zum Thema Risikomanagement kundgetan haben.

Anhand der nachfolgenden Tabelle werden in komprimierter Form die Kernerkenntnisse der Online-Befragung dargestellt, bevor dann in weiterer Folge auf einzelne wesentliche Ergebnisse näher eingegangen wird.

Kernerkenntnisse der Online-Befragung
Im Hinblick auf die soziodemografischen Daten der Befragungsteilnehmer lässt sich feststellen, dass an der Befragung mehr Männer (72,3%) als Frauen (26,2%) oder Personen, welche die Antwortmöglichkeit „divers“ (1,5%) im Zusammenhang mit dem Geschlecht auswählten, teilgenommen haben.

In Bezug auf das Alter der Befragungsteilnehmer kann festgehalten werden, dass **die Mehrheit** (43,0%) der Umfrageteilnehmer angegeben hat, sich der **Altersgruppe der 41 bis 50-jährigen Personen** zugehörig zu fühlen, dicht gefolgt von der Altersgruppe der 51 bis 60-jährigen Personen mit 40,3%.

Des Weiteren gab **die überwiegende Mehrheit** (62,5%) der befragten Personen an, in der **Funktion des Amtsleiters** in einer oberösterreichischen Gemeinde oder Stadt tätig zu sein.

Zu Fragestellung, **seit wie vielen Jahren** die Befragungsteilnehmer in der **jeweiligen Funktion tätig sind**, haben **die meisten Personen** (39,3%) angegeben, seit **einem bis fünf Jahren in der betreffenden Funktion tätig zu sein**.

Zur Fragestellung nach der **Anzahl der Einwohner jener Gemeinde oder Stadt, in der die an der Umfrage teilnehmende Person tätig ist**, wurde **am häufigsten** (23,6%) die Antwortmöglichkeit **3.001 bis 6.000 Einwohner** ausgewählt. An **zweiter Stelle** und mit 22,2% nur knapp hinter der ersten Nennung, wurde von den Befragungsteilnehmern die Angabe gemacht, in einer **Kommune mit 2.001 bis 3.000 Einwohner tätig zu sein**.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen empfindet das **Thema Risikomanagement** im kommunalen Bereich als **sehr wichtig** (29,7%) bzw. **eher wichtig** (60,2%). Dies lässt darauf schließen, dass in den oberösterreichischen Kommunen ein hohes Bewusstsein für die Thematik des Risikomanagements herrscht.

Das **Risikomanagement zukünftig an Bedeutung gewinnen wird** empfinden 24,7% der Befragungsteilnehmer als „**voll zutreffend**“ und 65,7% als „**eher zutreffend**“. Somit wird die Annahme bestätigt, dass diese Thematik nicht nur in der Gegenwart bereits von hoher Relevanz ist, sondern auch **in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird**.

Ein **Großteil der oberösterreichischen Gemeinden und Städte** (77%) betreiben derzeit noch **kein Risikomanagement**.

Von den Umfrageteilnehmern wurden **IT und Datenschutzrisiken** (41,7%), **Haftungsrisiken** (32,0%) und **Personalrisiken** (30,1%) **am häufigsten als Risiken** mit einer **sehr hohen Relevanz** für die oberösterreichischen Kommunen eingestuft.

Zur Minimierung von **IT und Datenschutzrisiken** wurden von den Befragungsteilnehmern als Maßnahmen die **Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter**, die **Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen** oder die **Investition in IT-Sicherheitsmaßnahmen bzw. gänzliche Auslagerung an IT-Firmen** (z.B. GEMDAT) genannt.

Um **Haftungsrisiken** reduzieren oder gänzlich verhindern zu können, wurde von den Umfrageteilnehmern häufig genannt, dass ein **gesetzeskonformes Agieren** mit einer entsprechenden **Dokumentation** wichtig ist. Auch die **Einholung von Rechtsmeinungen** oder die **Beratung in rechtlichen Angelegenheiten durch den Gemeindebund**, sowie der **Abschluss einer umfassenden Haftpflichtversicherung**, wurden als wesentliche Maßnahmen zur Minimierung von rechtlichen Risiken genannt.

Damit **Personalrisiken** minimiert werden können, wurde von den Umfrageteilnehmern häufig genannt, dass **Gehaltschema angepasst werden muss**, damit die Arbeit im öffentlichen Dienst wieder attraktiver wird und um mehr Fachkräfte gewinnen zu können. In diesem Zusammenhang wurde oft die rechtzeitige **Personal- und Nachfolgeplanung**, sowie die **Mitarbeiterzufriedenheit**, aber auch die **kommunale Zusammenarbeit** (z.B. durch Gemeindekooperationen) als Maßnahmen genannt.

Aus den Umfrageergebnissen konnte bei den Antwortmöglichkeiten „**Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen**“ und „**Demografische Risiken**“ eine **beinahe gleichmäßige Verteilung zwischen den Ausprägungen** als Risiko mit einer „sehr hohen“ und „eher hohen“ bzw. „eher nicht hohen“ und „gar nicht hohen“ Relevanz festgestellt werden. Somit lässt sich bei **beiden Risiken keine eindeutige Tendenz hinsichtlich der Relevanz für die oberösterreichischen Gemeinde und Städte feststellen**.

Als **Risiken** mit einer **gar nicht hohen Relevanz** für die oberösterreichischen Gemeinden und Städte, wurden von den Befragungsteilnehmern etwaige **Ausfallrisiken (Darlehen)** (23,3%) oder eine **Pandemie** (22,4%) eingestuft.

Tabelle 5: Kernerkenntnisse der Online-Befragung²⁴¹

²⁴¹ Eigene Darstellung.

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Umfrage, so ist wenig verwunderlich, dass die Mehrheit der befragten Personen (77%) angegeben hat, dass in ihrer Gemeinde oder Stadt derzeit noch kein Risikomanagement betrieben wird. Vermutlich aufgrund des umfassenden Aufgabengebiets in der kommunalen Verwaltung und dem daraus resultierenden Zeitmangel der Bediensteten für diese Thematik, wird Risikomanagement in vielen oberösterreichischen Gemeinden noch nicht aktiv betrieben, wenngleich auch angemerkt werden muss, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmer dieses Thema als wichtig erachtet. Auch dass die überwiegende Mehrheit der Umfrageteilnehmer (62,5%) angegeben hat, in der Funktion als Amtsleiter in einer oberösterreichischen Kommune tätig zu sein, bestätigt den Eindruck, dass insbesondere die Amtsleitung für die Implementierung und Umsetzung eines Risikomanagements verantwortlich ist.²⁴²

Im Hinblick auf die Relevanz der einzelnen Risiken ist erstaunlich, dass die Mehrheit der befragten Personen (gesamt 88,3%) angegeben hat, IT- und Datenschutzrisiken als sehr bzw. eher hohe Risiken zu empfinden. Möglicherweise lässt sich dies auf die hohe Fallzahl an cyberkriminellen Aktivitäten weltweit zurückführen und dass in letzter Zeit immer öfter auch kommunale Verwaltungen ins Visier solcher Täter gelangen,²⁴³ wenngleich auch angemerkt werden muss, dass die Softwareanbieter sehr gute Möglichkeiten zur Abwehr bieten. Wenig verwunderlich ist, dass auch Haftungsrisiken oder rechtliche Risiken als relevante Risiken definiert wurden. Dies könnte im Zusammenhang mit den immer häufiger im Gemeindealltag auftretenden rechtlichen Anfragen der Bürger im Hinblick auf ein korrektes Verhalten seitens der Verwaltung stehen.

Dass Reputations- bzw. Imagerisiken als eher nicht sehr relevante Risiken empfunden werden ist interessant, könnte aber auch damit zusammenhängen, dass wenige befragte Personen angegeben haben, in der Funktion eines Bürgermeisters in einer Gemeinde oder Stadt tätig zu sein. Hätten mehr Bürgermeister an der Umfrage teilgenommen, so könnte dieses Ergebnis durchaus anders sein. Obwohl über das Thema Blackout derzeit in den Medien oft berichtet wird, so scheint dieses Risiko für die oberösterreichischen Gemeinden überwiegend als weniger relevant.

Des Weiteren lässt sich feststellen, dass im Bereich der Maßnahmen, um die angegebenen Risiken minimieren zu können, sehr viele gute Beispiele seitens der Befragungsteilnehmer genannt wurden. Dies lässt darauf schließen, dass in den oberösterreichischen Kommunen

²⁴² vgl. Pircher/Langer/Schury (2017), S. 167.

²⁴³ vgl. Kurier (2022), Salzburger Nachrichten (2023).

ein hohes Bewusstsein, wie man etwaige Risiken minimieren oder gänzlich verhindern kann, vorherrscht. Die überwiegende Mehrheit der genannten Maßnahmen können auch auf den Großteil der oberösterreichischen Gemeinden und Städte umgelegt werden.

Insgesamt ist zu erkennen, dass in den oberösterreichischen Kommunen durchaus ein hohes Bewusstsein zum Thema Risikomanagement vorhanden ist und dieses Thema auch in der Zukunft von großer Relevanz sein wird.

7 Fallstudie am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn (Gurtner)

In diesem Kapitel wird der Risikomanagement-Prozess im kommunalen Bereich am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn gezeigt. Beide Autoren der vorliegenden Arbeit sind in dieser Gemeinde als Finanz- bzw. Amtsleiter tätig. Zunächst wird die Gemeinde kurz vorgestellt, anschließend wird auf die Besonderheiten von St. Florian am Inn näher eingegangen. Zuletzt werden die Prozessschritte des Risikomanagements an diesem Beispiel gezeigt.

7.1 Vorstellung der Gemeinde

Die Gemeinde beschäftigt 9 Personen in der Verwaltung, 6 Personen im Bauhof und weitere 4 Personen in Volksschule und Reinigung. Als Amtsleiter fungiert Herr Armin Gurtner, BA. Der Gemeinde steht Herr Bürgermeister DI Bernhard Brait (ÖVP) vor.



Abbildung 24: Marktgemeindeamt St. Florian am Inn

Die Marktgemeinde St. Florian am Inn befindet sich im oberösterreichischen Bezirk Schärding. Sie hat ca. 3.200 Einwohner, liegt auf einer Seehöhe von 319 m und erstreckt sich über ein Gemeindegebiet von 24,14 km². Dieses wird in folgende vier Katastralgemeinden gegliedert:

- St. Florian am Inn
- Pramhof
- Otterbach
- Unterteufenbach

Zudem ist St. Florian am Inn in 24 Ortschaften gegliedert. Es grenzt an die Gemeinden Schärding, Brunnenthal, Rainbach, Taufkirchen an der Pram, St. Marienkirchen und Suben, sowie durch den Inn getrennt, an das benachbarte Bayern.

Das Gemeindewappen besteht aus einem Mühlstein, welcher die rund 140 Jahre alte heimische Granitindustrie sowie die Bedeutung der Mühlen und Kraftwerke an der Pram symbolisieren soll. Heute kann damit der Bezug zum Innkraftwerk im Gemeindegebiet hergestellt werden.²⁴⁴



Abbildung 25: Gemeindewappen

Das goldene Kreuz in der Mühlsteinausnehmung verweist auf die Pfarre von St. Florian, welche Mutterpfarre vieler heutiger Pfarreien der Umgebung war. Die beiden Wellen beziehen sich auf die geografische Lage von St. Florian am Inn und an der Pram. Die Farbe Grün soll die Bedeutung der Landwirtschaft für die Gemeinde hervorheben, Rot deutet auf Florian den Märtyrer hin.²⁴⁵



Abbildung 26: Luftaufnahme St. Florian am Inn

²⁴⁴ VIA NOVA (2018).

²⁴⁵ VIA NOVA (2018).

Aufgrund der zahlreich ansässigen Unternehmen und den damit verbundenen Kommunalsteuereinnahmen ist St. Florian am Inn eine sehr finanzstarke Gemeinde mit einem Gebarungsvolumen von ca. 10 Mio. Euro jährlich (operative und investive Gebarung).

7.2 Besonderheiten der Gemeinde

Gemeinden weisen viele Gemeinsamkeiten aber auch individuelle Besonderheiten auf. An dieser Stelle wird auf die Besonderheiten der Marktgemeinde St. Florian am Inn näher eingegangen.

7.2.1 Finanzkraft

Bei der letzten Registerzählung vom 31.10.2011 wurden in der Gemeinde 3.089 Einwohner und 217 Arbeitsstätten mit insgesamt 1.877 Beschäftigten gezählt.²⁴⁶ Dies bedeutet, die Gemeinde bietet beinahe zwei Drittel an Arbeitsplätzen gemessen an der Einwohnerzahl. Die hohe Zahl an Arbeitsplätzen führt zu hohen Kommunalsteuereinnahmen der Kommune und damit zu einer hohen Finanzkraft. Grundsätzlich muss das hohe Kommunalsteueraufkommen als positiv betrachtet werden. Durch die an der Finanzkraft bemessene Umlage des Sozialhilfeverbands und des Krankenanstaltenbeitrags kommt es jedoch zu einer Relativierung der Kommunalsteuereinnahmen. In nachfolgender Tabelle werden die, für das Budget 2023 berechnete Einnahmen der Kommunalsteuer sowie die Ausgaben für Sozialhilfeverband und Krankenanstalten dargestellt.

Einnahmen	Ausgaben	
Kommunalsteuer	Umlage Sozialhilfeverband	Krankenanstaltenbeitrag
EUR 3.382.300	EUR 1.655.500	EUR 1.222.200

Tabelle 6: Einnahmen-Ausgaben Budget 2023²⁴⁷

Weiters wird an dieser Stelle festgehalten, dass die Höhe an Bedarfszuweisungen vom Land Oberösterreich an die Finanzkraft gekoppelt ist. Bei Bedarfszuweisungen handelt es sich um gemeindeeigene Mittel, deren Verteilung durch die „Gemeindefinanzierung Neu“ geregelt ist. Bedarfszuweisungen werden insbesondere für investive Einzelvorhaben, wie etwa für einen Schulneubau, gewährt. Berechnet wird die Förderquote wieder anhand der Finanzkraft. Jede Gemeinde erhält dadurch einen bestimmten Förderschlüssel, welcher von mindestens 20 %

²⁴⁶ Vgl. Statistik Austria (2023).

²⁴⁷ Eigene Darstellung.

bis höchstens 80 % der Investitionssumme reicht. Durch die hohe Finanzkraft der Marktgemeinde St. Florian am Inn kommt hier die Mindestförderquote von 20 % zur Anwendung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die überdurchschnittliche Höhe der Finanzstärke auf den ersten Blick sehr positiv gesehen werden kann. Die damit in Zusammenhang stehenden Ausgaben bzw. niedrigen Förderschlüssel relativieren dies jedoch sehr schnell.

7.2.2 Unternehmensstruktur

Wie bereits oben erwähnt, gibt es in St. Florian am Inn beinahe 2.000 Arbeitsplätze. Diese sind jedoch auf wenige Unternehmen konzentriert. Obwohl die Vergangenheit zeigt, dass diese Unternehmen standorttreu sind, würde es im Falle einer Abwanderung bzw. einer möglichen Insolvenz rasch zu drastischen Einbußen der Kommunalsteuer kommen.

7.2.3 Umweltrisiken

Im Bereich der Umweltrisiken ist St. Florian am Inn insbesondere durch das Risiko des Hochwassers betroffen. Durch die geografische Lage am Inn bzw. an der Pram kommt es immer wieder zu Überschwemmungen. Die nachfolgenden Bilder zeigen Teile vom Gemeindegebiet während des Hochwassers im Jahr 2013:



Abbildung 27: Hochwasser 2013 - Bild 1²⁴⁸

²⁴⁸ Abb. entnommen aus: St. Florian am Inn (2023).



Abbildung 28: Hochwasser 2013 - Bild 2²⁴⁹

Wie auf den Bildern zu sehen ist, kommt es durch Hochwässer regelmäßig zu massiven Zerstörungen im Gemeindegebiet.

7.2.4 Baugründe

Bereits im Unterkapitel 7.2.1 wurde erwähnt, dass im Gemeindegebiet mehrere Großunternehmen sowie zahlreiche Einzelunternehmen bzw. selbstständig Erwerbtätige angesiedelt sind. Gerade im ländlichen Bereich verfolgen viele Gemeinden, wie auch St. Florian am Inn, das Ziel, dass Familien zuziehen bzw. sich Unternehmen niederlassen. Leider stehen dazu in der Gemeinde wenig bis keine Grundstücke zur Verfügung. Dies bedeutet, dass es zu keiner Steigerung der Ertragsanteile kommt. Bei den Ertragsanteilen handelt es sich um gemeinschaftliche Bundesabgaben, welche auf Länder und Gemeinden aufgeteilt werden. Gemeinden bekommen diese monatlich in Abhängigkeit der Einwohnerzahl vom Bund zugewiesen. Neben der Thematik der Ertragsanteile führt das Fehlen von verfügbaren Grundstücken dazu, dass sich keine neuen Unternehmen ansiedeln können. Folglich können keine Steigerungen von Kommunalsteuereinnahmen erreicht werden.

7.3 IST-Analyse

Wie auch viele andere Gemeinden, beschäftigt sich die Marktgemeinde St. Florian am Inn derzeit noch nicht mit Risikomanagement. Mit der IST-Analyse wird der Status quo der Gemeinde in Bezug auf Risiken ermittelt werden. Dazu wurden die Abteilungsleiter befragt, welche Risiken aus Ihrer Sicht in deren Abteilungen bzw. Bereichen bestehen. Dieser Schritt

²⁴⁹ Abb. entnommen aus: St. Florian am Inn (2023).

stellt das Brainstorming im Risikomanagement-Prozess dar. Im Folgenden werden die genannten Risiken dargestellt.

- **Bürgermeister**
 - Finanzrisiken, Verschuldung
 - Hochwasser, Blackout
 - Wegeerhalterhaftung
 - Unternehmensstruktur
 - Abhängigkeiten von Strom- und Wasserlieferanten
 - Politische Risiken
 - Fehlende Strategie
 - Politische Risiken
 - Personalausfälle

- **Finanzabteilung**
 - Rückgang von Einnahmen (Ertragsanteile u. Steuereinnahmen)
 - Zinsentwicklungen
 - Personalausfälle

- **Bauamt**
 - Vergaberisiken
 - Wegeerhalterhaftung
 - Personalausfälle

- **Bürgerservice**
 - Personalausfälle

- **Bauhof**
 - Risiko von Arbeitsunfällen
 - Wegeerhalterhaftung

Wie aus den Gesprächen mit den Mitarbeitern hervorgeht, bestehen aus deren Sicht zahlreiche Risiken für die Gemeinde. Die Abteilungsleiter sind ebenfalls der Meinung, dass es für zahlreiche Risiken aktuell keine Maßnahmenplanung gibt.

7.4 Risikomanagement-Prozess – Fallbeispiel

An dieser Stelle soll der Risikomanagement-Prozess für das Fallbeispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn dargestellt und erläutert werden. Zuerst wird in Abbildung 29 der Prozess grafisch dargestellt. Neben den Prozessschritten werden auch die Zuständigkeiten abgebildet.

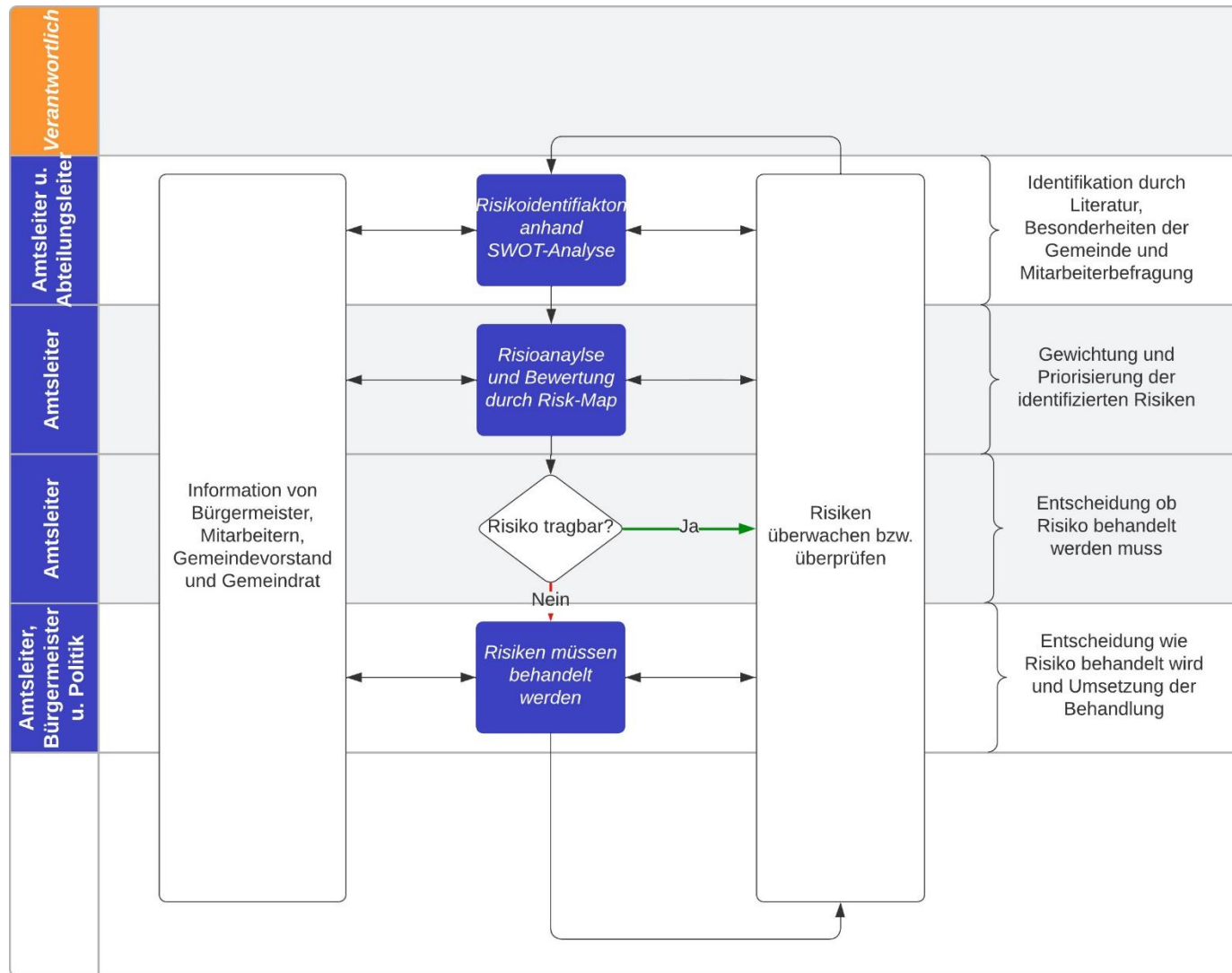


Abbildung 29: Risikomanagement-Prozess Fallbeispiel²⁵⁰

²⁵⁰ Eigene Darstellung.

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird auf die in Abbildung 29 dargestellten Prozessschritte näher eingegangen.

7.4.1 Risikoidentifikation

Wie bereits in den Unterkapiteln 2.4.1 und 3.1.1 erwähnt, stehen verschiedene Instrumente zur Identifikation von Risiken zur Verfügung. Für das vorliegende Beispiel wurde die SWOT-Analyse gewählt. Der Grund dafür liegt darin, dass es sich bei der SWOT-Analyse um ein unkompliziertes Verfahren handelt und damit für Kommunen mit knappen Personalressourcen als geeignet erachtet wird. Aus den Risiken im kommunalen Bereich (Unterkapitel 5.2), den Besonderheiten der Gemeinde (Unterkapitel 8.2) sowie den Gesprächen der Abteilungsleiter im Zuge der IST-Analyse (Unterkapitel 8.3) ergeben sich viele unterschiedliche Risiken für die Gemeinde. In die nachfolgende SWOT-Analyse fließen die, aus Sicht der Autoren und den Ergebnissen der Befragung, wichtigsten Risiken ein. Eine Behandlung aller möglichen Risiken würde den Umfang der vorliegenden Arbeit sprengen.

<h1 style="text-align: center;">SWOT-Analyse</h1>	<h2>Stärken</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Finanzkraft • Vorhandene Rücklagen • Gute Infrastruktur für Betriebe • Hohe Anzahl an Arbeitsplätzen • Kompetente Mitarbeiter • Förderung der Weiterbildung von Mitarbeitern 	<h2>Schwächen</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Steuerungsmöglichkeit der Einnahmen • Fehlende Strategie • Eingeschränkte Vertretungsmöglichkeiten bei Personal • Wenig Grundstücke für Wohnungsbau / Betriebsansiedelung • Geringes kulturelles Angebot
<h3>Chancen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Rücklagen • Verstärkte Finanzplanung • Einhaltung von Gesetzen • Vertretungssystem für Mitarbeiter aufbauen • Gewinnung von Bauland • Beauftragung von Experten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Finanzkraft ermöglicht Rücklagenbildung • Rücklagen ermöglichen verstärkte Finanzplanung • Gute Infrastruktur fördert Betriebsansiedelung • Hohe Anzahl an Arbeitsplätzen fördert Zuzug von Bürgern • Baulandgewinnung durch Ankauf von Grundstücken und Flächenwidmungsplanänderung • Kompetente Mitarbeiter ermöglichen Aufbau von Personalvertretungssystem und gesetzeskonforme Arbeitsweise 	<ul style="list-style-type: none"> • Rücklagen steigern Unabhängigkeit bei vorübergehenden Einbrüchen der Einnahmen • Mitarbeiterschulung, um strategisches Denken zu fördern • Einführung eines Vertretungssystem bei Ausfall von Mitarbeitern • Baulandgewinnungsmaßnahmen (Flächenwidmung) für Wohnungsbau / Betriebsansiedelung • Ausbau des Kulturangebots zur Attraktivierung als Wohngemeinde
<h3>Risiken</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Rückgang der Ertragsanteile • Rückgang der Steuereinnahmen • Zinsentwicklung • Haftungsrisiken • Personalausfall • Hochwasser / Blackout • Vergabefehler • Bevölkerungsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein zwischenzeitlicher Rückgang der Ertragsanteile bzw. Steuern kann durch Rücklagen kompensiert werden • Durch kompetente Mitarbeiter bzw. der Beauftragung von Experten können Zinsentwicklungen berücksichtigt werden • Vorhandene finanzielle Mittel ermöglichen den Abschluss einer entsprechenden Versicherung in Bezug auf Haftungsrisiken • Kompetente Mitarbeiter ermöglichen Personalausfallplan • Entwicklung von Krisenplänen im Falle von Naturkatastrophen • Einsatz von Experten für den Bereich der Auftragsvergaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Finanzplanung zur Minimierung des Risikos von Einnahmerückgang bzw. Steigerung des Zinsniveaus • Entwicklung einer Strategie in Zusammenarbeit mit der Politik • Personalvertretung muss geregelt werden • Ausbau des kulturellen Angebots in Zusammenarbeit mit den Vereinen

Tabelle 7: SWOT-Analyse²⁵¹

²⁵¹ Eigene Darstellung.

Nachfolgend wird auf die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken näher eingegangen. Die Möglichkeiten der Risikobewältigung, welche sich aus der SWOT-Analyse ergeben, werden unter Risikobewältigung (Unterkapitel 8.4.3) behandelt.

- **Stärken**

Die Marktgemeinde St. Florian am Inn zählt zu den Gemeinden im Bezirk Schärding, welche eine hohe Finanzkraft aufweisen. Daher konnten bereits in den vergangenen Jahren Rücklagen gebildet werden. Der Rücklagenstand per 01.01.2023 beträgt ca. 2,3 Mio. Euro. In der Vergangenheit wurden hohe Investitionen getätigt, um eine entsprechende Infrastruktur für den privaten Wohnbau als auch für Unternehmen zu schaffen. Eine weitere Stärke der Gemeinde liegt in der Kompetenz der Mitarbeiter des Gemeindeamts. Dies liegt vordergründig daran, dass die Fort- und Weiterbildung stark gefördert wird.

- **Schwächen**

Eine Schwäche der Gemeinde liegt darin, wenig bis keinen Einfluss auf die Einnahmen zu haben. Zudem fehlt es der Gemeinde an einer Strategie. Nach Ansicht der Autoren gibt es keine festgelegten langfristigen Ziele und damit auch kein entsprechendes Handeln zur Zielerreichung. Weiters bestehen eingeschränkte Vertretungsmöglichkeiten bei Personalausfällen. Verschiedene Bereiche, wie etwa Wahlangelegenheiten, werden derzeit nur von einer Person bearbeitet. Das Fehlen von Grundstücken für Wohnungsbau bzw. Betriebsansiedelung kann ebenfalls als Schwäche angesehen werden. Derzeit stehen solche Grundstücke nur sehr begrenzt zur Verfügung. Außerdem gibt es in der Gemeinde ein sehr eingeschränktes kulturelles Angebot.

- **Chancen**

Wie bereits bei den Stärken angesprochen, konnten in der Vergangenheit Rücklagen gebildet werden. In diesem Bereich besteht die Chance, dass auch in Zukunft Rücklagen gebildet werden können. Zudem sollte zukünftig eine verstärkte Finanzplanung stattfinden. Gerade für größere Investitionen mit enormen finanziellen Auswirkungen ist dies besonders wichtig. In der Einhaltung von Gesetzen liegt ein weiterer Faktor, gewisse Risiken zu vermeiden. Gerade im Bereich der Auftragsvergabe und Haftungen spielt dies eine wichtige Rolle. Hier ist der Einsatz von Experten anzudenken. Der Aufbau eines Vertretungssystems bei Personalausfällen wurde als weitere Chance identifiziert. In manchen Bereichen, wie beispielsweise beim Meldewesen, bestehen bereits Vertretungsmöglichkeiten. In Arbeitsbereichen wie

etwa der Budgeterstellung oder die Durchführung von Wahlen hingegen existiert kein Vertretungssystem. Personalausfälle würden hier zu folgenschweren Auswirkungen führen. Schließlich wurde von den Autoren dieser Arbeit die Gewinnung von Bauland als Chance für die Gemeinde ermittelt. Sowohl für den privaten Wohnungsbau als auch für gewerbliche Zwecke sollten Überlegungen erfolgen, entsprechende Grundstücke umzuwidmen. Einerseits kann damit der Wohnungsbau und damit der Zuzug von Bürgern forciert werden, andererseits können sich damit Unternehmen ansiedeln und so weitere Arbeitsplätze und höhere Kommunalsteuereinnahmen geschaffen werden.

- **Risiken**

Eines der bedeutendsten Risiken wird im Rückgang der Einnahmen gesehen. Vordergründig betrifft dies den Rückgang von Ertragsanteilen und Kommunalsteuer. Weiters spielt die Entwicklung der Zinsen eine bedeutende Rolle. Gerade in den letzten Jahren wurden von der Gemeinde größere Investitionen getätigt und vermehrt Darlehen aufgenommen. Zur Zeit der Darlehensaufnahme befanden sich Zinsen auf einem sehr niedrigen Niveau. Genau in diesem Bereich findet gerade eine Veränderung statt. Infolge von steigenden Zinsen kommt es zu einer Belastung der Gemeindefinanzen. Weiters gewinnt das Risiko der Haftung zunehmend an Bedeutung. Immer häufiger kommt es zu Haftungsfällen durch Organe im Zuge der Ausübung von amtlichen Tätigkeiten. Wie bereits bei den Schwächen und Chancen angesprochen existieren im Personalbereich Risiken in Bezug auf Ausfälle. Weiters spielt für die Marktgemeinde St. Florian am Inn der Risikobereich des Hochwassers eine bedeutende Rolle. Die geografische Lage am Inn und der Pram hat in der Vergangenheit gezeigt, welche Auswirkungen ein Hochwasser für die Gemeinde hat. Auch der Fall eines Blackouts darf nicht unterschätzt werden. Gerade im Bereich der Abwasserbeseitigung besteht hier Handlungsbedarf. Insbesondere muss hier auf eine Notstromversorgung von Pumpwerken geachtet werden. Nachdem es im Jahr 2018 zu einer Verschärfung des Vergaberechts gekommen ist, zählt nach Meinung der Autoren, auch dieser Bereich zu einem relevanten Risiko. Zuletzt wurde die Entwicklung der Bevölkerung als Risikobereich der Gemeinde eingestuft. Das Fehlen von Baugründen und ein schwaches kulturelles Angebot könnten zu einer Abwanderung führen.

7.4.2 Risikoanalyse und -bewertung

Die Risk-Map (Risikomatrix) wurde bereits im Unterkapitel 2.4.8 als Instrument zur Risikoanalyse und -bewertung dargestellt. Für das vorliegende Fallbeispiel haben die Autoren dieses Instrument zur Analyse und Bewertung gewählt, da sich diese sehr gut zur Visualisierung und Kommunikation der Risiken von Mitarbeitern und den politischen Vertretern

eignet. Außerdem sind die Autoren der Meinung, dass damit das Risikoverständnis in der Organisation gesteigert werden kann und Risiken transparent dargestellt werden können.

Für die Erstellung der Risk-Map ist zunächst eine Festlegung der Skalierungen für die Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß notwendig. Die von den Autoren festgelegten Skalierungen sind in nachfolgenden Tabellen 8 und 9 ersichtlich.

Eintrittswahrscheinlichkeit		
1	Unwahrscheinlich	Risiko ist bisher noch nicht eingetreten, und wird sehr unwahrscheinlich eintreten
2	Niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko wird unwahrscheinlich eintreten
3	Mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko könnte eintreten oder auch nicht
4	Hohe Eintrittswahrscheinlichkeit	Das Risiko wird wahrscheinlich eintreten
5	Sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeit	Das Risiko wird mit großer Wahrscheinlichkeit früher oder später eintreten

Tabelle 8: Eintrittswahrscheinlichkeit²⁵²

Schadensausmaß		
1	Unwesentlich	Eintritt führt zu wenig Konsequenzen
2	Gering	Eintritt führt zu Konsequenzen, welche leicht beherrschbar sind
3	Mittel	Konsequenzen bedürfen Zeit, um sie zu beheben
4	Hoch	Eintritt kann langfristigen Schaden mit sich bringen
5	Kritisch	Eintritt verursacht möglicherweise langfristige Schäden

Tabelle 9: Schadensausmaß²⁵³

²⁵² Eigene Darstellung.

²⁵³ Eigene Darstellung.

Nachfolgend kommt es zu einer Berechnung der Auswirkung. Dazu wird für jedes Risiko aus der SWOT-Analyse ein Wert für die Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes vom Amtsleiter festgelegt. Anschließend wird der Risikowert (Auswirkung) durch Multiplikation der beiden Faktoren errechnet.

Risikobewertung Marktgemeinde St. Florian am Inn			
Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß	Risikowert (Auswirkung)
Rückgang der Ertragsanteile	3	4	12
Rückgang der Steuereinnahmen	3	3	9
Zinsentwicklung	5	4	20
Haftungsrisiken	3	2	6
Personalausfall	3	3	9
Hochwasser / Blackout	4	4	16
Vergabefehler	3	4	12
Bevölkerungsentwicklung	2	3	6

Tabelle 10: Risikobewertung²⁵⁴

Nach der Risikobewertung in Tabelle 10 werden die Ergebnisse in nachfolgender Risk-Map grafisch dargestellt.

²⁵⁴ Eigene Darstellung.

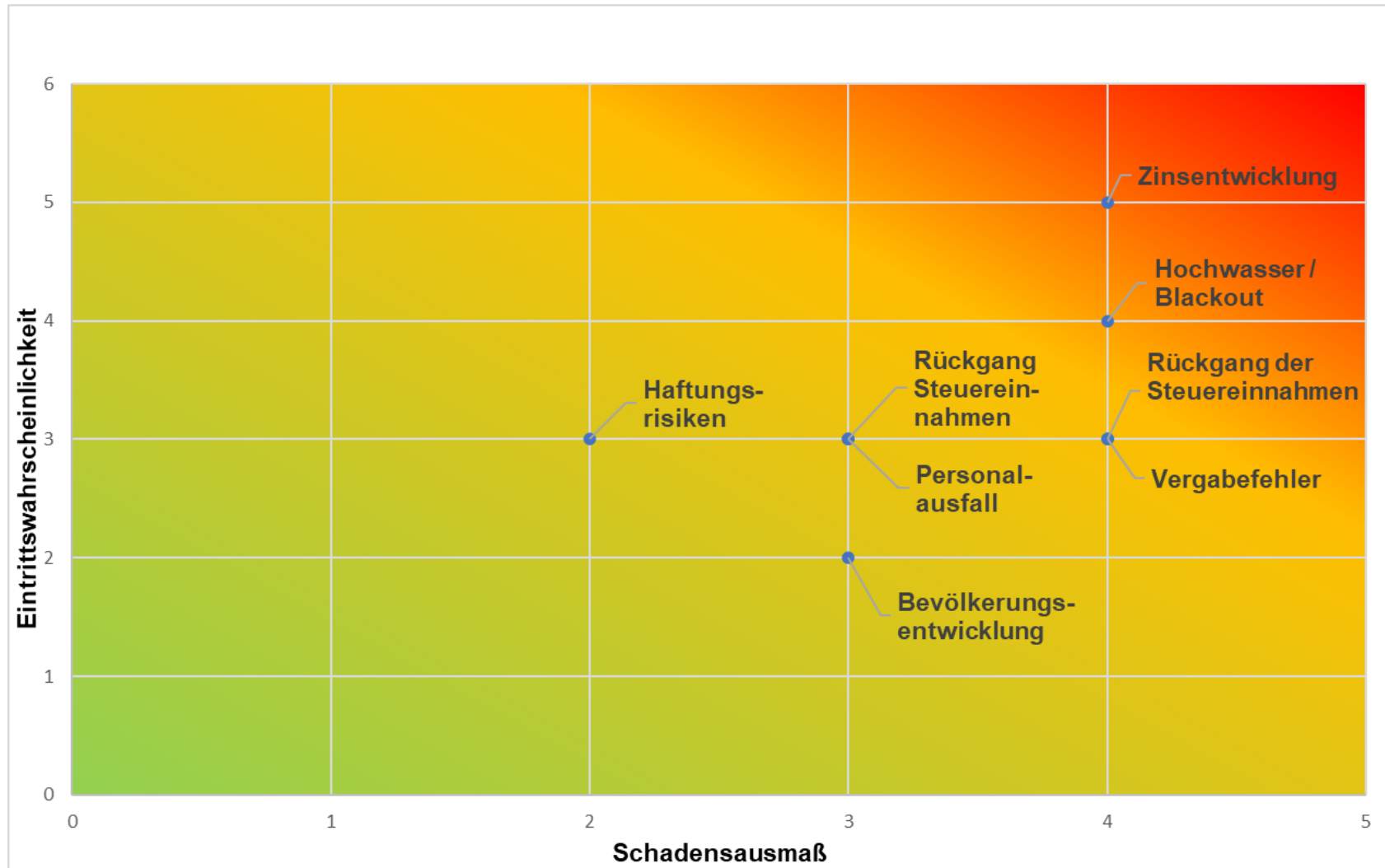


Abbildung 30: Risk-Map²⁵⁵

²⁵⁵ Eigene Darstellung.

Neben der grafischen Darstellung werden die identifizierten Risiken in Relevanzklassen eingeteilt. Damit wird die Gesamtbedeutung des jeweiligen Risikos nochmals verdeutlicht. Es wurde eine 5-stufige Skalierung der Risikoklassen gewählt, welche in Abbildung 31 ersichtlich ist.

Relevanzklassen	
1 (Risikowert 20-25)	Besonders hohes Risiko, existenzgefährdend
2 (Risikowert 15-20)	Hohes Risiko, erhebliche Auswirkungen auf Jahresergebnis
3 (Risikowert 10-15)	Mittleres Risiko, negative Auswirkungen auf Jahresergebnis
4 (Risikowert 5-10)	Normales Risiko, im Jahresablauf zu bewältigen
5 (Risikowert 0-5)	Geringes Risiko, in den üblichen Abläufen berücksichtig

Abbildung 31: Relevanzklassen²⁵⁶

Nach der Festlegung der Risikoklassen erfolgt eine Einteilung der oben genannten Risiken in die jeweilige Relevanzklasse. Dies erfolgt anhand der in Tabelle 10 berechneten Risikowerte.

Risikobezeichnung	Risikowert	Relevanzklasse
Zinsentwicklung	20	2
Hochwasser / Blackout	16	2
Rückgang der Ertragsanteile	12	3
Vergabefehler	12	3
Rückgang der Steuereinnahmen	9	4
Personalausfall	9	4
Haftungsrisiken	6	4
Bevölkerungsentwicklung	6	4

Abbildung 32: Einteilung Risiken in Relevanzklassen²⁵⁷

²⁵⁶ Abb. verändert entnommen aus: business-wissen (2023).

²⁵⁷ Eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 32 hervorgeht, bestehen für die Marktgemeinde St. Florian am Inn Risiken im Bereich der Relevanzklassen 2 (Hohes Risiko), 3 (Mittleres Risiko) und 4 (Normales Risiko).

7.4.3 Risikobehandlung

Für die zuvor identifizierten und bewerteten Risiken ist es erforderlich, Lösungsansätze zu finden. Dafür soll, auf die in der SWOT-Analyse bereits angeführten Ansätze, genauer eingegangen werden:

- **Zinsentwicklung**

Dieses Risiko wurde mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit (5) und einem hohen Schadensausmaß (4) bewertet. Seit Juli 2022 steigen Zinsen erstmals nach jahrelanger Niedrigzinspolitik wieder an. Es kann davon ausgegangen werden, dass auch in naher Zukunft Zinsen für Darlehen weiter steigen werden.²⁵⁸ Die Marktgemeinde St. Florian am Inn weist derzeit einen Schuldenstand von ca. 10 Mio. Euro auf. Die Mehrheit der Darlehen sind variabel verzinst und an den Drei-Monats-Euribor gebunden. Für das Budget 2022 wurden Zinszahlungen in Höhe von 75.000 Euro angenommen. Hingegen wurden für das Jahr 2023 bereits 300.000 Euro budgetiert. In diesem Bereich kommt es zu einer massiven Belastung der Finanzen, welche möglicherweise noch steigen wird.

Bei der Finanzplanung für die nächsten Jahre ist eine weitere Steigerung der Zinsen zu berücksichtigen. Gerade im Zuge der Erstellung des Budgets bzw. des Mittelfristigen Finanzplans müssen für steigende Zinsen entsprechende Mittel vorgesehen werden. Zudem sollten bei der Neuausschreibung von Darlehen Experten beauftragt werden. Damit können günstige Konditionen erwirkt bzw. Zinssätze optimiert werden.

- **Hochwasser / Blackout**

Auf Naturkatastrophen wie Hochwasser oder Blackout sollte jede Gemeinde gut vorbereitet sein. Dieser Risikobereich wurde für die Gemeinde St. Florian am Inn, wie das Risiko der Zinsentwicklung, mit der Relevanzklasse 2 bewertet. Dies bedeutet es handelt sich um ein hohes Risiko. Wie bei den Umweltrisiken (Unterkapitel 8.2.3) bereits angesprochen befinden sich im Gemeindegebiet zwei Flüsse, der Inn und die Pram. Schon mehrmals verursachten Hochwässer im Gemeindegebiet enorme Schäden. Vor mehreren Jahren wurde diesbezüglich ein grenzüberschreitendes

²⁵⁸ Vgl. Finanztip (2023).

Sandsackmanagement zum Hochwasserschutz am Unteren Inn aufgebaut. Die teilnehmenden Gemeinden sind Brunnenthal, Neuhaus am Inn (Bayern) und St. Florian am Inn. Zudem finden grenzübergreifende Hochwasserschutzübungen der genannten Gemeinden statt. Trotz der bereits ergriffenen Maßnahmen ist es erforderlich, weitere Überlegungen, insbesondere unter Miteinbezug der Feuerwehren, durchzuführen. Damit wird abgeklärt, inwieweit noch weitere Vorbereitungsmaßnahmen getroffen werden müssen.

Kommunen sind in mehreren Hinsichten von einem Blackout betroffen. Dabei handelt es sich um einen großflächigen Stromausfall, welcher über einen längeren Zeitraum andauert. Damit werden normale Abläufe des täglichen Lebens, wie beispielsweise der Betrieb von Heizung, Kühlung oder Beleuchtung, gestört. Außerdem kann es zu einer Gefährdung der Versorgung von Lebensmitteln und Medikamenten kommen, was gerade für vulnerable Bevölkerungsgruppen ein großes Problem darstellen kann. Nicht zuletzt kann ein Blackout zu einer erhöhten Kriminalität führen, etwa wenn die Straßenbeleuchtung ausfällt.

Unmittelbar ist die Gemeinde von einem Blackout im Bereich der Wasserversorgung bzw. Abwasserbeseitigung betroffen. Im Falle eines Blackouts muss sichergestellt werden, dass diese lebensnotwendigen Dienstleistungen erbracht werden können. Da die Gemeinde Trinkwasser zur Gänze zukauf, bestehen in diesem Bereich wenig Einflussmöglichkeiten, die Wasserversorgung sicherzustellen. Es erfordert jedoch Gespräche mit der WDL GmbH, von welcher das Wasser bezogen wird, um abzuklären, ob eine Wasserversorgung im Falle des Blackouts sichergestellt werden kann.

Für den laufenden Betrieb der Abwasserbeseitigung werden seitens der Gemeinde mehrere Pumpwerke betrieben. Nach Aussage des zuständigen Bauhof-Mitarbeiters ist derzeit für keines dieser Pumpwerke eine Notstromversorgung vorhanden. Dies bedeutet, dass im Falle eines Blackouts die Abwasserbeseitigung in bestimmten Bereichen der Gemeinde nicht möglich ist. Hier bedarf es unbedingt Gespräche mit Bürgermeister, politischen Vertretern und Bauhof-Mitarbeitern, um entsprechende Notstromaggregate anzuschaffen. Eine Sicherstellung der Abwasserbeseitigung im Falle eines Blackouts ist von enormer Wichtigkeit.

- **Rückgang der Ertragsanteile**

Dieses Risiko wurde von den Autoren mit der Relevanzklasse 3 bewertet. Es handelt sich somit um ein mittleres Risiko. Bei den Finanzrisiken (Unterkapitel 5.2.1) wurde bereits erwähnt, dass Ertragsanteile eine wichtige Einnahmequelle von Kommunen darstellen. Wie die Auswirkungen der Corona-Krise gezeigt haben, kann es im Bereich der Ertragsanteilen rasch zu großen Einbrüchen kommen. Um solche ungeplante Einnahmeneinbußen kompensieren zu können, sind vorhandene Rücklagen unumgänglich. In diesem Bereich muss bei der Budgeterstellung darauf geachtet werden, nicht alle finanziellen Mittel zu verplanen um jährlich eine entsprechend hohe Rücklage bilden zu können.

- **Vergabefehler**

Risiken im Bereich der Auftragsvergabe wurden ebenfalls der Relevanzklasse 3 zugeordnet. Vergaben, welche dem Umfang nach dem Vergaberecht unterliegen, bestehen in St. Florian am Inn insbesondere bei Projekten der Wasserversorgungsanlagen, der Abwasserbeseitigungsanlagen und im Straßenbau. Zukünftige Projekte wie der Neubau der Volksschule, Gemeindeamt und Veranstaltungszentrum werden ebenfalls von dieser Thematik betroffen sein. Da sich das Vergaberecht als sehr kompliziert erweist, ist hier unbedingt der Einsatz von Experten für die Auftragsvergabe anzuraten. Insbesondere kommen hier Ziviltechniker in Betracht.

- **Rückgang der Steuereinnahmen**

Nach Ansicht der Autoren handelt es sich beim Risiko des Rückgangs von Steuereinnahmen um ein Risiko der Relevanzklasse 4, also um ein normales Risiko. In der Vergangenheit kam es nie zu einer Reduktion in diesem Bereich. Dennoch darf dieses Risiko nicht vernachlässigt werden. Gerade im Bereich der Kommunalsteuer könnten Insolvenzen oder Abwanderung von Unternehmen zu einem Einbruch bei diesen Einnahmen kommen. Wie auch bei den Ertragsanteilen können hier nur Rücklagen zur Überbrückung herangezogen werden. Zudem dürfen Kommunalsteuereinnahmen nicht zu großzügig budgetiert werden.

- **Personalausfall**

Das Risiko des Personalausfalls wurde ebenfalls der Relevanzklasse 4 zugeordnet. Wie in vielen anderen kleineren Kommunen, gibt es auch in St. Florian am Inn bestimmte Arbeitsbereiche, welche nur von einem Mitarbeiter beherrscht werden. Insbesondere betrifft dies in dieser Gemeinde den Bereich der Durchführung von

Wahlen und die Erstellung des Budgets sowie des Rechnungsabschlusses. Es handelt sich somit um drei Bereiche, welche nicht durch andere Mitarbeiter abgedeckt werden können. Da hier wichtige Aufgabengebiete betroffen sind, ist es unbedingt erforderlich, ein Vertretungssystem aufzubauen. Dazu müssen Mitarbeiter der entsprechenden Abteilungen auf dem jeweiligen Gebiet eingeschult werden.

- **Haftungsrisiken**

Auch die Haftungsrisiken wurden der Relevanzklasse 4 zugeordnet. Es kam in der Vergangenheit nicht oft zu einer Amtshaftung. Jedoch trat im Jahr 2022 genau dieser Fall, mit nicht unerheblichen finanziellen Auswirkungen für den Bürgermeister, ein.

Das Haftungsrisiko einer Amtshaftung kann durch den Abschluss einer entsprechenden Versicherung vermindert bzw. vermieden werden. In diesem Bereich haben Versicherungsgesellschaften in letzter Zeit entsprechende Produkte entwickelt wie etwa Directors-and-Officers-Versicherungen für Kommunen.

- **Bevölkerungsentwicklung**

Zuletzt wurde das Risiko der Bevölkerungsentwicklung als wichtigen Bereich für die Gemeinde St. Florian am Inn identifiziert. Gerade für kleinere Gemeinden im ländlichen Bereich ist es wichtig, dass die Zahl an Bürgern steigt bzw. nicht schrumpft. Zwar kam es in den letzten Jahren zu einer leichten Steigerung bei den Einwohnerzahlen der Gemeinde, dies könnte sich jedoch aufgrund von fehlenden Baugründen in Zukunft rasch ändern. Dazu ist es wichtig, dass die Gemeinde dafür Sorge trägt, dass entsprechende Grundstücke umgewidmet werden. Da Umwidmungsverfahren der Zustimmung der Abteilung Raumordnung beim Amt der oberösterreichischen Landesregierung bedürfen, erweist sich dies jedoch nicht immer einfach. Dennoch sollten Bestrebung seitens der Gemeinde in die Umwidmung in Bauland erfolgen.

Wie aus den obigen Ausführungen hervorgeht, bestehen für die Marktgemeinde St. Florian am Inn doch zahlreiche wesentliche Risiken wie etwa die Zinsentwicklung oder die Gefahr eines Hochwassers. Oft können diese mit geringem Aufwand, wie beispielsweise dem Einsatz von Experten, minimiert werden. Manchmal bedarf es größerer Anstrengungen, die Risiken zu bewältigen, dies ist beispielsweise beim Hochwasserschutz zutreffend. Jedenfalls dürfen identifizierte Risiken nicht außer Acht gelassen werden, um bei Eintritt den Schaden so gering als möglich zu halten.

7.4.4 Risikoüberwachung

Alle Prozessschritte des Risikomanagements bedürfen einer Überwachung. Dies bedeutet, dass sowohl die Risikoidentifikation (SWOT-Analyse), die Risikoanalyse und Bewertung (Risk-Map) und die Risikobehandlung im Rahmen des Demingkreises (Plan-Do-Check-Act) in regelmäßigen Abständen evaluiert werden sollten. Dies dient einerseits dazu, neue Risiken zu identifizieren bzw. nicht mehr vorhanden Risiken aus dem Prozess zu nehmen. Andererseits sollten Risiken immer wieder neu bewertet und Behandlungsformen angepasst werden. Zudem dient die Überwachung dazu, den Prozess zu verbessern und Abläufe zu optimieren. Für die Marktgemeinde St. Florian am Inn wird diese Aufgabe dem Amtsleiter zugeordnet. Die Evaluierung sollte halbjährlich zu fixierten Terminen durchgeführt werden.

7.4.5 Risikokommunikation

Mit der Risikokommunikation wird der Prozess des Risikomanagements abgerundet. Dieser Prozessschritt dient vor allem dazu Mitarbeiter, Bürgermeister und die politischen Mandatäre über die aktuelle Situation in Bezug auf Risiken zu informieren, ein Risikobewusstsein zu schaffen und Behandlungsmöglichkeiten aufzuzeigen bzw. zu beschließen. Als Präsentationsunterlagen wird die SWOT-Analyse, die Risk-Map und die Tabelle der Relevanzklassen herangezogen werden. Wie die Risikoüberwachung sollte diese Aufgabe ebenfalls dem Amtsleiter zugeordnet werden. Halbjährlich nach der Durchführung der Evaluierung soll eine Information des genannten Personenkreises stattfinden.

7.4.6 Validierung

In diesem Abschnitt wird der in Abbildung 29 dargestellte Prozess einer Validierung unterzogen. Mit der Validierung wird ermittelt, ob der von den Autoren festgelegte Prozess geeignet ist, um das vorgesehene Ziel zu erreichen.²⁵⁹ Der Fokus der Validierung liegt auf den Prozessschritten sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten.

Für die Validierung wurden nach Erstellung des Modells zwei Experten zur Überprüfung des Modells hinzugezogen. Dazu wurde ein Experte gewählt, welcher über Kenntnisse und Praxiserfahrung im kommunalen Bereich verfügt und ein Experte im Bereich Risikomanagement. Folgende Personen haben sich zur Verfügung gestellt:

- Rosemarie Kaufmann, BA MA, Amtsleiterin Stadt Schärding
- Mario Gubesch, BA MA, Geschäftsführer Ordnungsdienst der Stadt Linz

²⁵⁹ Vgl. Schillinger & Partner (2023).

Es wurden beide Experten persönlich durch die Autoren interviewt. Vor der Befragung wurde das von den Autoren festgelegte Modell in seinen Details erklärt. Anschließend erfolgte eine ausführliche Diskussion der Experten mit den Autoren. Das Ziel der Befragung lag in der Identifikation von Fehlern im Bereich der Prozessschritte bzw. der Festlegung der Verantwortlichkeiten. Die Befragungsergebnisse werden nachfolgend dargestellt:

- **Prozessschritte**

Im Bereich der Prozessschritte wurden beide Experten befragt, ob der Prozess deren Meinung nach vollständig, plausibel und geeignet ist bzw. ob Anpassungen notwendig sind. Sowohl Kaufmann als auch Gubesch sind der Meinung, der abgebildete Prozess (ausgenommen der Verantwortlichkeiten) bedarf keiner Veränderungen. Aus ihrer Sicht ist der Standardprozess des Risikomanagements auch im kommunalen Bereich ohne weitere Anpassungen geeignet.

- **Verantwortlichkeiten**

In Bezug der festgelegten Verantwortlichkeiten gibt es von beiden Experten Beanstandungen. Diese werden nachfolgend dargestellt:

Die Zuordnung der Risikoidentifikation zu Amts- bzw. Abteilungsleiter ist für beide Experten schlüssig. Sowohl Kaufmann als auch Gubesch sehen hier keinen Bedarf einer Änderung der Zuständigkeit im Prozess.²⁶⁰

Im Bereich der Risikoanalyse und -bewertung sollen nach Auffassung von Kaufmann neben dem Amtsleiter auch politische Mandatare, Ausschüsse und externe Experten als Verantwortliche definiert werden. Gubesch hingegen ist der Meinung, dass neben dem Amtsleiter auch Abteilungsleiter als Verantwortliche festgelegt werden sollen. Er spricht sich dafür aus, dass der Personenkreis der Verantwortlichen im Bereich der Risikoidentifikation und der Risikoanalyse deckungsgleich ist.²⁶¹ Die Autoren schließen sich der Meinung von Gubesch an, da Amtsleiter nicht auf jedem Teilgebiet im kommunalen Bereich spezialisiert sind, ist es sinnvoll Abteilungsleiter zur Risikoanalyse und Bewertung hinzuziehen. Diesen Prozessschritt politischen Mandataren oder Ausschüssen zuzuordnen erscheint den Autoren nicht sinnvoll, da diesem Personenkreis oft der notwendige Einblick in die Thematik fehlt. Der Einsatz von externen Experten ist meist mit hohen Kosten verbunden. Gerade für kleinere

²⁶⁰ Kaufmann, Interview 31.07.2023 u. Gubesch, Interview 01.08.2023.

²⁶¹ Kaufmann, Interview 31.07.2023 u. Gubesch, Interview 01.08.2023.

Gemeinden könnte dies ein Hürde darstellen. Daher sprechen sich die Autoren im Bereich der Analyse und Bewertung von Risiken gegen den Einsatz von externen Experten aus.

Die Entscheidung, ob ein Risiko tragbar ist oder nicht, kann nach Meinung von Kaufmann als auch von Gubesch nicht in den Verantwortungsbereich des Amtsleiters fallen. Insbesondere Fehleinschätzungen können dazu führen, dass der Amtsleitung schuldhaftes Verhalten vorgeworfen wird bis hin zu Schadenersatzforderungen. Beide Experten sehen hier die Zuständigkeit bei Bürgermeister und politischen Vertretern, wobei Kaufmann zusätzlich externe Experten zur Entscheidungsfindung heranziehen würde.²⁶² Die Autoren schließen sich der Meinung an, dass die Entscheidung über die Tragbarkeit von Risiken nicht beim Amtsleiter liegen kann und die Verantwortung in diesem Bereich bei Bürgermeister und politischen Vertretern liegt. Jedoch wird der Einsatz von externen Experten auch in diesem Prozessschritt von den Autoren als nicht sinnvoll erachtet. Einerseits spielt hier, wie bei der Risikoanalyse, der Kostenfaktor eine entscheidende Rolle, andererseits werden Bürgermeister und politische Vertreter als geeignet erachtet, um hier zu einer Entscheidungsfindung zu gelangen.

Beim letzten Prozessschritt, der Behandlung von Risiken, gibt es seitens Gubesch keine Einwände der Verantwortung bei Amtsleiter, Bürgermeister und Politik. Kaufmann hingegen würde auch in diesem Bereich zusätzlich externe Experten einsetzen.²⁶³ Die Autoren teilen die Meinung von Kaufmann, allerdings wird der Einsatz von externen Experten nur für die Behandlung von speziellen Risiken, wie beispielsweise das Zinsrisiko notwendig sein. Zum größten Teil werden Maßnahmen durch Amtsleiter, Bürgermeister und politischen Vertretern festgelegt werden können.

In Abbildung 33 wird der Prozess nach abgeschlossener Validierung dargestellt. Gegenüber der ursprünglichen Darstellung in Abbildung 29 gibt es hierbei nur im Bereich der Verantwortlichkeiten Veränderungen.

²⁶² Kaufmann, Interview 31.07.2023 u. Gubesch, Interview 01.08.2023.

²⁶³ Kaufmann, Interview 31.07.2023 u. Gubesch, Interview 01.08.2023.

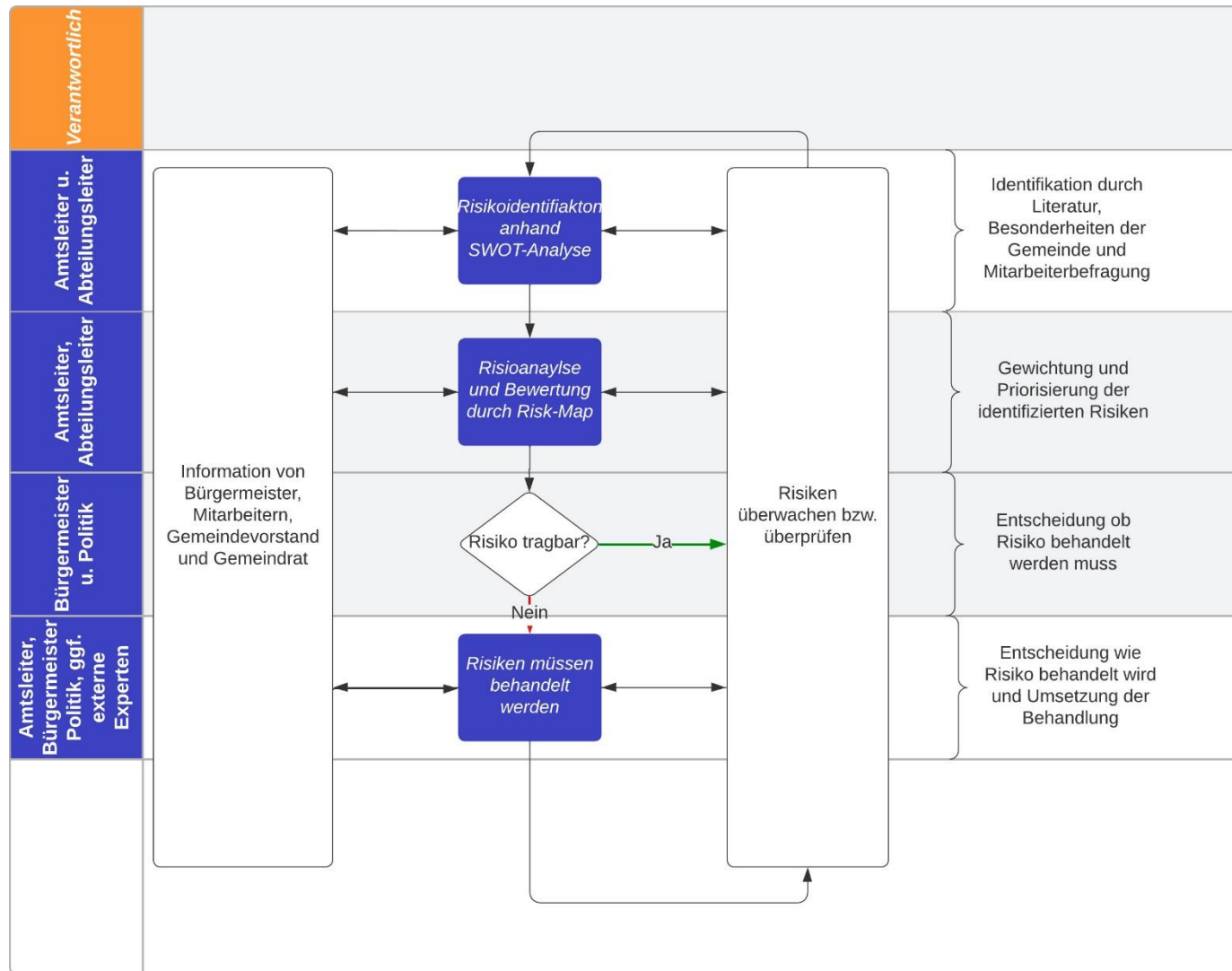


Abbildung 33: Risikomanagement-Prozess Fallbeispiel validiert²⁶⁴

²⁶⁴ Eigene Darstellung.

Wie in diesem Abschnitt ersichtlich, kann eine Validierung durch Experten dazu beitragen, einen definierten Prozess zu verbessern bzw. erforderliche Änderungen zu identifizieren. Damit finden eine erstmalige Prozessoptimierung statt, noch bevor der Prozess in der Organisation implementiert wird. Vorprogrammierte Probleme können dadurch weitgehend vermieden werden.

Das vorliegende Fallbeispiel zeigt, dass der Standardprozess des Risikomanagements auch für den kommunalen Bereich geeignet ist. Lediglich die Zuteilung der Verantwortlichkeiten gestaltet sich hier anders als in der Privatwirtschaft. Durch den stark wachsenden Aufgabenbereich von Gemeinden und den damit in Verbindung stehenden Risiken, wird Risikomanagement auch auf kommunaler Ebene unerlässlich. Mit dem Fallbeispiel wird ebenso gezeigt, dass gerade kleinere Kommunen mit eingeschränkten Ressourcen durchaus Risikomanagement mit relativ geringem Aufwand betreiben können.

8 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen (Göttfert / Gurtner)

Zu Beginn der vorliegenden Masterarbeit wurden sämtliche theoretischen Grundlagen zum Thema Risikomanagement, welche für die weitere Bearbeitung dieser Masterarbeit notwendig waren, ausführlich behandelt. Anschließend erfolgte eine Darstellung der empirischen Erhebung in Form einer Online-Befragung. Es wurde dabei ausführlich auf die Auswahl der zu befragenden Personen und die Entwicklung des Erhebungsinstruments eingegangen, bevor dann in weiterer Folge die Vorgehensweise hinsichtlich der Durchführung und Auswertung der Ergebnisse erläutert wurde. In einem nächsten Schritt wurden die Ergebnisse der Online-Befragung umfassend dargestellt. Neben der empirischen Erhebung hinsichtlich der Thematik Risikomanagement in oberösterreichischen Gemeinden und Städten, wurden die aus der Theorie und der Online-Befragung gewonnenen Erkenntnisse in einer Fallstudie am Beispiel der Marktgemeinde St. Florian am Inn dargestellt. Anhand dieser Fallstudie soll den Gemeinden und Städten verdeutlicht werden, wie ein Risikomanagement-Konzept in den kommunalen Verwaltungen umgesetzt werden kann. Den Abschluss dieser Arbeit bildet die Darstellung von Handlungsempfehlungen sowie eine Auseinandersetzung mit den wesentlichen Erkenntnissen aus der empirischen Erhebung und der Fallstudie, welche dann wiederum in die Beantwortung der Forschungsfragen einfließen.

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Beantwortung der Forschungsfragen, welche bereits im Unterkapitel 1.2 formuliert wurden. Das Ziel dieser Masterarbeit lag primär darin, herauszufinden, welche Risiken aus Sicht der Verantwortlichen der oberösterreichischen Gemeinden und Städte auf kommunaler Ebene existieren und welche Maßnahmen gesetzt werden können, um diese Risiken zu minimieren. Des Weiteren galt es zu eruieren, ob in den oberösterreichischen Kommunen bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben wird. Die aus der Fachliteratur erarbeiteten theoretischen Aspekte, sowie die aus der empirischen Erhebung generierten Ergebnisse, wurden dann für die Ausarbeitung eines Risikomanagement-Konzepts in Form einer Fallstudie anhand einer tatsächlich existierenden Gemeinde in Oberösterreich herangezogen.

Zur Beantwortung der ersten drei Forschungsfragen war es notwendig, als Instrument für eine quantitative Erhebung, eine Online-Befragung zu entwickeln. Diese wurde dann mit der Unterstützung des oberösterreichischen Gemeindebundes in Form eines Newsletters, welcher neben einem Begleitschreiben auch den Link zum Online-Fragebogen enthielt, an alle oberösterreichischen Gemeinden und Städte gesandt. Die Zielgruppe dieser Online-Befragung stellten primär die Amtsleiter und Bürgermeister als wesentliche

Entscheidungsträger in der kommunalen Verwaltung dar. Es konnten aber auch alle anderen Gemeindebediensteten, welche mit dem Thema Risikomanagement betraut sind oder Interesse daran zeigen, an der Umfrage teilnehmen. Die aus der Online-Befragung gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten den Autoren dieser Arbeit einen umfassenden Einblick in die Thematik des Risikomanagements aus Sicht der Verantwortungsträger in den Gemeinden und Städten in Oberösterreich, was wiederum dazu führte, dass aus dieser Online-Befragung zahlreiche Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen abgeleitet werden konnten. Im Unterkapitel 6.4 wurden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung in Form einer Online-Umfrage bereits zusammengefasst dargestellt und in weiterer Folge umfassende Handlungsempfehlungen für die Kommunen erarbeitet.

Um auch die vierte und letzte Forschungsfrage beantworten zu können, war es notwendig, die aus der Fachliteratur erarbeiteten Erkenntnisse und aus der Erhebung generierten Ergebnisse anhand eines konkreten Fallbeispiels mit Praxisbezug darzustellen. Für die vorliegende Arbeit fungierte die Marktgemeinde St. Florian am Inn im Bezirk Schärding als reale Praxis-Gemeinde. Anhand der aus der Literatur entnommenen theoretischen Grundlagen sowie den aus der Online-Befragung generierten Ergebnissen in Kombination mit den Besonderheiten und Merkmalen dieser Gemeinde, wurde ein Risikomanagement-Konzept entwickelt, welches verdeutlichen soll, wie Risikomanagement in einer oberösterreichischen Gemeinde oder Stadt umgesetzt werden kann und welche Dinge es in diesem Zusammenhang zu beachten gilt. In weiterer Folge wurde, der von den Autoren dieser Arbeit entwickelte Risikomanagement-Prozess, von Experten aus dem kommunalen Bereich validiert. Die Erkenntnisse aus der Validierung des entwickelten Risikomanagement-Prozesses wurden in einem nächsten Schritt dazu verwendet, um die vierte Forschungsfrage beantworten zu können und um daraus weitere Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen, der empirischen Erhebung sowie dem konkreten Fallbeispiel anhand der Marktgemeinde St. Florian am Inn dienen zur Beantwortung der Forschungsfragen, mit welcher nun fortgesetzt wird.

Die erste Forschungsfrage lautete:

Welche Risiken bestehen aus Sicht der Verantwortlichen der oberösterreichischen Gemeinden auf kommunaler Ebene?

Aus den Ergebnissen der Online-Befragung, welche vorwiegend an die Zielgruppe der Amtsleiter und Bürgermeister gerichtet war, konnten durchaus sehr differenzierte Risiken aus unterschiedlichen Themenbereichen in der kommunalen Verwaltung mit einer hohen Relevanz für die oberösterreichischen Gemeinden und Städte definiert werden.

Als Risiken, welche aus Sicht der Verantwortlichen mit einer sehr hohen Relevanz für die Kommunen eingestuft wurden, gelten IT- und Datenschutzrisiken, Haftungsrisiken, Personalrisiken und rechtliche Risiken. Diese vier Risiken wurden im Zuge der Online-Befragung am häufigsten als Risiken mit einer sehr hohen Bedeutung für die Gemeinden und Städte genannt. Aus Sicht der Autoren dieser Arbeit ist es wenig verwunderlich, dass insbesondere Haftungsrisiken und rechtliche Risiken häufig als sehr relevante Risiken für die Kommunen eingestuft wurden, da die Komplexität rechtlicher Vorschriften und Gesetze zunehmend steigt und es somit für die Bediensteten, aber auch für die Entscheidungsträger in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten, immer schwieriger wird, gesetzeskonform zu handeln und alle damit verbundenen Auswirkungen zu berücksichtigen. Damit einhergehend ist es nicht überraschend, dass auch das Personalrisiko als ein Risiko mit einer hohen Wichtigkeit eingestuft wurde, denn auch in der kommunalen Verwaltung ist eine bereits laufende und sich in den kommenden Jahren weiter verstärkende Pensionierungswelle nicht von der Hand zu weisen. In Kombination des auf kommunaler Ebene vorherrschenden Fachkräftemangels und dem tendenziell abnehmenden Interesse der Bevölkerung, in der kommunalen Verwaltung tätig zu sein bzw. eine hohe Verantwortung in bedeutenden Positionen (Amtsleitung, Abteilungsleitung, etc.) zu übernehmen, stellt dieses Risiko eine große Herausforderung dar. Da die Bezahlung für Top-Positionen in der Privatwirtschaft zumeist deutlich besser ist, stellt die Personalsuche und -findung aber letztendlich auch die Bindung des gefundenen Personals, um eine Fluktuation zu verhindern, die Verantwortlichen in den Kommunen bereits jetzt, aber insbesondere in den kommenden Jahren, vor große Hürden.

Neben den vier bereits genannten Risiken wurden von den Verantwortlichen oberösterreichischer Gemeinden und Städte auch noch zahlreiche weitere Risiken genannt und deren Relevanz für die kommunale Verwaltung beurteilt. Eine genaue Übersicht der Risiken und die Beurteilung hinsichtlich der Relevanz dieser Risiken aus Sicht der Verantwortlichen in den oberösterreichischen Kommunen, kann dem Unterkapitel 6.4.4 entnommen werden. Aus den Ergebnissen der Online-Befragung hat sich gezeigt, dass etwa Ausfallsrisiken, welche im Zusammenhang mit einem Darlehen stehen, oder aber auch eine Pandemie, aus Sicht der kommunalen Verantwortungsträger am häufigsten als Risiken mit einer gar nicht hohen Relevanz auf kommunaler Ebene eingestuft wurden. Auch Reputations- bzw. Imagerisiken wurden von den Verantwortlichen am dritthäufigsten als Risiko mit einer gar nicht hohen Relevanz auf kommunaler Ebene genannt. Ein Umstand, welcher aus Sicht der Autoren erstaunlich ist, da entstehende Risiken in diesem Bereich zu weitreichenden Folgen, insbesondere im Hinblick auf den Einfluss von Medien auf dessen Umfeld (z.B. Bevölkerung), führen können. Das in diesem Zusammenhang generierte Ergebnis der Online-Befragung

könnte möglicherweise gänzlich anders aussehen, wenn mehr Bürgermeister an der Online-Umfrage teilgenommen hätten, da für diese Gruppe Reputations- bzw. Imagorisiken möglicherweise eine viel höhere Bedeutung einnehmen würden.

Abschließend kann daher festgehalten werden, dass aus Sicht der Verantwortlichen der oberösterreichischen Gemeinden und Städte zahlreiche Risiken und deren Relevanz auf kommunaler Ebene definiert wurden, wenngleich auch angemerkt werden muss, dass die in dieser Arbeit dargestellten Risiken für den kommunalen Bereich nicht als abschließend betrachtet werden können, sondern durchaus noch viele weitere Risiken existieren können. In diesem Zusammenhang ist von es von hoher Bedeutung, dass durch die Auseinandersetzung der Verantwortlichen mit dem Thema Risikomanagement ein Bewusstsein für mögliche Risiken auf kommunaler Ebene geschaffen wird, sodass Risiken als solche identifiziert werden können, um dann in weiterer Folge Maßnahmen zur Minimierung oder möglicherweise gänzlichen Verhinderung ableiten zu können.

Die zweite Forschungsfrage lautete:

Welche Maßnahmen können von Kommunen gesetzt werden, um diese Risiken zu minimieren?

Wie bereits im Unterkapitel 6.4.4 ausführlich beschrieben, wurden im Zuge der Online-Umfrage von den Verantwortlichen der oberösterreichischen Gemeinden und Städte zahlreiche Maßnahmen zur Minimierung von relevanten Risiken für den kommunalen Bereich genannt. Anhand der durch die Umfrageergebnisse gewonnen vielfältigen Ausprägungen von möglichen Maßnahmen zur Minimierung oder auch gänzlichen Verhinderung von relevanten Risiken kann festgehalten werden, dass seitens der Verantwortungsträger in den oberösterreichischen Kommunen ein hohes Bewusstsein für die Thematik des Risikomanagements und dem damit verbundenen Umgang mit etwaigen Risiken vorherrscht, wenngleich derzeit Risikomanagement nur von wenigen Gemeinden in Oberösterreich aktiv betrieben wird.

In einem nächsten Schritt werden nicht alle Maßnahmen für die Minimierung jedes einzelnen Risikos dargestellt, sondern nur auf jene vier Risiken näher eingegangen, welche auf Basis der Umfrageergebnisse als besonders relevant für den kommunalen Bereich eingestuft wurden. Eine ausführliche Beschreibung sämtlicher Maßnahmen sowie eine verkürzte Übersicht über alle wesentlichen Erkenntnisse in diesem Zusammenhang können wie bereits eingangs erwähnt dem Unterkapitel 6.4.4 entnommen werden.

Von den Umfrageteilnehmern wurden Haftungsrisiken und rechtliche Risiken als Risiken mit einer besonders hohen Relevanz auf kommunaler Ebene eingestuft. Zur Minimierung von rechtlichen Risiken wurde von den Befragungsteilnehmern als mitunter häufigste Maßnahme die Einholung einer Rechtsberatung genannt. Sofern die Gemeinde oder Stadt über eine eigene Rechtsvertretung verfügt, sollte durch diese eine umfassende Beratung bzw. Vertretung in rechtlichen Angelegenheiten stattfinden. Da aber nicht jede Kommune über eine solche Option verfügt, wurde in diesem Zusammenhang auch oftmals die Einholung von Rechtsauskünften durch den oberösterreichischen Gemeindebund als Maßnahme von den Umfrageteilnehmern genannt. Des Weiteren konnte aus den Ergebnissen abgeleitet werden, dass der Abschluss einer Rechtsschutzversicherung oder einer umfassenden D&O-Versicherung sowie die umfassende Fortbildung der Bediensteten in rechtlichen Angelegenheiten, als wesentliche Maßnahmen zur Minimierung von rechtlichen Risiken von den Befragungsteilnehmern erachtet wurden. Die genannten Maßnahmen zur Minimierung von rechtlichen Risiken sind sehr ähnlich mit jenen Maßnahmen, welche im Zusammenhang mit der Minimierung von Haftungsrisiken genannt wurden. Bei den Haftungsrisiken wurde von den Umfrageteilnehmern zusätzlich auch die hohe Bedeutung einer umfassenden Dokumentation sämtlicher Abläufe im Gemeindealltag als Maßnahme zur Minimierung hervorgehoben, um im Falle einer Haftungsforderung beweisen zu können, dass seitens der Gemeinde vorschriftsmäßig gehandelt wurde. Zudem wurde mehrmals als Maßnahme zur Reduzierung von Haftungsrisiken das gesetzeskonforme Agieren in der öffentlichen Verwaltung sowie der Abschluss einer Haftpflichtversicherung, um finanzielle Aufwendungen im Falle von Schadenersatzforderungen abdecken zu können, genannt.

Im Zuge der Online-Befragung wurden auch Personalrisiken als besonders relevante Risiken für den kommunalen Bereich von den befragten Personen definiert und zahlreiche Maßnahmen zur Minimierung solcher Risiken genannt. Als besonders wichtige Maßnahmen wurden die Überarbeitung des Gehaltsschemas bzw. eine angemessene Entlohnung im öffentlichen Dienst, welche mit der Privatwirtschaft konkurrenzfähig ist, genannt. Aus Sicht der Verantwortlichen in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten würde dies dazu führen, dass wieder mehr Fachkräfte für den Gemeindedienst und insbesondere auch für verantwortungsvolle Positionen (Amtsleitung, Abteilungsleitung, etc.) in den Kommunen gewonnen werden könnten. Neben der Entlohnung ist auch die Personalplanung als wichtige Maßnahme zur Minimierung von Personalrisiken für die Kommunen von hoher Relevanz. Die derzeitigen gesetzlichen Regelungen enthalten sehr viele starre Vorgaben und lassen den Gemeinden nur wenig Spielraum, passendes Personal rechtzeitig, beispielsweise vor einer anstehenden Pensionierung, einzustellen und anzulernen, um einem drohenden Wissensverlust entgegenwirken zu können. Aus den Umfrageergebnissen lässt sich daher

ableiten, dass sich die Verantwortlichen in den Kommunen in diesem Zusammenhang mehr Autonomie wünschen. Als einfach umzusetzende Maßnahme zur Reduktion von Personalrisiken wurde oftmals auch die Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Den Umfrageergebnissen lässt sich entnehmen, dass ein angenehmes Betriebsklima, Anerkennung, flexible Arbeitsbedingungen und ein guter Umgang im Team wesentlich zur Minimierung von Personalrisiken beitragen und grundsätzlich leicht in der Praxis angewendet werden können. Auch klare Stellenbeschreibungen, Vertretungsregelungen, die Digitalisierung, sowie eine kommunale Zusammenarbeit unter anderem in Form von Gemeindekooperationen, wurden im Zusammenhang mit der Minimierung von Personalrisiken von den Umfrageteilnehmern des Öfteren genannt.

Auch für die Minimierung von IT- und Datenschutzrisiken lassen sich aus den Umfrageergebnissen einige Maßnahmen ableiten. So werden etwa umfassende Schulungen sowie eine Sensibilisierung der Mitarbeiter in datenschutzrechtlichen Angelegenheiten und IT-Sicherheitsrisiken als besonders wichtige Maßnahmen erachtet. Des Weiteren werden auch die Investition in IT-Sicherheitsmaßnahmen oder eine gänzliche Auslagerung an IT-Firmen, wie beispielsweise an die GEMDAT, als wesentliche Maßnahmen zur Minimierung von Risiken in diesem Bereich von den Befragungsteilnehmern aus den oberösterreichischen Gemeinden und Städten erachtet.

Abschließend kann daher festgestellt werden, dass von den Verantwortlichen in den oberösterreichischen Kommunen zahlreiche Maßnahmen zur Minimierung von Risiken genannt wurden und demnach auch ein hohes Bewusstsein für den Umgang mit diesen Risiken vorhanden ist. Manche dieser Maßnahmen können relativ einfach und ohne großen finanziellen Aufwand in den Gemeinden und Städten umgesetzt werden, während hingegen andere Maßnahmen wiederum von weiteren Faktoren und Organisationen abhängig sind und sich eine Umsetzung teilweise schwierig gestaltet. Um die jeweiligen Maßnahmen auch tatsächlich anwenden zu können, ist es für die oberösterreichischen Gemeinden und Städte wichtig, die eigenen Risiken, welche die Kommune betreffen, zu identifizieren, um dann in weiterer Folge Maßnahmen zur Minimierung entwickeln zu können. Die aus der Online-Befragung generierten Ergebnisse und die weitere Bearbeitung dieser Erkenntnisse in der vorliegenden Arbeit, auch in Form der Fallstudie, sollen den Kommunen bei der Implementierung bzw. Umsetzung eines Risikomanagement-Konzepts als Unterstützung dienen.

Die dritte Forschungsfrage lautete:

Inwieweit wird in den oberösterreichischen Kommunen bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben?

Den Ergebnissen der Online-Befragung kann entnommen werden, dass die überwiegende Mehrheit der oberösterreichischen Gemeinden und Städte derzeit noch kein Risikomanagement aktiv betreibt. Wie bereits im Unterkapitel 6.4.3 dargestellt, haben exakt 77% der Befragungsteilnehmer angegeben, derzeit noch kein Risikomanagement aktiv zu betreiben, während hingegen 23% die Angabe gemacht haben, bereits ein solches zu betreiben.

Die Gründe, warum derzeit noch kein Risikomanagement aktiv in einer Kommune betrieben wird, können vielfältig sein. Aus Sicht der Autoren spielen die immer komplexer und umfassender werdenden Aufgaben und Zuständigkeiten, welche von den kommunalen Verwaltungen bewältigt werden müssen, eine sehr große Rolle, da für die Verantwortlichen schlichtweg keine Zeit bleibt, sich mit dem Thema Risikomanagement auseinanderzusetzen. Auch die fehlende gesetzliche Verpflichtung als Gemeinde oder Stadt ein Risikomanagement aktiv zu betreiben, trägt möglicherweise dazu bei, dass nur sehr wenige Kommunen in Oberösterreich derzeit ein Risikomanagement betreiben. Zudem könnte auch die Größe der Gemeinde und die damit einhergehende Anzahl der Bediensteten in der Gemeindeverwaltung in diesem Zusammenhang relevant sein. Eventuell ist es für größere Gemeindeverwaltungen mit mehr qualifiziertem Personal leichter, sich umfassender mit der Thematik auseinandersetzen können als für die Verwaltung einer kleineren Gemeinde mit nur wenig Bediensteten.

Um diesem Umstand entgegenwirken zu können, soll das in der vorliegenden Arbeit dargestellte Risikomanagement-Konzept, welches auch den Risikomanagement-Prozess an einer realen Gemeinde in Oberösterreich abbildet, als hilfreich und motivierend für jene Gemeinden erachtet werden, welche derzeit noch kein Risikomanagement aktiv betreiben. Anhand der Darstellung eines Risikomanagement-Konzepts in einer realen, mittelgroßen oberösterreichischen Gemeinde, welches in Kapitel sieben detailliert abgebildet wird, können sich sowohl kleinere als auch größere Kommunen in Oberösterreich Anregungen und konkrete Umsetzungsbeispiele aneignen, welche dann in weiterer Folge in der eigenen Gemeinde oder Stadt angewendet werden können, denn wie die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigen, nimmt die Thematik des Risikomanagements auf kommunaler Ebene auch in Zukunft eine bedeutende Rolle ein.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass derzeit nur in wenigen oberösterreichischen Gemeinden aktiv ein Risikomanagement betrieben wird und dahingehend noch Ausbaubedarf vorherrscht. Die vorliegende Arbeit und das darin dargestellte Risikomanagement-Konzept an einer realen Gemeinde können als Unterstützung bei der Implementierung und Anwendung eines Risikomanagements in den kommunalen Verwaltungen betrachtet werden.

Die vierte und letzte Forschungsfrage lautete:

Wie kann ein Risikomanagement-Konzept für die Marktgemeinde St. Florian am Inn aussehen?

Im Kapitel 7 der vorliegenden Arbeit wurde ein Risikomanagement-Prozess erarbeitet, welcher im Unterkapitel 7.4 detailliert grafisch dargestellt wird. Dieser Prozess baut auf den bewährten Standardprozess des Risikomanagements auf, jedoch war eine Anpassung der Verantwortlichkeiten erforderlich. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Anforderungen und Gegebenheiten in kommunalen Verwaltungen stark von denen in der Privatwirtschaft abweichen.

Wichtig ist, dass es sich um einen flexiblen Prozess handelt. Dies ermöglicht es, den spezifischen Bedürfnissen und Ressourcen jeder einzelnen Kommune gerecht zu werden. Hierbei spielt die Auswahl der verfügbaren Instrumente eine entscheidende Rolle. Dieser Ansatz gewährleistet, dass der Risikomanagement-Prozess nicht nur effektiv, sondern auch praktikabel ist, unabhängig von der Größe oder den spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Kommune. Im Unterkapitel 2.4 wurde auf mehrere ausgewählte Instrumente des Risikomanagements näher eingegangen. Neben diesen existieren noch zahlreiche weitere Werkzeuge.

Bei der Identifikation von Risiken in der Kommunalverwaltung ist es von entscheidender Bedeutung, Besonderheiten zur berücksichtigen, welche sich gegenüber der Privatwirtschaft ergeben. Damit können weitere Risikobereiche aufgezeigt werden, welche spezifisch für Gemeinden existieren. Als Beispiel dafür können politische Risiken, soziale Verantwortung oder die Abhängigkeit von staatlichen Zuwendungen herangezogen werden.

Abschließend wurde der entwickelte Prozess von Experten in diesem Bereich validiert. Der Validierungsprozess diente zur Sicherstellung, dass der entwickelte Risikomanagement-Prozess den realen Anforderungen in kommunalen Verwaltungen entspricht. Mit dem Ergebnis der Validierung wurden Anpassungen an den Verantwortlichkeiten vorgenommen. Die korrekte Zuordnung der Verantwortlichkeiten ist von entscheidender Bedeutung, da es klare

rechtliche Angaben gibt, welche die Zuständigkeiten und Befugnisse von Organen auf kommunaler Ebene definieren. Durch die Validierung konnte ein höherer Reifegrad des Prozesses erwirkt werden.

9 Handlungsempfehlungen (Göttfert / Gurtner)

Das Thema Risikomanagement ist in der Privatwirtschaft schon längst ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung. Den Ergebnissen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Online-Befragung kann entnommen werden, dass Risikomanagement derzeit nur in wenigen oberösterreichischen Gemeinden und Städten aktiv betrieben wird. Aufgrund des stetig wachsenden Aufgabengebiets der Kommunen und der steigenden Nachweispflichten gegenüber den übergeordneten Stellen wie Bund oder Land, ist es wichtig, dass sich Kommunen mit dem Thema Risikomanagement und den möglichen Auswirkungen beschäftigen bzw. Maßnahmen zur Minimierung von Risiken entwickeln. Hierfür spielt eine Bewusstseinsbildung für Risiken, sowohl seitens der Verwaltung als auch seitens der Politik, eine entscheidende Rolle. Die vorliegende Masterarbeit definiert sowohl mögliche Risiken im kommunalen Bereich als auch Maßnahmen, wie diese Risiken minimiert werden können und zeigt anhand einer realen Gemeinde in Oberösterreich, wie ein Risikomanagement-Konzept umgesetzt werden kann. Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen daher als Hilfestellung bei der Implementierung und Umsetzung eines Risikomanagement-Konzepts für die oberösterreichischen Gemeinden und Städten dienen und Möglichkeiten bzw. Hinweise aufzeigen, welche es in diesem Zusammenhang zu beachten gilt.

Es soll ein Bewusstsein für Risiken bzw. Risikomanagement geschaffen werden

Risiken treten beinahe jeden Tag mehrmals aufgrund unterschiedlichster Gegebenheiten im Leben eines Menschen, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld, auf. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, dass jeder einzelne auch ein Bewusstsein für Risiken entwickelt, damit er abwägen kann, ob er dieses Risiko eingehen möchte oder nicht. Den Ergebnissen der Online-Befragung kann entnommen werden, dass es den Verantwortlichen im kommunalen Bereich bereits gelungen ist, ein Bewusstsein für Risiken und das Thema Risikomanagement in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten, zu entwickeln, denn die Mehrheit ist der Auffassung, dass Risikomanagement bereits jetzt wichtig ist und dieses Thema auch in Zukunft verstärkt an Bedeutung gewinnen wird. Dies allerdings unter der Tatsache, dass derzeit nur wenige Gemeinden angegeben haben, aktiv ein Risikomanagement zu betreiben. Um erfolgreich ein solches in der kommunalen Verwaltung implementieren zu können, ist es wichtig, ausnahmslos bei allen Mitarbeitern und politischen Vertretern ein Bewusstsein für Risiken und das Thema Risikomanagement zu entwickeln. Dies kann durch umfassende Informationen und einer guten Überzeugungsarbeit von Personen, welche dieses Thema als wichtig erachten, am besten gelingen. Für ein gut funktionierendes Risikomanagement ist es am Ende jedoch von großer Bedeutung, dass alle an einem Strang ziehen und jeder einzelne ein Bewusstsein für Risiken entwickelt hat.

Gemeinden und Städte sollten sich mehr mit dem Thema Risikomanagement beschäftigen und im Idealfall ein eigenes Risikomanagement-Konzept implementieren

Betrachtet man die Ergebnisse der dieser Arbeit zugrundeliegenden Online-Umfrage, so kann festgehalten werden, dass sich derzeit nur sehr wenige Kommunen mit dem Thema Risikomanagement beschäftigen. Gleichzeitig sind die Verantwortlichen aus dem kommunalen Bereich der Auffassung, dass diese in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Ein erfreulicher Umstand, welcher durchaus als positives Signal für die Zukunft gewertet werden kann. Aus Sicht der Autoren, wäre es von großer Bedeutung, wenn sich die Kommunen mehr mit dieser Materie auseinandersetzen würden. Eine gesetzliche Verpflichtung könnte diesbezüglich Abhilfe schaffen, doch Themen, welche mit Druck und Zwang versucht werden umzusetzen, werden meist nicht so gut angenommen wie jene, welche mit einer großen Unterstützung und einer umfassenden Information (beispielsweise vom Bund, Land, etc.) auf die Verantwortlichen in den kommunalen Verwaltungen treffen. Die vorliegende Arbeit kann als Unterstützungsinstrument für alle an dieser Thematik interessierten Gemeinden und Städte gewertet werden, da in dieser Arbeit anhand einer realen Gemeinde gezeigt wird, wie ein Risikomanagement-Konzept mit einem vollständig dargestellten Risikomanagement-Prozess umgesetzt werden kann. Des Weiteren erfolgt eine Darstellung von Risiken sowie Maßnahmen zur Reduktion von Risiken, aber es werden auch noch viele weitere Hinweise aufgezeigt, welche es in diesem Zusammenhang zu beachten gibt. Als Handlungsempfehlung kann daher definiert werden, dass die oberösterreichischen Gemeinden und Städte ein eigenes Risikomanagement-Konzept unter Zuhilfenahme der vorliegenden Arbeit implementieren und in weiterer Folge auch regelmäßig validieren sollten.

Mitarbeiter sollten bei der Risikoidentifikation und der Risikoanalyse- und Bewertung miteinbezogen werden

Die Einbeziehung der Mitarbeiter von Gemeinden bei der Identifikation von Risiken ist sehr wichtig, da diese einen tiefen Einblick in die jeweiligen Bereiche haben. Sie können als lokale Experten angesehen werden, die täglich mit den Herausforderungen und Bedürfnissen ihrer Gemeinden konfrontiert sind. Die Mitarbeiter verfügen über wertvolles Wissen, welches bei der Erfassung und Bewertung von potenziellen Risiken von großem Wert ist. Darüber hinaus fördert die Einbeziehung das Gefühl der Mitverantwortung und das Engagement für die Sicherheit ihrer Gemeinden.

Oftmals können einfache Maßnahmen Risiken bzw. deren Auswirkungen minimieren

Den Ergebnissen der Online-Befragung kann entnommen werden, dass vielfältige Risiken mit einer unterschiedlich gewichteten Relevanz auf kommunaler Ebene existieren. Zudem wurden zahlreiche Maßnahmen genannt, wie diese Risiken minimiert werden können. In diesem

Zusammenhang wurde festgestellt, dass es zum Teil relativ einfache Maßnahmen gibt, wie solche minimiert werden können und dass damit nicht immer ein hoher personeller Aufwand oder immense finanzielle Investitionen verbunden sind. Beispielsweise ist zur Minimierung von Personalrisiken als Maßnahmen die Mitarbeiterzufriedenheit relativ einfach und ohne große finanzielle Aufwendungen umsetzbar. Natürlich gibt es auch Maßnahmen, welche aufwändiger umzusetzen sind, wie beispielsweise Investitionen in eine Blackout-sichere Infrastruktur. Diesbezüglich kann den Gemeinden und Städten empfohlen werden, dass es für ein funktionierendes Risikomanagement von Vorteil ist, Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zur Minimierung zu definieren. Gleichzeitig kann aber darauf hingewiesen werden, dass die Risikominimierung des Öfteren auch relativ einfach umzusetzen ist und aufgrund dessen kein Ausschlusskriterium für die Umsetzung eines Risikomanagements im kommunalen Alltag darstellt.

Risikomanagement sollte als laufender Prozess verstanden werden

Die Implementierung eines Risikomanagements in der kommunalen Verwaltung darf keinesfalls als ein abgeschlossener Prozess verstanden werden. Seitens der Verantwortlichen in den Kommunen muss das Bewusstsein vorherrschen, dass Risikomanagement ein laufender Prozess ist, welcher eine regelmäßige Identifikation, Bewertung und Behandlung von Risiken voraussetzt. Ab dem Zeitpunkt der Implementierung eines Risikomanagements ist auch eine regelmäßige Validierung, verbunden mit möglichen Anpassungen im Risikomanagement-Konzept, notwendig. An die Verantwortungsträger in den oberösterreichischen Gemeinden und Städten kann daher die Empfehlung ausgesprochen werden, grundsätzlich ein Risikomanagement in der eigenen Gemeinde einzuführen und sofern bereits aktiv ein Risikomanagement betrieben wird, sich in regelmäßigen Abständen damit auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, da es sich hierbei um einen laufenden Prozess handelt.

Gemeinden sollten je nach Größe und verfügbaren Ressourcen ihr Risikomanagement anpassen

Zur Implementierung eines Risikomanagements im kommunalen Bereich stehen viele unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Je nach Größe und der verfügbaren Ressourcen einer Gemeinde oder Stadt, kann das Risikomanagement dementsprechend angepasst bzw. ausgebaut werden. Es ist nicht notwendig, alle zur Verfügung stehenden Instrumente zu verwenden. Die Verantwortlichen in den Kommunen sollten im Zuge einer geplanten Implementierung eines Risikomanagements vorab Überlegungen dahingehend anstellen, welche Instrumente für die jeweilige Gemeinde oder Stadt geeignet sein könnten. Dabei

können mehrere Faktoren, wie etwa die Größe der Gemeinde oder die Personalressourcen in der Verwaltung, einen großen Einfluss ausüben.

Zusammengefasst kann den Kommunen daher die Empfehlung ausgesprochen werden, Instrumente im Bereich des Risikomanagements anzuwenden. Es muss aber vorab genau eruiert werden, welche der Werkzeuge für die Gemeinde oder Stadt als geeignet erscheinen. Die in dieser Arbeit in Unterkapitel 2.4 beschriebenen Instrumente können als Hilfestellung betrachtet werden, wengleich auch angemerkt werden muss, dass es sich hierbei nur um eine Auswahl an Instrumenten des Risikomanagements handelt.

Verantwortlichkeiten im Risikomanagement-Prozess müssen festgelegt werden

Der Darstellung des Risikomanagement-Prozesses im Unterkapitel 7.4 sowie der im Anschluss erfolgten Validierung durch Experten aus dem kommunalen Umfeld, welche im Unterkapitel 7.4.6 ausführlich beschrieben wurde, kann entnommen werden, dass es unbedingt notwendig ist, Verantwortlichkeiten im Risikomanagement-Prozess festzulegen. Es braucht eine klare und für alle beteiligten Akteure verständliche Darstellung, wer welche Verantwortlichkeiten im Risikomanagement-Prozess trägt, damit es zu keinen Konflikten und Unstimmigkeiten im Prozess kommt. Für die Gemeinden und Städte, welche ein eigenes Risikomanagement-Konzept implementieren möchten, ist es daher von hoher Bedeutung, im Zuge der Konzepterstellung die Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Der in dieser Arbeit in der Fallstudie dargestellte Risikomanagement-Prozess kann diesbezüglich als Hilfestellung für die Verantwortlichen auf kommunaler Ebene betrachtet werden.

Auf dem öffentlichen Sektor kommt es durch immer komplexere Sachverhalte zu einem Anstieg an Risiken, welche nicht vernachlässigt werden sollten

Der Anstieg von Risiken im öffentlichen Bereich aufgrund immer komplexerer Sachverhalte ist eine Folge von technologischem Fortschritt, globaler Vernetzung, Umweltproblemen, gesellschaftlichen Veränderungen und geopolitischer Unsicherheit. Daher ist es wichtig, dass Kommunen Risikomanagementstrategien entwickeln und implementieren, um sicherzustellen, dass sie in der Lage sind, auf diese komplexen Sachverhalte angemessen zu reagieren und die Interessen der Bürger bestmöglich zu schützen.

10 Persönliches Resümee und Ausblick (Göttfert / Gurtner)

Das letzte Kapitel der vorliegenden Masterarbeit befasst sich mit einem persönlichen Resümee der Autoren zum Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich sowie mit einem Ausblick dieser Thematik in die Zukunft.

Den Ergebnissen der Online-Befragung kann entnommen werden, dass dieses Thema in den Kommunen durchaus bereits bekannt ist und auch die Relevanz als relativ hoch angesehen wird, wenngleich derzeit nur wenige Gemeinden und Städte in Oberösterreich ein Risikomanagement betreiben. Ein Umstand, welcher aus Sicht der Autoren zu bedauern ist und sich im Hinblick auf die Zukunft ändern sollte. Der entscheidende Schritt ist hierbei die Überwindung der anfänglichen Hürden bei der Einführung des Risikomanagements. Insbesondere geht es darum, Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern abzubauen, da sich diese von neuen Prozessen und Veränderungen oft überfordert fühlen. Dies kann durch eine offene Kommunikation und entsprechende Schulungen erreicht werden.

Aufgrund der immer komplexer werdenden Anforderungen an die Kommunen und den steigenden Nachweispflichten gegenüber anderen bzw. übergeordneten Organisationen, ist es wichtig, dass auch im kommunalen Bereich ein Bewusstsein für Risiken und möglichen Maßnahmen, wie solche Risiken minimiert oder möglicherweise gänzlich verhindert werden können, geschaffen wird. In dieser Masterarbeit werden Möglichkeiten, Instrumente und Methoden aufgezeigt, wie ein Risikomanagement in der eigenen Gemeinde umgesetzt werden kann. Des Weiteren wird verdeutlicht, dass ein Risikomanagement-Konzept individuell und je nach den Gegebenheiten der Gemeinde erstellt werden kann. Die in der dieser Arbeit dargestellte Zusammenstellung an Instrumenten des Risikomanagements und die Anwendung ausgewählter Instrumente in der Fallstudie können in diesem Zusammenhang als Hilfestellung erachtet werden.

Die vorliegende Masterarbeit soll das Interesse am Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich verstärken. Seitens der Autoren wäre es wünschenswert, wenn zukünftig mehr Gemeinden und Städte in Oberösterreich ein Risikomanagement implementieren und aktiv betreiben würden. Ein Ausblick in die Zukunft zeigt, dass Riskmanagement ein wichtiges Thema für die Kommunen sein wird, um gut auf Risiken und deren Auswirkungen vorbereitet zu sein.

Darüber hinaus trägt ein umfassendes Risikomanagement dazu bei, das Vertrauen der Bürger in die Führung der Kommune zu stärken. Bei entsprechender Kommunikation wird den

Bürgern vermittelt, dass geeignete Vorsichtsmaßnahmen ergriffen werden und das Wohl der Gemeinschaft gewährleistet werden kann.

Insgesamt wird das Risikomanagement somit zu einem unverzichtbaren Werkzeug für Kommunen, um langfristig erfolgreich und widerstandsfähig zu sein.

Literaturverzeichnis

Beck, Stefanie/Benecke, Miriam/Felten, Markus/Lipske, Ulf/Schuster, Ferdinand (2013): Risikomanagement in Kommunen, in: Public Governance. Zeitschrift für öffentliches Management, Sommer 2013, S. 12-15

Bentum, Elisabeth (2023): Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement : Implikation für den Employee Lifecycle, Berlin

Benz, Martin/Sterchi, Martin (2001): Risikomanagement im öffentlichen Sektor, in: Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik, Heft 5-2001, S. 44-49

Birkholz, Kai (2009): Risikomanagement – Eine Herausforderung für Deutsche Kommunen, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg, S. 155-169

Blättler, Stephanie/Hunziker, Stefan (2015): Kommunales Risikomanagement: Erfahrungen und Empfehlungen, in: Verwaltung und Management, 21. Jg., Heft 2, S. 83-88

Brühwiler, Bruno (2016): Risikomanagement als Führungsaufgabe, Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen, 4. Aufl., Bern

Budäus, Dietrich/Hilgers, Dennis (2009): Öffentliches Risikomanagement – zukünftige Herausforderungen an Staat und Verwaltung, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg, S. 17-77

Bungartz, Oliver (2014): Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS), Steuerung und Überwachung von Unternehmen, 4. Aufl., Berlin

COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk, Zusammenfassung, Frankfurt

Dettling, Daniel (2023): Resilienzmanagement ist das neue Risikomanagement: Megatrends als Treiber einer resilienten Wirtschaft und Gesellschaft, in: RMA Risk Management & Rating Association e.V. (Hrsg.): Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement, Jahrbuch Risikomanagement 2022/2023, Berlin, S. 65-72

Diederichs, Marc (2012): Risikomanagement und Risikocontrolling, 3.Aufl., München

Diekmann, Andreas (2014): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 9. Aufl., Reinbek bei Hamburg

Dreannan, Lynn T./Mc Connell, Alan (2007): Risk and Crisis Management in the Public Sector, USA

Ebert, Christof (2013): Risikomanagement kompakt. Risiken und Unsicherheiten bewerten und beherrschen, 2. Aufl., Heidelberg

Fiege, Stefanie (2006): Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG. Prozess, Instrumente, Träger, 1. Aufl., Wiesbaden

Finke, Robert (2017): Grundlagen des Risikomanagements, Quantitative Risikomanagement-Methoden für Einsteiger und Praktiker, 2. Aufl., Weinheim

Freitag, Egon (2020): Kreativitätstechniken. So finden Sie das richtige Werkzeug für Ihr Problem, 1. Aufl., Tübingen

Glaser, Christian (2022): Risikomanagement im Leasing, Grundlagen, rechtlicher Rahmen und praktische Umsetzung, 3. Aufl., Heilbronn

Hahn, Dieter (2020): Risikomanagement in Kommunen. Handlungsorientierter Leitfaden für die kommunale Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden

Harrach, Hakim (2010), Risiko-Assessments für Datenqualität. 1. Aufl., Wiesbaden

Hempel, Mario/Offerhaus, Jan (2008): Risikoaggregation als wichtiger Aspekt des Risikomanagements, in: Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e. V. (Hrsg.): Risikoaggregation in der Praxis, Beispiele und Verfahren aus dem Risikomanagement von Unternehmen, Berlin, S. 3-13

Hink, Robert/Mödlhammer, Helmut (2009): Vorwort, in: RFG – Recht & Finanzen für Gemeinden, 01/2009, S. 1-2

Hoffmann, Wilfried (2017): Risikomanagement. Kurzanleitung Heft 4, 2. Aufl., Berlin

Hunziker, Stefan/Renggli, Stefan/Fallegger, Marcel (2018): Interne Kontrollsysteme im Finanzbereich. Wirksame und effiziente Steuerung, Kontrolle und Überwachung, Wiesbaden

Hunziker, Stefan/Trachsel, Viviane (2023): Cyber-Risiken in das Risikomanagement integrieren, in: Controlling & Management Review, Nr. 2/2023, S. 26-33

Kalwait, Rainer/Meyer, Ralf/Romeike, Frank/Schellenberger, Oliver/Erben, Roland (Hrsg.) (2008), Risikomanagement in der Unternehmensführung, 1. Aufl., Weinheim

Klein, Andreas (2011): Risikomanagement und Risiko-Controlling, 1. Aufl., Freiburg

Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl., Wiesbaden

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2023): Kommunales Risikomanagement, Teil 3: Risikomanagement und Risikocontrolling – Mehrwert, Handwerkszeug und Erfolgsfaktoren, Bericht Nr. 05/2023, Köln

Lauer, Hartmut (2018): Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge, 1. Aufl., Wiesbaden

Lenger, Philipp / Picher, Gerhard / Schury, Stefan (2017): Risikomanagement in Gemeinden. Ein notwendiges „Übel“ zur Aufgabenerfüllung, in: Recht & Finanzen für Gemeinden, Nr. 3, S. 101-107

Mayer, Horst Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Aufl., München

Mayring, Philipp (1994): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Boehm, Andreas/Mengel, Andreas/Muhr, Thomas (Hrsg.): Texte verstehen; Konzepte, Methoden, Werkzeuge, Konstanz, S. 159-177

Mitterer, Karoline / Pichler, Dalilah (2020): KDZ. Finanzausgleich Kompakt. Fact Sheets 2020 zum Finanzausgleich mit Fokus auf Gemeinden, 1. Aufl., Wien

Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden

Müller, Klaus-Rainer (2023): Handbuch Unternehmenssicherheit. Umfassendes Sicherheits-, Kontinuitäts- und Risikomanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden

Paetzmann, Karsten (2012): Corporate Governance, Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg

Parzer, Philip (2014): Strategische Personalentwicklung III, in: KDZ Forum Public Management, 2014 Nr. 1, S. 12-14

Pircher, Gerhard/Langer, Philipp/Schury, Stefan (2017): Risikomanagement in Gemeinden (Teil 2), in: RFG – Recht & Finanzen für Gemeinden, 2017/4, S. 166-172

Pircher, Gerhard/Nestler, Christoph/Schury, Stefan (2015): Einführung und Umsetzung eines internen Kontrollsystems, in: RFG – Recht & Finanzen für Gemeinden, 2015/3, S. 9-13

Putschögl, Gerhard/Neuhofer, Hans (2021): Oberösterreichische Gemeindeordnung, 6. Aufl., Linz

Reichard, Christoph / Röber, Manfred (2019): Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 395-405

Romeike, Frank (2018): Risikomanagement, 1. Aufl., Wiesbaden

Romeike, Frank/Hager, Peter (2020): Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0 Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. Aufl., Wiesbaden

Roos, Michael/Schmitt, Elias-Johannes (2022): Kommunales Management im 21. Jahrhundert, in: Roos, Michael/Kamlage, Jan-Hendrik/Schmitt, Elias-Johannes (Hrsg.): Klimaresiliente Kommunalpolitik. Eine Szenarioanalyse für Bochum im Jahr 2046, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 1-19

Scharpel, Jens/Breier, Christine (2009): Risikomanagement bei den Berliner Wasserbetreibern, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg, S. 307-332

Schartmann, Bernd/Lindner, Manfred (2006): Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) durch die Interne Revision (IR), in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin, S. 33-62

Schnell, Rainer/Hill, Paul Bernhard/Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., München

Scholl, Armin (2018): Die Befragung, 4. Aufl., Konstanz

Schütz, Martin (2009): Risikomanagement aus Sicht des Öffentlichen Sektors der Schweiz, in: Scholz, Frank/Schuler, Andreas/Schwintowski, Hans-Peter (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand, Heidelberg, S. 117-153

Schwarting, Gunnar (2015): Risikomanagement in Kommunen, Berlin

Seibold, Holger (2006): IT-Risikomanagement, München

Spörrer, Stefan (2018): Business Continuity Management. ISO 22301 und weitere Normen im Rahmen der Informationstechnologie, Wiesbaden

Teichmüller, Anne-Katrin/Reuter, Verena/Naegele Gerhard (2017): Kommunen im demografischen Wandel – Ansätze und Rahmenbedingungen kommunaler Demografiepolitik, in: Kleinfeld, Ralf/Hafkesbrink, Joachim/Stuhldreier, Jens (Hrsg.): Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 229-248

Thielsch, Meinald T./Weltzin, Simone (2012): Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen, in: Thielsch, Meinald T./Brandenburg Thorsten (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster, S. 109-127

Toutenburg, Helge/Heumann, Christian (2006): Deskriptive Statistik. Eine Einführung in Methoden und Anwendungen mit SPSS, 5. Aufl., Berlin

Wolfrum, Marco (2023): Pragmatische Risikoquantifizierung zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs – weniger ist mehr, in: RMA Risk Management & Rating Association e.

V. (Hrsg.): Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement, Jahrbuch Risikomanagement 2022/2023, Berlin, S. 93-104

Internetquellen

3GRC (2023): Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement, <https://www.3grc.de/risikomanagement/internes-kontrollsystem-und-risikomanagement/> (Stand: 28.06.2023)

Asana (2023): Vorlage für eine Risikomatrix: So führen Sie eine Risikobewertung durch, um den Projekterfolg zu steigern (mit Beispielen), <https://asana.com/de/resources/risk-matrix-template> (Stand: 17.07.2023)

Austrian Standards (2021): Risikomanagement: Neue ÖNORM hilft Unternehmen praxisnah durch Krisen, <https://www.austrian-standards.at/de/newsroom/pressemeldungen/risikomanagement-neue-oenorm-hilft-unternehmen-praxisnah-durch-krisen> (Stand: 04.07.2023)

Austrian Standards (2021a): Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen. Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000, <https://shop.austrian-standards.at/Preview.action?deliver=&dokkey=687596&selectedLocale=de> (Stand: 04.07.2023)

Austrian Standards (2023): Compliance: Definitionen, Begriffe, Standards und Richtlinien, <https://www.austrian-standards.at/de/themengebiete/management-qualitaet-risiko/compliance> (Stand: 02.07.2023)

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2023): Risiken bewerten, https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/IT-Grundschatz/Zertifizierte-Informationssicherheit/IT-Grundschatzschulung/Online-Kurs-IT-Grundschatz/Lektion_7_Risikoanalyse/Lektion_7_07/Lektion_7_07_node.html (Stand: 17.07.2023)

Bundesministerium für Finanzen (2022): Grundsteuer, <https://www.bmf.gv.at/themen/steuern/immobilien-grundstuecke/grundbesitzabgaben-einheitsbewertung/grundsteuer.html> (Stand: 09.06.2023)

Bundesverwaltungsamt (2023): 3.10 Risikomanagement, [Verwaltung innovativ - 3.10 Risikomanagement \(verwaltung-innovativ.de\)](https://www.verwaltung-innovativ.de/3.10-Risikomanagement) (Stand: 06.07.2023)

Business-wissen.de (2023): Risikomanagement. Risiken messen und bewerten, <https://www.business-wissen.de/hb/unternehmensrisiken-messen-und-bewerten/> (Stand: 26.07.2023)

BWL-Lexikon.de: SWOT-Analyse, <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/> (Stand: 07.06.2023)

Denk, Robert/Exner-Merkelt, Karin/Ruthner Raoul (2006): Risikomanagement im Unternehmen – Ein Überblick, in: Wirtschaft und Management, Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, 3. Jg., Nr. 4, <https://www.fh-ve.ac.at/uploads/pages/forschung/SR-2006-04-Web.pdf> (Stand: 13.06.2023)

Die Presse (2023): Bis 2030 fehlen rund 140.000 IT-Fachkräfte im öffentlichen Dienst, <https://www.diepresse.com/6243451/bis-2030-fehlen-rund-140000-it-fachkraefte-im-oeffentlichen-dienst> (Stand: 29.08.2023)

Experto.de (2023): Risikomanagement: Unternehmerische Risiken identifizieren (Teil 1), <https://www.experto.de/businesstipps/risikomanagement-unternehmerische-risiken-identifizieren-teil-1.html> (Stand: 16.06.2023)

finanz.at (2023): Kommunalsteuer – KommSt. In Österreich, <https://www.finanz.at/steuern/kommunalsteuer/> (Stand: 09.06.2023)

Finanzdepartement Kanton Luzern (2018): Handbuch Finanzhaushalt der Gemeinden, Kapitel 2 Steuerung, Risikomanagement (RM) inkl. Internes Kontrollsystem (IKS), https://www.lu.ch/-/media/Kanton/Dokumente/FD/Finanzaufsicht_Gemeinden/Handbuch_FHGG/Kapitel_2/V20180228_Kap263_Risikomanagement_IKS.pdf?la=de-CH (Stand: 15.06.2023)

Finanztip (2023): Was die steigenden Zinsen für Dich bedeuten,
<https://www.finanztip.de/zinsentwicklung/> (Stand: 30.08.2023)

gemeindemagazin.at (2023): Gemeinde-Bonitäts-Ranking 2022,
http://www.gemeindemagazin.at/magazin_detail.php?ID=1215 (Stand: 21.06.2023)

Haushaltssteuerung.de (2023): Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft,
Balanced Scorecard (BSC), <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-balanced-scorecard.html> (Stand: 20.06.2023)

Huber, Martin (2020): Können Gemeinden in Konkurs gehen?,
<https://gemeindebund.at/koennen-gemeinden-in-konkurs-gehen/> (Stand: 08.06.2023)

IFM Institut für Managementberatung (2023): Balanced Scorecard – Strategie und Ziele
leicht gemacht, <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/balanced-scorecard-strategie-und-ziele-leicht-gemacht.html#:~:text=Die%20Balanced%20Scorecard%20ist%20das,zur%20Leistungsmessung%20untersucht%20und%20entwickelt.> (Stand: 20.06.2023)

Insights Controller Institut (2023): Kennen Sie das Reifegrad-Modell?,
<https://insights.controller-institut.at/reifegrade-im-risikomanagement/> (Stand: 02.09.2023)

INTOSAI (2023a): International Organization of Supreme Audit Institutions, Über uns,
<https://www.intosai.org/de/ueber-uns> (Stand: 26.06.2023)

INTOSAI (2023b): INTOSAI Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen
Sektor, https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/intosai_gov_9100g.pdf (Stand:
26.06.2023)

Kayenta (2023): Risikobewältigungs-Strategien: So definieren Sie für ihr Projekt
wirkungsvolle Maßnahmen, <https://www.kayenta.de/training-seminar/artikel/risikobewaeltigungsstrategien-wirkungsvolle-massnahmen-im-projekt.html>
(Stand 02.07.2023)

KDZ, Zentrum für Verwaltungsforschung (2020): Nachhaltige Gemeindefinanzierung,
<https://www.kdz.eu/de/aktuelles/blog/nachhaltige-gemeindefinanzierung> (Stand 09.06.2023)

Kirsch, Awena: Risikobasiertes Denken ISO 9001:2015, <https://kirsch-managementsysteme.de/blog/2014/10/03/risikobasiertes-denken-iso-9001-2015/> (Stand: 05.06.2023)

Kommunal (2018): Das Vergaberecht ist zu kompliziert, <https://kommunal.at/das-vergaberecht-ist-zu-kompliziert> (Stand: 08.07.2023)

Kommunal (2022): Amtshaftung für den Bereich der Gemeinde, <https://kommunal.at/amtshaftung-fuer-den-bereich-der-gemeinde> (Stand: 07.07.2023)

Kurier (2022): Stadtgemeinde Feldbach von Hackerangriff betroffen, <https://kurier.at/chronik/oesterreich/stadtgemeinde-feldbach-von-hackerangriff-betroffen/402136620> (Stand: 09.08.2023)

Modu-learn.de (2023): Risikomanagement: Die wichtigsten Beispiele für interne und externe Risiken, <https://www.modu-learn.de/verstehen/management/risikomanagement/> (Stand: 16.06.2023)

Oberösterreichische Nachrichten (2022): „Schwarzbau-Affäre“: Laut Staatsanwaltschaft bereits 23 Verdachtsfälle, <https://www.nachrichten.at/oberoesterreich/schwarzbau-affe-ermittlungen-wegen-amtsmissbrauchs-in-enzenkirchen;art4,3762344> (Stand: 09.08.2023)

Oesterreich.gv.at (2023): Begriffslexikon, Verordnung, <https://www.oesterreich.gv.at/lexicon/V/Seite.990040.html> (Stand: 06.07.2023)

offenerhaushalt.at (2023): Finanzdaten aus dem öffentlichen Sektor, <https://www.offenerhaushalt.at/> (Stand: 21.06.2023)

OÖ. Landesverwaltungsgericht (2023): Fragen und Antworten FAQ, <https://www.lvwg-ooe.gv.at/16760.htm> (Stand: 06.07.2023)

Österreichischer Städtebund (2023): Teuerung lässt Gesamtverschuldung der Städte und Gemeinden steigen, https://www.staedtebund.gv.at/en/services/aktuelles/aktuelles-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=123097&cHash=e2ee9f174fa5c098ccae03576ab98523 (Stand: 09.08.2023)

Quality Austria (2023): Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa) im Risikomanagement, <https://www.qualityaustria.com/news/ursache-wirkungs-diagramm-ishikawa-im-risikomanagement/> (Stand: 18.06.2023)

Rechnungshof Österreich (2016): Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen, Leitfaden für die Prüfung von Korruptionspräventionssystemen, https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home_1/home_6/Leitfaden_Korruptionsbekaempfung_und_IKS.pdf (Stand: 26.06.2023)

Rechnungshof Österreich (2023): FAQ, https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/fragen-medien/fragen-medien_2/FAQ.html (Stand: 06.07.2023)

RIFS Potsdam (2015): Viele Ursachen von Naturkatastrophen sind politisch und sozial bedingt, <https://www.rifs-potsdam.de/de/blog/2015/21/viele-ursachen-von-naturkatastrophen-sind-politisch-und-sozial-bedingt-interview-mit> (Stand: 08.07.2023)

Salzburger Nachrichten (2023): Cyberangriffe: Land Kärnten wurde wieder gehackt, <https://www.sn.at/panorama/oesterreich/cyberangriffe-land-kaernten-wurde-wieder-gehackt-130843378> (Stand: 09.08.2023)

Schillinger & Partner: Prozessvalidierung, Prozessfähigkeit, Prozesssicherheit, <https://www.schillinger-partner.de/unternehmensspezifische-trainings/prozessvalidierung-prozessfaehigkeit-prozesssicherheit> (Stand: 26.07.2023)

St. Florian am Inn (2023): Hochwasser 2013, https://www.st-florian-inn.ooe.gv.at/Hochwasser_2013_390 Stand (11.07.2023)

Statistik Austria (2023): Ein Blick auf die Gemeinde, <https://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=41418> (Stand: 10.07.2023)

Theobald, Elke (2023): PESTEL-Analyse, Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt, https://www.management-monitor.de/wp-content/uploads/2023/06/whitepaper_pestel_Analyse.pdf (Stand: 18.06.2023)

Versicherungsmakler.at (2023): Amtshaftpflichtversicherung, <https://versicherungsmakler.at/alle-versicherungssparten/amtshaftpflichtversicherung/> (Stand:07.07.2023)

Via Nova (2023): St. Florian am Inn, https://www.pilgerweg-vianova.eu/at_st-florian-am-inn.html (Stand: 10.07.2023)

VOREST AG (2023): Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - Eine Infoseite der VOREST AG, Was ist das Ishikawa Diagramm oder Ursache-Wirkungs-Diagramm? <https://kvp.me/kvp-methoden-prozessverbesserung/fehler-ursachen-finden-ishikawa-diagramm/> (Stand: 18.06.2023)

Anhang

Anlage 1: Newsletter Nr. 35 – Gemeindebund OÖ

Anlage 2: Online-Fragebogen



Info Nr. 35

Sehr geehrte Damen und Herren!

Neuaufgabe Prüfungsausschussbroschüre

Unsere Broschüre "Die Aufgaben des Prüfungsausschusses" wurde aktualisiert und steht Ihnen auf unserer Homepage unter Service/Publikationen zum Download zur Verfügung. Wir ersuchen Sie, Ihre Prüfungsausschussmitglieder von dieser Broschüre in Kenntnis zu setzen.

Fragebogen für Masterarbeit

Daniel Göttfert und Armin Gurtner haben uns ersucht, unseren Mitgliedsgemeinden einen von ihnen erstellten Fragebogen weiterzuleiten. Beide sind am Marktgemeindeamt St. Florian am Inn tätig und studieren an der Fachhochschule OÖ am Campus Linz im Masterstudiengang Gesundheits-, Sozial-, und Public-Management.

Im Zuge ihrer Doppel-Masterarbeit beschäftigen sie sich mit dem Thema „Risikomanagement in oberösterreichischen Gemeinden“. Unter dem Begriff „Risikomanagement“ versteht man, Risiken zu ermitteln, bewerten und einen Plan zu entwickeln, um diese Risiken und ihre potenziellen Auswirkungen für z.B. Gemeinden und Städte zu minimieren oder zu kontrollieren.

Anhand ihrer Online-Kurzbefragung möchten sie erheben, ob und wie weit sich oberösterreichische Gemeinden bereits mit Risikomanagement beschäftigen bzw. welche Risikobereiche aus Sicht von Bürgermeister/innen und Amtsleiter/innen im kommunalen Bereich relevant sind. Zudem soll anhand dieser Zielgruppe erhoben werden, welche Maßnahmen geeignet sein könnten, um mögliche Risiken zu minimieren.

Herr Göttfert und Herr Gurtner ersuchen um Weiterleitung von nachfolgendem Link an den/die Bürgermeister/in UND Amtsleiter/in. Die Beantwortung der Fragen dauert etwa 10 Minuten.

Um an der Befragung teilnehmen zu können, klicken Sie bitte auf folgenden Link oder kopieren Sie diesen in Ihren Browser:

https://ww3.unipark.de/uc/risikomanagement_oberoesterreich/

Herr Göttfert und Herr Gurtner bitten um Beantwortung des Fragebogens **bis zum 02.06.2023** und möchten sich bereits im Voraus für Ihre Unterstützung bedanken.

Mit den besten Grüßen

OÖ Gemeindebund

Anlage 2: Online-Fragebogen

Fragebogen

1 Begrüßung

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

anhand unserer Befragung möchten wir erheben, ob sich oberösterreichische Gemeinden und Städte bereits mit Risikomanagement beschäftigen bzw. wie wichtig dieser Bereich von den verantwortlichen Akteuren empfunden wird.

Der/Begriff "Risikomanagement" bedeutet, Risiken zu ermitteln, bewerten und einen Plan zu entwickeln, um diese Risiken und ihre potenziellen Auswirkungen für Städte und Gemeinden zu minimieren oder zu kontrollieren.

Bitte nehmen Sie sich etwa 10 Minuten Zeit für die Beantwortung der Fragen.
Ihre Angaben werden anonym erfasst - ein Rückschluss auf Sie bzw. Ihre Gemeinde / Stadt ist nicht möglich. Selbstverständlich handelt es sich um eine freiwillige Teilnahme

Vielen Dank für Ihren wertvollen Beitrag.
Daniel Göttfert, BA & Armin Gurtner, BA

Informationen zum Datenschutz:

Die im Rahmen dieser Befragung erhobenen Daten können - gemäß Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) - nur von autorisierten und zur Verschwiegenheit verpflichteten Personen eingesehen werden und dies nur soweit es für das Projekt notwendig ist. Die erhobenen Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

2 Seite 1

Wie wichtig finden Sie das Thema Risikomanagement im kommunalen Bereich?

- sehr wichtig
- eher wichtig
- eher nicht wichtig
- gar nicht wichtig

3 Seite 2

Betreibt Ihre Gemeinde / Stadt bereits Risikomanagement?

- ja
- nein

4 Seite 3

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der nachfolgenden Risiken, für die Gemeinde / Stadt in der Sie tätig sind, ein?

	sehr hoch	eher hoch	eher nicht hoch	gar nicht hoch
Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorische Risiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT und Datenschutzrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Risiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haftungsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liquiditätsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zinsrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausfallsrisiken (Darlehen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputations- bzw. Imagerisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umweltrisiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blackout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pandemie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografische Risiken (Überalterung, Abwanderung, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Risiken <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach geeignet, um die zuvor genannten Risiken zu minimieren?

Bitte antworten Sie stichwortartig.

Risiken, welche vom Staat bzw. der Politik ausgehen	
Organisatorische Risiken	
Personalrisiken	
IT und Datensicherheitsrisiken	
Rechtliche Risiken	
Haftungsrisiken	
Investitionsrisiken	
Liquiditätsrisiken	
Zinsrisiken	
Ausfallsrisiken (Darlehen)	
Reputations- bzw. Imagerisiken	
Umweltrisiken	
Blackout	
Pandemie	
Demografische Entwicklung (Überalterung, Abwanderung, etc.)	
Sonstige Risiken	

6 Seite 5

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu?

"Risikomanagement wird auf kommunaler Ebene zukünftig an Bedeutung gewinnen"

- trifft voll zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

7 Seite 6 - Personenbezogene Angaben

In welcher Funktion sind Sie in Ihrer Kommune tätig?

- AmtsleiterIn
- BürgermeisterIn
- sonstige Funktion

Seit wie vielen Jahren sind Sie schon in dieser Funktion tätig?

- unter 1 Jahr
- 1 - 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre
- 21 - 30 Jahre
- 31 Jahre und länger

Wie viele Einwohner hat die Gemeinde / Stadt, in der Sie tätig sind?

- bis 1.000 Einwohner
- 1.001 bis 1.500 Einwohner
- 1.501 bis 2.000 Einwohner
- 2.001 bis 3.000 Einwohner
- 3.001 bis 6.000 Einwohner
- 6.001 bis 10.000 Einwohner
- über 10.001 Einwohner

8 Seite 7 - Personenbezogene Angaben Teil 2

Ich bin...

- männlich
- weiblich
- divers

Wie alt sind Sie?

- bis 30 Jahre
- 31 - 40 Jahre
- 41 - 50 Jahre
- 51 - 60 Jahre
- 61 Jahre und älter

9 Seite 9

Gibt es sonst noch etwas, was Sie uns zum Thema Risikomanagement mitteilen möchten?



10 Endseite

Vielen Dank für die Teilnahme!

Der Fragebogen ist nun beendet - Sie können das Fenster schließen.
