

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 osthessische 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 substanzielle 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 osthessische Gemeinde Künzell konnte in den vergangenen Jahren ihre Einnahmen aus der Gewerbesteuer steigern.

Foto: BS/miss irine, 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 rechtssicher 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 der viele Kommunen in eine reaktive Steuerung gedrängt werden, steht Künzell

für das Gegenteil: strategisches, proaktives Verwaltungshandeln, das auf solide Finanzen, verlässliche Prozesse und zukunftsste 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.