



Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Finanzen/Kasse

Projektarbeit im Rahmen der Prüfung zur Verwaltungsfachwirtin

Kontrollziffer: 657



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	3
2. Definition von Interkommunaler Zusammenarbeit	4
a) Allgemeine Definition	4
b) Abgrenzung zu anderen Verwaltungskooperationen	5
3. Betrachtung bereits bestehender Interkommunaler Zusammenarbeiten	8
4. Betrachtung der Aspekte der Interkommunalen Zusammenarbeit aus verschiedenen Betrachtungswinkeln	11
a) Organisation, Technik und Personal	11
b) aus Bürgersicht.....	13
c) finanzielle Betrachtung.....	14
5. Konkrete Abwägung der Möglichkeiten für die Stadt Volkmarsen.....	15
6. Fazit	20
7. Quellen.....	21

1. Vorwort

Interkommunale Zusammenarbeit ist in aller Munde. Doch was genau verbirgt sich dahinter? Wie kann Interkommunale Zusammenarbeit konkret aussehen?

Initiator für diese Überlegung war eine Information unseres Bürgermeisters. Er berichtete davon, dass unsere Nachbargemeinde Breuna Überlegungen anstellt, im Bereich der Gemeindekasse oder im Bereich Finanzen mit einer anderen Kommune zusammenzuarbeiten. Dazu hat sie eine erste unverbindliche Anfrage an die Gemeinde Habichtswald und an die Stadt Zierenberg gestellt.

Diese Tatsache ließ mich ins Nachdenken kommen, in wie weit auch für unsere Stadtverwaltung in Volkmarsen eine Zusammenarbeit mit anderen Kommunen denkbar wäre. Doch wie kann man prüfen, ob Interkommunale Zusammenarbeit infrage kommt, was würde das für die Kommune bedeuten? Die Stadt Volkmarsen arbeitet bereits in mehreren Bereichen mit anderen Kommunen zusammen, z. B. mit der Gemeinde Breuna im Bereich der technischen Betreuung der Schwimmbäder und mit den beiden Kommunen Bad Arolsen und Breuna bildet Volkmarsen den gemeinsamen Standesamtsbezirk Nordwaldeck. Auch gibt es Überlegungen, ob eine Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Ordnungsamt sinnvoll ist und ausgebaut werden kann (derzeit Zusammenarbeit im Bereich der Geschwindigkeitsmessung und Gefahrgutkontrolle). Doch ist wirklich auch in den Bereichen Kasse oder Finanzen eine Zusammenarbeit möglich? Wie überlegt man sich, ob Interkommunale Zusammenarbeit in den Bereichen sinnvoll ist und wie könnte die organisatorische Gestaltung aussehen? Was verändert sich eigentlich durch interkommunale Zusammenarbeit?

Das waren die ersten Gedanken, die mir bei der Bearbeitung mit dem Thema durch den Kopf gingen. Mit dieser Projektarbeit möchte ich diese Überlegungen konkretisieren und vertiefen.

2. Definition von Interkommunaler Zusammenarbeit

a) Allgemeine Definition

„Interkommunale Zusammenarbeit ist jede Form der Zusammenarbeit von Kommunen von kleinen überschaubaren Kooperationen bis zu umfassenden, komplexen Formen.“¹ Die Kooperation von zwei oder mehreren Kommunen erfolgt dabei zur gemeinsamen Erbringung von öffentlichen Leistungen.² Die Zusammenarbeit beschränkt sich jedoch nicht auf Gemeinden und Gemeindeverbände, sondern kann auch ausgedehnt werden auf andere Körperschaften sowie natürliche und juristische Personen.

„Faktoren wie demografische Entwicklung, die knapper werdenden finanziellen Ressourcen, die europäische Integration, die Globalisierung der Weltmärkte und die fortschreitende Technologisierung erschweren in zunehmendem Maße die kommunale Handlungsfähigkeit“³ und können Grund für eine interkommunale Zusammenarbeit sein. Die demografische Entwicklung spielt insofern eine Rolle, als dass in den eher dörflichen Regionen in Nordhessen die Bevölkerungszahl sinkt und insbesondere die Zahl der jüngeren Bevölkerung abnimmt. Dies stellt die Kommunen vor neue Herausforderungen, insbesondere für Einrichtungen der kommunalen Daseinsangebote. Zunehmend verschlechtert sich zudem die finanzielle Lage vieler Kommunen. 100 Kommunen haben den Schutzschirm des Landes Hessen in Anspruch genommen und versuchen nun durch interkommunale Zusammenarbeit ihre Sparziele zu erreichen. Mit dem Bevölkerungsrückgang und der finanziellen Lage einher gehen auch die Konkurrenz zwischen den Kommunen und die Tatsache, dass möglicherweise nur kooperierende Kommunen noch konkurrenzfähig sind.

Als zentrale Voraussetzung für eine funktionierende Interkommunale Zusammenarbeit wird ein klarer politischer Wille gesehen. Zudem gibt es drei Grundprinzipien für die Interkommunale Zusammenarbeit, die zum Erfolg zwingend notwendig sind: Freiwilligkeit der Kooperation, Kooperation auf Augenhöhe und fairer Interessenausgleich.

Die Freiwilligkeit der Kooperation spielt eine zentrale Rolle, da einer „von oben“ auferlegte Kooperation mit Skepsis begegnet wird. Keine der Partner sollte eine dominante Rolle einnehmen, ein partnerschaftliches Miteinander sollte gepflegt werden und es

¹ Spandau, Claus: Powerpointpräsentation

² Vgl. <https://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisationspolitik/interkommunale-zusammenarbeit.dot>

³ http://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=645459d9f6d0e5b6787916157f6731f7

sollten Entscheidungsstrukturen eingeführt werden, die ein gleichberechtigtes Miteinander widerspiegeln, daher ist eine Kooperation auf Augenhöhe unerlässlich. Drittes Grundprinzip ist ein fairer Interessenausgleich, der die Interessen aller Kooperationspartner berücksichtigt und ein themenübergreifendes Geben und Nehmen ermöglicht.

b) Abgrenzung zu anderen Verwaltungskooperationen

Grundsätzlich gibt es nicht „die Form“ der interkommunalen Zusammenarbeit. Die Möglichkeiten sind weit gefächert und werden nach den individuellen Gegebenheiten vor Ort ausgewählt. Die Gemeinsamkeit aller Formen ist die freiwillige Zusammenarbeit. Dabei wird zwischen den folgenden Kooperationsformen unterschieden:⁴

<i>Öffentlich-rechtlich</i>	<i>Privatrechtlich</i>	<i>Informell</i>
Kommunale Arbeitsgemeinschaften	Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)	Runde Tische/Gesprächskreise
Zweckverband, Sonderform: Planungsverband	Stiftung	Projektbeiräte
Öffentlich-rechtliche Vereinbarung	Eingetragener Verein (e.V.)	Koordinierungsbüros
Anstalt des öffentlichen Rechts	Aktiengesellschaft (AG)	Städtenetze, Regional-konferenzen und -foren
Regional- und Umlandsverbänden		

Die öffentlich-rechtlichen Formen der Interkommunalen Zusammenarbeit sind geregelt im Gesetz über die kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG). Die Intensität der Zusammenarbeit unterscheidet sich jedoch innerhalb der Formen. Man spricht hierbei auch von harten (intensive Zusammenarbeit) und weichen (weniger intensive Zusammenarbeit) Kooperationsformen.

Beispielhaft sollen an dieser Stelle einige öffentlich-rechtliche Formen miteinander verglichen werden:

Bei den kommunalen Arbeitsgemeinschaften behalten die einzelnen Mitglieder ihre eigene Rechtspersönlichkeit. Grundlage ist ein schriftlicher Vertrag zwischen den Mitgliedern, welche Gemeinden, Gemeindeverbände und andere Körperschaften sowie andere natürliche und juristische Personen sein können. Diese Organisationsform zeichnet sich durch relativ geringen bürokratischen und organisatorischen Aufwand

⁴ Tabelle aus Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Interkommunale Zusammenarbeit, Seite 22

aus und steht daher oft am Anfang einer interkommunalen Zusammenarbeit oder wird bei Projekten mit geringer Komplexität gewählt.⁵

Zweckverbände haben die gleichen Mitglieder wie kommunale Arbeitsgemeinschaften. „Grundlage [eines Zweckverbandes] ist die Übertragung beziehungsweise Zuweisung von Aufgaben durch den jeweiligen kommunalen Rechtsträger durch eine Verbandsatzung, die durch die Aufsichtsbehörde genehmigt werden muss.“⁶ Der Zweckverband ist eine eigene Rechtspersönlichkeit und nimmt die ihm übertragenen Aufgaben in eigener Zuständigkeit wahr. Er bedingt deshalb eine klare Aufgabendefinition und stellt relativ hohe organisatorische Anforderungen. Daher eignet er sich für Projekte mit komplexer Aufgabenstellung.

Eine Sonderform des Zweckverbandes stellt ein Gemeindeverwaltungsverband (§§ 30 ff. KGG) dar. Ein Gemeindeverwaltungsverband ist eine eigenständige juristische Person des öffentlichen Rechts. Er hat Dienstherreneigenschaft und Satzungshoheit und übernimmt grundsätzlich die verwaltungsmäßige Erledigung der Geschäfte der laufenden Verwaltung, die Kassen- und Rechnungsgeschäfte sowie die Veranlagung und Einziehung der gemeindlichen Abgaben. Weiterhin können dem Gemeindeverwaltungsverband aber auch noch andere Aufgaben der Mitgliedskommunen zur gemeinsamen Erledigung übertragen werden.

Anders ist es bei einer Verwaltungsgemeinschaft nach § 33 KGG. Sie bildet keine eigenständige juristische Person, auch wenn sich ihr Aufbau an dem eines Gemeindeverwaltungsverbandes orientiert. Hier nimmt nur eine der Kommune sämtliche Verwaltungsaufgaben für die Partnerkommune wahr.⁷ Beide Formen bedürfen der Genehmigung der Aufsichtsbehörde.

Eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung wird zwischen Gemeinden, Gemeindeverbänden oder Zweckverbänden getroffen. Einer der Beteiligten übernimmt Aufgaben der anderen Beteiligten in seine Zuständigkeit. Mit der Übernahme der Aufgabe geht auch die Zuständigkeit über, es sei denn, ein Spezialgesetz oder eine gezielte Vereinbarung regelt etwas Gegenteiliges. Grundlage ist hier ein öffentlich-rechtlicher Vertrag, der durch die Aufsichtsbehörde zu genehmigen ist. Dadurch ändert sich der gesetzlich bestimmte Zuständigkeitsbereich.⁸

⁵ Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung,.: Interkommunale Zusammenarbeit, Seite 18

⁶ Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung,.: Interkommunale Zusammenarbeit, Seite 19

⁷ Vgl. Van der Horst: Rechtliche Rahmenbedingungen, Seite 4

⁸ Vgl. Van der Horst: Rechtliche Rahmenbedingungen, Seite 3 und Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung,.: Interkommunale Zusammenarbeit, Seite 19

Die Formen der Interkommunalen Zusammenarbeit lassen sich jedoch auch in einer anderen Weise unterscheiden, nämlich in horizontale, vertikale, gekreuzte und diagonale Kooperation.⁹ Horizontale Kooperation meint dabei die Zusammenarbeit von Kommunen auf gleicher Ebene. Dies ist die häufigste Kooperationsform. Die diagonale Kooperation stellt dabei eine Sonderform der horizontalen Kooperation dar und beschreibt die Tatsache, dass hier Kommunen der gleichen Ebene zusammenarbeiten, jedoch aufgrund der Größe eine Kommune erheblich dominiert, etwa bei einer Stadt-Umland-Kooperation. Die vertikale Kooperation beschreibt die Zusammenarbeit von Kommunen unterschiedlicher Verwaltungsebenen, z. B. Gemeinden und Kreis, kommt jedoch in der Praxis selten vor. Die gekreuzte Kooperation bezieht sowohl vertikale als auch horizontale Kooperationsverhältnisse ein.

Erstmals in der Praxis wird die Form des Gemeindeverwaltungsverbands in unserem Landkreis Waldeck-Frankenberg gebildet. Die beiden Gemeinden Allendorf (Eder) und Bromskirchen werden zum 01.01.2015 einen Gemeindeverwaltungsverband „Verwaltungsgemeinschaft Allendorf/Eder – Bromskirchen“ gründen. Dies entspricht jedoch nicht einer Fusion. Beide Gemeinden bleiben eigenständig. Es soll jedoch eine enge Zusammenarbeit geben, eine interkommunale Zusammenarbeit in allen Verwaltungsbereichen. Beide Kommunen behalten ihre Gemeindevertretungen und die Gemeindevorstände, zusätzlich wird ein Vorstand der Verwaltungsgemeinschaft gegründet. Aufgabe des Gemeindeverwaltungsverbands ist die Wahrnehmung aller Weisungsaufgaben, der Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben sowie die Übernahme der Aufgaben eines Planungsverbands. Ziel ist es, dadurch finanzielle Einsparungen in Höhe von ca. 250.000 € pro Jahr und Kommune zu erreichen. Diese Einsparungen sollen erreicht werden, ohne Mitarbeitern betriebsbedingt zu kündigen und ohne einen Verwaltungsstandort aufzugeben.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass es kaum Formen der Verwaltungskooperation gibt, die eindeutig nicht in den Bereich Interkommunale Zusammenarbeit fallen und sich abgrenzen lassen. Selbst völlig formlose Zusammenarbeiten zwischen Kommunen (z. B. unter dem Charakter „Wir rufen da mal an und fragen, wie die anderen mit diesem Problem umgehen“) stellen im weitesten Sinne eine Interkommunale Zusammenarbeit dar. Einzig eine gesetzlich vorgeschriebene Zusammenarbeit, wie etwa eine Gebietsreform mit der vollständigen Zusammenlegung von Gemeinden, kann nicht mehr als freiwillige Interkommunale Zusammenarbeit verstanden werden.

⁹ Schulz-Hönerhoff, Barbara: Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen, Seite 30 f.

3. Betrachtung bereits bestehender Interkommunaler Zusammenarbeiten

Insgesamt wurden seit der Einführung der Förderung der Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren im Jahr 2008 bis heute (Stand: 24.03.2014) in Hessen 102 Bewilligungen ausgesprochen, die mit insgesamt 7.065.000,- € gefördert wurden. 14 dieser 102 Bewilligungen wurden für Kooperationen in den Bereichen Kasse/Finanzen ausgesprochen. Dabei handelt es sich um die folgenden¹⁰:

Antrag- stellende Gemeinde	Kreis	Beteiligte Gemeinden	Anzahl	Aufgaben- gebiet	Bewilligung vom
Mossautal	Odenwald	Beerfelden Hesseneck Rothenberg Sensbachtal	5	Haushalts- und Rechnungswesen.	25.09.08
Taunusstein	Rheingau- Taunus	Bad Schwalbach, Eltville, Rudesheim, Aarbergen, Heidenrod, Hohenstein, Lorch, Oestrich- Winkel, Schlangenberg	4	Gemeinsames Beratungs- und Dienstleistungszentrum im Rahmen der Haushaltswirt- schaft auf der Grundlage der doppelten Buchführung	02.09.09
Bromskirchen	Waldeck- Frankenberg	Allendorf (Eder)	2	Gemeinsame Finanzverwal- tung. Die Gemeindekasse wird von Allendorf für Bromskirchen übernommen.	27.04.09
Oestrich- Winkel	Rheingau- Thaunus	Geisenheim und Eltville	3	Gemeinsames Steueramt, Kasse und Kämmerei	05.11.09
Fernwald	Gießen	Pohlheim und Linden	3	Gemeinschaftskasse	13.09.10
Oestrich- Winkel	Rheingau- Thaunus	Lorch, Eltville, Geisenheim	4	Gemeinsames Steueramt und Stadtkasse	04.06.12
Gemeinde Steffenberg	Marburg- Biedenkopf	Angelburg	2	Kooperation im Bereich der Finanz- und Kassenverwaltung	04.12.12
Gemeinde Ludwigsau	Hersfeld- Rotenburg	Alheim, Wildeck, Rotenburg, Fulda	5	Kooperation Wissenstransfer Doppik	30.11.12
Neukirchen	Schwalm- Eder-Kreis	Oberaula, Ottrau	3	Gemeindeverwaltungsverband „Südlicher Knüll“ (Aufgaben des Kassen-, Rechnungs- und Buchführungswesens)	22.01.13

¹⁰ Ausschnitt aus Spandau, Claus: Tabelle Förderung der Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren

Stadt Karben	Wetteraukreis	Stadt Nidderau (Main-Kinzig-Kreis)	2	Zusammenlegung der Stadtkassen	15.05.13
Stadt Hünfeld	Fulda	Burhaun, Nüsttal, Rasdorf	4	Kooperation im Bereich Finanzwesen	13.05.13
Kronberg im Taunus	Hochtaunus	Königsstein im Taunus, Steinbach (Taunus)	3	Errichtung „Gemeinschaftskasse Taunus“	24.05.13
Gemeinde Friedewald	Hersfeld-Rotenburg	Hohenroda	2	Kooperation im Bereich Stadtkasse und Steuerverwaltung, Kämmerei	11.09.13
Alheim	Hersfeld-Rotenburg	Rothenburg a. d. Fulda	2	Kassenwesen	15.03.14

Die Kooperationen sind von der Struktur und Umsetzung her unterschiedlich.

Heraus sticht sicherlich das gemeinsame Beratungs- und Dienstleistungszentrum im Rahmen der Haushaltswirtschaft auf der Grundlage der doppelten Buchführung der Gemeinde Taunusstein und neun weitere Kommunen als zahlenmäßig größter Verbund. Die Kommunen haben ein gemeinsames Beratungs- und Dienstleistungszentrum eingerichtet, welches die Kommunen im Rahmen der Haushaltswirtschaft auf Grundlage der Doppik bei ihrer Aufgabenerledigung unterstützen soll. Die Geschäftsführung wird von einer Kommune wahrgenommen. Dieses Beratungs- und Dienstleistungszentrum übernimmt solche Dienstleistungen, die die Kommunen vorher extern in Anspruch nehmen mussten, wie zum Beispiel Bilanzerstellung, Bewertungen des Anlagevermögens, Darstellung von Sonderposten, Rückstellungen oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Hier führt also jede Kommune weiterhin eigenständig ihre Kasse und einen eigenen Finanzbereich führt.

Einen anderen Weg haben beispielsweise die Kommunen Eltville, Geisenheim und Oestrich-Winkel gewählt. Sie gaben jeweils ihre eigenständige Kasse und Kämmerei auf und haben sich durch öffentlich-rechtliche Übertragung darauf geeinigt, dass eine Stadtkasse mit der Wahrnehmung der Aufgaben für alle drei Städte betraut wird. Ebenso wurden die Kämmerei und das Steueramt zusammengelegt.

Allein durch diese beiden Beispiele wird deutlich, dass es keine „Standard-Umsetzung“ der Interkommunalen Zusammenarbeiten im Bereich Kasse und Finanzen gibt. Jede Zusammenarbeit ist individuell und an die speziellen Verhältnisse vor Ort angepasst.

Grundsätzlich eignen sich die Fachbereiche Kasse und Finanzen für eine Interkommunale Zusammenarbeit, da das Kassen- und Rechnungswesen nach einheitlichen gesetzlichen Regelungen bearbeitet wird, bei denen kein oder nur wenig Entscheidungs-

und Ermessensspielraum besteht.¹¹ Für eine Interkommunale Zusammenarbeit sprechen die kostenmäßige Aufwandsoptimierung und die Verbesserung der Qualität, insbesondere die sach- und regelgerechte Erledigung der Aufgaben nach gesetzlichen Vorgaben, die nach Einführung der Doppik in einigen Kommunen noch problematisch ist. Die Qualitätssteigerung soll erzielt werden, indem Mitarbeiter eine geringe Arbeitsbreite, dafür aber größere Arbeitstiefe aufweisen.

¹¹ Vgl. <http://www.ikz-hessen.de/ikz/index.php/Kasse>

4. Betrachtung der Aspekte der Interkommunalen Zusammenarbeit aus verschiedenen Betrachtungswinkeln

Bei der Betrachtung der Aspekte der Interkommunalen Zusammenarbeit wird von dem Beispielfall ausgegangen, dass drei Kommunen eine Finanzabteilung und eine Kasse bilden. Dies erfolgt durch eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung. Im Folgenden sollen auf die dadurch resultierenden Vorteile, Nachteile und Handlungsbedarfe dargestellt werden:

a) Organisation, Technik und Personal

Eine Interkommunale Zusammenarbeit bedarf zunächst einer Initialisierungsphase. In dieser Phase muss sich eine Kommune damit auseinandersetzen, ob und ggf. wie man sich näher mit der Interkommunalen Zusammenarbeit befassen möchte. Nach der Diskussion und Festlegung der Rahmenbedingungen müssen grundsätzliche Ziele wie Einsparung, Qualitätssteigerung, Erhalt von Angeboten, Minimalziele, Maximalziele und weitere politische, finanzielle oder räumliche Rahmenbedingungen festgelegt werden. Daraus ergeben sich auch die Anforderungen an die möglichen Partnerkommunen. Dabei sollen auch die Grenzen des Prozesses der Interkommunalen Zusammenarbeit festgelegt werden: was wird in Kauf genommen, was darf nicht passieren, welche Abbruchkriterien gibt es? Zum Abschluss der Initialisierungsphase sollen Ziele schriftlich definiert werden (auch für spätere Bewertungen). Der Ressourceneinsatz soll geplant, ein Projektleiter bestimmt und die Arbeitsstrukturen sollen geplant werden, z. B. die Einrichtung von Arbeitsgruppen.

An die Initialisierungsphase schließt sich die Strategieweise an, in der die Handlungsfelder ausgewählt werden. In der darauf folgenden Konzeptionsphase sollen Lösungen gefunden werden, wie die IKZ umgesetzt werden soll. In der Umsetzungsphase erfolgt die praktische Umsetzung und die Tauglichkeit kann überprüft werden. Anschließend erfolgt der Echtbetrieb und damit verbunden auch die Evaluierung (= Bewertung).¹²

Bei der Einrichtung der Interkommunalen Zusammenarbeit der Bereiche Finanzen und Kasse müssen eine ganze Reihe von Entscheidungen getroffen werden: Ist ein Zusammenschluss durch eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung sinnvoll, oder eignet sich eine andere Form besser? Wo (räumlich) sollen die gemeinsame Kasse und die gemeinsame Finanzabteilung ihren Sitz haben?

¹² Vgl. Spandau, Claus: Powerpointpräsentation

Technische Voraussetzung ist im Bereich der Finanzen und der Kasse die Verwendung einer einheitlichen Software.¹³ Eine einheitliche Software ermöglicht auch das arbeitsplatzübergreifende Arbeiten. Nicht zwingend notwendig, jedoch sehr hilfreich wären die Einrichtungen eines papierlosen Büros und die Einführung von digitalen Signaturen. Hierdurch lassen sich die Abläufe, ggf. auch raumübergreifend, vereinfachen. Dazu ist jedoch der Änderungswille bei den anordnenden Stellen erforderlich.

In der Betrachtung des personellen Bereichs muss man zunächst betonen, dass Interkommunale Zusammenarbeit nicht immer zwingend gleichzeitig Stellenabbau bedeutet. Dieses Vorurteil hat sich in vielen Mitarbeiterköpfen festgesetzt.

Zunächst bedeutet Interkommunale Zusammenarbeit, dass die Bündelung von Kompetenzen möglich ist. Durch eine neue Aufgabenteilung ist es meist so, dass die Mitarbeiter eine geringe Arbeitsbreite erledigen müssen, sich dafür aber eine größere Arbeitstiefe aneignen müssen. Hier spezialisieren sich also die einzelnen Mitarbeiter. Oft eröffnet sich auch eine größere Flexibilität bei Abwesenheitsvertretungen.

Um mit der Interkommunalen Zusammenarbeit eine Kostenersparnis zu erzielen, lässt es sich jedoch nicht vermeiden, dass Personalkosten abgebaut werden. Dies wird aber in den wenigsten Fällen durch betriebsbedingte Kündigungen gelöst. Durch die breit gefächerte Ausbildung vieler Verwaltungsmitarbeiter ist ein Einsatz in anderen Aufgabengebieten denkbar. Oft können auch Stellen durch natürliche Fluktuation (z. B. Eintritt in den Ruhestand, Elternzeit, Stundenreduzierung zur Pflege oder Kinderbetreuung) abgebaut werden. Hierbei sollte die Altersstruktur der einzelnen Kommunen berücksichtigt werden, um einer zeitgleichen Verrentung oder Pensionierung mehrerer Mitarbeiter frühzeitig entgegenwirken zu können. Daher ist es sinnvoll, bei der Zusammenstellung der Teams auf eine Mischung zwischen jungen und älteren Mitarbeitern zu achten, um einen abrupten Kompetenzverlust durch das gleichzeitige Ausscheiden von Fachkräften zu vermeiden.

Geht man jedoch konkreter der Fragestellung nach, ergeben sich personalbedingt weitere Fragen: Wird das Personal versetzt, abgeordnet, zugewiesen oder gibt es eine Personalgestellung? Was bedeutet das für den einzelnen Mitarbeiter? Wie wird mit Fahrtkosten umgegangen? Auch muss betrachtet werden, ob sich „Rahmenbedingungen“ ändern, etwa bei einer Teilzeitkraft, die sich ihre Arbeitszeiten bislang frei einteilen konnte, da sie einen eigenen Arbeitsplatz hatte, zukünftig ihren Arbeitsplatz jedoch teilen muss und somit ihre Arbeitszeit nicht mehr frei einteilen kann. Diese

¹³ Vgl. <http://www.ikz-hessen.de/ikz/index.php/Kasse>

Fragestellungen ließen sich beliebig fortsetzen. Zusammenfassend lässt sich zu diesem Aspekt sagen, dass keine pauschale Aussage getroffen werden kann, die die individuellen Verhältnisse vor Ort entscheidend sind.

b) aus Bürgersicht

Hier sind zunächst zwei Arten der praktischen Umsetzung zu unterscheiden: Zum einen wäre es möglich, die Kassen und Finanzabteilung räumlich zusammenzulegen, sodass es nur noch einen Standort gibt. Zum anderen wäre denkbar, dass die Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten gemeinsam in einer Abteilung arbeiten. Geht man von einem Standort aus, ist aus Bürgersicht zu unterscheiden, ob es sich um einen Bürger handelt, der in der Kommune wohnt, in der die Abteilungen nun ansässig sind oder in einer Kommune, die die Verwaltungseinheiten abgegeben hat. Für den Bürger der Kommune mit örtlicher Präsenz wird sich auf den ersten Blick nichts ändern. Er hat nach wie vor die Möglichkeit, den Kontakt direkt vor Ort aufzunehmen. Die Bürgerinnen und Bürger der anderen Kommunen haben hier jedoch das Nachsehen.

Grundsätzlich muss man jedoch zugestehen, dass es sich bei dem Bereich Finanzen um einen Bereich mit eher wenig direktem Kundenkontakt handelt und auch das persönliche Gespräch im Bereich der Kasse immer weniger gesucht wird. Dennoch sind es vor allem die älteren, nicht mobilen Mitbürger, die den direkten Kontakt suchen. Für diese Bürgerinnen und Bürger stellt eine Interkommunale Zusammenarbeit einen Nachteil dar. Für die Bürger, die bereits heute durch die Nutzung von Telefon und Internet nicht mehr zwingend auf den persönlichen Kontakt angewiesen sind, treten keine gravierenden Änderungen auf. Möglich wäre es hier, Servicestellen einzurichten. So könnte etwa das vorhandene Bürgerbüro verschiedene Dienstleistungen übernehmen, wie z. B. die Bareinnahme bestimmter Gebühren oder Ausfertigung einer Aufstellung der Rückstände eines Bürgers.

Gestaltet sich die Interkommunale Zusammenarbeit so, dass die Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten in einer Abteilung zusammenarbeiten, wird für den Bürger voraussichtlich kein Unterschied spürbar sein, da ein Ansprechpartner in der jeweiligen Kommune erhalten bleibt.

c) finanzielle Betrachtung

Auch hier ist es sehr schwierig, eine konkrete Aussage zu fassen. Die Reduzierung von Raum- und Sachkosten ist abhängig von den individuellen Gegebenheiten und lässt sich nicht pauschalisieren. Eine Ersparnis durch geringere Personalaufwendungen kann möglich sein, ist aber nicht zwingend der Fall.

Sicher ist jedoch, dass die Interkommunale Zusammenarbeit durch das Land Hessen gefördert wird. Die Förderung erfolgt zum einen durch eine Beratung durch das Kompetenzzentrum für Interkommunale Zusammenarbeit, welches für alle Fragen der IKZ zur Verfügung steht und Informationsveranstaltungen zur IKZ vorbereitet und durchführt. Zum anderen erfolgt die Förderung durch finanzielle Zuwendung. Von 2008 bis heute (Stand: 24.03.2014) wurden in Hessen 102 interkommunale Kooperationen mit insgesamt 7.065.000 € gefördert.¹⁴ Voraussetzung für eine solche Förderung ist, dass mindestens drei (im Ausnahmefall auch zwei) Kommunen dauerhaft, mindestens jedoch für 5 Jahre miteinander kooperieren. Die Einsparung der personellen und sächlichen Ausgaben muss mindestens 15 % in jedem Jahr betragen und es muss sich auf einen wesentlichen Bereich der Verwaltung beziehen, wobei die Bereiche Kasse und Finanzen der Anforderung eines wesentlichen Verwaltungsbereichs gerecht werden. Die Regelförderung beträgt seit den am 01.08.2011 geänderten Rahmenvereinbarungen bei drei Kommunen 75.000,- € und bei vier Kommunen und mehr 100.000,- €. Kooperationen mit besonderem Vorbildcharakter können eine erhöhte Förderung erhalten.¹⁵ Im Ausnahmefall gibt es die Möglichkeit, dass bereits Mittel in einem frühen Prozessstadium zur Projektentwicklung bewilligt werden. So soll auch den Kommunen, denen keine finanziellen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, die Möglichkeit gegeben werden, sich umfassend über eine Interkommunale Zusammenarbeit beraten und die Potenziale prüfen zu lassen.

¹⁴ Vgl. Spandau, Claus: Tabelle Förderung der Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren

¹⁵ Vgl. Spandau, Claus: Powerpointpräsentation

5. Konkrete Abwägung der Möglichkeiten für die Stadt Volkmarsen

Abschließend möchte ich der Frage nachgehen, ob und inwiefern eine Interkommunale Zusammenarbeit für die Stadt Volkmarsen in Frage kommt.

Die Stadt Volkmarsen ist Schuttschirmkommune. Im Katalog der Maßnahmen zum Kommunalen Schuttschirm Hessen wurde im Bereich Innere Verwaltung eine Reduzierung des Aufwands um bis zu 180.000 € pro Jahr durch Personalangleichungen einschließlich IKZ aufgeführt. In dem Jahren 2014 sollen erstmals 40.000,- € eingespart werden, 2015 sollen weitere 50.000,- €, insgesamt also 90.000,- € eingespart werden. Im Jahr 2016 sollen dann weitere 40.000,- € und in 2017 noch einmal 50.000,- € eingespart werden, wodurch sich dann insgesamt eine Ersparnis von 180.000,- € pro Jahr ergeben soll. Dieser Maßnahmenkatalog wurde im Dezember 2012 von der Stadtverordnetenversammlung beschlossen und ist Teil des Vertrags für den Erhalt von Konsolidierungshilfen aus dem Kommunalen Schuttschirm Hessen.

Wie bereits erwähnt, werden Interkommunale Zusammenarbeiten bereits praktiziert, nicht jedoch in den Bereichen Kasse und Finanzen. Zum einen besteht eine IKZ mit der Gemeinde Breuna im Bereich der technischen Betreuung der Schwimmbäder und zum anderen sind die Standesämter der Gemeinden Breuna, Volkmarsen und Bad Arolsen zum Standesamt Nordwaldeck mit Sitz in Volkmarsen zusammengeschlossen. Auch besteht eine Kooperation mit der Stadt Bad Arolsen im Bereich der Ordnungsverwaltung (Geschwindigkeitsmessung und Gefahrgutkontrolle).

Da ich selbst Mitarbeiterin der Kasse bin, soll gedanklich die Zusammenlegung von mehreren Kassen durchgespielt werden. Der Bereich Finanzen wird aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit nur am Rande tangiert.

Wie bereits angesprochen, eignen sich die Bereiche Kasse und Finanzen besonders für die Interkommunale Zusammenarbeit, da überwiegend die gleichen Aufgaben zu erledigen sind und die gesetzlichen Rahmenbedingungen gleich sind.

Dennoch unterscheiden sich die einzelnen Kassen in der praktischen Umsetzung. Ein Beispiel ist die Rechnungserfassung. Diese erfolgt teilweise dezentral in den Fachabteilungen, teilweise zentral in der Kasse, wie auch in Volkmarsen. Dies müsste in einer Gemeinschaftskasse einheitlich geregelt werden. Man kann also festhalten, dass organisatorische Änderungen notwendig sind, diese aber in ihrer Umsetzung durchaus realistisch sind, wenn der politische Wille zur Kooperation vorliegt.

Gleich zu Beginn stellt sich auch die Frage nach den praktischen Möglichkeiten. Die Räumlichkeiten unserer Verwaltung sind nahezu vollständig ausgeschöpft. Bereits jetzt stehen für Auszubildende und Praktikanten nur bedingt Arbeitsplätze zur Verfügung. Eine Aufstockung der Arbeitsplätze ist praktisch nicht oder nur durch Anmietung zusätzlicher Räumlichkeiten möglich. Folge wäre, dass der Sitz einer Gemeinschaftskasse – vorausgesetzt es gibt nur einen Standort – nicht unsere Kommune wäre, sondern voraussichtlich eine andere Kommune sein müsste. Dies würde für die Mitarbeiter der Kasse in Volkmarsen demnach eine andere Dienststelle bedeuten, womit persönliche Nachteile aufgrund weiterer Wegstrecken verbunden wären.

Vorteil wäre jedoch eindeutig, dass die Aufgabengebiete des einzelnen Mitarbeiters kleiner würden und er oder sie sich mehr auf spezielle Tätigkeiten konzentrieren könnte. Dies erachte ich als durchaus sinnvoll. In meiner Funktion als Kassenleiterin bin ich derzeit mit vielen unterschiedlichen Aufgabengebieten betraut, darunter Darlehensverwaltung, Erstellung der Steuererklärungen für die städtischen Betriebe gewerblicher Art, Insolvenzen, Zwangsversteigerungen, Mahn- und Vollstreckungswesen und Statistiken. In einigen Fällen, insbesondere in Spezialfällen von Zwangsversteigerungen und Insolvenzen musste ich in anderen Kommunen oder beim Amtsgericht Spezialregelungen erfragen. Wären die Aufgaben für den einzelnen Mitarbeiter nicht so breit gefächert, ermögliche das, allein durch die tägliche Routine, eine tiefere Beschäftigung mit dem eingeschränkten Aufgabengebiet und somit Spezialisierungen. Andererseits bietet ein weites Aufgabenfeld jedoch auch Motivation, da die Mitarbeiter immer neue Erkenntnisse erwerben und nicht in monotone Arbeit verfallen. Besonders vorteilhaft wäre eine Interkommunale Zusammenarbeit jedoch im Vertretungsfall. In einer kleinen Kommune wie Volkmarsen gibt es oft nur einen Sachbearbeiter für ein Aufgabengebiet gibt. Kommt es zu einem langfristigen Ausfall eines solchen Mitarbeiters, wäre es durchaus sinnvoll, wenn es im Zuge der Interkommunalen Zusammenarbeit eine Vertretungsregelung geben könnte.

Nachteil einer Interkommunalen Zusammenarbeit ist auch die mangelnde Bürgernähe. Jedoch ist die Kasse schon lange nicht mehr stark von Publikumsverkehr frequentiert, auch wenn wir nach wie vor täglich Bewegungen in der Barkasse haben. Hier wären kleine organisatorische Änderungen notwendig. Derzeit werden beispielsweise die Sperrmüllanträge noch bar in der Kasse bezahlt. Hier müsste eine Umstellung auf Überweisung erfolgen, um den Bürgern lange Wege zu ersparen. Auch dies wäre jedoch mit einem verhältnismäßig kleinen Aufwand möglich. Ebenso wäre die Einrichtung von Zahlstellen denkbar. Viele Belange der Bürger lassen sich bereits jetzt durch

Telefon, Fax oder Email lösen, sodass dieser Nachteil nicht als schwerwiegend anzusehen ist.

Würde die Kooperation über den Bereich der Kassen und der Finanzen hinausgehen, etwa in Richtung eines Gemeindeverwaltungsverbands, so sind weitere Auswirkungen zu prüfen, etwa der Bereich Datenschutz oder die steuerrechtlichen Auswirkungen. Grundsätzlich sind Kommunen im Rahmen ihrer hoheitlichen Tätigkeit von der Steuerpflicht befreit, dies gilt jedoch nicht gleichermaßen für jede fiskalische Tätigkeit einer Kommune. Hierdurch könnten sich Auswirkungen auf die Körperschaftssteuer und die Gewerbesteuer sowie auf die Umsatzsteuer ergeben.¹⁶

Sehr interessant ist jedoch die Interkommunale Zusammenarbeit der Gemeinde Taunusstein und neun weiteren Kommunen, die ein gemeinsames Beratungs- und Dienstleistungszentrum gegründet haben, welches die Kommunen im Rahmen der Haushaltswirtschaft auf Grundlage der Doppik bei ihrer Aufgabenerledigung unterstützen soll. Hier wurden nicht die Aufgabengebiete der Kommune zusammengelegt, die von den Kommunen selbstständig ausgeführt wurden, sondern insbesondere die Aufgabenbereiche, die sonst von externen Stellen ausgeführt wurden. Auch die Stadt Volkmarzen nutzte solche externen Dienstleister, z. B. für die Erstellung der Steuererklärungen oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Diese Dienstleistungen müssen kostenintensiv eingekauft werden. Hier wäre denkbar, dass sich mehrere Kommunen zusammenschließen und entsprechendes Personal, z. B. einen Steuerberater, selbst einstellen. Für eine Kommune allein ist das natürlich nicht tragbar, aber für einen Verbund wäre eine solche Lösung ggf. günstiger als die Inanspruchnahme von externen Beratern. Die Aufgabe könnte auch erweitert werden und ein eigenes Rechnungsprüfungsamt könnte eingerichtet werden.

Gerade im Bereich der Kasse und im Bereich der Finanzen stehen in regelmäßigen Abständen von wenigen Jahren immer wieder Projekte großen Umfangs an, die personelle und zeitliche Ressourcen fordern. Betrachtet man die letzten 15 Jahre war das zunächst die Euroumstellung. Es folgten die Umstellung von der Kameralistik zur Doppik und zuletzt die Sepa-Umstellung, wobei beide Umstellungen noch nicht in allen Kommunen abgeschlossen sind, sodass auch hier ein Dienstleistungszentrum noch tätig werden könnte.

In allen Kommunen muss man sich bei einer solchen Umstellung mit den gleichen Sachverhalten beschäftigen. Diese Umstellungstätigkeiten könnten durchaus durch ein

¹⁶ Vgl. van der Horst: Rechtliche Rahmenbedingungen, Seite 11-12

solches Beratungs- und Dienstleistungszentrum ausgeführt werden. Dadurch könnten Ressourcenverschwendung und zeitliche Engpässe vermieden werden.

Auch die überörtliche Prüfung stellt bei der 165. vergleichenden Prüfung „Kredite und Geldanlagen“ fest, dass in allen geprüften Kommunen Ergebnisverbesserungspotenzial besteht. Etwa fehlen in allen Kommunen über das Liquiditätsrisiko hinausgehende Risikomess- und Risikosteuerungselemente und keine Kommune setzt sich systematisch mit den Zielen, Mitteln und Wegen des Finanzmanagements auseinander. Zudem kritisiert die Prüfung: „Angesichts der zunehmenden Komplexität der Finanzmärkte und der Entwicklung des Geschäftsumfangs sind im Finanzmanagement die Personalstärke und der Umfang der Schulungen zu gering.“¹⁷ Auch die Stadt Volkmarsen hat in diesen Bereichen Verbesserungspotenzial. Hier wäre denkbar, etwa die Risikosteuerung an ein Beratungs- und Dienstleistungszentrum auszulagern.

Damit aber die Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Finanzen und Kasse Erfolg verspricht, sind wichtige Erfolgsfaktoren notwendig:

Zum einen müssen die Grundprinzipien der Zusammenarbeit eingehalten werden. Das bedeutet, dass die Zusammenarbeit freiwillig geschehen muss, die Kooperation auf Augenhöhe und ein fairer Interessenausgleich angestrebt werden muss.¹⁸

Des Weiteren ist die frühzeitige Einbindung von Akteuren und Partnern notwendig. Zunächst sollten unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen mögliche Partnerkommunen definiert werden. Eine frühzeitige Einbindung möglicher Partnerkommunen fördert die Identifikation mit der Interkommunalen Zusammenarbeit und ist damit hilfreich für die Kooperation. In den Entwicklungsprozess sollten auch kommunale Gremien, Bürger und Verwaltung bereits frühzeitig involviert werden. Eine frühzeitiger Informationsfluss und eine umfassende Information bauen mögliche Vorbehalte von Mandatsträgern ab. Die Einbindung der Verwaltung ermöglicht den rechtzeitigen Abbau von Ängsten und ist hilfreich bei der praktischen Umsetzung, denn die Mitarbeiter sind diejenigen, die das Fachwissen haben von den konkreten Arbeitsabläufen und möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten. Auch externe Sachverständige sollten rechtzeitig hinzugezogen werden. Das kann der Landkreis sein, hier z. B. die zuständige Revision, Moderatoren oder Fachbüros als wichtige Impulsgeber bei Analysen, Konzepten und Management von Kooperationsaktivitäten.¹⁹

¹⁷ Kommunalbericht 2013, Seite 223

¹⁸ Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Gemeinschaftsinitiative Stadtbau in Hessen – Interkommunale Kooperation“, Seite 80

¹⁹ Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Gemeinschaftsinitiative Stadtbau in Hessen – Interkommunale Kooperation“, Seite 80

In der Zusammenarbeit ist es sinnvoll, klare Ziele und Leitbilder zu vereinbaren und ein gemeinsames Problemverständnis zu haben. Dies beugt vor, dass die Kommunen mit unterschiedlichen Erwartungen und Zielen an die Kooperation herantreten und möglicherweise lange Zeit aneinander vorbei reden. Wichtig ist dabei auch, zu wissen, dass Kooperationsprozesse von der Umsetzung leben. Frühzeitig sollten überschaubare Projektabschnitte verwirklicht werden, um auf dieser Grundlage auch komplexe Probleme lösen zu können. Darüber hinaus müssen die Organisationsstrukturen auch wachsen können und sollten parallel zu den Kooperationsinhalten wachsen. Ergänzend ist eine gemeinsame Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit nützlich, um die Identifikation mit der Kooperation zu erhöhen und Akzeptanz zu schaffen.²⁰

Zuletzt ist der Bereich der Finanzierung zu beleuchten. Hier ist ein transparenter Ausgleich von Nutzen und Lasten unausweichlich. Eine exakte Abrechnung ist oftmals aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Ein einfaches Verteilungsmodell erhöht dabei die Akzeptanz. Vielmehr gilt es, auf den langfristigen Mehrwert der Kooperation zu vertrauen. Daneben gilt es, die Fördermöglichkeiten zu erschließen und zu nutzen, denn insbesondere die Fördermöglichkeiten des Landes Hessen können für alle Kooperationspartner ein zusätzlicher Anreiz dafür sein, ein Kooperationsprojekt durchzuführen.²¹

²⁰ Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Gemeinschaftsinitiative Stadtumbau in Hessen – Interkommunale Kooperation“, Seite 81

²¹ Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Gemeinschaftsinitiative Stadtumbau in Hessen – Interkommunale Kooperation“, Seite 79

6. Fazit

Abschließend bewerte ich die Interkommunale Zusammenarbeit in den Bereichen Kasse und Finanzen als zukunftsweisend und langfristig sinnvoll. Auf kurze Sicht sind sicherlich viele organisatorische Umstellungen notwendig. Sollte eine Umstellung der Software/Technik notwendig sein, ist dem Umstellungsprozess ausreichend Zeit zu geben. Insbesondere der Bereich Personal mit möglichen Umsetzungen, Gestellungen, Abordnungen oder ähnlichem birgt ein Konfliktpotenzial. Daher ist die Beachtung der persönlichen Belange einzelner Mitarbeiter unbedingt bei der Planung einer Interkommunalen Zusammenarbeit notwendig.

Berücksichtigt man jedoch die finanzielle Lage der Stadt Volkmarsen, insbesondere unter dem kommunalen Schutzschirm, sind Interkommunale Zusammenarbeiten sinnvoll. Durch die bereits bestehenden Zusammenarbeiten können jährliche Einsparungen im fünfstelligen Bereich erzielt werden. Berücksichtigt man die Landesförderung für die Interkommunale Zusammenarbeit, kann man davon ausgehen, dass finanzielle Vorteile für die Stadt Volkmarsen bestehen.

Eine Zusammenarbeit von mehreren Kassen in Form einer Zusammenlegung oder in Form eines Beratungs- und Dienstleistungszentrums bietet Vor- und Nachteile. Um diese objektiv gegeneinander abzuwägen, sind weitere Untersuchungen notwendig, insbesondere von einer Instanz, die außerhalb der Kassen steht und einen objektiven Blick gewährleisten kann. Persönlich kann ich mir derzeit eine Kooperation in Form eines Beratungs- und Dienstleistungszentrums besser vorstellen, insbesondere weil diese Form weniger Einschnitte in den derzeit bestehenden praktischen Arbeitsalltag bedeutet und nur wenig personelle und organisatorische Umstrukturierungen notwendig sind.

7. Quellen

Grafiken (Seite 1):

http://www.teamwerk.ag/uploads/RTEmagicC_IKZ_01.png.png

<http://www.netzwerk-laendlicher->

[raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01_Hintergrund/Themen/interkommunale_Zusammenarbeit/Haende_Puzzleteile_Fotolia_peshkova.jpg](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01_Hintergrund/Themen/interkommunale_Zusammenarbeit/Haende_Puzzleteile_Fotolia_peshkova.jpg)

Internetquellen:

http://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=61a20fd8287ed89a46927846b8a02895

http://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl_Internet?cid=645459d9f6d0e5b6787916157f6731f7

<http://www.ikz-hessen.de/ikz/index.php/ARGE%20Doppik>

<http://www.ikz-hessen.de/ikz/index.php/Kasse>

<http://www.ikz-hessen.de/medien/files/00%20%C3%96RVereinbarung.pdf>

<http://www.ikz->

[hessen.de/medien/files/ARGE%20Doppik%20Tanusstein%20Beschlussvorlage.pdf](http://www.ikz-hessen.de/medien/files/ARGE%20Doppik%20Tanusstein%20Beschlussvorlage.pdf)

<http://www.ikz->

[hessen.de/medien/files/BeschIVorl_Zusammenl_Steueramt_Kasse_Eltville_Geisenheim_Oestrich-Winkel.pdf](http://www.ikz-hessen.de/medien/files/BeschIVorl_Zusammenl_Steueramt_Kasse_Eltville_Geisenheim_Oestrich-Winkel.pdf)

<http://www.ikz-hessen.de/medien/files/Projektskizze%20Doppik-ARGE%2012-2009.pdf>

<http://www.taunusstein.de/inhalte/1023929/aktuelles/43648/auszeichnung-mit-dem-spar-euro/index.html>

http://www.volkmarsen.de/uploads/media/120606_Stadt_Massnahmen_KSH_fuer_HFA_01.pdf

http://www.wiesbadener-kurier.de/lokales/untertaunus/hohenstein/gemeinde-hohenstein-tritt-aus-arge-doppik-aus_13214586.htm

<https://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisationspolitik/interkommunale-zusammenarbeit.dot>

Druckmedien:

- Blaeschke, Frédéric: „Interkommunale Zusammenarbeit in Hessen – erste Ergebnisse einer Umfrage unter Hessens Bürgermeister“, Hessische Städte- und Gemeinde-Zeitung Nr. 12 vom Dezember 2012, Seite 432 ff.
- Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG)
- Hauzel, Benjamin: Gemeinsam gestalten – Zukunft gewinnen. Erfolgreiche Modelle interkommunaler Zusammenarbeit: Die ARGE Doppik, Hessische Städte- und Gemeinde-Zeitung Nr. 5 vom Mai 2011, Seite 180 ff.
- Hessischer Landtag: Drucksache 18/5669 vom 27.06.2012 Kleine Anfrage betreffend interkommunale Zusammenarbeit
- Hessischer Landtag: Drucksache 18/7663 vom 27.11.2013 Kommunalbericht 2013, Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: „Gemeinschaftsinitiative Stadtumbau in Hessen – Interkommunale Kooperation“, Redaktion: Referat Städtebau und Städtebauförderung, Rudolf Raabe und Karin Brandtönnies
- Van der Horst, Jürgen beim Landrat des Landkreises Waldeck-Frankenberg: Interkommunale Zusammenarbeit der Städte Bad Arolsen und Volkmarsen - Rechtliche Rahmenbedingungen, Korbach, im Dezember 2004
- Pauls, Jörg: Pilotprojekt: „Gemeinden vereinen Verwaltung“ und „Mutig, aber konsequent“, Artikel der HNA – Frankenger Allgemeine vom 04.04.2014
- Schulz-Hönerhoff, Barbara: Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen, Gutachten der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Bonn, Juni 2012
- Spandau, Claus: Tabelle Förderung der Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren vom 24.03.2014 und
- Spandau, Claus: Powerpointpräsentation Interkommunale Zusammenarbeit als Handlungsoption für die Gemeinde Rabenaus und die Stadt Allendorf/ Lda., erstellt für eine gemeinsame Informationsveranstaltung am 27.02.2014 in Allendorf / Lda.