Von der interkommunalen Zusammenarbeit zur gemeinsamen Organisation

Fachkräftemangel, Digitalisierung, steigende Anforderungen: Kommunen stoßen an Grenzen. Kommunale Service Center zeigen nach Überzeugung unseres Gastautors Ulrich Keilmann, wie Bündelung gelingt – ohne die kommunale Selbstverwaltung anzutasten.

von **Dr. Ulrich Keilmann**
22. Juli 2026, 08:45 Uhr | Lesezeit: 2 Min.

Foto: Privat / Montage: DNK

Noch immer organisieren die Kommunen einen großen Teil ihrer Verwaltungsleistungen unabhängig voneinander. Sie entwickeln vergleichbare Prozesse, bauen ähnliches Fachwissen auf und lösen vielfach dieselben Probleme. Dieses Organisationsmodell war über Jahrzehnte durchaus sinnvoll. Die Digitalisierung verändert seine Grundlagen jedoch fundamental.

Die klassische interkommunale Zusammenarbeit entstand in einer Zeit, in der Verwaltung primär papiergebunden organisiert war. Jede Kommune musste Akten führen, Bescheide erstellen und Verwaltungsverfahren vor Ort bearbeiten. Die parallele Bearbeitung identischer Aufgaben war keine Organisationsentscheidung, sondern eine technische Notwendigkeit. Gleichzeitig orientierte sich Zusammenarbeit fast zwangsläufig an der räumlichen Nähe. Persönliche Abstimmungen und kurze Wege bildeten die Grundlage erfolgreicher Kooperationen. Mit der Digitalisierung haben sich diese

Voraussetzungen grundlegend verändert. Standardisierte Verwaltungsprozesse lassen sich heute digital unterstützen, gemeinsam betreiben und unabhängig vom Standort weiterentwickeln. Entscheidend ist immer seltener die räumliche Nähe, sondern die Eignung einer Verwaltungsaufgabe für eine gemeinsame Organisation.

Zu viele überflüssige Insellösungen

Die organisatorischen Konsequenzen aus dieser Entwicklung bleiben bislang jedoch weitgehend aus. Viele Kommunen orientieren ihre Verwaltungsorganisation weiterhin an bestehenden Gebietsgrenzen. Dabei eröffnet die Digitalisierung einen deutlich größeren Handlungsraum. Verwaltungsleistungen können heute dort **gemeinsam organisiert werden**, wo Aufgaben vergleichbar, Prozesse standardisiert und Fachverfahren kompatibel sind. Stattdessen entstehen organisatorische Parallelwelten. Zahlreiche Kommunen bauen für dieselben Aufgaben **eigenes Fachwissen** auf, entwickeln eigene Prozesse und schaffen vergleichbare organisatorische Strukturen.

Die Digitalisierung verlangt aber keine grundsätzlich andere Zusammenarbeit, sondern eine andere Organisation. Die bisherigen Kooperationsformen entstanden überwiegend für einzelne Projekte oder klar abgegrenzte Aufgaben. Die heutigen Daueraufgaben verlangen dauerhaft verfügbare Organisationsstrukturen. Sie bündeln Fachwissen, entwickeln Prozesse kontinuierlich weiter und erbringen standardisierte Verwaltungsleistungen dauerhaft für mehrere Kommunen.

Nicht zentralisieren, sondern bündeln

Genau hier setzt **die Idee Kommunaler Service Center (KSC)** an. Ihr Ziel ist nicht die Zentralisierung kommunaler Selbstverwaltung, sondern die Bündelung standardisierbarer Verwaltungsleistungen. Fachwissen, technische Infrastruktur und Prozesskompetenz werden dauerhaft an einer Stelle aufgebaut und mehreren Kommunen zur Verfügung gestellt. Die Kommunen bleiben für ihre politischen Entscheidungen verantwortlich, während spezialisierte Organisationseinheiten wiederkehrende Verwaltungsprozesse professionell und effizient unterstützen.

Ein solcher Ansatz eröffnet erhebliche Vorteile. Spezialisierung erhöht die Qualität der Aufgabenerledigung. Standardisierte Prozesse reduzieren Fehler und beschleunigen die Umsetzung neuer gesetzlicher Anforderungen. Vertretungsregelungen sichern die Arbeitsfähigkeit auch bei personellen Ausfällen. Gerade unter den Bedingungen von Fachkräftemangel und demografischem Wandel gewinnen diese Vorteile zusätzlich an Bedeutung. Fachwissen muss nicht mehr in jeder Kommune vollständig aufgebaut und dauerhaft vorgehalten werden. Es kann gebündelt, kontinuierlich weiterentwickelt und mehreren Kommunen dauerhaft zur Verfügung gestellt werden. Wissenstransfer wird damit zu einem festen Bestandteil der Organisation. Neue Software oder KI-Anwendungen müssen nicht mehr in jeder Kommune einzeln eingeführt und weiterentwickelt werden, sondern können gemeinsam betrieben und kontinuierlich verbessert werden. Innovationen verbreiten sich dadurch schneller und wirtschaftlicher. Entscheidend ist jedoch etwas anderes. Nicht die Technik wird gemeinsam genutzt, sondern die Organisation ihrer Anwendung. Genau darin liegt der eigentliche Mehrwert Kommunaler Service Center.