



Zukunftsfähige ländliche Kommunalverwaltung durch interkommunale Zusammenarbeit

1. Ausgangssituation und Projektziele

Die Altersstruktur der Verwaltungen wird den Fachkräftemangel in absehbarer Zeit zunehmend verschärfen. Insbesondere Personal mit spezifischer fachlicher Qualifizierung ist bereits heute nur unter großen Schwierigkeiten zu bekommen. Ebenso merken die Verwaltungen, dass sich generell weniger Bewerberinnen und Bewerber für freiwerdende Stellen bewerben.

Mit der Digitalisierung und der immer besseren Akzeptanz von interkommunaler Zusammenarbeit (**IKZ**) entstehen neue Chancen, um die Verwaltung effizienter und effektiver zu organisieren. In dieser interkommunalen Zusammenarbeit lassen sich Einheiten bilden, die weniger anfällig sind für Personalausfälle und die mit einem größeren Spezialistentum effektiver und qualitativer arbeiten können.

Um hierbei ideale Lösungen für die Verwaltungen aller Kommunen und des Kreises zu finden, setzen Kreis und Kommunen auf einen gemeinsamen Strategieprozess. Dieser beinhaltet ein koordiniertes Vorgehen, das sich an den relevantesten Bereichen ausrichtet und die Strukturoptimierung als fortdauernden Prozess in der Region verankert.

Vorrangiges Ziel ist die langfristige Sicherung von kommunalen Aufgaben und eine mögliche Steigerung der Qualität des Outputs. Kosteneinsparungen sind hingegen kein primäres Anliegen. Mit Blick auf den befürchteten Personalmangel kommt es prinzipiell nicht in Betracht, bestehendes Personal zu kürzen. Vielmehr gilt es, die Mitarbeitenden aktiv bei etwaigen Umstrukturierungen zu beteiligen, sodass bestehende Erfahrung optimal genutzt werden kann und dem Personalstamm motiviertes, effektives Arbeiten ermöglicht wird.

Insbesondere sind verstärkt auch Kooperationen zwischen Kommunen unabhängig von deren geografischer Lage ins Auge zu fassen. Auch die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, Städten und Kreis soll betrachtet werden – die Kreisverwaltung steht in diesem Prozess auf Augenhöhe mit den Kommunen. Deren Strukturen werden also ebenso mitbetrachtet. Ebenso soll überprüft werden, ob auch Untersuchungen zu Kooperationen mit Kommunen der Nachbarlandkreise stattfinden sollten.

In einem Bürgermeister*in-Workshop wurden neben der interkommunalen Zusammenarbeit auch weitere Themen, die mit der Zusammenarbeit und der Fachkräftesicherung zusammenhängen, eruiert. Als Ziel des Projekts wurde dabei nicht alleine die Bildung neuer IKZs festgehalten, sondern die nachhaltige Sicherung von effektiven, effizienten Verwaltungsstrukturen und die Fachkräftesicherung. Neben IKZ sind hierbei also auch Themen wie Personalanwerbung, Ausbildung, Verwaltungsabläufe und Digitalisierung angesprochen. Viele Synergien können auch durch nicht-formalisierte Kooperation abgedeckt werden, sofern die dafür nötige Kenntnis der jeweiligen Strukturen und möglichst auch die Bekanntschaft der jeweiligen Ansprechpartner gegeben ist.

Als Projekt mit langfristiger Perspektive geht es nicht nur darum, in einem abgeschlossenen Zeitraum einzelne Maßnahmen umzusetzen. Vielmehr ist Ziel, nachhaltige Strukturen zu schaffen, die die Verwaltungen in die Lage versetzen, strategisch kooperierend künftigen Anforderungen an Verwaltungsstrukturen gegenüberzutreten.

2. Projektplan – Zweistufiges Vorgehen

Das Projekt lässt sich in zwei Phasen untergliedern. In der Ersten werden Voraussetzungen für einen langfristig erfolgreichen Prozess geschaffen und erste Erfolge erarbeitet. Die zweite „Phase“ führt den Prozess mit offenem Ende fort.

Aufbau- und Forschungsphase

Zunächst werden bestehende Strukturen und Bedarfe erfasst, Akteure der Fachebene werden vernetzt und es werden Strukturen für eine kontinuierliche Kommunikation aufgebaut, die ein langfristiges, kontinuierliches Arbeiten an kooperativen Verwaltungsstrukturen ermöglichen.

Es ist unerlässlich, mit einem motivierten Stamm von Mitarbeitenden in den Prozess zu gehen, der diesen als Chance für das künftige Arbeiten und für eigene Gestaltungsmöglichkeiten begreift. Daher ist die Mitarbeiterschaft früh und umfassend einzubinden. Eine zukunftssichere Struktur ist auch in deren Interesse und die Arbeit daran muss grundsätzlich auch als implizite Aufgabe jeder Führungskraft gesehen werden.

In der ersten Phase werden verschiedenste Verwaltungsbereiche untersucht, prioritäre Handlungsbereiche werden identifiziert und Mitarbeiter der jeweiligen Fachbereiche kommen bereits in einen ersten Austausch. Am Ende steht die Erstellung eines Untersuchungsberichts, der aufzeigt, in welchen Bereichen die nächsten konkreten Schritte unternommen werden sollten.

Bereits in dieser Phase sollen erste Umsetzungen implementiert werden. Hierbei stehen Bereiche im Fokus, in denen effektivere Strukturen besonders dringend benötigt werden, akuter Fachkräftemangel herrscht oder droht und wo eine Umsetzung in relativ kurzen Zeiträumen geschehen kann. Solche ersten sichtbaren Erfolge verleihen dem Prozess die nötige Dynamik, um langfristig fort dauern zu können und motiviert Personen in den Verwaltungen und in den Parlamenten. Anstehende Ruhestandsanträge können direkt für eine Umstrukturierung genutzt werden. Auch in den Bereichen Personalwerbung, Ausbildung und Digitalisierung könnten erste Ideen zeitnah umgesetzt werden.

Gremien und Öffentlichkeit werden in dieser Phase bereits fortlaufend durch die Bürgermeister und die Bürgermeisterin der Kommunen über Stand und Ziel des Projekts informiert. Ob, wann und wie konzertiert Informationen herausgegeben werden sollten, wird sich im Verlauf ergeben.

Beratung und Förderung

Um die nötigen Strukturen aufzubauen, zu motivieren, Dynamik zu entfalten, bestehende Strukturen und Handlungsbedarfe zu analysieren, passende (Rechts-)Formen der Zusammenarbeit zu eruiieren und den Prozess zu koordinieren wird für diese erste Phase eine externe Beratung hinzugezogen. Hierfür sind nach der IKZ-Förderrichtlinie des Landes Hessen eine Förderung von bis zu 60.000 Euro möglich (4. Abschnitt, Punkt b und letzter Absatz – „Maßnahmen zur Vorbereitung des Vorhabens“). In Anbetracht der Tatsache, dass an diesem Prozess 12 Städte und Gemeinden sowie der Kreis beteiligt sind und die Aufgabenstellung sehr komplex ist, wäre zu überprüfen, ob eine Fördermöglichkeit über die genannte Summe hinaus angebracht wäre. Kostenvoranschläge geeigneter Büros stehen hierzu noch aus. Abgerechnet würde über einzelne Module, nach tatsächlich erbrachter Leistung.

Obwohl diese Form der IKZ-Förderung keine öffentlich-rechtliche Vereinbarung und keine Gremienbeschlüsse voraussetzt, wird angestrebt, bereits parallel Grundsatzbeschlüsse

anzustoßen. Hierfür legt die Kreisverwaltung einen Entwurf vor, der mit den Bürgermeister*innen abgestimmt wird.

Neben einem entsprechenden Fachbüro können unter Umständen auch Impulse aus der Verwaltungshochschule Mühlheim im Rahmen eines Lehrforschungsprojekts gewinnbringend einbezogen werden.

Personal und Organisation

Für die Aufbauphase sind keine zusätzlichen Personalstellen notwendig. Für die Rückkoppelung mit dem Fachbüro und ggf. der Begleitforschung wird eine Steuerungsgruppe aus Bürgermeistern, Landrat und einer kommissarischen Geschäftsstelle eingesetzt. Letztere übernimmt koordinierende Aufgaben und bereitet Sitzungen der Steuerungsgruppe vor- und nach. Sie bildet sich zunächst aus der Stelle für Kreisentwicklung (Valentin Kuffer) und dem Referenten des Landrats (Marvin Donig). Arbeitsgruppen verschiedener Verwaltungsbereiche werden zu Beginn des Prozesses eingerichtet. Vergleichbare Projekte anderer Regionen weisen außerdem eine starke Rolle der Hauptamtsleitungen auf, wobei im Odenwaldkreis das Problem besteht, dass es solche Stellen nicht in jeder Gemeinde gibt.

Zeitschiene

Für das Projekt wird folgender Zeitplan vorgesehen:

- Erste Erhebungen und Auswertungen zur Fachkräfte- und Arbeitssituation in den beteiligten Verwaltungsorganisationen mittels Fragebogen
August bis Oktober
- Beschlüsse von Kreistag und Kreisausschuss
05.09.2022
- Unterzeichnung des IKZ-Förderantrags für die Aufbauphase durch Bürgermeister*innen und Landrat
September
- Vergabe der Beratungsdienstleistungen
September
- Workshop der Steuerungsgruppe mit dem Fachbüro zur Identifikation erster Arbeitsfelder
Oktober (vorbehaltlich der Förderzusage)
- Erste Treffen auf Arbeitsebene der ausgewählten Bereiche, Gründung von Arbeitsgruppen, Erarbeiten und Umsetzen von Lösungsvorschlägen
Ab November
- Vorlage des Abschlusspapiers (Untersuchungsberichts)
April 2023
- Behandlung des Untersuchungsberichts in den Gremien von Kreis und Kommunen
Ab April 2023
- Beschlussfassung über die weitere Vorgehensweise in den Gremien, bzw. über die Verwaltungsspitzen
Juni 2023
- Beschlussfassung der Gremien zur Gründung und Förderantragsstellung über zu gründende IKZ
Ab Juli 2023
- Fortlaufende Arbeit in Arbeitsgruppen, der Steuergruppe und in der Bürgermeisterkreisversammlung über die sukzessive Umsetzung weiterer Elemente des Untersuchungsberichts und zusätzliche IKZ

Fortlaufender Prozess

In der zweiten Prozessphase laufen bestehende Arbeitsgruppen weiter, bis befriedigende Lösungen etabliert sind, z.B. mittels aufgebauter Kompetenzzentren, digitaler Zusammenarbeit oder entsprechender Aufgabenteilung. Ob die begonnene Kooperation und Kommunikation sich in Form einer AG oder andersartig fortsetzt ist nebensächlich; zentral ist die Kontinuität im Austausch, in der Kooperation und in der Optimierung.

Die Steuerungsgruppe wird, ohne zu viel auf einmal umzustrukturieren, nach und nach weitere Bereiche für die nächsten Projekte je nach Handlungsbedarf identifizieren.

Ob dabei fortgesetzt externe Beratungsleistungen nötig ist und wie diese finanziert werden kann, insbesondere durch weitere Fördermittel, wird sich in diesem Zuge perspektivisch ergeben.