

Proaktives Verwaltungshandeln

Künzell lebt kommunale Resilienz

Krisenjahre fordern Kommunen finanziell, personell und strukturell heraus. Dennoch gelingt es einigen Städten und Gemeinden, nicht nur zu bestehen, sondern ihre Handlungsspielräume sogar gezielt zu erweitern. Ein solches Beispiel ist die ostthessische Gemeinde Künzell.

Was Künzell erreicht hat, ist bemerkenswert:

- einen ausgeglichenen Haushalt trotz Mehrbelastungen,
- kontinuierliche Rücklagenbildung,
- fristgerechte Haushaltsaufstellungen und Jahresabschlüsse;
- und das alles mit einem unterdurchschnittlichen Personalbestand.

Diese Ergebnisse sind kein Zufall. Sie sind vielmehr Ausdruck einer konsequenten Steuerungsstrategie. Erfolg ist das Ergebnis und nicht die Ursache. Zentral für das Verständnis des Erfolgs von Künzell ist die richtige Perspektive. Die genannten vier Faktoren sind Ergebnis der kommunalen Gesamtstrategie. Sie ist langfristig auf Konsolidierung, Effektivität und Professionalität ausgelegt

Dr. Ulrich Keilmann

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

Foto: BS/privat

und beinhaltet ein Zusammenspiel folgender Stellschrauben:

Konsequente Haushaltsdisziplin: Trotz inflationsbedingter Mehrausgaben, steigender Energiekosten und höherer Personalausgaben ist es Künzell gelungen, den Haushalt jährlich auszugleichen – ohne substanziale Leistungseinschränkungen.

Eigenverantwortliche Einnahmepolitik: Künzell verfügt über eine vergleichsweise durchschnittliche Einnahmesituation. Die Einnahmen insbesondere bei der Gewerbesteuer konnten in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Aber diese Einnahmen sind nicht allein ein „Glücksfall“, sondern die Folge aktiver Standort- und Wirtschaftspolitik.

Vorausschauende Rücklagenbildung: Rücklagen entstehen nicht nebenbei – sie setzen haushaltspolitische Disziplin und bewusste Prioritätensetzung voraus. In Künzell wurden Mehreinnahmen zur Stärkung der Finanzbasis eingesetzt.

Hohe Leistungsfähigkeit trotz geringer Personalressourcen: Besonders hervorzuheben ist,



Die ostthessische Gemeinde Künzell konnte in den vergangenen Jahren ihre Einnahmen aus der Gewerbesteuer steigern.

Foto: BS/miss info, stock.adobe.com

dass all diese Erfolge mit einem unterdurchschnittlichen Personalbestand erreicht wurden. Die Gemeinde Künzell hat Strukturen und Prozesse so effizient organisiert, dass sie mit weniger Personal verlässlich, termintreu und rechtsicher arbeitet. Möglich wird dies durch klare Zuständigkeiten, einen hohen Digitalisierungsgrad in den Kernaufgaben und ein priorisiertes Aufgabenmanagement.

Natürlich ist Künzell nicht ohne Weiteres auf andere Kommunen übertragbar. Die rela-

tiv günstige Lage bildet eine Voraussetzung, die nicht alle Gemeinden in Hessen teilen. Doch die Lehren aus Künzell gehen über die günstige Lage hinaus.

Künzell ist keine Blaupause

Entscheidend ist der bewusste Umgang mit vorhandenen Spielräumen und die Fähigkeit, Handlungsfähigkeit zu sichern, bevor sie verloren geht.

In einer Zeit, in die viele Kommunen in eine reaktive Steuerung gedrängt werden, steht Künzell

für das Gegenteil: strategisches, proaktives Verwaltungshandeln, das auf solide Finanzen, verlässliche Prozesse und zukunftsfeste Organisation setzt. Künzell zeigt auf, wie selbst bei begrenztem Personal fristgerecht und erfolgreich gearbeitet werden kann.

Lesen Sie mehr zu diesem Thema im Kommunalbericht 2025, Hessischer Landtag, Drucksache 21/2980 vom 21. November 2025, S. 46 ff. Der vollständige Bericht ist kostenfrei unter <https://rechnungshof.hessen.de/abrufbar>.



Drohende Haushaltsnotlage

Landesrechnungshöfe legen ihre Jahresberichte vor

(BS/Anne Mareile Moschinski) Der Landesrechnungshof Berlin warnt vor einem Absturz der Hauptstadt in die Schuldenfalle: Berlin steuere auf eine Haushaltsnotlage zu. In Rheinland-Pfalz verzeichneten die Kommunen für das Jahr 2024 das zweithöchste Defizit seit 2010. In Sachsen fielen die Steuereinnahmen im vergangenen Jahr wegen der schwächelnden Wirtschaft mäßig aus.



Jahrelang wurde in Berlin ignoriert, dass die Ausgaben stetig steigen und die Einnahmen dies nicht ausgleichen.

Foto: BS/Friedberg, stock.adobe.com

Für die Hauptstadt Berlin mahnt der Landesrechnungshof an: Es müsse dringend einen Kurswechsel geben und gespart werden. Jahrelang sei das Kernproblem ignoriert worden, dass die Ausgaben stetig stiegen und die Einnahmen nicht reichten. Die Präsidentin des Berliner Rechnungshofs, Karin Klingens, erklärte: „Berlin kann die immer weiter steigenden Ausgaben auf Dauer nicht verkraften.“ Immer mehr Schulden aufzunehmen, sei keine Lösung.

Berlin meldete drohende Haushaltsnotlage

Nach dem aktuellen Entwurf für den Doppelhaushalt 2026/2027 würden die Ausgaben auf über 45 Milliarden Euro steigen und damit auf einem Rekordniveau liegen. Dies könne durch die Einnahmen nicht ausgeglichen werden, schreiben die Rechnungshof-Prüfer. Es bleibe für die kommenden zwei Jahre ein strukturelles Defizit von rund zwei Milliarden pro Jahr, Rücklagen seien in spätestens zwei Jahren aufgebraucht. „Der Schuldenstand wird bis 2029 auf ein Rekordniveau von 84 Milliarden Euro anwachsen“, so Klingens. „Das nimmt Berlin in Zukunft fast jede Gestaltungsmöglichkeit.“

An den gemeinsamen Stabilitätsrat von Bund und Ländern meldete Berlin bereits eine drohende Haushaltsnotlage. Sobald diese festgestellt wird, gerät die Stadt in eine Überwachungssituation. Sie muss dann über ihre Finanzsituation berichten und darüber, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um diese zu verbessern.

Ausgaben stiegen stärker als die Einnahmen

Auch in Rheinland-Pfalz ist die finanzielle Lage der Kommunen angespannt. 39 Prozent der Städte und Gemeinden konnten im ver-

gangenen Jahr ihre Kassen nicht ausgleichen. Das gesamte Finanzierungsdefizit des Landes lag bei 625 Millionen Euro. Elf von zwölf kreisfreien Städten sowie 22 von 24 Landkreisen konnten ihre Kassen nicht ausgleichen.

Nach vorläufigen Zahlen stand Ende des ersten Halbjahres 2025 ein Defizit von 1,57 Milliarden Euro. Im bundesweiten Ländervergleich schnitten die Kommunen in Rheinland-Pfalz allerdings noch vergleichsweise gut ab. Mit einer Unterdeckung von 152 Euro je Einwohner lagen sie 2024 besser

als die meisten anderen Flächenländer.

Ursache für die rheinland-pfälzische Finanzmisere sind die Ausgaben, die mit 21.461 Millionen Euro stärker stiegen als die Einnahmen mit 20.836 Millionen Euro. Mehr als 70 Prozent der Einnahmen aus Steuern und laufenden Landeszuweisungen beanspruchten Personalausgaben und Sozialausgaben. In Sachsen mahnte der Landesrechnungshof in seinem aktuellen Jahresbericht den Verzicht auf neue Schulden an. Es solle der Weg der „soliden sächsischen

Haushaltspolitik“ weitergegangen werden und der Etat grundsätzlich ohne Kredite auskommen. Kritik gab es unter anderem an der Zahl der Landesbeschäftigten. So hätten 2023 die gesamten Personalausgaben einen Rekordwert von 8,3 Milliarden Euro erreicht.

Der Stellenplan ist aus Sicht der Rechnungshof-Prüfer seit Jahren zu hoch. Auch in puncto Finanzierung von Ganztagsangeboten deckten die Prüfer Mängel auf: So hatte der Freistaat im Prüfungszeitraum 2020 bis 2023 pro Jahr 45 Millionen Euro zur Finanzie-

rung der Angebote bereitgestellt, die an die Schulen in Form einer zweckgebundenen, pauschalierten Zuweisung gingen. Der dadurch erhoffte Vereinfachungseffekt ist laut Prüfung des Rechnungshofs allerdings nicht eingetreten.

„Der Freistaat Sachsen kann die aktuellen und künftigen Herausforderungen nur mit einem priorisierten Aufgabenkatalog und einem nachhaltigen Stellenplan meistern.“

Isolde Haag, Präsidentin des Landesrechnungshofs Sachsen

In über 40 Prozent der eingesehenen Fälle seien die abgerechneten Ausgaben nicht plausibel gewesen. Hinzu kommt: Der Stellenplan in Sachsen ist seit Jahren zu hoch. Die Personalausgaben im Freistaat erreichten im Haushaltsjahr 2023 mit 8,3 Milliarden einen Rekordwert, gleichzeitig wuchs der Stellenplan um weitere 1.351 Stellen auf 95.490 Stellen an. Mit 7.339 war die Anzahl nicht besetzter Stellen allerdings weiterhin sehr hoch. „Der Freistaat Sachsen kann die aktuellen und künftigen Herausforderungen nur mit einem priorisierten Aufgabenkatalog und einem nachhaltigen Stellenplan meistern“, erklärte die Präsidentin des Landesrechnungshofs, Isolde Haag.