

Karin Stromberger

Vom Verwalten zum Gestalten

Die Amtsleitung als Motor der Gemeindeentwicklung

Abschlussarbeit

Universitätskurs Führungskräfteentwicklung

Eingereicht bei

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Scheff

Karl-Franzens-Universität Graz
und UNI for LIFE Weiterbildungs GmbH



Gabersdorf, Mai 2026

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Universitätslehrgangs „Führungskräfteentwicklung in steirischen Gemeinden“.

Als Quereinsteigerin in der Funktion der Bürgermeisterin stellte und stellt mich die tägliche Arbeit in der Gemeinde vor vielfältige Herausforderungen. Besonders deutlich wurde mir dabei, wie entscheidend gut funktionierende Strukturen, klare Zuständigkeiten und starke Schlüsselpersonen für eine erfolgreiche Gemeindearbeit sind.

Wie viele Gemeinden stehen auch wir vor organisatorischen, personellen und strukturellen Herausforderungen. Zusätzlich zeigte sich im Zuge eines Führungs- und Rollenwechsels, dass gewachsene Abläufe und langjährig gelebte Strukturen neu definiert und weiterentwickelt werden müssen. Gerade dabei wurde deutlich, wie wichtig eine klare Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und den jeweiligen Schlüsselpersonen ist.

Die vorliegende Arbeit ist bewusst praxisnah gehalten und verbindet persönliche Erfahrungen aus der kommunalen Arbeit mit den im Lehrgang vermittelten theoretischen Grundlagen. Ziel ist es, die Rolle der Amtsleitung als zentrale Führungs- und Koordinationsfunktion näher zu beleuchten und aufzuzeigen, wie moderne Verwaltungsstrukturen Gemeinden nachhaltig stärken können.

Der Universitätslehrgang hat mir dabei wertvolle fachliche und persönliche Impulse gegeben. Besonders der Austausch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie das entstandene Netzwerk erwiesen sich als große Bereicherung und zeigten, dass viele Gemeinden vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Die Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung klarer Führungsstrukturen, funktionierender Organisation und einer starken Amtsleitung als Motor der Gemeindeentwicklung hervorzuheben.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Problemstellung.....	3
3. Zielsetzung der Arbeit	5
4. Rolle der Amtsleitung in der Gemeinde	7
4.1 Rechtlicher Rahmen und organisatorische Einordnung	7
4.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Amtsleitung	8
4.3 Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung	9
4.4 Die Amtsleitung als Führungsposition	11
4.5 Bedeutung von Schlüsselpersonen in der Gemeindestruktur	13
4.6 Herausforderungen in der Praxis	13
5. Analyse und Lösungsansätze.....	15
5.1 Analyse der aktuellen Situation	15
5.2 Zielbild einer modernen Amtsleitung	16
5.3 Organisationsentwicklung und klare Strukturen	17
5.4 Stärkung der Führungsrolle der Amtsleitung	18
5.5 Optimierung der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung.....	19
5.6 Bedeutung von Schlüsselpersonen und Teamstruktur	19
5.7 Praxisorientierte Handlungsempfehlungen	20
5.8 Zusammenfassung der Lösungsansätze	21
6. Diskussion und Fazit	22
Literaturverzeichnis	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Amtsleitung als Schnittstelle.....	10
Abbildung 2: Rechtliche Grundlage der Amtsleitung	10
Abbildung 3: Dienstaufsicht.....	12
Abbildung 4: Führungsverantwortung	12
Abbildung 5: Organisationsmaßnahmen	14
Abbildung 6: Zielbild einer modernen Amtsleitung	16
Abbildung 7: Organigramm der Gemeinde.....	18

1. Einleitung

Die Anforderungen an Gemeinden und deren Organisation haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Neben klassischen Verwaltungsaufgaben gewinnen Themen wie strategische Entwicklung, effiziente Abläufe, Personalführung sowie Bürgernähe zunehmend an Bedeutung. Gemeinden stehen heute vor der Herausforderung, nicht nur zu verwalten, sondern aktiv zu gestalten.

Eine zentrale Rolle kommt dabei der Amtsleitung zu. Sie bildet die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung und trägt maßgeblich dazu bei, dass Entscheidungen effizient umgesetzt und Strukturen weiterentwickelt werden. Eine gut funktionierende Amtsleitung ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine leistungsfähige und zukunftsorientierte Gemeinde.

Aus persönlicher Sicht gewinnt dieses Thema zusätzlich an Bedeutung. Als Quereinsteigerin in der Funktion der Bürgermeisterin war und ist es für mich eine besondere Herausforderung, die vielfältigen Aufgaben in der Gemeindearbeit bestmöglich zu meistern. Sehr rasch wurde mir bewusst, dass insbesondere gut funktionierende Strukturen und starke Schlüsselpersonen von zentraler Bedeutung sind. Dazu zählen neben der Amtsleitung vor allem auch Bereiche wie das Rechnungswesen, der Bauhof sowie die Leitung von Bildungseinrichtungen wie dem Kindergarten.

Gerade diese Erfahrungen aus der täglichen Praxis haben mich dazu bewogen, ein bewusst praxisnahes Thema zu wählen. Die Herausforderungen, aber auch die Potenziale einer modernen Gemeindeverwaltung werden im Arbeitsalltag unmittelbar sichtbar und erlebbar. Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Rolle der Amtsleitung näher zu beleuchten und aufzuzeigen, wie diese von einer primär verwaltenden Funktion hin zu einer gestaltenden Führungsposition weiterentwickelt werden kann.

Der Universitätslehrgang „Führungskräfteentwicklung in steirischen Gemeinden“ hat mir dabei wertvolle fachliche und persönliche Impulse geliefert. Insbesondere der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen war ein wesentlicher Mehrwert. Das Netzwerken hat sich für mich als ein zentraler Erfolgsfaktor in meiner Funktion herausgestellt, da es neue Perspektiven eröffnet, Lösungsansätze aufzeigt und den Wissenstransfer zwischen Gemeinden stärkt.

Die vorliegende Arbeit verbindet daher theoretische Grundlagen aus den Bereichen Leadership und Management mit praktischen Erfahrungen aus der kommunalen Arbeit. Ziel ist es, konkrete Ansatzpunkte für eine moderne, effiziente und zukunftsorientierte Amtsleitung aufzuzeigen.

2. Problemstellung

Die Anforderungen an Gemeinden und deren Verwaltung haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Während früher die ordnungsgemäße Abwicklung administrativer Aufgaben im Vordergrund stand, sind Gemeinden heute zunehmend als Dienstleister, Gestalter und strategische Akteure gefordert. Themen wie effiziente Ressourcennutzung, steigende gesetzliche Anforderungen, Bürgernähe sowie die Umsetzung komplexer Projekte prägen den Arbeitsalltag auf kommunaler Ebene.

Diese Entwicklungen führen zu einer wachsenden Komplexität innerhalb der Gemeindeverwaltung. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung stellt dabei eine zentrale Herausforderung dar. Während die politische Ebene strategische Entscheidungen trifft und Ziele vorgibt, liegt die Verantwortung für die operative Umsetzung in der Verwaltung. Eine klare Rollenverteilung, funktionierende Abläufe sowie eine effektive Kommunikation sind daher essenziell.

In diesem Spannungsfeld kommt der Amtsleitung eine Schlüsselrolle zu. Sie ist nicht nur für die organisatorische und administrative Führung des Gemeindeamtes verantwortlich, sondern fungiert auch als Bindeglied zwischen politischen Entscheidungsträgern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung. Die Amtsleitung trägt somit wesentlich dazu bei, ob Entscheidungen effizient umgesetzt werden und ob Strukturen innerhalb der Gemeinde funktionieren.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Rolle der Amtsleitung häufig unterschiedlich interpretiert und ausgeübt wird. In vielen Fällen liegt der Fokus noch stark auf der klassischen Verwaltungstätigkeit, während Aspekte wie Führung, Organisation und strategische Weiterentwicklung weniger im Mittelpunkt stehen. Dies kann dazu führen, dass vorhandene Potenziale nicht genutzt werden und Abläufe ineffizient bleiben.

Zusätzlich verschärft wird diese Situation durch personelle und strukturelle Rahmenbedingungen. Gerade in kleineren Gemeinden sind Ressourcen begrenzt und Aufgabenbereiche oft breit gefächert. Schlüsselpositionen – wie die Amtsleitung, das Rechnungswesen, der Bauhof oder die Leitung von Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtungen – sind dabei von zentraler Bedeutung für das Funktionieren der gesamten Organisation. Fehlen klare Strukturen oder eine gezielte Führung, können Unsicherheiten, Doppelgleisigkeiten oder Verzögerungen entstehen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die zunehmende Erwartungshaltung der Bevölkerung. Bürgerinnen und Bürger erwarten heute nicht nur korrekte Verwaltungsleistungen, sondern auch transparente Prozesse, rasche Entscheidungen und eine aktive Gestaltung der Gemeindeentwicklung. Dies erhöht den Druck auf Verwaltung und Politik gleichermaßen und erfordert professionelle Strukturen sowie klare Verantwortlichkeiten.

Aus persönlicher Erfahrung wird diese Problematik besonders deutlich. Als Quereinsteigerin in der Funktion der Bürgermeisterin war und ist es eine zentrale Herausforderung, die bestehenden Strukturen zu verstehen, weiterzuentwickeln und gleichzeitig die täglichen Anforderungen zu bewältigen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Qualität der Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen entscheidend für den Erfolg ist. Eine starke, gut strukturierte Amtsleitung kann hier wesentlich zur Entlastung der politischen Ebene beitragen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Weiterentwicklung der Amtsleitung von einer primär verwaltenden hin zu einer gestaltenden Funktion eine zentrale Herausforderung für moderne Gemeinden darstellt. Ohne klare Strukturen, definierte Rollen und ein gemeinsames Führungsverständnis besteht die Gefahr, dass vorhandene Potenziale nicht ausgeschöpft werden und die Gemeinde in ihrer Entwicklung gehemmt wird.

3. Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Rolle der Amtsleitung in Gemeinden umfassend zu analysieren und deren Bedeutung für eine funktionierende und zukunftsorientierte Gemeindeverwaltung herauszuarbeiten. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie sich die Amtsleitung von einer überwiegend verwaltenden Funktion hin zu einer aktiv gestaltenden Führungsposition weiterentwickeln kann.

Ausgehend von den dargestellten Herausforderungen in der kommunalen Praxis soll aufgezeigt werden, welche strukturellen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen notwendig sind, um eine effiziente und leistungsfähige Verwaltung sicherzustellen. Dabei wird insbesondere die zentrale Rolle der Amtsleitung als Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung betrachtet.

Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Amtsleitung klar zu definieren und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse, Abläufe sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde darzustellen. Darüber hinaus soll analysiert werden, welche Anforderungen an eine moderne Amtsleitung gestellt werden und welche Kompetenzen für eine erfolgreiche Ausübung dieser Funktion erforderlich sind.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Identifikation von bestehenden Herausforderungen und Problemfeldern in der Praxis. Dazu zählen unter anderem unklare Rollenverteilungen, fehlende Strukturen, ineffiziente Abläufe sowie die zunehmende Komplexität der kommunalen Aufgaben. Auf Basis dieser Analyse sollen konkrete und praxisnahe Lösungsansätze entwickelt werden, die zur Verbesserung der organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen beitragen.

Die Arbeit verfolgt somit nicht nur einen analytischen, sondern vor allem einen anwendungsorientierten Ansatz. Ziel ist es, umsetzbare Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die Gemeinden dabei unterstützen, ihre Verwaltungsstrukturen weiterzuentwickeln und die Amtsleitung als zentrale Führungsposition zu stärken.

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der praktischen Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen einen konkreten Mehrwert für die tägliche Gemeindearbeit bieten und dazu beitragen, bestehende Strukturen zu hinterfragen und gezielt weiterzuentwickeln.

Die Arbeit verbindet somit theoretische Grundlagen aus den Bereichen Leadership und Management mit praktischen Erfahrungen aus der kommunalen Tätigkeit. Durch diese Verknüpfung soll ein Beitrag zur Professionalisierung der Gemeindeverwaltung geleistet und die Bedeutung einer starken Amtsleitung als Motor der Gemeindeentwicklung unterstrichen werden.

4. Rolle der Amtsleitung in der Gemeinde

4.1 Rechtlicher Rahmen und organisatorische Einordnung

Die Organisation und Aufgabenverteilung innerhalb der steirischen Gemeinden sind maßgeblich in der **Steiermärkischen Gemeindeordnung (GemO)** geregelt. Diese bildet die rechtliche Grundlage für das Zusammenwirken von politischen Organen und Verwaltung.

Grundsätzlich ist zwischen der politischen Ebene – bestehend aus Gemeinderat, Gemeindevorstand und Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister – und der Verwaltungsebene zu unterscheiden. Während die politischen Organe für die Willensbildung, strategische Entscheidungen und Beschlussfassungen verantwortlich sind, obliegt der Verwaltung die Umsetzung dieser Entscheidungen im operativen Alltag.

Die Amtsleitung nimmt in diesem System eine zentrale Stellung ein. Sie ist organisatorisch Teil der Verwaltung, agiert jedoch gleichzeitig als Bindeglied zur politischen Führung. Auch wenn die konkrete Ausgestaltung der Funktion je nach Gemeinde variieren kann, ist die Amtsleitung in der Regel für die Koordination des gesamten Verwaltungsapparates verantwortlich.

Im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen unterstützt die Amtsleitung die Bürgermeisterin bzw. den Bürgermeister in der laufenden Verwaltung und trägt dazu bei, dass Beschlüsse des Gemeinderates ordnungsgemäß vorbereitet und umgesetzt werden. Damit bewegt sich die Amtsleitung im Spannungsfeld zwischen rechtlicher Vorgabe, politischem Auftrag und praktischer Umsetzung.

Die rechtliche Grundlage für die Funktion der Amtsleitung findet sich insbesondere in § 64 der Steiermärkischen Gemeindeordnung (GemO). Darin wird festgelegt, dass der Bürgermeister Vorstand des Gemeindeamtes und Vorgesetzter der Gemeindebediensteten ist. Gleichzeitig sollen Gemeinden jedoch eine Amtsleitung als Leiterin bzw. Leiter des inneren Dienstes vorsehen.

Der Amtsleitung obliegt dabei – unter der unmittelbaren Aufsicht des Bürgermeisters und nach dessen Weisungen – die Leitung des inneren Dienstes. Zu den zentralen Aufgaben zählen insbesondere:

- die Dienstaufsicht über alle Bediensteten,
- organisatorische und personelle Maßnahmen,
- die Sicherstellung einer raschen, zweckmäßigen, wirtschaftlichen und gesetzeskonformen Verwaltung.

4.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Amtsleitung

Die Aufgaben der Amtsleitung sind vielfältig und gehen weit über die klassische Verwaltung hinaus. Neben administrativen Tätigkeiten umfasst die Funktion insbesondere organisatorische, koordinierende und zunehmend auch führungsbezogene Aufgaben.

Zu den zentralen Aufgabenbereichen zählen:

- **Organisation und Steuerung der Verwaltung:**
Sicherstellung reibungsloser Abläufe im Gemeindeamt sowie Koordination der einzelnen Fachbereiche.
- **Unterstützung der politischen Ebene:**
Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen, Sitzungsunterlagen sowie Beratung der Bürgermeisterin/des Bürgermeisters und der politischen Gremien.
- **Personalführung und -koordination:**
Fachliche und organisatorische Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gemeindeamt sowie Abstimmung mit weiteren Schlüsselbereichen (z. B. Bauhof, Kinderbetreuungseinrichtungen).
- **Sicherstellung der Rechtskonformität:**
Gewährleistung, dass Entscheidungen und Abläufe den gesetzlichen Rahmenbedingungen entsprechen.
- **Projekt- und Prozessmanagement:**
Begleitung und Umsetzung von Projekten sowie kontinuierliche Verbesserung interner Abläufe.

Diese breite Aufgabenpalette zeigt, dass die Amtsleitung nicht nur eine verwaltende, sondern zunehmend auch eine steuernde und gestaltende Funktion einnimmt.

4.3 Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung

Aus der praktischen Erfahrung zeigt sich, dass gerade diese Schnittstellenfunktion eine der größten Herausforderungen im kommunalen Alltag darstellt. Unterschiedliche Erwartungen, Zeitdruck sowie die Vielzahl an Themen führen häufig dazu, dass Abstimmungen zwischen Politik und Verwaltung nicht immer klar und strukturiert erfolgen.

Insbesondere wird deutlich, dass eine funktionierende Kommunikation und eine klare Rollenverteilung entscheidend sind, um Missverständnisse und Ineffizienzen zu vermeiden. Eine gut positionierte und handlungsfähige Amtsleitung kann hier wesentlich dazu beitragen, Prozesse zu strukturieren, Prioritäten zu setzen und sowohl die politische als auch die administrative Ebene zu entlasten.

Gerade in komplexeren Fragestellungen oder bei Projekten zeigt sich, dass eine aktive Steuerung durch die Amtsleitung notwendig ist, um eine zielgerichtete Umsetzung sicherzustellen und Reibungsverluste zu minimieren.

Gerade an der Schnittstelle zwischen Bürgermeisterin bzw. Bürgermeister und Amtsleitung zeigt sich die Bedeutung klarer Rollenverteilungen. Während die politische Ebene strategische Entscheidungen trifft und Zielsetzungen vorgibt, liegt die organisatorische und operative Umsetzung wesentlich im Verantwortungsbereich der Amtsleitung.

Eine funktionierende Zusammenarbeit setzt daher gegenseitiges Vertrauen, klare Kommunikation und regelmäßige Abstimmungen voraus. Fehlen diese Strukturen, entstehen häufig Unsicherheiten, Doppelgleisigkeiten oder Verzögerungen in Abläufen.

Die Amtsleitung übernimmt dabei eine zentrale koordinierende Rolle und trägt wesentlich dazu bei, politische Entscheidungen effizient in die Verwaltungspraxis zu übertragen.



Abbildung 1: Amtsleitung als Schnittstelle
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

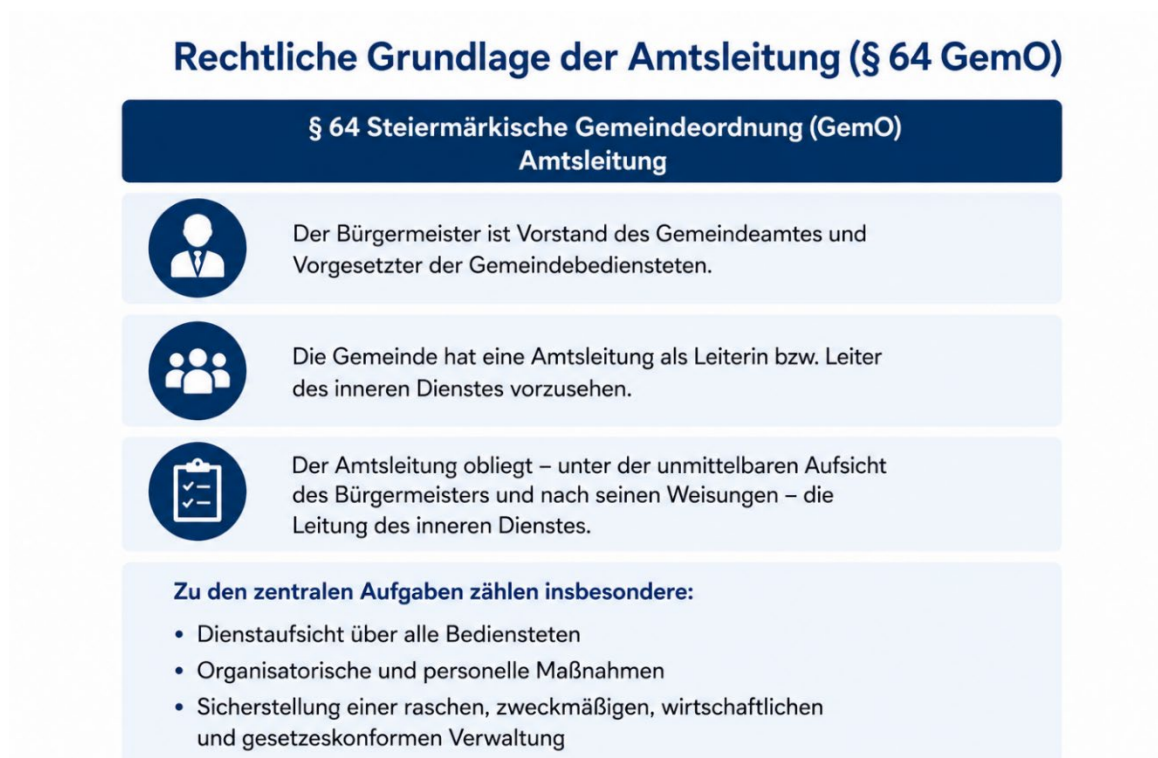


Abbildung 2: Rechtliche Grundlage der Amtsleitung
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

4.4 Die Amtsleitung als Führungsposition

Die Anforderungen an die Amtsleitung haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Während früher vor allem verwaltungstechnische Kompetenzen im Vordergrund standen, gewinnen heute Führungsqualitäten zunehmend an Bedeutung.

Eine moderne Amtsleitung übernimmt Verantwortung für:

- die Entwicklung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- die Gestaltung klarer Strukturen und Zuständigkeiten
- die Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung
- die Weiterentwicklung organisatorischer Abläufe

Dabei geht es nicht nur um fachliche Führung, sondern auch um soziale Kompetenz, Entscheidungsfähigkeit und strategisches Denken. Die Amtsleitung trägt wesentlich zur Arbeitskultur innerhalb der Gemeinde bei und beeinflusst damit direkt die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation.

Führungsverantwortung und Dienstaufsicht

Die Anforderungen an die Amtsleitung gehen heute weit über klassische Verwaltungstätigkeiten hinaus. Neben organisatorischen Aufgaben übernimmt die Amtsleitung zunehmend Führungsverantwortung innerhalb der Gemeindeverwaltung.

Eine wesentliche Grundlage dafür bildet die Dienstaufsicht über die Gemeindebediensteten. Diese umfasst nicht nur die Kontrolle von Abläufen und Zuständigkeiten, sondern vor allem auch die Koordination, Unterstützung und Steuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die dienstrechtlichen Grundlagen zeigen, dass Bedienstete verpflichtet sind, dienstliche Weisungen zu befolgen und den Dienstweg einzuhalten. Gleichzeitig tragen Führungskräfte Verantwortung dafür, klare, nachvollziehbare und gesetzeskonforme Weisungen zu erteilen.

In der Praxis bedeutet dies, dass eine moderne Amtsleitung nicht nur verwaltet, sondern aktiv führt, Strukturen vorgibt und organisatorische Prozesse gestaltet.



Abbildung 3: Dienstaufsicht
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)



Abbildung 4: Führungsverantwortung
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

4.5 Bedeutung von Schlüsselpersonen in der Gemeindestruktur

Neben der Amtsleitung spielen weitere Schlüsselpersonen eine entscheidende Rolle für das Funktionieren der Gemeinde. Dazu zählen insbesondere das Rechnungswesen, der Bauhof sowie die Leitung von Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtungen.

Diese Bereiche sind für zentrale Aufgaben verantwortlich und bilden gemeinsam mit der Amtsleitung das operative Rückgrat der Gemeinde. Eine gute Abstimmung und klare Strukturierung dieser Funktionen sind entscheidend, um effiziente Abläufe sicherzustellen.

Aus praktischer Sicht zeigt sich, dass die Qualität der Zusammenarbeit zwischen diesen Schlüsselpersonen maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg von Projekten und täglichen Abläufen entscheidet. Die Amtsleitung nimmt hierbei eine koordinierende und verbindende Rolle.

4.6 Herausforderungen in der Praxis

Trotz der zentralen Bedeutung der Amtsleitung zeigen sich in der Praxis häufig Herausforderungen. Dazu zählen insbesondere:

- unklare Rollen- und Aufgabenverteilungen
- fehlende oder gewachsene, aber nicht strukturierte Abläufe
- hohe Arbeitsbelastung bei gleichzeitig begrenzten personellen Ressourcen
- unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen Politik und Verwaltung

Diese Faktoren können dazu führen, dass die Amtsleitung ihre Rolle nicht in vollem Umfang als gestaltende Führungsposition wahrnehmen kann.

Gerade aus der Perspektive einer Bürgermeisterin wird deutlich, wie entscheidend eine gut funktionierende Amtsleitung für die tägliche Arbeit ist. Eine klare Struktur, verlässliche Abläufe und eine starke Führung innerhalb der Verwaltung tragen wesentlich dazu bei, die politische Arbeit zu unterstützen und die Gemeinde erfolgreich weiterzuentwickeln.



Abbildung 5: Organisationsmaßnahmen
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

5. Analyse und Lösungsansätze

5.1 Analyse der aktuellen Situation

Die Analyse der derzeitigen Situation in Gemeinden zeigt, dass die Anforderungen an die Verwaltung kontinuierlich steigen, während die vorhandenen Strukturen häufig nicht im gleichen Maß weiterentwickelt wurden. Viele Abläufe sind historisch gewachsen und orientieren sich weniger an klar definierten Prozessen oder Zuständigkeiten.

In der Praxis führt dies oftmals zu folgenden Herausforderungen:

- **Unklare Rollenverteilungen:**
Aufgaben und Zuständigkeiten sind nicht immer eindeutig definiert, wodurch es zu Überschneidungen oder Unsicherheiten kommt.
- **Fehlende Struktur und Prozesse:**
Arbeitsabläufe sind teilweise nicht standardisiert, was die Effizienz und Nachvollziehbarkeit erschwert.
- **Hohe Abhängigkeit von Einzelpersonen:**
Wissen und Verantwortung konzentrieren sich häufig auf wenige Schlüsselpersonen.
- **Schnittstellenprobleme zwischen Politik und Verwaltung:**
Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Kommunikationswege führen zu Reibungsverlusten.
- **Steigende Arbeitsbelastung:**
Die zunehmende Komplexität der Aufgaben stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten.

Diese Ausgangssituation verdeutlicht, dass eine Weiterentwicklung der organisatorischen und personellen Strukturen notwendig ist, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

5.2 Zielbild einer modernen Amtsleitung

Auf Basis der Analyse lässt sich ein klares Zielbild formulieren: Die Amtsleitung soll sich von einer primär verwaltenden hin zu einer **gestaltenden, steuernden und führenden Position** entwickeln.

Eine moderne Amtsleitung zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- klare Führungsstruktur innerhalb der Verwaltung
- aktive Steuerung von Prozessen und Projekten
- klare Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung
- strukturierte Aufgaben- und Verantwortungsverteilung
- Fokus auf Effizienz, Transparenz und Weiterentwicklung

Die Amtsleitung wird damit zum **zentralen Motor der Gemeindeorganisation**.



Abbildung 6: Zielbild einer modernen Amtsleitung
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

5.3 Organisationsentwicklung und klare Strukturen

Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Weiterentwicklung der Amtsleitung liegt in der **Schaffung klarer organisatorischer Strukturen**.

Dazu zählen insbesondere:

- **Organigramm:**
Darstellung aller Bereiche und Zuständigkeiten innerhalb der Gemeinde.
- **Klare Aufgabenverteilung:**
Definition, wer für welche Themen verantwortlich ist.
- **Stellenbeschreibungen:**
Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für Schlüsselpositionen.
- **Standardisierte Abläufe:**
Einführung klar definierter Prozesse für wiederkehrende Aufgaben.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, Transparenz zu schaffen, Doppelgleisigkeiten zu vermeiden und die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen.

Die Dienstrechtsunterlage weist ausdrücklich darauf hin, dass organisatorische Maßnahmen – wie beispielsweise Organigramme – eine wichtige Grundlage für funktionierende Verwaltungsstrukturen darstellen. Gerade in kleineren Gemeinden zeigt sich, dass klare Strukturen wesentlich dazu beitragen, Verantwortlichkeiten transparent darzustellen und Abläufe effizienter zu gestalten.

Aus diesem Grund gewinnen Maßnahmen wie:

- Organigramme,
- Aufgabenlisten,
- Stellenbeschreibungen,
- regelmäßige Jour-fixe-Termine,
- standardisierte Abläufe

zunehmend an Bedeutung.

Diese Instrumente schaffen Klarheit, verbessern die Kommunikation und tragen dazu bei, die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung nachhaltig zu stärken.

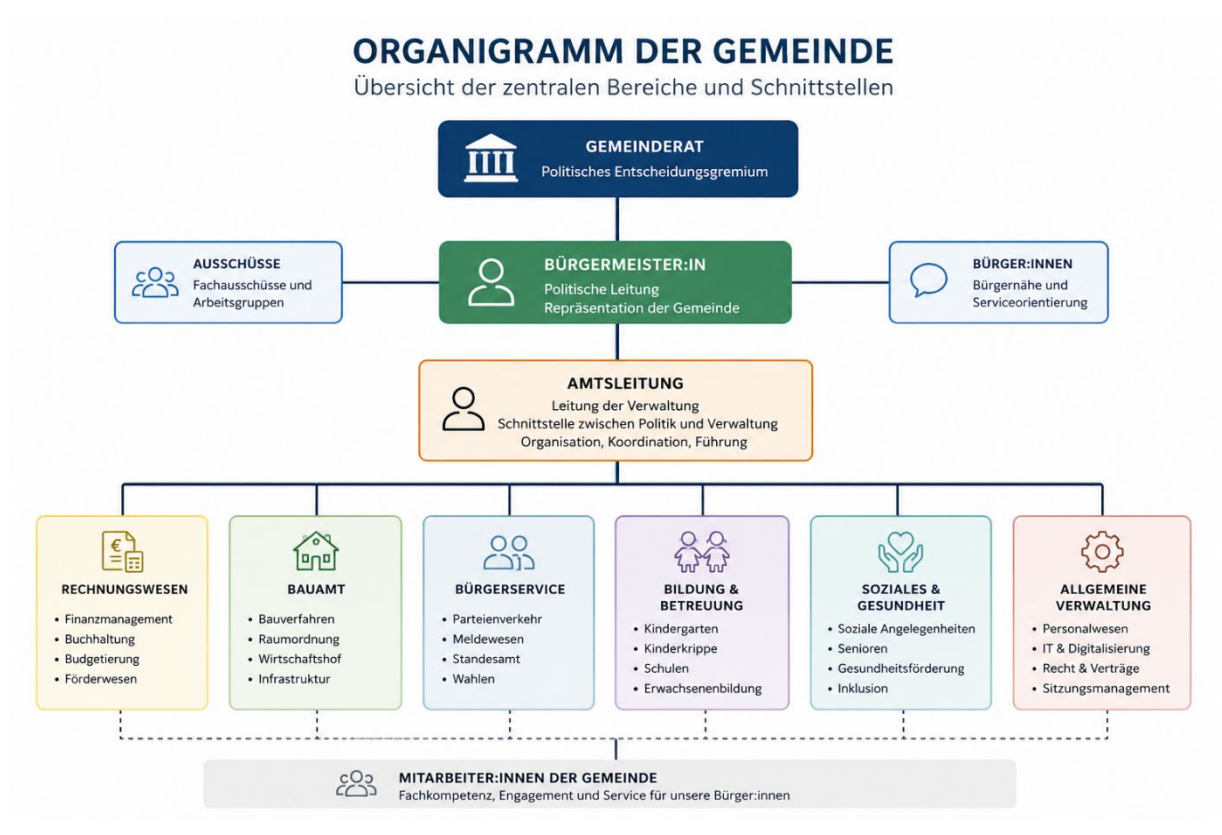


Abbildung 7: Organigramm der Gemeinde
(Eigene Darstellung mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI), 2026.)

5.4 Stärkung der Führungsrolle der Amtsleitung

Neben strukturellen Maßnahmen ist insbesondere die **Stärkung der Führungsrolle** der Amtsleitung entscheidend.

Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- **Klare Positionierung der Amtsleitung:**
Die Amtsleitung muss als Führungskraft anerkannt und gestärkt werden.
- **Regelmäßige Abstimmung mit Schlüsselpersonen:**
(Rechnungswesen, Bauhof, Kinderbetreuung etc.)

- **Förderung von Teamarbeit:**

Aufbau einer konstruktiven und lösungsorientierten Zusammenarbeit.

- **Entlastung der politischen Ebene:**

Durch klare Vorbereitung und strukturierte Umsetzung von Entscheidungen.

Eine starke Amtsleitung trägt wesentlich dazu bei, die Gemeinde als funktionierende Organisation zu stabilisieren.

5.5 Optimierung der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt in der **Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung**.

Mögliche Maßnahmen sind:

- klare Definition der Rollen und Zuständigkeiten
- regelmäßige Abstimmungsgespräche
- transparente Entscheidungsprozesse
- strukturierte Vorbereitung von Gemeinderatssitzungen

Ziel ist es, Missverständnisse zu vermeiden und die Effizienz der Zusammenarbeit zu erhöhen.

5.6 Bedeutung von Schlüsselpersonen und Teamstruktur

Die Praxis zeigt, dass die Qualität der Gemeindearbeit maßgeblich von den vorhandenen Schlüsselpersonen abhängt.

Dazu zählen insbesondere:

- Amtsleitung
- Rechnungswesen
- Bauhofleitung
- Leitung von Kinderbildungs- und Betreuungseinrichtungen

Eine klare Struktur und gute Zusammenarbeit dieser Bereiche sind entscheidend für das Funktionieren der Gemeinde.

Die Amtsleitung übernimmt dabei eine zentrale Koordinations- und Führungsrolle.

Aus der praktischen Erfahrung wird deutlich, dass nicht nur die personelle Besetzung dieser Schlüsselpositionen, sondern auch deren organisatorische Einbindung und Arbeitsumfeld eine wesentliche Rolle spielen. So kann bereits durch scheinbar kleine strukturelle Veränderungen eine deutliche Verbesserung der Arbeitsweise und Effizienz erreicht werden.

Ein konkretes Beispiel dafür zeigt sich in der räumlichen Neuorganisation der Amtsleitung. Durch die Verlegung des Büros des Amtsleiters vom Erdgeschoss in den ersten Stock konnte eine bessere Abgrenzung vom Parteienverkehr und den täglichen Unterbrechungen erreicht werden. Dies führte dazu, dass sich der Amtsleiter stärker auf strategische und koordinierende Aufgaben konzentrieren konnte.

Diese Veränderung verdeutlicht, wie wichtig es ist, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Schlüsselpersonen ihre eigentlichen Aufgaben effizient wahrnehmen können. Insbesondere die Amtsleitung benötigt ausreichend Freiraum, um neben dem operativen Tagesgeschäft auch Führungs- und Steuerungsaufgaben wahrzunehmen.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Weiterentwicklung von Strukturen nicht immer große organisatorische Veränderungen erfordert, sondern oft bereits durch gezielte Anpassungen im Arbeitsumfeld eine nachhaltige Verbesserung erzielt werden kann.

5.7 Praxisorientierte Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Analyse ergeben sich folgende konkrete Maßnahmen:

1. Erstellung eines klaren Organigramms
2. Einführung von Stellenbeschreibungen für Schlüsselpositionen
3. Regelmäßige Jour-fixe-Termine mit allen Führungskräften
4. Klare Definition von Abläufen und Zuständigkeiten
5. Stärkung der Rolle der Amtsleitung als Führungskraft
6. Verbesserung der Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung

Diese Maßnahmen sind praxisnah umsetzbar und können bereits mit geringem organisatorischem Aufwand zu einer deutlichen Verbesserung führen.

5.8 Zusammenfassung der Lösungsansätze

Die Weiterentwicklung der Amtsleitung stellt einen zentralen Hebel zur Verbesserung der Gemeindestrukturen dar. Durch klare Organisation, definierte Zuständigkeiten und eine gestärkte Führungsrolle kann die Effizienz der Verwaltung erhöht und die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde nachhaltig verbessert werden.

Die Amtsleitung wird damit zu einer Schlüsselposition, die nicht nur verwaltet, sondern aktiv zur Entwicklung und Zukunftssicherung der Gemeinde beiträgt.

6. Diskussion und Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Anforderungen an Gemeinden und deren Verwaltung in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind. Neben der klassischen Verwaltungstätigkeit gewinnen insbesondere Themen wie Organisation, Führung, Effizienz und strategische Weiterentwicklung zunehmend an Bedeutung. In diesem Zusammenhang kommt der Amtsleitung eine zentrale Rolle zu.

Die Analyse hat verdeutlicht, dass die Amtsleitung weit mehr als eine administrative Funktion darstellt. Sie ist vielmehr als zentrale Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung sowie als steuernde und koordinierende Instanz innerhalb der Gemeindestruktur zu verstehen. Eine gut funktionierende Amtsleitung trägt maßgeblich dazu bei, dass politische Entscheidungen effizient umgesetzt und Verwaltungsabläufe klar strukturiert werden.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass in der Praxis häufig Herausforderungen bestehen. Unklare Rollenverteilungen, gewachsene Strukturen sowie steigende Anforderungen führen dazu, dass vorhandene Potenziale nicht immer vollständig genutzt werden können. Insbesondere die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen sowie fehlende klare Abläufe stellen Risiken für die langfristige Funktionsfähigkeit der Gemeinde dar.

Die erarbeiteten Lösungsansätze zeigen jedoch, dass bereits durch gezielte organisatorische Maßnahmen eine deutliche Verbesserung erzielt werden kann. Klare Strukturen, definierte Zuständigkeiten, eine gestärkte Führungsrolle der Amtsleitung sowie eine verbesserte Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die Weiterentwicklung der Amtsleitung nicht ausschließlich durch große strukturelle Reformen erfolgen muss. Vielmehr können bereits kleinere, praxisnahe Maßnahmen – wie die Optimierung von Abläufen, die klare Positionierung von Schlüsselpersonen oder die Anpassung von Rahmenbedingungen – eine nachhaltige Wirkung entfalten. Das in der Arbeit dargestellte Beispiel der räumlichen Neuorganisation der Amtsleitung unterstreicht diesen Ansatz eindrucksvoll.

Aus persönlicher Sicht hat sich im Zuge dieser Arbeit bestätigt, dass insbesondere die Zusammenarbeit mit kompetenten und engagierten Schlüsselpersonen von entscheidender Bedeutung ist. Eine starke Amtsleitung sowie ein funktionierendes Team bilden die Grundlage

für eine erfolgreiche Gemeindearbeit. Gerade als Quereinsteigerin zeigt sich, wie wichtig klare Strukturen, verlässliche Abläufe und ein gut abgestimmtes Miteinander sind.

Der Universitätslehrgang „Führungskräfteentwicklung in steirischen Gemeinden“ hat dabei einen wesentlichen Beitrag zur Reflexion und Weiterentwicklung geleistet. Neben den fachlichen Inhalten war insbesondere der Austausch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern von großer Bedeutung. Das Netzwerken hat sich als zentraler Erfolgsfaktor erwiesen, um neue Perspektiven zu gewinnen, Erfahrungen auszutauschen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Amtsleitung eine Schlüsselposition für die Zukunftsfähigkeit von Gemeinden darstellt. Die Transformation von einer verwaltenden hin zu einer gestaltenden Rolle ist dabei ein wesentlicher Schritt, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Gemeinden, die diese Entwicklung aktiv gestalten, schaffen die Grundlage für effiziente Strukturen, erfolgreiche Zusammenarbeit und eine nachhaltige Weiterentwicklung.

Eine Gemeinde funktioniert nicht durch Strukturen allein – sondern durch Menschen, die Verantwortung übernehmen. Und genau hier entscheidet eine starke Amtsleitung über den Unterschied zwischen Verwalten und Gestalten.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2019):

Moderne Kommunalverwaltung und Organisationsentwicklung. Gütersloh.

Groth, Alexander (2020):

Leadership Journal – Vision, Mission und Werte. Freiburg.

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2021):

Organisation und Führung in Kommunalverwaltungen. Köln.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2008):

Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. Auflage, Wiesbaden.

Österreichischer Städtebund (2022):

Grundlagen der Organisationsgestaltung in Gemeinden. Wien.

Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2010):

Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Auflage, Wiesbaden.

Steiermärkische Gemeindeordnung 1967 (GemO), LGBl. Nr. 115/1967 idgF.

Mayer, Thomas (2026):

Dienstrecht für Vertragsbedienstete der Gemeinden. Seminarunterlage Universitätslehrgang „Führungskräfteentwicklung in steirischen Gemeinden“.

Universitätslehrgang „Führungskräfteentwicklung in steirischen Gemeinden“ (2025/2026):

Seminarunterlagen und Vortragsunterlagen. UNI for LIFE, Graz.

Internetquelle

Land Steiermark (2026):

Steiermärkische Gemeindeordnung.

Abrufbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at>

(Zugriff am: 03.03.2026)