

Lebenslauf

Persönliche D
/ -ort
gkeit
and
ledig
Profil

Gemeinsam stark:
Das Potenzial der interkommunalen Zusammenarbeit
im Bereich der Personalverwaltung



Fragestellung und Einbettung in den
aktuellen Literatur- und Forschungsstand



Methodische und theoretische Aspekte



Zentrale Erkenntnisse



Handlungsempfehlungen



Ausblick



Erfolgsfaktoren und
Hindernisse

Anpassungsfähigkeit von
Kommunalverwaltungen



Modellkommunen – immer
noch Best Practise?

Strategien und Maßnahmen

Auswirkungen für die Kommunen

Wahrnehmung von
Bürgerinnen und Bürgern

Einbettung in den Literatur- und Forschungsstand



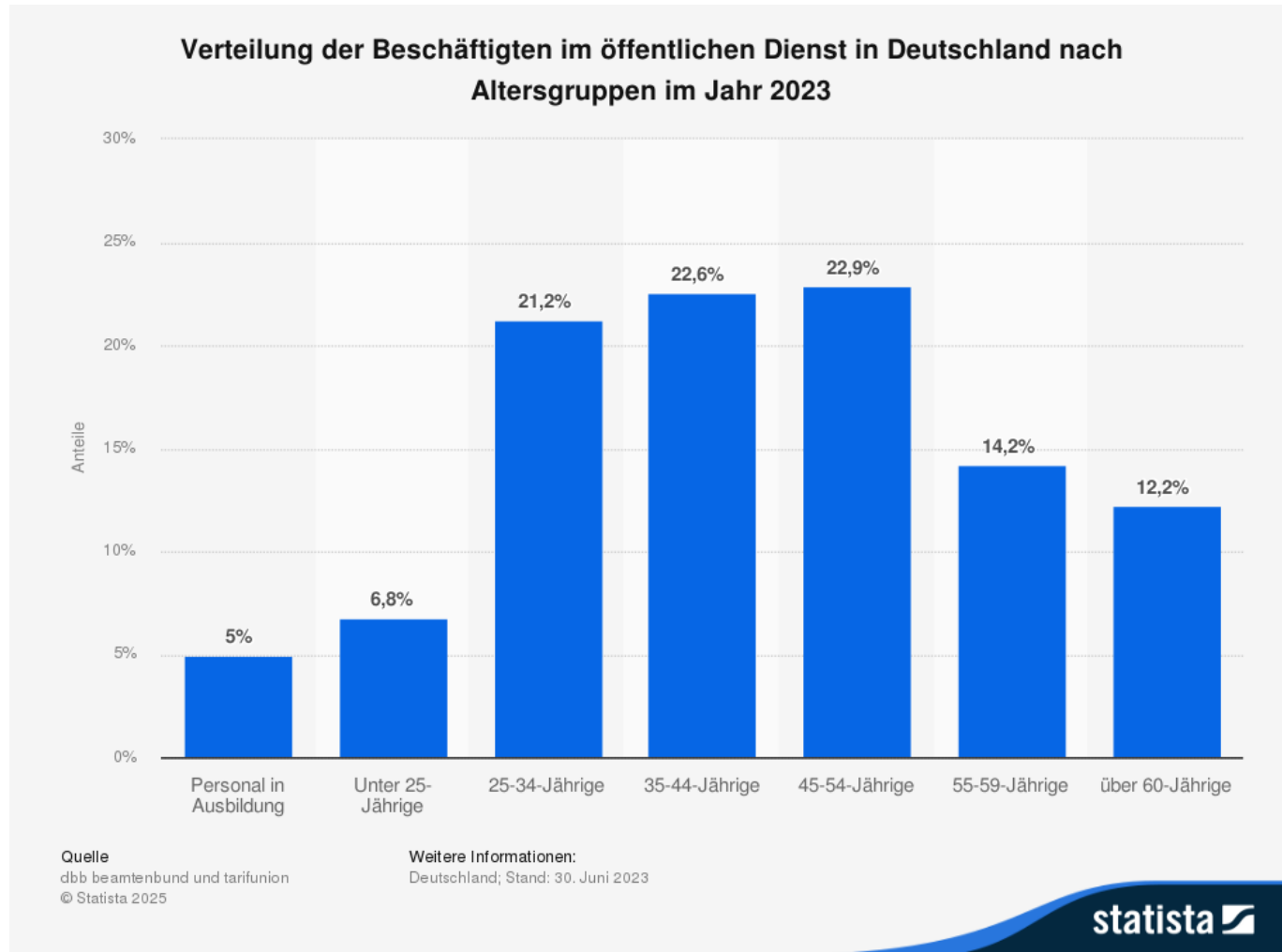
Literatur- und Forschungsstand

- In Deutschland existiert bislang keine Gesamtübersicht zu interkommunalen Kooperationen
- Die Forschung basiert überwiegend auf Einzelstudien mit begrenzter Generalisierbarkeit
- Internationale Studien zeigen uneinheitliche Befunde zu Effizienzgewinnen durch IKZ und kommunale Gebietsreformen
- Fiskalischer Druck ist der zentrale Treiber für IKZ; kleinere, finanzschwache und peripher gelegene Kommunen kooperieren häufiger

Methodische und theoretische Aspekte



IST-Zustand



Methodische und theoretische Aspekte

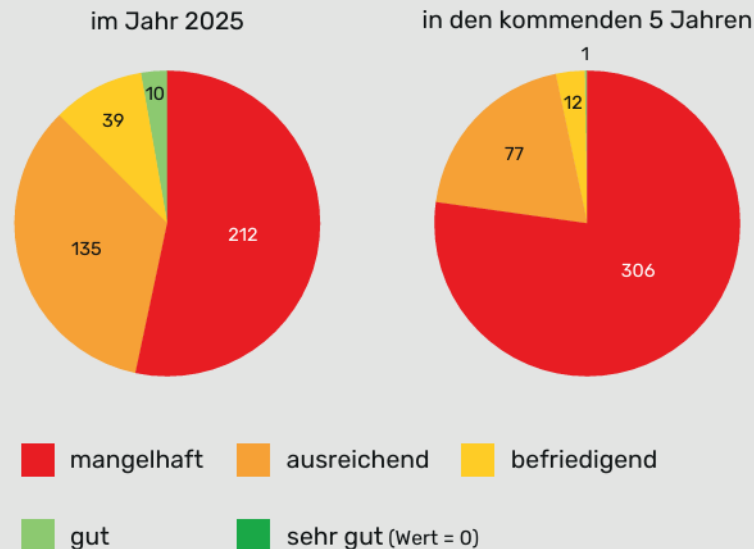


IST-Zustand

FLÄCHENDECKEND KATASTROPHALE FINANZLAGE

HAUSHALTSUMFRAGE 2025

Einschätzung der Haushalts-/Finanzsituation vor Ort ...



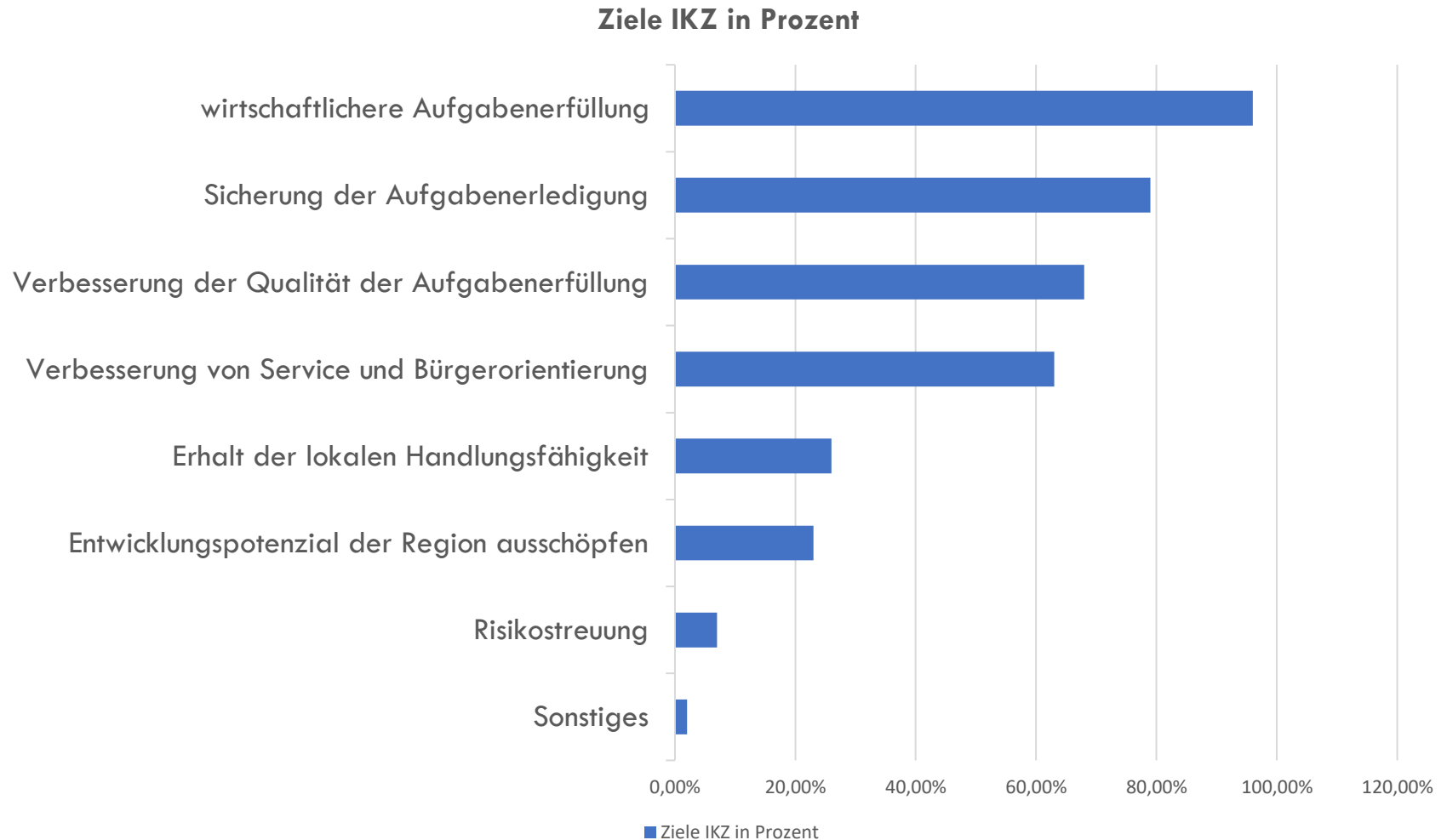
Quelle: Haushaltsumfrage
von Städtetag NRW und Städte-
und Gemeindebund NRW



Methodische und theoretische Aspekte



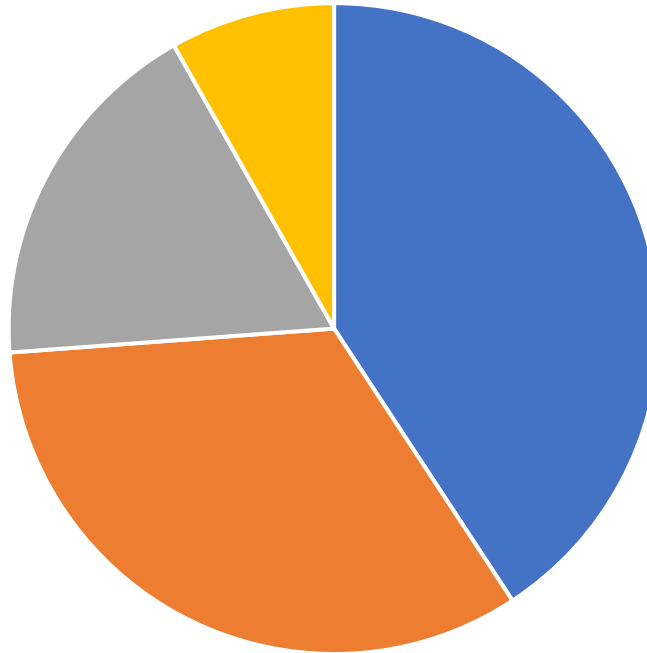
IST-Zustand





IST-Zustand

Hauptziele der Zusammenarbeit



- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Sicherstellung der Auftragserfüllung
- Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung
- Anderes Ziel

Hauptziele der Zusammenarbeit

Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH (2004), S. 11.



IST-Zustand



**„Gemeinsam sind
unsere Kommunen –
im ländlichen Raum
genauso wie in
Ballungsgebieten –
noch stärker.“**

**„Wir wollen, dass die
Kommunen bei ihren
Anstrengungen
kooperieren und nicht
konkurrieren.“**

Methodische und theoretische Aspekte



Rechtsform

Öffentlich-rechtliche Vereinbarung in zwei verschiedenen Ausprägungen:
delegierend und mandatierend

- Offenheit für den Beitritt weiterer Mitglieder
- unkomplizierter Gründungsprozess
- keine eigene Rechtspersönlichkeit
- Personal weiterhin in der jeweiligen Stammbehörde (Möglichkeit der Abordnung)

Rechtsnatur der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung stellt immer einen Partner in den Vordergrund → Lenkungsgruppe als Option

Methodische und theoretische Aspekte



Rechtsform

Konzept des Shared Service Centers (SSC)

- Keine eigene Rechtsform
- eigenständige organisatorische Einheit
- zentrale Stelle zur Bündelung von Ressourcen und Fachwissen
- standardisierte und wiederkehrende Unterstützungsprozesse für mehrere Kommunen
- Größen- und Spezialisierungsvorteile
- Dienstleistungsvereinbarungen / Service-Level-Agreements (SLA)

Verwaltungsleistungen als standardisierte Produkte, die bedarfsgerecht abgerufen werden können.



Exkurs Steuerrecht

Umsatzsteuer § 2b

- verlängerte Übergangsfristen - ab dem 01.01.2027 verpflichtenden Anwendung
→ zusätzlich anfallende Fallpauschale von 19 % Umsatzsteuer
- steuerfreie Behandlung nach § 2b Abs. 3 UStG möglich
- zwei Ausnahmetatbestände:

Eine Wettbewerbsverzerrung liegt insbesondere dann nicht vor, wenn

die fraglichen Leistungen **kraft Gesetzes ausschließlich durch juristische Personen des öffentlichen Rechts erbracht werden dürfen**, oder die **Zusammenarbeit auf einem gemeinsamen öffentlichen Interesse beruht**.



Personalrechtliche Fragen

Beamtenrecht

- Übertragung personalverwaltender Aufgaben nach § 91 Abs. 1 S. 1 LBG NRW nur auf eine andere öffentliche Stelle zulässig, die **Status der Dienstherrnfähigkeit** besitzt
- § 92 Abs. 1 Satz 3 LBG NRW erlaubt Übermittlung der Personalaktendaten
- Nach § 3 Abs. 1 DSGVO NRW dürfen personenbezogene Daten zwischen öffentlichen Stellen übermittelt werden, wenn dies zur rechtmäßigen Erfüllung der Aufgaben entweder der übermittelnden oder der empfangenden Stelle erforderlich ist

Methodische und theoretische Aspekte



Personalrechtliche Fragen

Tarifrecht

- Für tariflich Beschäftigte im öffentlichen Dienst besteht keine eigenständige Regelung zur Aufgabenübertragung der Personalverwaltung im TVöD-V
- Hilfsweise datenschutzrechtliche Beurteilung nach § 18 Abs. 5 DSG NRW

Übertragung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf eine andere öffentliche Verwaltungseinheit auch für Tarifbeschäftigte grundsätzlich zulässig ist, sofern die datenschutzrechtlichen Anforderungen beachtet werden und die Datenverarbeitung der Aufgabenerfüllung dient



Methodik



Literaturarbeit

- Primär- und Sekundärliteratur



Qualitative Forschung

- Experteninterviews
- Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse

Methodische und theoretische Aspekte



Interviewpartner



Andreas Wohland



Bernd Clemens



N.N. *



Sandra Kuhlbusch



Cornelia Löbhard-Mann**



Peter Hunsteger-Petermann

* Einer namentlichen Nennung wurde nicht ausdrücklich zugestimmt

** Das Interview wurde im Kontext des von der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände in Nordrhein-Westfalen e.V. beauftragten und durch das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Portals Interkommunales.NRW geführt. Die Kommunal Agentur NRW GmbH ist operativer Partner. Frau Ass. iur. Cornelia Löbhard-Mann ist verantwortliche Projektleitung.

Methodische und theoretische Aspekte



Kategoriensystem

I. Erfolgsfaktoren

II. Herausforderungen

III. Wirtschaftliche und organisatorische Effekte

IV. Gestaltung einer erfolgreichen Umsetzung in der Praxis

V. Einfluss auf Akzeptanz und Zufriedenheit der Bürger

VI. Anpassungsfähigkeit kommunaler Verwaltungen

VII. Evaluation

VIII. Offen für neue Aspekte

Quelle: eigene Darstellung.

Methodische und theoretische Aspekte



Umfassende Datenlage



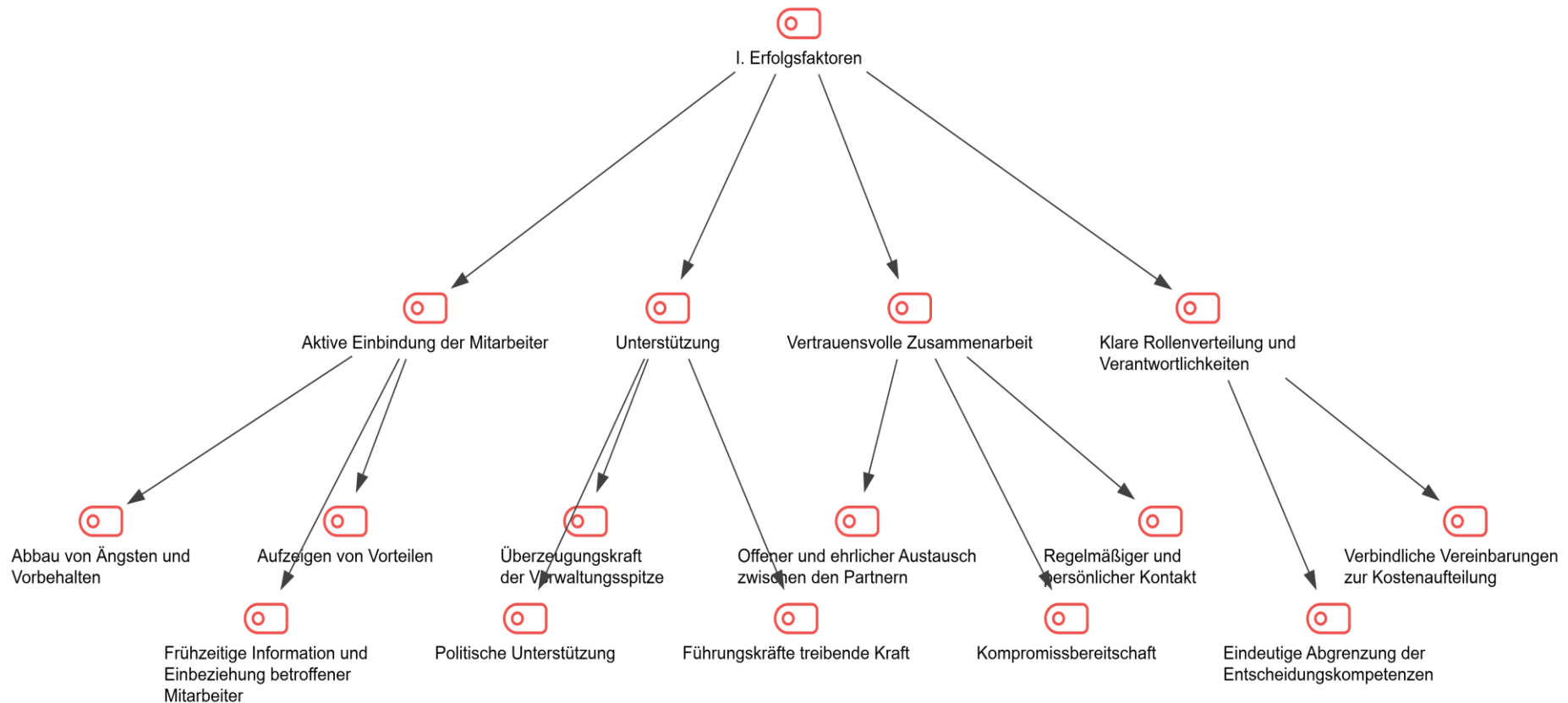
Quelle: eigene Darstellung.



Methodische und theoretische Aspekte



Beispiel für ein Codesystem



Quelle: eigene Darstellung.



Chancen

- Effizienzsteigerung durch Standardisierung und Spezialisierungseffekte
- Verbesserung der Servicequalität
- Stärkung der Vertretungsregelungen (gemeinsamer Fachkräftepool)
- Auslastung Vollzeitstellen und verbesserte Leistungswerte



Chancen

- reduziertes Risiko für Fehlentscheidungen
- Professionalisierung und Stabilisierung Leistungsniveau
- Vertretungsregelungen und geringere Fortbildungskosten
- resiliente Strukturen
- erweitertes Leistungsangebot
- hochwertige technische Infrastruktur
- Mitarbeiter als Profiteure



Herausforderungen

- rechtliche Unsicherheiten
- emotionale Ängste (Sorge um Personalhoheit)
- persönliche Befindlichkeiten & Kirchturmdenken
- erhöhter Koordinationsaufwand / Transaktionskosten
- Kompromissbereitschaft
- rechtliche Unsicherheiten
- unterschiedliche Rahmenbedingungen



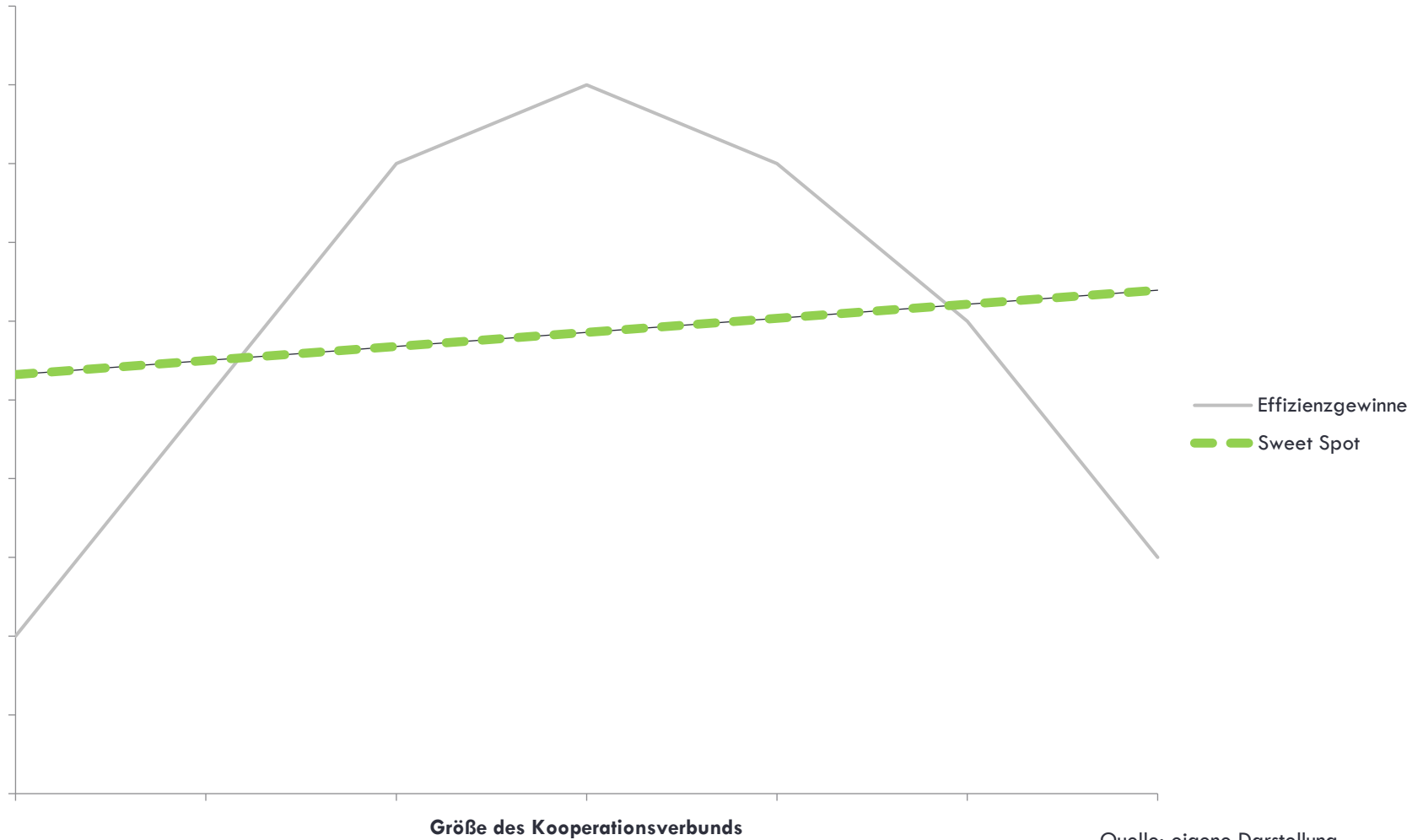
Hypothesen

- 1) Je größer das Vertrauen und die gegenseitige Wertschätzung zwischen den Partnerkommunen, desto stabiler und erfolgreicher ist die Zusammenarbeit**
- 2) Je stärker Prozesse und IT-Systeme aufeinander angeglichen sind, desto höher sind die Effizienzvorteile der Zusammenarbeit**
- 3) Je größer der Kooperationsverbund, desto höher das Risiko ineffizienter Strukturen und Koordinationsverluste**

Zentrale Ergebnisse



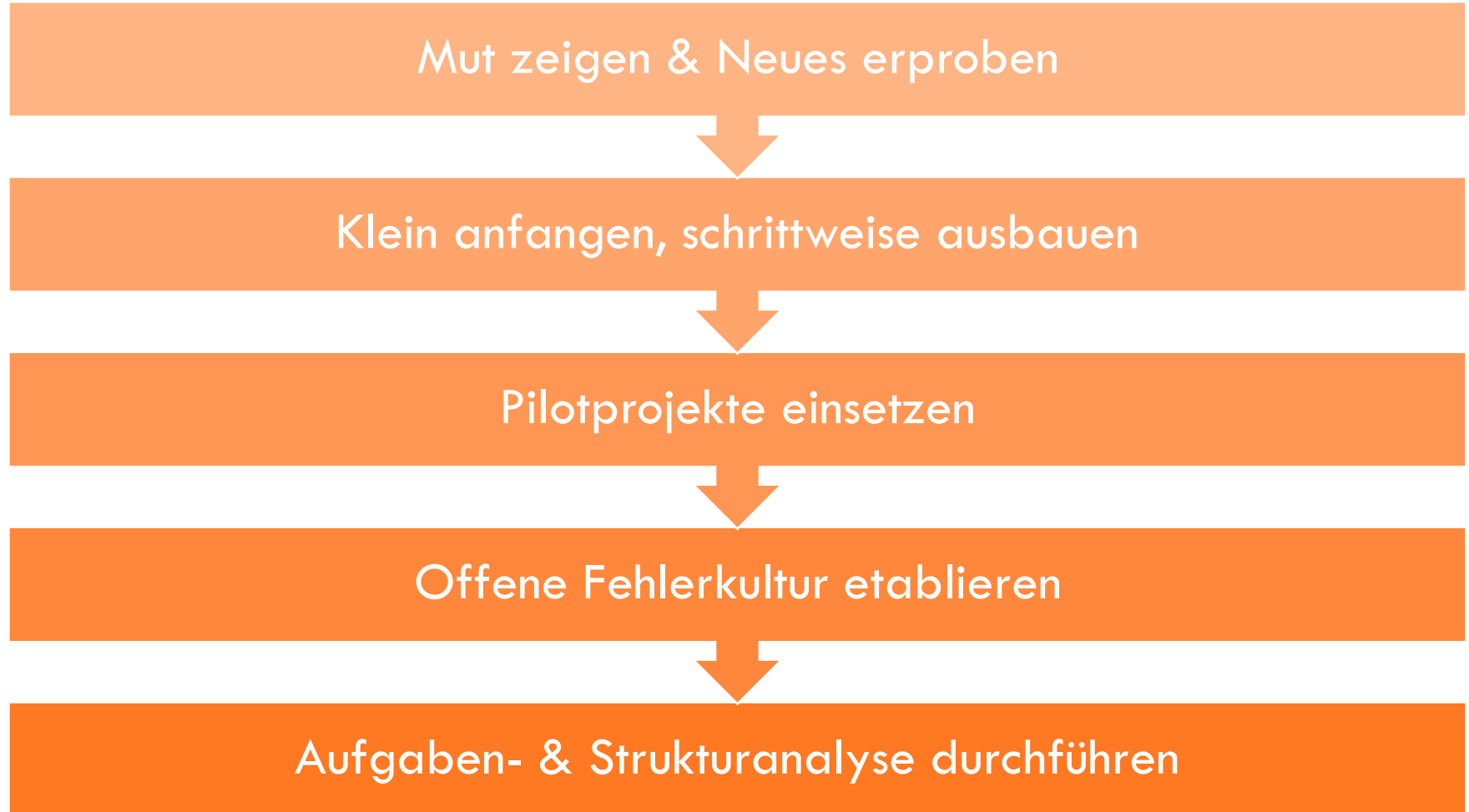
Hypothesen



Handlungsempfehlungen



Anfangsphase



Quelle: eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen



Rechtliche und organisatorische Grundlagen

Rechtlich

Öffentlich-rechtliche
Vereinbarung

Klärung Steuer- &
Vergaberecht

Organisatorisch

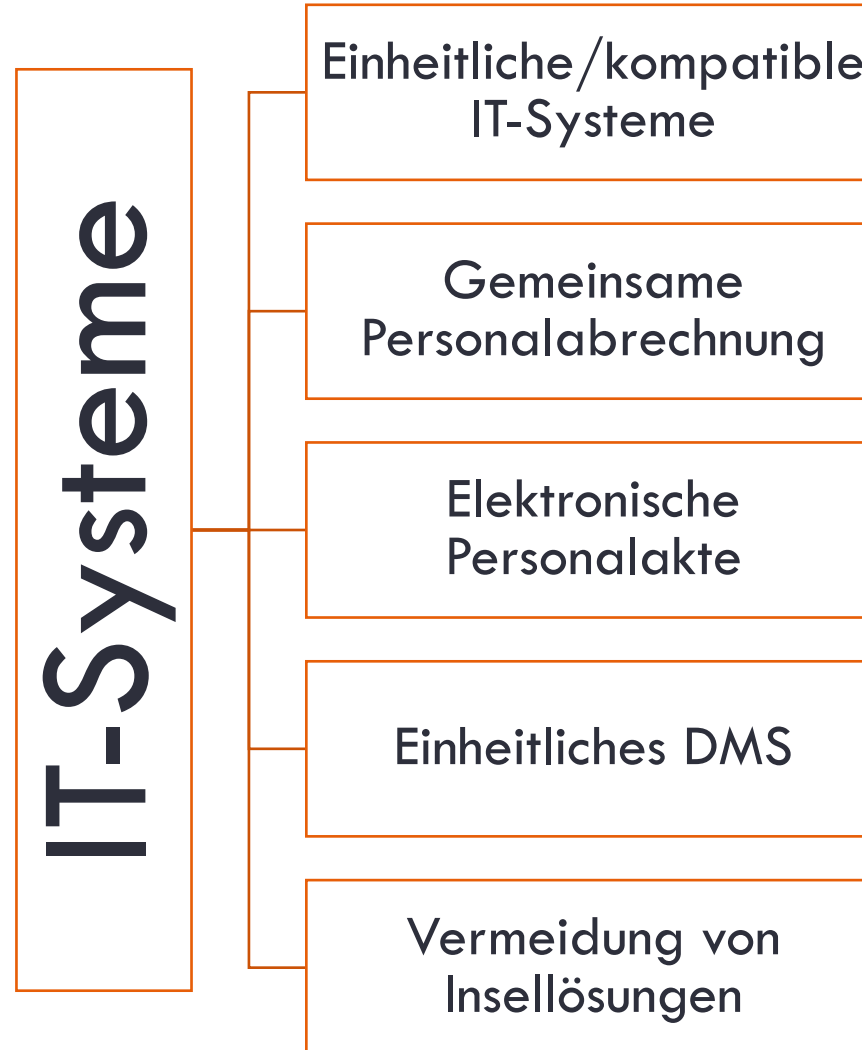
Prozesse
dokumentieren &
standardisieren

Shared-Service-
Ansatz

Handlungsempfehlungen



Rechtliche und organisatorische Grundlagen



Quelle: eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen



Rechtliche und organisatorische Grundlagen



- Gehaltsabrechnung
 - Reisekostenabrechnung
 - Sozialversicherungsrecht
 - Stellenbewertungen
 - und vieles mehr!
- Personalgespräche
 - Auswahlverfahren
 - Personalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung.



Ausblick

Handlungsdruck
nimmt weiter zu

IKZ gewinnt
weiter an
Bedeutung

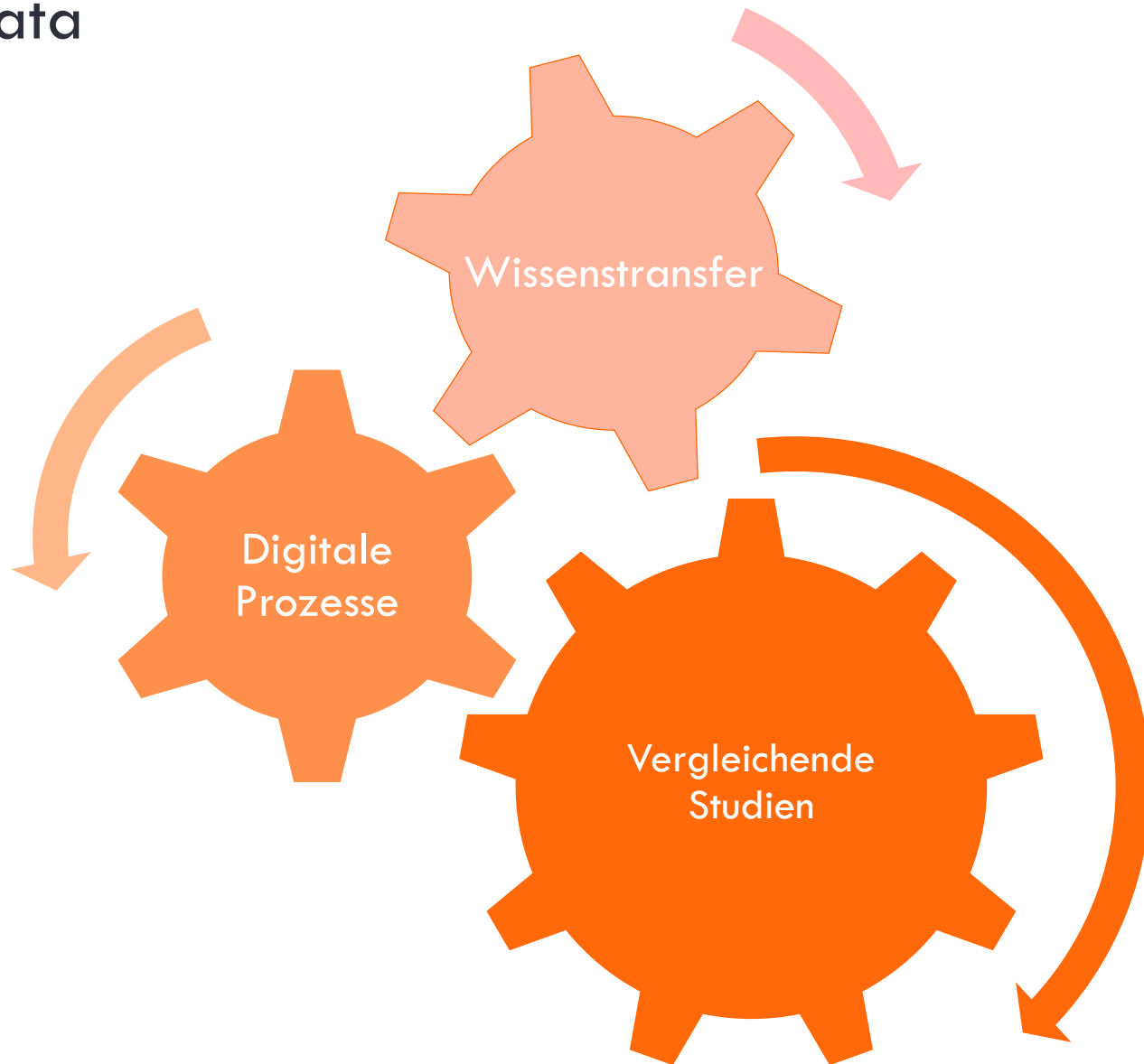
Digitalisierung
und KI
verstärken
Kooperations-
potenziale

Kooperation
wird zunehmend
alternativlos

Quelle: eigene Darstellung.

Desiderata

Einordnung



Quelle: eigene Darstellung.



Wie lange können sich Kommunen ein Nicht-Kooperieren noch leisten?





HSPVNRW



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ansprechpartner:

David Scherer

Kreis Olpe, Fachdienst Personal

E-Mail: d.scherer@kreis-olpe.de

Tel.: 02761 81 169

Diese Präsentation wurde nicht in dienstlicher Eigenschaft erstellt