

Kooperationen

Die Renaissance einläuten

[11.04.2025] Neben einer konsequenten Digitalisierung kann die Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit das Fundament bieten, um die kommunale Aufgabenerfüllung auch in Zeiten des Fachkräftemangels zu sichern. Das leistet auch einen Beitrag gegen Staatsverdrossenheit.

Angesichts der demografischen Entwicklung bis zum Jahr 2035 stellt sich aus verwaltungspolitischer Sicht die Frage, ob und wie die Aufgabenerfüllung in den einzelnen Kommunalverwaltungen künftig gesichert werden kann. Und aus gesellschafts- und landespolitischer Perspektive stellt sich anhand der Tatsache, dass die so genannte Baby-Boomer-Generation in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen wird, die Frage, ob das hochpolitische Ziel, gleichwertige Lebensverhältnisse im Verhältnis von Metropolregionen, Städten und dem ländlich geprägten Raum vorzuhalten und zu sichern, weiter Bestand haben kann.

Für die gesamte deutsche Volkswirtschaft gilt, dass bis 2035 zwischen 28 und 30 Prozent der Erwerbstätigen in den Ruhestand treten werden. Für den kommunalen Bereich weist der Monitor öffentlicher Dienst 2025 des dbb beamtenbund und tarifunion ebenfalls aus, dass circa 30 Prozent der Mitarbeitenden ausscheiden werden; hierbei handelt es sich um eine Größenordnung von immerhin 520.000 Beschäftigten bundesweit. Insgesamt wird für Deutschland mit einer Arbeits- und Fachkräftelücke von über fünf Millionen Erwerbstätigen gerechnet. Die Volkswirtschaft inklusive der öffentlichen Hand wetteifert also um ein immer geringeres Potenzial an nachrückenden Mitarbeitenden.

Vor diesem Hintergrund ist nicht davon auszugehen, dass der öffentliche Dienst seine vakanten Stellen eins zu eins nachbesetzen kann und wird. Die Frage ist daher gerechtfertigt, ob dies für die allgemeine Verwaltung überhaupt angestrebt werden sollte oder ob sich der Fokus auf eine Stellenbesetzung in den Bereichen Kinderbetreuung, Bildung, Lehre und Forschung, medizinische Versorgung und Pflege sowie innere Sicherheit (Polizei) und Verteidigung (Bundeswehr) konzentrieren sollte.

Dem Arbeitskräftemangel digital begegnen

Eine Verringerung der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik tritt nach den Prognosen erst weit nach 2040 ein. Das bedeutet, dass über einen recht langen Zeitraum das Aufgabenvolumen im Verhältnis zu Verwaltungskundinnen und -kunden und damit die Fallzahlen trendmäßig auf einem unverändert hohen Niveau bleiben werden – und das bei zunehmendem Arbeitskräftemangel in den Kommunalverwaltungen – ein Zustand, der sich in den kommenden Jahren auf die gesamte allgemeine Verwaltung erstrecken wird. Folglich droht offenen Auges ein Handlungs- und Vollzugsdefizit, was sich grundsätzlich negativ auswirkt, weil der Staat nicht mehr als handlungsfähig wahrgenommen wird. Diese Defizite lassen sich möglicherweise entschärfen, wenn es kurzfristig gelingt, in den Kommunen einen breiten Mix an Gegenmaßnahmen einzuläuten. Dieser könnte zunächst aus einem Bündel an Maßnahmen für eine konsequente Digitalisierung bestehen, indem etwa alle relevanten Dienstleistungen online angeboten, Verwaltungsprozesse im Bereich der Sachbearbeitung medienbruchfrei digital gestaltet und Verwaltungsentscheidungen über rechtssichere Lösungen digital übermittelt werden. Auch sollten Entscheidungshierarchien abgeflacht werden und agiler ablaufen. Zudem sind Robotik sowie Künstliche

Intelligenz kundenorientiert und rechtskonform zuzulassen und zu nutzen. Zu guter Letzt ist die Entwicklung von einer Antragsverwaltung hin zu einer proaktiven Verwaltung angeraten.

Ressourcen interkommunal bündeln

Von entscheidender Bedeutung wird es darüber hinaus sein, auch auf verwaltungsorganisatorischer Ebene Veränderungen vorzunehmen. Gemeint ist, dass im Rahmen der Selbstverwaltungsgarantie die Kommunen substanzielle Anpassungen an der Organisation vornehmen und die Aufgabenerfüllung neu ordnen. Als Grundlage hierfür dienen in den Bundesländern die Gesetze über kommunale Zusammenarbeit, beispielsweise das niedersächsische NKomZG.

Grundsätzlich ist das Thema interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) nicht neu. IKZ-Lösungen wurden früher – den damaligen IT-Landschaften geschuldet – jedoch überwiegend lokal-regional praktiziert. Die heutigen technischen Rahmenbedingungen ermöglichen nicht nur landes-, sondern auch bundesweite IKZ-Lösungen. Folglich wäre es möglich, dass sich innerhalb eines Landkreises mehrere Kommunen jeweils bei einzelnen Fachaufgaben zusammenschließen und diese mittels Personalbündelung gemeinsam und interkommunal angehen. Als weitere Option kann es sinnvoll sein, diese Organisationsstruktur kreis- oder gar bundeslandübergreifend zu denken und zu realisieren. Hierfür müssten aber sicherlich die Landesgesetze für IKZ entsprechend angepasst werden.

Mit Blick auf den Rechtsrahmen und die IT-Landschaft – Stichwort: Deutsche Verwaltungscloud – wäre es vorstellbar, fachliche Zweckverbände und/oder Anstalten zu gründen, an welche die jeweilige kommunale Aufgabe übertragen wird. Bundesweit sind kommunale IT-Dienstleister seit teilweise über fünf Jahrzehnten etabliert. Ein Prozess zu mehr Zusammenarbeit und Integration bis hin zu Fusionen hat begonnen. Auch die (neu entstehenden) kommunalen IT-Dienstleister könnten die Übernahme und Erledigung von kommunalen Aufgaben im Sinne von Verwaltung-as-a-Service leisten, wenn die gesetzlichen Rahmenbedingungen stimmig gestaltet werden.

Handlungsfähig bleiben

Auf der Grundlage einer konsequenten Digitalisierung lässt sich das Routing von Vorgängen relativ einfach organisieren. Der Mix aus Digitalisierung und Ausbau der IKZ kann definitiv dazu beitragen, die Aufgabenerfüllung dauerhaft sicherzustellen und die Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, sodass der Staat als funktionierend wahrgenommen werden kann. Es besteht hierdurch eine nachhaltigere Chance, gleichwertige Lebensverhältnisse aufrechtzuerhalten oder wieder zu erlangen. Digitalisierung und die Renaissance der interkommunalen Zusammenarbeit können die Antwort auf die Herausforderungen in Bezug auf die demografische Entwicklung in den Belegschaften der Kommunalverwaltungen sein. Die mögliche Alternative, um größere und scheinbar leistungsstärkere Verwaltungseinheiten zu schaffen, nämlich Kreis- und Gebietsreformen, wäre somit vermeidbar.

Zu bedenken ist auch: Sind Aufgabenerfüllung und Handlungsfähigkeit einer Kommunalverwaltung gefährdet, besteht das Risiko, dass sich noch weniger Menschen bereit erklären, sich ehrenamtlich kommunalpolitisch zu engagieren und kommunale Mandate anzunehmen. Bleiben dann Mandate unbesetzt, verstärkt sich das Signal, dass die staatlichen und unsere Demokratie ausmachenden Institutionen nicht mehr handlungsfähig sind. Dieser Umstand kann die bereits in Teilen sichtbare Staatsverdrossenheit und Demokratiefindlichkeit befördern und in der Folge unsere Demokratie weiter aushöhlen und schwächen.

Auch und gerade unter diesem Gesichtspunkt sollte unter den Kommunalverwaltungen und Räten zumindest eine offene Diskussion darüber geführt werden, ob sich diese Entwicklung durch organisatorische Anpassungen der Verwaltung – letztlich eine intern gestartete, grundlegende Reorganisation – vermeiden ließe.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe April 2025 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Politik, demografischer Wandel, Fachkräftemangel