



Wolfram Markus

**Verwaltungsmanagement &
Kommunalpolitik**

Zukunft erfolgreich gestalten

November 2020

04410-5009

Von Kooperation, Führungsstärke, Standhaftigkeit und Fairness

Chancen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten der kommunalen Kooperation

Die Autoren Keilmann, Gnädinger und Volk berichten in ihrem Artikel, welche Vorteile gemeindliche Zusammenarbeit bringt.

Führen aus der Distanz

Stefan Scholer erklärt, wie Sie als Führungskraft im öffentlichen Dienst während der Corona-Krise aus der Ferne führen. Dazu müssen Sie Führung nicht neu erfinden. Es reicht, wenn Sie Ihren Blick für die besonderen Anforderungen, die aus diesem Kontext entstehen, schärfen.

Progressiver Gegenwind

Im Artikel der Autoren Pietsch und Bahlmann erfahren Sie, warum Schweigen die falsche Antwort auf „rechte“ Parolen ist.

Mit
Onlinezugang!



Besuchen Sie uns auf Facebook
www.facebook.com/treffpunkt.buergermeister

Mit neuer
Rechtsprechung!

Ihre heutige Ausgabe im Überblick

Handbuch

- **Strategische Planung & Finanzen**
 - Chancen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten der kommunalen Kooperation
- **Personal, Organisation & IT**
 - Führen aus der Distanz
- **Öffentlichkeitsarbeit, Außenbeziehungen & Bürgerbeteiligung**
 - Faire Beschaffung (Teil 2)
- **Basiswissen Kommunalpolitik & Kommunalverwaltung**
 - Progressiver Gegenwind
- **Rechtsprechung**
 - Kommunalrecht: mündliche Zusage nicht bindend
 - Verkehrssicherungspflicht: keine Haftung der Gemeinde

Onlinezugang

Alle Inhalte finden Sie selbstverständlich auch online. Schauen Sie gleich rein!

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4 • D-86438 Kissing
www.weka.de

Fragen, Wünsche, Anregungen?

**Wir helfen Ihnen
gerne weiter!**

Kundenservice
Fon 0 82 33.23-40 00
Fax 0 82 33.23-74 00
service@weka.de

Technischer Support
Fon 0 82 33.23-73 23
Fax 0 82 33.23-72 36
techsupport@weka.de



Von Kooperation, Führungsstärke, Standhaftigkeit und Fairness

Liebe Leserin, lieber Leser,

interessiert Sie, welche Vorteile gemeindliche Zusammenarbeit bringt? Dann empfehle ich Ihnen den Beitrag **„Chancen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten der kommunalen Kooperation“**. Verfasst wurde er von den Autoren Keilmann, Gnädinger und Volk auf der Basis eines reichen Erfahrungsschatzes, dem die Tätigkeit bei der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs zugrunde liegt.

Die Corona-Krise hat den Führungskräften im öffentlichen Dienst ein ungewohntes Thema beschert: Führen aus der Ferne. Lassen sich vom Beitrag **„Führen aus der Distanz“** des Weiterbildungs-Spezialisten Stefan Scholer überzeugen, dass Sie Führung nicht neu erfinden müssen, sondern lediglich Ihren Blick schärfen sollten für die besonderen Anforderungen, die aus diesem Kontext entstehen.

Kommunalpolitiker sind in ihrer täglichen Arbeit mit „rechten“ Parolen konfrontiert. Warum hier Schweigen die falsche Antwort ist, erfahren Sie im Artikel **„Progressiver Gegenwind – Mit eigener Sprache und Haltung gegen ‚rechte‘ Parolen“** der Autoren Pietsch und Bahlmann.

Ebenfalls in dieser Werklieferung finden Sie den zweiten Teil des Beitrags **„Faire Beschaffung“**. Er zeigt anhand von Beispielen, dass Städte und Gemeinden ohne Weiteres Umwelt- und Sozialstandards in ihre Lieferketten implementieren können.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr

Wolfram Markus

Das Wichtigste im Überblick

Strategische Planung & Finanzen

- Chancen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten der kommunalen Kooperation

Personal, Organisation & IT

- Führen aus der Distanz

Öffentlichkeitsarbeit, Außenbeziehungen & Bürgerbeteiligung

- Faire Beschaffung (Teil 2)

Basiswissen Kommunalpolitik & Kommunalverwaltung

- Progressiver Gegenwind

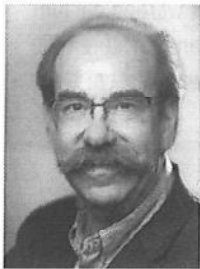
Rechtsprechung

- Kommunalrecht: mündliche Zusage nicht bindend
- Verkehrssicherungspflicht: keine Haftung der Gemeinde

1.6 Chancen, Ansatzpunkte und Möglichkeiten der kommunalen Kooperation

Ausgewählte Erkenntnisse der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) in Hessen

Die Autoren



Dr. Ulrich Keilmann



Dr. Marc Gnädinger



Felix Volk

Dr. Ulrich Keilmann ist Abteilungsleiter der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs.

Dr. Marc Gnädinger leitet das Grundsatzreferat der ÜPKK beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs.

Felix Volk arbeitet in der ÜPKK beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs als Referent.

Nähere Informationen über die Autoren finden Sie am Ende des Beitrags.

Überblick

Formen der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) finden sich grundsätzlich in allen Aufgabenfeldern und bei allen Kommunaltypen. In einzelnen Aufgabenfeldern ist eine solche Zusammenarbeit aber besonders verbreitet – etwa im Bereich der allgemeinen Verwaltungstätigkeiten. Ob Gemeinden oder Gemeindeverbände, ob kleine Gemeinden oder große Städte – interkommunale Zusammenarbeit erscheint überall möglich. Die Wirtschaftlichkeit einer Kommunalverwaltung hängt zentral von dem dort beschäftigten Personal ab. Vor diesem Hintergrund hat in Hessen die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) die Frage aufgegriffen, welche Bedeutung die Gemeindegröße für die (finanzielle)

Leistungsfähigkeit einer Kommune hat. Die Untersuchungen legen nahe, dass gerade in kleineren Gemeinden die IKZ Nachteile beim wirtschaftlichen Betrieb der allgemeinen Verwaltung abfedern kann.

Warum Sie diesen Beitrag lesen sollten

Der Beitrag richtet sich sowohl an die Kommunalpolitik als auch an die Kommunalverwaltung. Bundesweit sind verschiedene Formen der interkommunalen Zusammenarbeit allgegenwärtig. Die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften in Hessen hat in ihrem über 25-jährigen Bestehen Prüfungserfahrungen zu allen Teilbereichen kommunalen Handelns gesammelt. Der praktische Erfahrungsschatz ist damit groß. Im Detail werden die jüngeren Erkenntnisse zur IKZ bis hin zu einem Fusionsleitfaden vorgestellt. Damit erfahren Sie genau, welche Vorteile die interkommunale Zusammenarbeit bringt und was Sie bei einer freiwilligen Gemeindefusion beachten müssen.

Gliederung

Seite

■ Die Autoren	1
■ Überblick	1
■ Interkommunale Zusammenarbeit als Ausgleich von Nachteilen kleiner Gemeinden bei der allgemeinen Verwaltung	3
■ Demografischer Wandel als Beschleuniger für die interkommunale Zusammenarbeit	5
■ Interkommunale Zusammenarbeit nach Aufgabenbereichen und die Rolle der Digitalisierung	7
■ Leitfaden zur Vorbereitung von Gemeindefusionen	12
■ Rolle der interkommunalen Zusammenarbeit bei der Kommunalberatung durch den Hessischen Rechnungshof	16
■ Das Konsolidierungsbuch als Nachschlagewerk für Kommunalpolitik	18
■ Der Kommunalmonitor als Informationstool für Kommunalpolitik	19
■ Ausblick – Corona als Anstoß für IKZ?	20
■ Quellen	20
■ Weitere Informationen zu den Autoren	20

Interkommunale Zusammenarbeit als Ausgleich von Nachteilen kleiner Gemeinden bei der allgemeinen Verwaltung

Die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs hat über 100 Gemeinden, fast ein Viertel aller hessischen Kommunen, in eine Reihenuntersuchung zur Wirtschaftlichkeit der allgemeinen Verwaltung einbezogen. Die Einwohnerzahl der geprüften Gemeinden reichte von unter 1.000 bis knapp über 10.000 Einwohner. Konkret wurden vier Einwohnergrößencluster gebildet. Innerhalb der Cluster wurde zunächst geprüft, wie viele Vollzeitäquivalente (VZÄ) in der **allgemeinen Verwaltung** eingesetzt werden. Die Vollzeitäquivalente wurden jeweils ins Verhältnis zu den Einwohnern gesetzt, da größere Gemeinden natürlich auch mehr Personal haben. Die gebildete Kennzahl „Personalausstattung je 1.000 Einwohner“ ist insofern geeignet, diesen Größeneffekt zu bereinigen. Das untersuchte Aufgabenspektrum war mit der allgemeinen Verwaltung für alle untersuchten Kommunen eindeutig definiert. Hierunter werden die folgenden Aufgaben zusammengefasst:

Reihenuntersuchung

- Organe (Gemeinde; ohne hauptamtliche Wahlbeamte), Stabsstellen
- Personalverwaltung
- interner Service, IT, Organisation und Beschaffung
- Finanzen und Rechnungswesen
- Rechts-, Sicherheits- und Ordnungsverwaltung
- Immobilienmanagement
- Revision

Unter dieser immer gleichen Abgrenzung der Aufgaben ergab sich folgendes Bild:

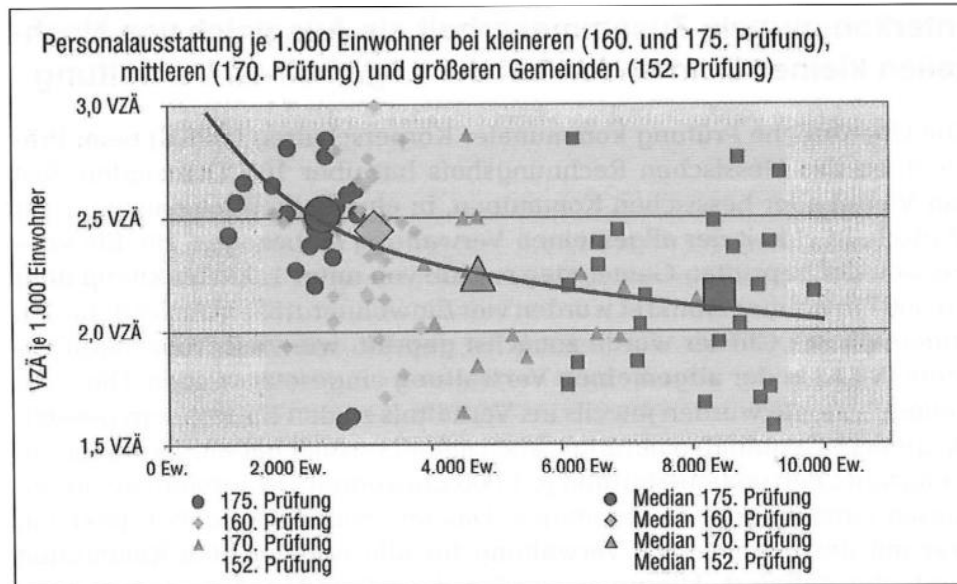


Abb. 1: Personalausstattung der allgemeinen Verwaltung und Einwohnerzahl (Quelle: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, 2015, S. 118 – Erweiterung)

Zusammenhang zwischen Einwohnerzahl und Vollzeitäquivalenten

Bei den kleineren Gemeinden (bis etwa 4.000 Einwohner) der 175. und 160. vergleichenden Prüfung lag der Median bei 2,5 und 2,4 Vollzeitäquivalenten je 1.000 Einwohner. Bei den etwas größeren Gemeinden (von 4.000 bis 8.000 Einwohner) der 170. vergleichenden Prüfung lag der Median bei 2,3 und bei der 152. vergleichenden Prüfung (von 6.000 bis 10.000 Einwohner) bei 2,2 Vollzeitäquivalenten je 1.000 Einwohner. Im Ergebnis konnte damit gezeigt werden, dass einwohnerschwächere Gemeinden Nachteile bei den Vollzeitäquivalenten je 1.000 Einwohner haben.

Noch anschaulicher verdeutlicht das Ergebnis die sog. Regressionsgerade. Danach gilt: Je kleiner eine hessische Gemeinde unter 10.000 Einwohnern ist, desto mehr Mitarbeiter je 1.000 Einwohner sind bei der allgemeinen Verwaltung im Einsatz.

Mit dieser umfangreichen Reihenuntersuchung hat die Überörtliche Prüfung einen Zusammenhang zwischen Einwohnerzahl und Vollzeitäquivalenten in der allgemeinen Verwaltung festgestellt. Dabei war auffällig: Je kleiner die Kommune ist, desto steiler ist der Kurvenlauf der Regressionsgerade, wobei sich der Kurvenverlauf ab 7.500 bis 8.000 Einwohnern bei etwa 2,1 Vollzeitäquivalenten je 1.000 Einwohner verstetigt.

Kooperation als Lösung

Eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der allgemeinen Verwaltung stößt damit gerade bei **kleineren Gemeinden** früher an Grenzen. Dagegen können größere Kommunen Skaleneffekte generieren und im Verhältnis zu den Einwohnern eher Personalkosten einsparen. Ab 7.500 bis 8.000 Einwohner kann eine Verwaltung durchaus wirtschaftlich arbeiten. Unterhalb dieser Größenordnung können punktuelle Formen der interkommunalen Zusammenarbeit helfen, die Relation zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Einwohnerzahl zu verbessern. Besonders geeignet erscheint die Zusammenarbeit im Rahmen der Finanz- und Personalverwaltung. Dabei ist zu beachten, dass in der Gemeinde, die Aufgaben übergibt, tatsächlich Planstellen durch die Zusammenarbeit eingespart werden und die Umlagen, die an die übernehmende Gemeinde zu entrichten sind, geringer sind als die eingesparten Personalkosten. Am Ende sollten auch freiwillige Zusammenschlüsse in Form von Gemeindeverwaltungsverbänden oder Fusionen nicht von vornherein ausgeschlossen werden.

Merke

Demografischer Wandel als Beschleuniger für die interkommunale Zusammenarbeit

Die Personalaufwendungen sind eine der wichtigsten Aufwandsarten der Kommunen. Abbildung 2 zeigt, dass durch die demografische Entwicklung in den nächsten zehn bis 15 Jahren in Hessen – wie in anderen Ländern auch – ein Großteil des Kommunalverwaltungspersonals in den Ruhestand tritt.

Altersstruktur

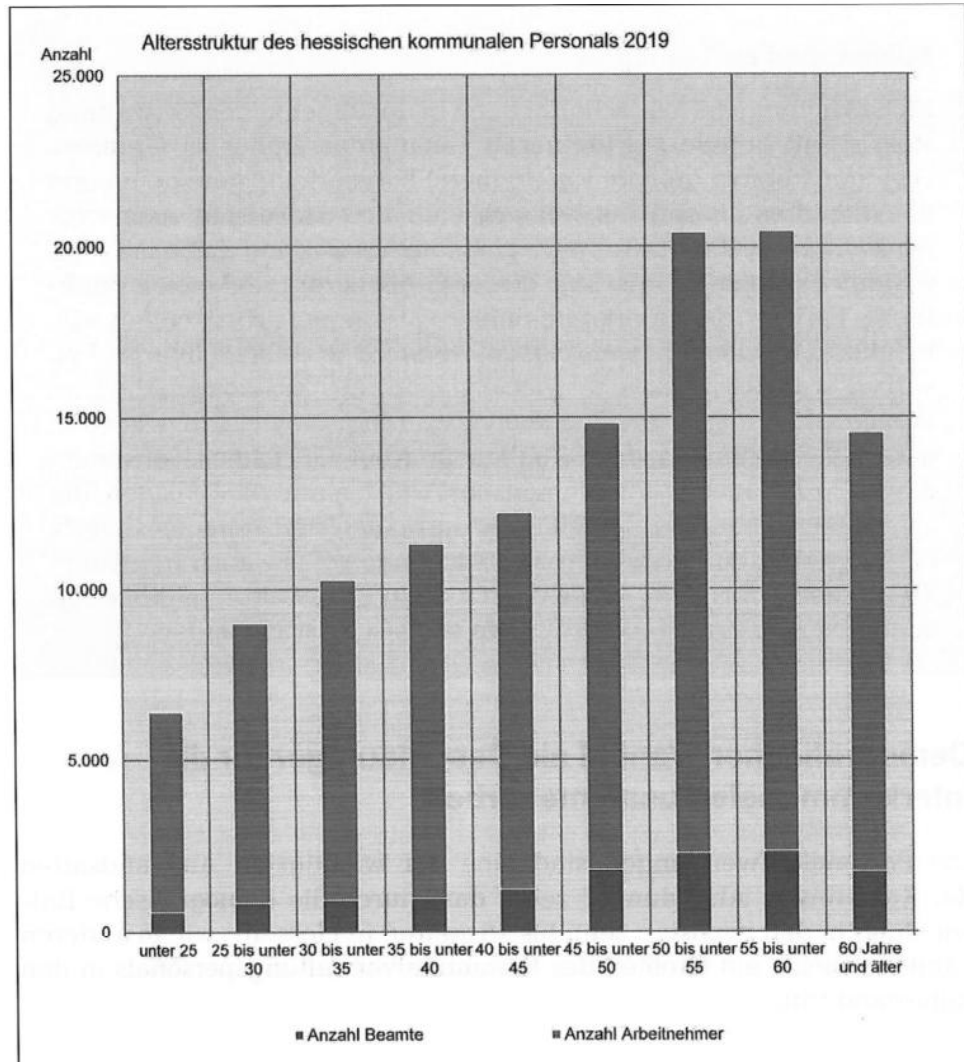


Abb. 2: Altersstruktur des hessischen kommunalen Personals 2019 (Quelle: eigene Darstellung; Hessisches Statistisches Landesamt; Stand: 05.05.2020)

Bedeutung von Fluktuations- potenzialanalysen

Zum 30.06.2019 waren 46 % der Beschäftigten 50 Jahre oder älter. Kommunen sind daher gehalten, stets den individuellen Personaleinsatz vor dem Hintergrund der absehbaren **demografischen Entwicklungen** (Bevölkerungszahl und Altersstruktur) einzuordnen. Fluktuationspotenzialanalysen wie Abbildung 2 verdeutlichen, welche Anzahl an Mitarbeitern der Kommune wann altersbedingt in den Ruhestand ausscheiden. Die Analyse ist zu kombinieren mit der Frage, welche Aufgaben diese Mitarbeiter aktuell wahrnehmen. Auf diesem Fundament können sich die kommunalen Entscheider ein Bild machen,

- ob die Aufgaben der Ausscheidenden auch künftig selbst wahrgenommen werden sollen (dann ist u.a. die Gewinnung neuer bzw. die Weiterentwicklung vorhandener Mitarbeiter gefragt) oder
- mit anderen Kommunen gemeinsam im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit wahrgenommen werden sollen.

Wenn hingegen gewartet wird, bis die Mitarbeiter ausscheiden, ist es zu spät, über Zusammenarbeit nachzudenken. Derartige Überlegungen brauchen eine Vorlaufzeit.

Aus der Altersstruktur ergeben sich für die Kommunen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Chancen zeigen sich für konsolidierungsbedürftige Kommunen mit überproportionalem Personalbestand. Diese können durch die Nichtbesetzung frei werdender Stellen zur Konsolidierung des Haushalts beitragen. Eine Herausforderung durch das altersbedingte Ausscheiden eines großen Teils des Personals besteht darin, das wegfallende Arbeitsvolumen sowie das Fach- und Prozesswissen der Ruheständler zu kompensieren. Das können die Kommunen u.a. durch Aus- und Weiterbildung sowie IT-gestützte Arbeitsverdichtung erreichen. Darüber hinaus wird der Personalgewinnung eine höhere Bedeutung zukommen. Hierbei stehen die Kommunen im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern aus dem privaten und öffentlichen Bereich. Durch interkommunale Kooperationen kann es gelingen, Stellen in der öffentlichen Verwaltung attraktiver für geeignete Bewerber zu machen. Dementsprechend zählt der demografische Wandel als Beschleuniger für die Zusammenarbeit.

Chancen und Herausforderungen der Altersstruktur

Interkommunale Zusammenarbeit nach Aufgabebereichen und die Rolle der Digitalisierung

Die interkommunale Kooperation kann in Hessen unter bestimmten Voraussetzungen (vgl. Rahmenvereinbarung zur Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport [HMdIS] vom 02.12.2016, Az. IV 5-3 v 03.01, Nr. 3.6) auch monetär durch das Land gefördert werden. Förderungen von bis zu 100.000 Euro sind vorgesehen, wenn hierdurch Ergebnisverbesserungspotenziale in Höhe von mindestens 15 % nachgewiesen werden können. Von 2008 bis Ende 2019 hat das hessische Innenministerium insgesamt 322 Kooperationen mit jeweils mehreren teilnehmenden Kommunen gefördert.

Förderprogramm in Hessen

Natürlich gibt es klassische Aufgabebereiche für die interkommunale Zusammenarbeit. Das wird auch beim Blick auf Abbildung 3 deutlich, in der die vom Land Hessen bis Ende 2019 monetär geförderten Kooperationen nach Produktbereichen aufgelistet sind.



Abb. 3: Geförderte interkommunale Kooperationen nach Produktbereichen bis Ende 2019 (Quelle: eigene Auswertung nach Grunddatenerhebung des HMdIS; Hinweis: Einzelne Kooperationen waren keinem speziellen Produktbereich zuordenbar und wurden daher nicht aufgeführt.)

Innere Verwaltung

Die meisten geförderten Kooperationen entfallen auf den Produktbereich (PB) 1 der inneren Verwaltung. Er ist geprägt durch eine hohe IKZ-Tauglichkeit. Ein Großteil der Leistungen dort kann grundsätzlich im Rahmen einer Zusammenarbeit erbracht werden. Ein klassisches Förderfeld innerhalb des Produktbereichs ist die Finanzverwaltung. Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden kann hier wirtschaftliche Vorteile in der Leistungserstellung bieten. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (etwa technische Geräte, Software) sowie eine gemeinsame Aufgabenerledigung (z.B. Gemeinschaftskasse und auch das Finanzwesen) erhöhen den Auslastungsgrad. Des Weiteren bietet sich hierdurch u.a. die Möglichkeit der Spezialisierung; auch kann die Zusammenarbeit wachsende Vertretungen und den Aufbau eines internen Kontrollsystems erleichtern. Im Detail sind die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit im Bereich „Finanzverwaltung“ reichhaltig:

- interkommunale Zusammenarbeit (durch Digitalisierung) in den Bereichen „Kasse,“ „Führen der Anlagebuchhaltung“ und „Kämmerei“
- Zusammenarbeit im Bereich „Steuern“
- Zusammenarbeit bei der Aufstellung von Jahresabschlüssen und Gesamtabschlüssen
- Kooperation im Bereich der Revision

Die Personalverwaltung bietet sich innerhalb des Produktbereichs „innere Verwaltung“ ebenso für eine Zusammenarbeit an. Die Sicherstellung des Vieraugenprinzips bei der Personalabrechnung stellt insbesondere für kleine Kommunen eine Herausforderung dar, da oftmals nur ein Beschäftigter mit der Aufgabe betraut ist. Bei der Personalabrechnung handelt es sich jedoch um einen Standardprozess, der sich für die Aufgabenwahr-

nehmung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit geradezu aufdrängt. Dadurch lassen sich Größeneffekte nutzen, die zum einen eine wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung ermöglichen und zum anderen Vorteile für die Prozesssicherheit bieten, indem durch die Sicherstellung des Vieraugenprinzips die Anfälligkeit für betrügerische Handlungen erschwert wird.

Eine wachsende Bedeutung hat auch die IT für die Zusammenarbeit in der inneren Verwaltung. Um den wachsenden Herausforderungen der Informationssicherheit gerecht zu werden, kann interkommunal zusammengearbeitet werden. Dabei sollen Ressourcen eingespart werden, indem einmalig übergreifende Regelungen für mehrere Kommunen entwickelt werden und die Informationssicherheit von zentraler Stelle heraus überwacht werden kann. Ein Beispiel für eine Zusammenarbeit ist die Abstützung auf einen gemeinsamen Informationssicherheitsbeauftragten, der für einen Geltungsbereich über mehrere kommunale Verwaltungen effizient arbeiten kann.

Eine komplexe Form der interkommunalen Zusammenarbeit innerhalb des Produktbereichs 1 betrifft die Zusammenlegung von Bauhöfen. Hier spielen auch geografische Gegebenheiten für das Zustandekommen einer derartigen Zusammenarbeit eine große Rolle. Gleichwohl gibt es beim Bauhof fernab der Zusammenlegung andere Optionen der Zusammenarbeit, etwa eine interkommunale Kooperation in den Bereichen „Personal“ und „Maschinenpark“. Eine weitere Handlungsoption ist die interkommunale Nutzung von Spezialfahrzeugen, wenn dadurch eine bessere Auslastung sichergestellt werden kann, etwa bei Straßenkehrmaschinen.

Der Bereich „öffentliche Sicherheit und Ordnung“ (Produktbereich 2) ist ebenfalls für seine vielfältigen Möglichkeiten der interkommunalen Kooperation bekannt. So kann hier eine Zusammenarbeit in gemeinsamen Ordnungsbehördenbezirken, gemeinsamen Standesamtsbezirken und Gefahrgutüberwachungsbezirken angestrebt werden. Machbar ist ebenfalls ein interkommunal organisierter Einsatz von Geschwindigkeitsmessgeräten. Ein besonders lohnendes Feld ist die intrakommunale Zusammenarbeit bei der Feuerwehr, mithin die Zusammenführung von Ortsteilfeuerwehren. Daneben ist – losgelöst von einer Fusion bei der Feuerwehr – die Zusammenarbeit auch bei der Beschaffung und Instandhaltung von Ausrüstung u.a.m. möglich.

Sicherheit und
Ordnung

Mehrere interessante Erscheinungsformen der interkommunalen Zusammenarbeit finden sich auch in den Aufgabenbereichen „Versorgung“ und „Entsorgung“ (PB 11) sowie bei den Verkehrsflächen und -anlagen und beim öffentlichen Personennahverkehr (PB 12). So gibt es im Produktbereich 11 Kooperationen bei der Breitbandversorgung, bei erneuerbaren Energien oder im Bereich „Klärschlamm“. Im Produktbereich 12 sind es

Beispiele anderer
Produktbereiche

vor allem die gemeinsamen Straßenkataster, bei denen in der Vergangenheit interkommunale Kooperationen seitens des Landes gefördert wurden.

Der Produktbereich 9 („Räumliche Planung und Entwicklung“) ist ebenfalls der interkommunalen Zusammenarbeit zugänglich. Das betrifft insbesondere die Geodateninfrastruktur. Ein Betrieb von IT-Systemen zur Verwaltung von Geoinformationen (Bebauungspläne, Flächennutzungspläne, Straßen- und Leerstandskataster) im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit ist möglich und wird mancherorts praktiziert. Und im Bereich „Wirtschaft und Tourismus“ (PB 15) hat der gemeinschaftliche Betrieb der Touristeninformation in interkommunaler Zusammenarbeit eine gewisse Verbreitung.

Neben den oben genannten Produktbereichen mit besonders vielen geförderten IKZ-Projekten gibt es aber auch in anderen Aufgabenbereichen lohnende IKZ-Projekte: Im Produktbereich 6 („Kinder-, Jugend- und Familienhilfe“) sind beispielsweise gemeinsame Ortsjugendpfleger anzutreffen. Interessant und mehrere Male in Hessen bereits seitens des Landes gefördert sind Kooperationen bei der Gesundheitsversorgung (PB 7) oder bei der Holzvermarktung (PB 13). Selbst in den für die IKZ eher „exotischen“ Produktbereichen finden sich bei näherem Hinsehen gute Beispiele, z.B. bei den Volkshochschulen im Produktbereich „Kultur“ (PB 4). Hier geht es um eine Optimierung des Auslastungsmanagements für die Volkshochschulen, also um die Frage, ob hier mit benachbarten Trägern ähnlicher oder gleichartiger Bildungseinrichtungen zusammengearbeitet werden kann. Denkbar ist auch die Zusammenlegung von Standorten. Durch Zusammenarbeit können Bewirtschaftungskosten für die vorgehaltenen Einrichtungen reduziert werden. Darüber hinaus lassen sich durch eine gemeinsame Programmgestaltung und Themenfokussierung Einsparungen erzielen.

Digitalisierung
als Triebfeder für
interkommunale
Zusammenarbeit

Aufgaben- und produktbereichsübergreifende **Digitalisierung** wird künftig bei der interkommunalen Zusammenarbeit eine zunehmende Rolle spielen. Übliche Probleme bzw. Einschränkungen der Kooperation, wie etwa Koordinationsbedarf und räumliche Entfernung, können durch die Digitalisierung weitgehend kompensiert werden. Insofern kann Digitalisierung helfen, die Herausforderungen des demografischen Wandels auszugleichen, die Verwaltung effizienter zu gestalten und es somit insgesamt den Kommunen erlauben, ihre Haushalte zu konsolidieren. Deswegen sollten gerade Kommunen mit Haushaltsschwierigkeiten oder Fachkräftemangel eine Zusammenarbeit im Bereich der Verwaltung in Erwägung zu ziehen. IKZ muss sich künftig nicht mehr nur auf Nachbarkommunen beschränken. Die Möglichkeiten der Digitalisierung sind einzubeziehen.

Digitalisierung lässt sich gleichwohl nicht einfach nebenbei „einführen“. Die ÜPKK hat als Handlungshilfe für alle Kommunen einen Digitalisierungsleitfaden entwickelt und veröffentlicht (einen Überblick gibt Abbildung 4).

Digitalisierungsleitfaden		
kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Organisation Digitalisierungsstrategie erstellen ... E-Administration E-Meldeakte einführen ... E-Government Hessenfinder im Stadtportal ...	Organisation E-Rechnung von Lieferanten ... E-Administration E-Rechnungsworkflow Archive digitalisieren ...	E-Administration Anbindung Servicekonto an Fachverfahren ... E-Government Servicekonto in Stadtportal integrieren ...

Abb. 4: Digitalisierungsleitfaden (Quelle: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, 2019, S. 265)

Digitalisierungsleitfaden der ÜPKK

Der Digitalisierungsleitfaden kann ein wichtiges Hilfsmittel für Kommunen sein. Schematisch gliedert er sich in drei Phasen: kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen. Das ist zwar nicht neu, der Leitfaden ist aber inhaltlich für sämtliche Kommunen interessant, weil

- konkrete Maßnahmen der Organisation, der E-Administration und der E-Government-Dienste den drei Phasen strukturiert zugeordnet werden,
- dafür die individuelle Zuständigkeit vor Ort eindeutig zugewiesen werden kann und sich
- Start, Ende und der aktuelle Umsetzungsstand für alle transparent nachhalten lassen.

Praxistipp

Damit liegt ein praktischer, einfach zu nutzender Wegweiser vor, an dem sich Kommunen in ihren Digitalisierungsaktivitäten orientieren können. So können zielgerichtet Digitalisierungsmaßnahmen angegangen und die künftigen gesetzlichen Vorgaben (insbesondere des Onlinezugangsgesetzes) rechtzeitig erfüllt werden. Digitalisierung bietet Chancen. Zum Beispiel gibt es durch sie viele Möglichkeiten, Herausforderungen, wie

z.B. dem Fachkräftemangel und Sparzwang in den Verwaltungen, zu begegnen. Es ist jedoch zu betonen, dass Digitalisierung nicht bei den Maßnahmen des Digitalisierungsleitfadens endet. Digitalisierung ist als ständiger, fortlaufender Anpassungsprozess zu sehen.

Der Digitalisierungsleitfaden kann unter der Internetadresse <https://rechnungshof.hessen.de> heruntergeladen werden.

Leitfaden zur Vorbereitung von Gemeindefusionen

Die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften hat einen Leitfaden erarbeitet, um ins Auge gefasste Gemeindefusionen strukturiert und zielgerichtet angehen zu können. Er orientiert sich am hessischen Kommunalrecht; allerdings sind viele Sachverhalte auch auf Kommunen anderer Länder übertragbar. Insbesondere in den Flächenländern mit kleineren Gemeindestrukturen können Fusionsüberlegungen hilfreich sein.

Fusionsüberlegungen

Besonders zielführend sind diese Überlegungen dann, wenn mehrere kleinere Gemeinden eine wirtschaftliche Mindestgröße erreichen. In Hessen gab es in der jüngeren Vergangenheit zwei freiwillige Fusionen: Beerfelden, Hesseneck, Rothenberg und Sensbachtal sind zum 01.01.2018 zur neuen Stadt Oberzent fusioniert. Oberweser und Wahlsburg folgten mit einer Fusion zum 01.01.2020 zur neuen Gemeinde Wesertal. Neben dem Erschließen von Effizienzpotenzialen bei der allgemeinen Verwaltung hat dies den weiteren Vorteil, dass im Rathaus eine Spezialisierung möglich ist und Krankheits- sowie Urlaubsvertretungen einfacher werden. Weitere Einsparungen können bei den Kosten der politischen Führung erzielt werden.

Finanzielle Förderungen

Die ÜPKK regte bereits im Kommunalbericht 2013 an, in Hessen die rechtlichen Grundlagen zur Förderung derartiger Zusammenschlüsse zu schaffen. Tatsächlich hat das Land die Anreize für freiwillige Fusionen durch entsprechende Förderungen intensiviert. Mehrere monetäre Hilfestellungen sind möglich:

- Projektunterstützungen für die örtliche Entscheidungsfindung aus IKZ-Mitteln, z.B. für eine Machbarkeitsstudie
- Entschuldungshilfe aus Restmitteln des kommunalen Schutzschirms
- Erhaltungs- und Investitionsförderung als Startkapital aus Mitteln des Ausgleichsstocks

Vorteile von Fusionen

Sofern der Zusammenschluss von Kommunen die Grenze von 7.500 Einwohnern überschreitet, hat sie zudem einen Vorteil bei der Einwohnerveredlung im kommunalen Finanzausgleich (§§ 7, 19 Hessisches Finanz-

ausgleichsgesetz, HFAG). In anderen Ländern gibt es zum Teil ähnliche Förderoptionen (umgangssprachlich auch „Hochzeitsprämien“ genannt).

Neben den finanziellen Vorteilen bieten größere Strukturen insbesondere folgende nicht quantifizierbare Vorteile:

- Spezialisierungen der Beschäftigten in der Verwaltung
- Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven
- Krankheits- und Urlaubsvertretungen
- Qualitätssteigerung der Aufgabenwahrnehmung zugunsten der Bürger

Gleichwohl gehen mit einer Fusion auch Belastungen einher, die nicht übersehen werden dürfen:

Fusionskosten

- interner Personalaufwand der Verwaltungen zur Steuerung des Projekts „Gemeindefusion“ in den beteiligten Körperschaften sowie Kosten der Begleitung des Veränderungsprozesses (z.B. Teambildung, Schulungen)
- Übernahme von Verwaltungsaufgaben, die bislang durch die Bürgermeisterfunktion wahrgenommen wurden
- Harmonisierung der Verwaltungsstrukturen, der IT und der Corporate Identity
- Notwendigkeit, eine Machbarkeitsstudie in Auftrag zu geben
- ggf. Beauftragung von Externen (z.B. zur Klärung rechtlicher Fragestellungen, Erstellen eines Grenzänderungsvertrags)
- Notwendigkeit der Bereitstellung von Mitteln für Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Bürgerveranstaltungen, Informationsflyer, Moderation)
- mögliche Umbaumaßnahmen zur Zusammenführung der Verwaltungen
- Versorgungslasten ehemaliger Bürgermeister
- Umgang mit örtlichen Besonderheiten (z.B. Kurort, Tourismus, Gewerbe)

Die ÜPKK hat eigens zur interkommunalen Zusammenarbeit bis hin zu freiwilligen Fusionen eine vergleichende Prüfung durchgeführt (Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, 2019, S. 154 ff.). Mit dieser Prüfung wurde hinterfragt, warum freiwillige Fusionen immer wieder scheiterten. Als zentrale Gründe wurden genannt:

Prüfung der ÜPKK zur interkommunalen Zusammenarbeit und Fusion

- Es wurden nur die positiven Aspekte aus Sicht der offiziellen Funktionsträger dargestellt.
- Der neue Name der Fusionsgemeinde sowie der Umgang mit doppelten Straßennamen waren bis zum Bürgerentscheid nicht geregelt.
- Konkrete Nachteile für die Bürger, wie z.B. neue Postleitzahl, neuer Ortsname, neue Straßennamen, die entsprechende Änderungsmeldungen bei Post, Telefon, Bank und Versorgern notwendig machen, wurden nicht kommuniziert.

Hürden bei freiwilligen Fusionen

- Allein die Verbesserung der finanziellen Situation der Gemeinde „berührte“ die Bürger kaum.
- Dagegen wurden entstehende Zusatzkosten in der Gemeinde (z.B. aufgrund von Umbaumaßnahmen im Rathaus und möglicher Versorgungslasten bisheriger Bürgermeister) den Mehreinnahmen bzw. Schuldenerlassen nicht gegengerechnet.
- Positive Aspekte (z.B. Verzicht auf Schließung von Einrichtungen) wurden aus Sicht der Bürger nicht deutlich genug herausgestellt.
- Kritische Reaktionen im Rahmen der ersten Bürgerversammlung wirkten sich negativ auf den folgenden Prozessverlauf aus.
- Die Landesunterstützung zum Teilschuldenerlass war für die Gemeinden nicht besser als die Regelungen für Schutzschirmkommunen.
- Der Zeitraum des Fusionsprozesses war zu kurz angesetzt und geplant.
- Vereinzelt Multiplikatoren aus den Ortsteilen hatten eine aktive Oppositionsrolle (z.B. Verteilen von Flyern) eingenommen.

Eine **freiwillige Fusion** ist ein großer Schritt für alle Beteiligten, der sich auf die wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Bedingungen auswirkt und entscheidend für die Identifikation mit der neuen Kommune ist. Entsprechend müssen von Beginn an sämtliche notwendigen kommunalverfassungsrechtlichen Änderungen durchdacht sein, bevor die Gemeinde in einen intensiven Diskussionsprozess einsteigt.

Grundlagen für erfolgreiche Fusionen

Der Erfolg einer Gemeindefusion hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

- einer vorausschauenden Projektplanung
- der Einbeziehung aller Beteiligten
- der Identifikation von Promotoren
- einer auf die örtlichen Verhältnisse abgestimmten Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Grundsätzlich bietet sich die in Abbildung 5 dargestellte Vorgehensweise als Orientierung an. Es sind die wichtigsten Meilensteine eines Fusionsprozesses dargestellt, wobei die zeitliche Reihenfolge der einzelnen Schritte auch variieren kann.

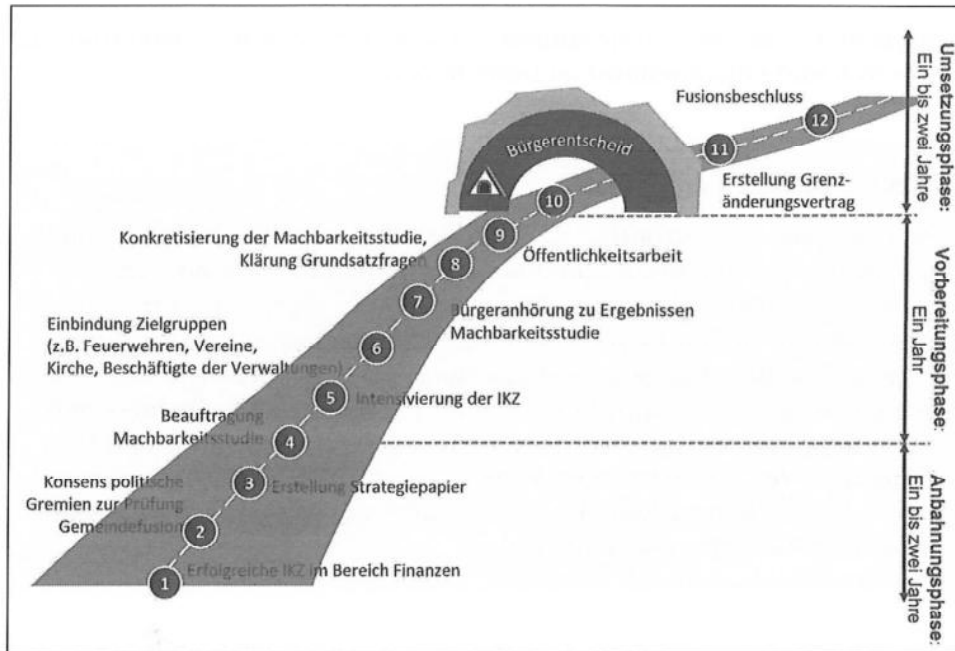


Abb. 5: Verfahrensmodell für eine Gemeindefusion (Quelle: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, 2019, S. 188)

Die 211. vergleichende Prüfung zeigte, dass eine erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit – möglichst im Finanzbereich – eine gute Grundlage für Fusionsvorhaben ist. Weitere Basis für ein gelungenes Projekt ist der parteiübergreifende Konsens zur Prüfung einer Gemeindefusion. In einem internen übergemeindlichen Strategiepapier ist die Projektorganisation zu skizzieren, es sind die leitenden Mitarbeiter zu benennen und die einzelnen Meilensteine zu definieren. Diese sollten sich an dem am Ende zu vereinbarenden Grenzänderungsvertrag orientieren. Zudem empfiehlt es sich, die Erstellung einer Machbarkeitsstudie von den Gemeindevertretungen beschließen und vom Gemeindevorstand in Auftrag geben zu lassen. An deren Ergebnissen ist die Projektgruppe aktiv zu beteiligen. Liegt die Machbarkeitsstudie vor, sind maßgebliche Zielgruppen aus den Gemeinden in Form von Informations- und Diskussionsveranstaltungen über den Prozess zu informieren.

Die Einbindung der Bürger soll nach Möglichkeit von Vertretern begleitet werden, deren Gemeinden bereits erfolgreich fusioniert haben. Es dient der Akzeptanz eines derartigen Projekts, gerade mögliche Schwierigkeiten und Nachteile einer Fusion zu thematisieren. Anschließend ist der Bürgerentscheid auf der Grundlage der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie sowie der Bürgeranhörungen vorzubereiten. Dabei bestehende Vorbehalte gegen die Gemeindefusion sind aufzunehmen, auszuräumen und aufgekommene Grundsatzfragen sind zu klären, um gleichlautende Beschlüsse zum Bürgerentscheid zu erreichen. Nach erfolgreichem Bür-

gerentscheid sind die Regelungen für den Grenzänderungsvertrag zu erarbeiten und entsprechend zu beschließen.

Wichtig

Fusionsleitfaden der ÜPKK

Nur wer vor dem öffentlichen Dialog umfassend die Probleme und Fallstricke kennt und sie klar den Bürgern gegenüber kommuniziert, kann diese Diskussion auch bestehen. Wenn Kommunen freiwillig fusionieren, führt dies zu kommunalverfassungsrechtlichen Änderungen, die zu regeln sind. Zur Unterstützung für die Kommunen hat die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften die wesentlichen Regelungsbedarfe für einen Grenzänderungsvertrag in ihrem Leitfaden zur Vorbereitung einer Gemeindefusion zusammengestellt. Dieser kann unter der Internetadresse <https://rechnungshof.hessen.de> heruntergeladen werden.

Rolle der interkommunalen Zusammenarbeit bei der Kommunalberatung durch den Hessischen Rechnungshof

Koalitionsvertrag

Das Thema „Interkommunale Zusammenarbeit“ nimmt in der hessischen Landesverwaltung und -politik einen hohen Stellenwert ein. Nicht zuletzt wurde im Koalitionsvertrag zur 20. Legislaturperiode in Hessen Folgendes festgehalten:

„Das Beratungsangebot des Landes werden wir erweitern. Wir streben an, die schon vorhandenen Beratungsstellen [...] zu einem Beratungszentrum für Kommunen – „Partner der Kommunen“ – weiterzuentwickeln.“

Kommunales Beratungszentrum

Im Jahr 2019 wurde hierauf aufbauend eine zentral beim Innenministerium angesiedelte Anlaufstelle namens „Kommunales Beratungszentrum – Partner der Kommunen“ geschaffen. Das Land Hessen ging damit einen neuen Weg: von der anlass- bzw. projektbezogenen Beratung hin zu einer dauerhaften strukturierten Kommunal(finanz)beratung. Aus einer Hand werden durch das Beratungszentrum folgende Leistungen angeboten:

- Haushalts- bzw. Konsolidierungsberatung für Schutzschirm- und Nichtschutzschirmkommunen
- Förderlotse
- IKZ-Beratung

Die IKZ-Beratungsstelle berät in allen Fragen der interkommunalen Zusammenarbeit. Dazu gehören vornehmlich die Auswahl der möglichen Kooperationsbereiche, der Organisationsmodelle, der Rechtsformen-

wahl sowie Förderfragen. Daneben werden Informationsmaterialien über Grundlagen und Möglichkeiten der interkommunalen Kooperation bereitgestellt und Broschüren, Leitfäden und Publikationen erstellt. Durch den praktischen Erfahrungsschatz der eingebundenen Landesstellen können in der Beratung die Vorteile der IKZ für das Rathaus und die Mitarbeitenden herausgearbeitet werden (siehe Abbildung 6).

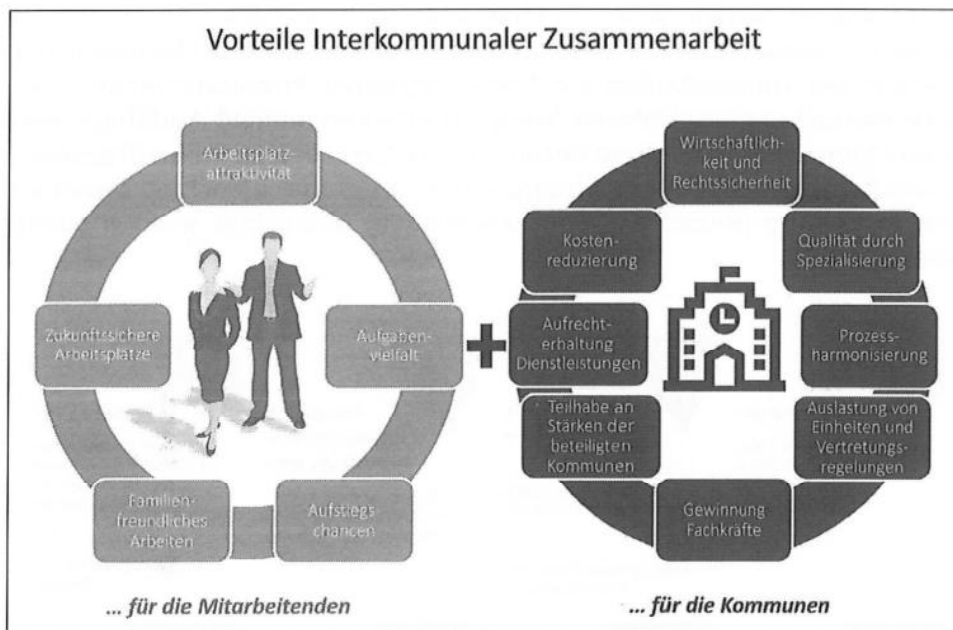


Abb. 6: Vorteile interkommunaler Zusammenarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Vorteile der interkommunalen Zusammenarbeit

Neben der Realisierung von Einspareffekten geht es für die Kommunen vornehmlich um die Sicherung einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung. Die interkommunale Zusammenarbeit bietet die Möglichkeit, wirtschaftliche Größenvorteile über Skaleneffekte zu realisieren: Der Grundaufwand für das Vorhalten von Fachwissen in den einzelnen Aufgabenbereichen muss nicht in jeder einzelnen Kommune gesondert, beispielsweise durch Fortbildungen, erbracht werden. Darüber hinaus führt die Bearbeitung mehrerer gleichartiger Geschäftsvorfälle zu Lern- und Erfahrungseffekten, erhöhter Prozesssicherheit sowie der Möglichkeit der Spezialisierung. Durch die Schaffung von größeren Einheiten kann weiterhin eine Steigerung der Attraktivität von zu besetzenden Stellen ermöglicht werden. Zudem lassen sich dann, wenn mehrere Beschäftigte für eine Aufgabe eingesetzt werden, Vertretungsmöglichkeiten besser realisieren.

Merke

Kommunale Haushaltsberatung

Das Beleuchten des Status quo der IKZ-Situation und möglicher Ausbaupotenziale ist nur ein Bestandteil der Kommunalfinanzberatung. Jede Kommune ist anders. Damit muss jede Beratung anders sein. „08/15“ und reinen Dreisatz kann es bei der Kommunalberatung nicht geben. Insofern bestehen auch Unterschiede bei den Schwerpunkten. Die strukturell und sozioökonomisch bedingten Besonderheiten jeder Kommune werden berücksichtigt. Trotz der Individualität gibt es einzelne Felder, die standardmäßig im Vorfeld jeder Analyse untersucht werden und die in den meisten Gesprächen eine Rolle spielen. So wird als ein Herzstück der Analyse der Haushaltsplan auf Ebene einzelner Produktbereiche (Aufgabenbereiche) einer Untersuchung auf interkommunale Auffälligkeiten unterzogen. Diese werden in Bezug auf ihre Ursachen (etwa Ineffizienzen, Prioritätensetzungen, Verbuchungskorrekturen) durchleuchtet. Daneben gibt es weitere Bereiche, die standardmäßig beleuchtet werden (siehe Abbildung 7).



Abb. 7: Instrumentenkasten der Haushaltsberatung (Quelle: eigene Darstellung)

Das Konsolidierungsbuch als Nachschlagewerk für Kommunalpolitik

Die ÜPKK hat ein Konsolidierungsbuch als Nachschlagewerk für Verwaltung und Kommunalpolitik erstellt, das die zentralen Empfehlungen der zurückliegenden vergleichenden Prüfungen nach Produkt- bzw. Aufgabenbereichen darstellt. Es fasst die jüngeren übertragbaren Prüfungsergebnisse aus den Kommunalberichten seit dem Jahr 2013 zusammen. So werden z.B. zahlreiche Beispiele für IKZ-Maßnahmen genannt.

Das Konsolidierungsbuch gliedert sich in drei Teile: In Teil 1 werden Prüfungserfahrungen der überörtlichen Prüfung zu Ergebnisverbesserungspotenzialen in der Differenzierung nach den 16 Produktbereichen des Haushaltsplans wiedergegeben. Inhalt von Teil 2 sind Konsolidierungsempfehlungen, die eine produktbereichsübergreifende Relevanz entfalten. Sowohl bei Teil 1 als auch bei Teil 2 findet sich bei jeder Ergebnisverbesserungsmaßnahme ein Hyperlink. Bei Nutzung der Onlineversion des Konsolidierungsbuchs gelangt man durch einen Klick auf den Hyperlink sofort zum zugehörigen Kommunalbericht, der weitere Detailinformationen zu der betreffenden Maßnahme enthält. Gute Beispiele aus der kommunalen Praxis reichern die Arbeitsteile 1 und 2 an. Teil 3 benennt Ansprechpartner, an die sich konsolidierungswillige Kommunalpolitiker bei Einzelfragen der Haushaltskonsolidierung wenden können. Die Handreichung soll permanent weiterentwickelt werden.

Inhalte des
Konsolidierungs-
buchs

Das Konsolidierungsbuch kann unter der Internetadresse <https://rechnungshof.hessen.de> heruntergeladen werden.

Der Kommunalmonitor als Informationstool für Kommunalpolitik

Mit dem Kommunalmonitor des Hessischen Rechnungshofs und der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften können sich Interessierte online über relevante Daten jeder einzelnen hessischen Kommune und über alle diese auch im Vergleich informieren. Die Daten werden fortlaufend aktualisiert.

Der Kommunalmonitor soll es Bürgern, Politik und Verwaltung ermöglichen, sich schnell und unkompliziert einen Überblick über wichtige Kennzahlen der hessischen Kommunen zu verschaffen. Dabei stehen die Nutzerfreundlichkeit und Übersichtlichkeit im Vordergrund. Der Monitor ist eine interaktive Karte aller hessischen Kommunen. Diese bietet die Möglichkeit, verschiedene Kennzahlen, beispielsweise zum Personalstand und zu den Kommunalsteuern, auszuwählen. Durch unterschiedliche Farbabstufungen kann schnell überblickt werden, wie sich eine einzelne Kommune im Vergleich mit allen hessischen Kommunen positioniert.

Ziel des Kommunal-
monitors

Eine Kennzahl ist die altersbedingte Fluktuation. IKZ-willige Kommunen können damit auch ersehen, ob es in der unmittelbaren Nachbarschaft oder darüber hinaus Kommunen mit hoher Fluktuation gibt. Das kann ein Anknüpfungspunkt für den gegenseitigen Austausch zu IKZ-Vorhaben sein.

Herzstück des Kommunalmonitors ist der schnelle Zugriff auf einzelne Prüfungen. Über einen Klick auf die entsprechende Kommune werden

Zugang zu den
Prüfungen der ÜPKK

diejenigen vergleichenden Prüfungen angezeigt, die sich mit der betreffenden Körperschaft beschäftigt haben. Diese sind als Download abrufbar.

Der Kommunalmonitor ist im Internet über die Webpräsenz des Hessischen Rechnungshofs unter <https://rechnungshof.hessen.de> abrufbar.

Ausblick – Corona als Anstoß für IKZ?

Mit dem Kommunalbericht 2019 der ÜPKK wurden aktuelle Prüfungsergebnisse zur interkommunalen Zusammenarbeit einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Effekte etwaiger freiwilliger Fusionen sind dort intensiv beleuchtet. Ausgelöst durch die Publikation des Kommunalberichts 2019 wird in den Leitmedien und insbesondere in Hessen intensiv über die optimale Gemeindegröße diskutiert.

Interkommunale
Zusammenarbeit
kann bei finanziellen
Problemen helfen

Zusammenschlüsse hessischer Städte und Gemeinden werden immer wieder diskutiert. Bedingt durch die Corona-Pandemie und die Auswirkungen auf die kommunalen Haushalte bietet es sich an, intensiv über weitere IKZ-Maßnahmen nachzudenken. Im Falle der Konsolidierungsbedürftigkeit sollten gerade kleinere Kommunen auch freiwillige Fusionen in ihre Überlegungen einbeziehen.

Die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften begleitet die weiteren Entwicklungen kritisch und sieht sich als Berater der kommunalen Familie.

Quellen

- [1] Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften (2015): Kommunalbericht 2015
- [2] Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften (2019): Kommunalbericht 2019

Weitere Informationen zu den Autoren

Dr. Ulrich Keilmann ist promovierter Jurist. Von 1990 bis 1997 arbeitete er in verschiedenen Bundesministerien (BMVg, BMF) und war u.a. von 1991 bis 1994 an das Auswärtige Amt zur Dienstleistung bei der Deutschen NATO-Vertretung in Brüssel als deutscher Sprecher im größten Finanzausschuss der NATO sowie Prozessvertreter der Bundesrepublik Deutschland bei internationalen Schiedsgerichtsverfahren abgeordnet. 1997 wechselte er als Leiter des Grundsatzreferats in die Haushaltsabteilung des Finanzministeriums Rheinland-Pfalz und 2009 als Leiter der

Stabsstelle und Referatsleiter für den Kommunalen Finanzausgleich in das hessische Finanzministerium. Seit 2013 ist Keilmann Leiter der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs in Darmstadt.

Dr. Marc Gnädinger ist Diplom-Volkswirt mit Abschluss der Universität Heidelberg und Magister der Verwaltungswissenschaften mit Abschluss an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Es folgte die Promotion an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Gnädinger war Projektmanager für Strategische Steuerung und Finanzen bei der Bertelsmann-Stiftung und wechselte dann als Referent für den Kommunalen Schutzschirm, das Dialogverfahren und den Kommunalen Finanzausgleich in das hessische Finanzministerium. Es folgte ein Wechsel zum Hessischen Rechnungshof. Nach Referententätigkeit bei der ÜPKK und beim Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung bekam Gnädinger die Referatsleitung des Grundsatzreferats der ÜPKK übertragen.

Felix Volk hat nach dem Vorbereitungsdienst für die gehobene Beamtenlaufbahn beim Odenwaldkreis den Masterstudiengang „Öffentliche Wirtschaft“ an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer absolviert. Seitdem ist er beim Präsidenten des Hessischen Rechnungshofs in der Prüfung und Beratung hessischer Kommunen tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte als Referent im höheren Dienst liegen bei der Haushaltsberatung und der Analyse von Kommunalstatistiken. Darüber hinaus war er ehrenamtlich Stadtverordneter und zeitgleich Mitglied des Haupt- und Finanzausschusses in Michelstadt.

Kontakt

Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs
Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften
Darmstadt
Tel.: 06151 381-0
E-Mail: poststelle@uepkk.hessen.de

Die kommunale Kooperation ist ein zentraler Bestandteil der kommunalen Verwaltung. Sie ermöglicht es den Kommunen, ihre Aufgaben besser zu bewältigen und die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen zu fördern. Dies ist insbesondere in den Bereichen der Infrastruktur, der Sozialen Dienste und der Umweltschutz von großer Bedeutung.

Die kommunale Kooperation ist ein zentraler Bestandteil der kommunalen Verwaltung. Sie ermöglicht es den Kommunen, ihre Aufgaben besser zu bewältigen und die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen zu fördern. Dies ist insbesondere in den Bereichen der Infrastruktur, der Sozialen Dienste und der Umweltschutz von großer Bedeutung.

Die kommunale Kooperation ist ein zentraler Bestandteil der kommunalen Verwaltung. Sie ermöglicht es den Kommunen, ihre Aufgaben besser zu bewältigen und die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen zu fördern. Dies ist insbesondere in den Bereichen der Infrastruktur, der Sozialen Dienste und der Umweltschutz von großer Bedeutung.

Kontakt:
Telefon: 030 12345678
E-Mail: kontakt@beispiel.de