Auslagerung von Gemeindeaufgaben

Organisationsversagen und organisiertes Versagen

Kommunale Fehlentwicklungen entstehen selten plötzlich. Häufig entwickeln sie sich über Jahre – zunächst unscheinbar, später strukturell. Die Beispiele Kirchheim und Löhnberg zeigen dabei, dass ähnliche Probleme sehr unterschiedliche Ursachen und Dynamiken haben können.

Die Gemeinde Kirchheim mit rund 3.800 Einwohnern hatte über Jahre umfangreiche Aufgaben sukzessive in die Gemeindewerke ausgelagert. Zu den ausgegliederten Bereichen gehörten unter anderem Wasser- und Abwasserversorgung, Energieversorgung, Freizeit- und Erlebnispark sowie weitere Immobilien. Die Bilanzsumme der Gemeindewerke belief sich auf rund 41 Millionen Euro und war damit mehr als doppelt so hoch wie die Bilanzsumme des Kernhaushalts (rund 16 Millionen Euro). Hinzu kamen erhebliche Fehlentwicklungen:

- Jahresabschlüsse wurden nicht prüffähig aufgestellt,
- Belegdokumentationen fehlten,
- Verrechnungssysteme waren nicht nachvollziehbar,
- Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung wurden nicht beachtet und
- schließlich hatte sogar ein bestellter Wirtschaftsprüfer die Prüfung der Jahresabschlüsse abgebrochen.

Die Probleme entstanden dabei weniger durch einzelne Fehlentscheidungen als vielmehr durch eine organisatorische Überforderung. Kirchheim hatte über Jahre

Die Gemeinde Kirchheim lagerte über Jahre umfangreiche Aufgaben in die Gemeindewerke aus. Dazu zählte unter anderem die Wasser- und Abwasserversorgung.

Foto: BS/kardaska, stock.adobe.com

immer weitere Aufgaben und Vermögenswerte ausgegliedert. Die sich daraus entwickelnde wirtschaftliche und organisatorische Komplexität überstieg schließlich die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten einer kleinen Gemeinde deutlich. Für die dauerhaft professionelle Steuerung der ausgegliederten Strukturen fehlten offenbar die erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen. Ein organisiertes Vorgehen war dagegen nicht erkennbar.

Überörtliche Prüfung stellte in Löhnberg Defizite fest

Dazu passte auch die politische Reaktion vor Ort. Die Bürgerinnen und Bürger erkannten die organisatorischen Probleme in der Verwaltung und schenkten dem zur Wiederwahl angetretenen Bürgermeister 2022 nicht ihr erneutes Vertrauen. Die Bürgerinnen und Bürger optierten damit für einen

Dr. Ulrich Keilmann
leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt.

Foto: BS/privat

personellen und organisatorischen Neustart.

Die Gemeinde Löhnberg mit rund 4.600 Einwohnern war bereits früher durch erhebliche Probleme bei Haushaltsführung, Buchhaltung und Rechnungslegung aufgefallen. Bereits die überörtliche Prüfung von 2019 hatte massive Defizite festgestellt. Gleichwohl wurde nicht umgesteuert. In unserer erneuten überörtlichen Prüfung 2025 wurden unter anderem folgende Fehlentwicklungen festgestellt:

- fehlende belastbare Buchführungen,
- keine prüffähigen Jahresabschlüsse,
- fehlende Dokumentationen,
- systematische Auslagerungen aus dem Kernhaushalt,
- intransparente Finanz- und Verwaltungsstrukturen,
- mündliche Berichterstattungen,
- dauerhaft fehlende Steuerbarkeit der Finanzstrukturen.

Diese Situation entsprach nach den Prüfungsfeststellungen „in vielen Punkten nicht den rechtlichen Vorgaben“. Prüfungsfähige Unterlagen lagen vielfach nicht vor. Mangels belastbarer Daten konnte Löhnberg nicht einmal in den Tabellen des Vergleichsrings dargestellt werden. Anders als in Kirchheim führten aber die in der Gemeinde bekannten Probleme nicht zu einem politischen Neustart. Vielmehr wurde der bisherige Bürgermeister 2021 erneut gewählt und damit seine schon 2019 monierte Verwaltungspraxis bestätigt. Erst eine spätere Kassenprüfung brachte 2023 die Unregelmäßigkeiten ans Licht. Selbst danach kämpfte die Gemeinde noch öffentlich für ihr „Wunder von Löhnberg“. Auch nachdem der Bürgermeister auf eigenen Antrag schon in den Ruhestand getreten war, setzte das Innenministerium noch gegen den Willen der Gemeinde einen Staatskommissar ein, der die Verwaltung wieder handlungsfähig machen sollte. Erst dann setzte ein Umdenkprozess ein. In der Folge wurde ein neuer Bürgermeister gewählt, der seitdem vor einer Herkulesaufgabe steht.

Während in Kirchheim vor allem organisatorische Defizite sichtbar wurden, entstand in Löhnberg über Jahre zunehmend der Eindruck eines verfestigten Systems mangelnder Transparenz und fehlender Nachvollziehbarkeit. Oder zugespitzt formuliert: Kirchheim wirkte eher wie ein organisatorisches Versagen. Löhnberg dagegen wie ein organisiertes System mangelnder Transparenz und fehlender Nachvollziehbarkeit.

Lesen Sie mehr zu diesem Thema im Kommunalbericht 2025, Hessischer Landtag, Drucksache 21/2980 vom 21. November 2025, S. 128 ff. Der vollständige Bericht ist kostenfrei unter https://rechnungshof.hessen.de abrufbar.

Kommunale Fehlentwicklungen

Kirchheim	Löhnberg
organisatorische Überforderung	verfestigte Intransparenz
komplexe Ausgliederungen	systematische Ausgliederungen
fehlende Dokumentation	fehlende prüfungsfähige Unterlagen
Wirtschaftsprüfer brach Prüfung ab	belastbare Daten nicht erstellbar
politischer Neustart 2022	Wiederwahl trotz bekannter Defizite
organisatorisches Versagen	zunehmend organisiertes System

Grafik: BS/Eigene Darstellung anhand der Feststellungen in: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2025, S. 128 ff., LTagDrs. 21/2980 vom 21.11.2025

Schrumpfende Haushalte

Steuerschätzung nährt Sorgen um Kommunalhaushalte

(BS/Sven Rudolf) Der anhaltende Irankrieg und weitere Krisen üben Druck auf die Energiepreise und somit auch auf die wirtschaftliche Entwicklung aus. Daher hat der Arbeitskreis Steuerschätzung in seiner zuletzt vorgestellten Steuerschätzung die erwarteten Einnahmen für Bund, Länder und Kommunen nach unten korrigiert. Dem Gesamtstaat entgehen demnach fast 90 Milliarden Euro an Steuern.

Diese Entwicklung sei dabei eines von vielen tiefroten Warnsignalen für die Entwicklung der öffentlichen Haushalte, erklärte *Christian Schuchardt* (CDU), Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages (DST). Das Steuerwachstum liege demnach in den kommenden Jahren nur knapp über der Inflationsrate, wenn nicht sogar darunter, sagte er. Insgesamt rechnen die Steuerschätzer für Bund, Länder und Kommunen mit 87,5 Milliarden Euro weniger Steuereinnahmen bis zum Jahr 2030. In diesem Zusammenhang erinnerte *Schuchardt* noch einmal daran, dass die Städte seit langem davor warnen: Die öffentlichen Haushalte seien nicht durch Wirtschaftswachstum allein zu restaurieren.

Bundesfinanzminister *Lars Klingbeil* (SPD) setzt hingegen zur Verbesserung der Situation auf Wirtschaftswachstum. „Wir setzen deshalb auf Investitionen und Reformen, um Deutschland stärker zu machen“, erklärte er. Zudem brauche es eine strikte Konsolidierung des Haushalts. Steuermindereinnahmen des Bundes seien in den Eckwerten für den Haushalt 2027 berücksichtigt worden.

Kaum noch ein Plus

Für die Kommunen bedeutet das: Drei Prozent weniger Einnahmen bzw. 25 Milliarden Euro weniger als erwartet. Für das laufende Jahr prognostiziert der Arbeitskreis für die Städte und Gemeinden eine Steigerung der Steuereinnahmen um 0,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Für den Bund werden als Folge von Steuerentlastungen Einnahmerückgänge von 1,7 Prozent erwartet, für die Länder hingegen Steigerungen von 1,2 Prozent.

Das Kernproblem der Kommunen sei aber nicht die Stagnation auf Seiten der Einnahmen, sondern die immer weiter wachsenden Ausgaben. *Schuchardt* führte aus: „Aus eigener Kraft, mit den geringen eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, werden die Kommunen ihre Haushaltsprobleme nicht in den Griff bekommen. Unsere Finanzen erodieren im Moment, aber nicht wegen der Einnahmenseite, sondern durch die Entwicklung der Sozialausgaben und der Personalkosten“, so *Schuchardt*. Aus dieser Kombination ergebe sich jedoch eine sich immer weiter öffnende Schere.

> „Aus eigener Kraft werden die Kommunen ihre Haushaltsprobleme nicht in den Griff bekommen.“
>
> Christian Schuchardt, Hauptgeschäftsführer Deutscher Städtetag

Das zeigen auch die Ergebnisse des öffentlichen Gesamthaushaltes, die vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht wurden. Demnach fiel das Defizit 2025 etwa 22,9 Milliarden Euro höher aus als noch 2024 und erreichte das Niveau des Energiekrisenjahres 2022. Auch das Defizit der kommunalen Haushalte erreichte ein Rekordhoch.

Stadt Leverkusen

Beigeordnete bzw. Beigeordneter für das Dezernat II – Finanzen (m/w/d)

Vollzeit | Wahlzeit: 8 Jahre | Besoldung: B4 LBesG

Die Stadt Leverkusen sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine erfahrene und gewinnende Führungspersönlichkeit für das Dezernat II – Finanzen.

Ihre Schwerpunkte

- Strategische Finanz- und Haushaltssteuerung
- Haushaltskonsolidierung und finanzielle Stabilisierung
- Konzernsteuerung und Beteiligungsmanagement
- Führung der zugeordneten Fachbereiche

Ihr Profil

- Befähigung zum Richteramt oder Laufbahngruppe 2.2 allgemeiner Verwaltungsdienst
- Mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung, idealerweise im öffentlichen Dienst
- Fundierte Kenntnisse in der Finanz-, Haushalts- und Verwaltungssteuerung
- Strategisches Denken, Verhandlungsgeschick und Führungskompetenz

Bewerbungsschluss: 15.06.2026

Weitere Informationen erhalten Sie hier:

Fragen beantwortet Oberbürgermeister Stefan Hebbel unter Tel. 0214 406-8800.