



Schwerpunktthema: Danke, Jörg Bülow!

- Dr. André Berghegger, Der Lotse geht von Bord: Kurswechsel nach 22 Jahren auf der kommunalen Kommandobrücke
- Dr. Gerd Landsberg, Jörg Bülow – Stimme der Gemeinden in Schleswig-Holstein
- Weitere Weggefährten zollen dem scheidenden Landesgeschäftsführer Jörg Bülow ihren Respekt
- Marc Ziertmann, Carsten Schreiber, Dienstliche Beurteilung aus besonderem Anlass
- Dr. Christian Raffer, Kommunale Investitionen in Zeiten der Finanzkrise
- Matthias Müller, Thorsten Karstens, Die Verpachtung passiver Breitbandnetzinfrastrukturen durch kommunale Träger im Lichte der Gewerbesteuer
- Dr. Andrea Schrage-Möller, Olaf Tölke, Ein starkes Bündnis für den Glasfaserausbau in Schleswig-Holstein



**Jetzt
Kontakt
aufnehmen!**

Hat Ihre Fläche Potenzial für Windenergie?

Ihre Fläche kann Teil der lokalen Energiewende sein!
Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir verlässlich und
partnerschaftlich Projekte, die Klima schützen und
Wertschöpfung in der Region schaffen.

Lokal erzeugen. Lokal nutzen. Gemeinsam mehr erreichen.



Lassen Sie uns jetzt über Ihr
Windvorhaben sprechen!
energieloesungen@hansewerk.com

DIE GEMEINDE

Zeitschrift für die kommunale Selbstverwaltung
in Schleswig-Holstein

Herausgeber Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag

78. Jahrgang · Mai 2026

Impressum

Schriftleitung:

Jörg Bülow

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Redaktion:

Daniel Kiewitz

Anschrift Schriftleitung und Redaktion:

Reventlouallee 6, 24105 Kiel

Telefon (0431) 57 00 50 50

Telefax (0431) 57 00 50 54

E-Mail: info@shgt.de

Internet: www.shgt.de

Verlag:

Deutscher Gemeindeverlag GmbH

Jägersberg 17, 24103 Kiel

Postfach 1865, 24017 Kiel

Telefon (0431) 55 48 57

Telefax (0431) 55 49 44

Anzeigen:

W. Kohlhammer GmbH

Anzeigenmarketing

70549 Stuttgart

Telefon (0711) 78 63 - 72 23

Telefax (0711) 78 63 - 83 93

Preisliste Nr. 48, gültig ab 1. Januar 2026.

produktsicherheit@kohlhammer.de

Bezugsbedingungen:

Die Zeitschrift „Die Gemeinde“ erscheint monatlich; einmal jährlich können zwei Hefte zu einem Doppelheft zusammengefasst werden. Bezugspreis ab Verlag jährlich 122,00 € zzgl. Versandkosten von 10,50 €.

Einzelheft 15,10 € (Doppelheft 30,20 €) zzgl. Versandkosten.

Die angegebenen Preise enthalten die gesetzliche Mehrwertsteuer.

Druck: Druckzentrum Neumünster GmbH

Satz & Gestaltung:

Agentur für Druck und Werbung, Sonnenbühl

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterial übernehmen Verlag und Redaktion keine Verantwortung. Die Redaktion behält sich Kürzungen und Überarbeitungen vor.

ISSN 0340-3653

Titelbild: Danke, Jörg Bülow!

Foto: SHGT, DStGB

Schwerpunktthema: Danke, Jörg Bülow!

Auf ein Wort

Jörg Bülow

Tschüss und ein „Weiter so!“

für „Die Gemeinde“ 126

Danke, Jörg Bülow!

Dr. André Berghegger

Der Lotse geht von Bord:

Kurswechsel nach 22 Jahren

auf der kommunalen

Kommandobrücke 127

Dr. Gerd Landsberg

Jörg Bülow – Stimme der Gemeinden

in Schleswig-Holstein 128

Weitere Weggefährten

zollen dem scheidenden

Landesgeschäftsführer Jörg Bülow

ihren Respekt und plaudern ein

wenig aus dem Nähkästchen 130

Marc Ziertmann, Carsten Schreiber

Dienstliche Beurteilung

aus besonderem Anlass 137

Aufsätze

Dr. Christian Raffer

Kommunale Investitionen in Zeiten

der Finanzkrise 144

Matthias Müller, Thorsten Karstens

Die Verpachtung passiver

Breitbandnetzinfrastrukturen durch

kommunale Träger im Lichte der

Gewerbesteuer 148

Dr. Andrea Schrage-Möller,

Olaf Tölke

Ein starkes Bündnis für den

Glasfaserausbau in Schleswig-Holstein

– Jörg Bülow als langjähriger

Mitstreiter und Impulsgeber

verabschiedet 152

Aus dem Landesverband 154

Infothek 155

Pressemitteilungen 156

Tschüss und ein „Weiter so!“ für „Die Gemeinde“

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit dieser Mai-Ausgabe 2026 der Zeitschrift „Die Gemeinde“ halten Sie das letzte Heft in den Händen, für das ich als Schriftleiter die Verantwortung trage. Seit 2004 gehörte dies zu meinen Aufgaben als Landesgeschäftsführer des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages.

Mir war diese Aufgabe stets sehr wichtig. Denn diese Zeitschrift ist das einzige Medium, mit dem der SHGT alle ehrenamtlichen und hauptamtlichen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister direkt erreichen kann. Dabei ist sie stets eine Mischung gewesen aus einer kommunalrechtlichen Fachzeitschrift und aus einem Verbandsorgan, in dem über das Geschehen im Gemeindetag und über Positionen des Gemeindetages informiert wird.

Mut zur Textwüste

Dabei haben wir bis heute sozusagen den „Mut zur Textwüste“ behalten. Es ist eine bewusste Entscheidung, dass wir uns nicht wie andere kommunalpolitische Zeitschriften zu einer Art bunten Illustrierten entwickelt haben. Der Kern der „Gemeinde“ sind Fachaufsätze hochkarätiger Autoren und wichtige Gerichtsurteile. Hier geht es um das vertiefte Wissen. Und so ist „Die Gemeinde“ heute die auflagenstärkste verwaltungsrechtliche Fachzeitschrift im gesamten norddeutschen Raum.

Und doch haben wir „Die Gemeinde“ Schritt für Schritt weiterentwickelt. Gemeinsam mit dem Verlag haben wir den durchgängigen Vierfarbdruck erreicht, wodurch die Titelbilder und grafische Darstellungen in den Fachaufätzen viel besser zur Geltung kommen. Wir haben Rubriken mit kürzeren Textformen entwickelt (z. B. „Infothek“, „Die innovative Gemeinde“, „Die Gemeinden und ihre Feuerwehr“) und mit den seit kurzem erscheinenden Interviews (insb. den Porträts ehrenamtlicher Bürgermeisterinnen unter dem Titel „Starke Frauen – starkes Ehrenamt“) das redaktionelle Spektrum erweitert. Auch das Layout haben wir behutsam modernisiert. Ein Herzensprojekt war schließlich die Ausgabe 10/2025, mit der erstmals die gesamte Fachzeitschrift komplett auf Plattdeutsch erschien.

Stetige Weiterentwicklung

Oftmals wird die Frage gestellt: ist eine solche auf Papier gedruckte Zeitschrift noch zeitgemäß? Meine Antwort lautet weiterhin eindeutig: „Ja!“

Es ist weiterhin richtig, hochkarätigen Autoren aus Anwaltschaft, Rechtsprechung, Wissenschaft und Behörden ein Forum zur Darstellung ihres Wissens für die Schleswig-Holsteinischen Kommunen zu bieten. Damit fordern wir ein Stück weit unsere Autoren und wir fordern auch unsere Leser. Denn wir drucken auch nur das ab, was hohe Qualität hat und von dem wir glauben, das sollten Kommunen lesen. Zahlreiche uns zugeschickte Beiträge lehnen wir aus Qualitätsgründen ab. Auch die Printausgabe halte ich trotz hoher Kosten weiterhin für zeitgemäß. Denn in der langfristigen Perspektive zeigt sich: die gebundenen Jahrgänge der letzten Jahrzehnte sind jederzeit sehr unkompliziert nachlesbar und gut erhalten. Sind wir sicher, dass dies auch für heutige PDF-Dateien gilt?

Außerdem ist meine persönliche Erfahrung: die Wertigkeit einer Druckschrift würdigt man eher durch den Blick ins Inhaltsverzeichnis als eine von hundert E-Mails, die man pro Woche bekommt. Und wenn die Zeit drängt, kann man die Zeitschrift mit dem auffälligen grünen Titelblatt auch mal einige Zeit im Stapel „dringend lesen“ liegen lassen und zum geeigneten Zeitpunkt wieder hervorholen. Macht man das noch mit einer vier Wochen alten E-Mail?

Gedruckte Zeitschrift noch zeitgemäß?

Nicht zuletzt aus Autorensicht habe ich stets große Freude dann, wenn ich ein frisch gedrucktes Exemplar einer eigenen Veröffentlichung in den Händen halte. Nicht ganz ohne Bedeutung ist schließlich auch, dass die Zeitschrift schon eine über 75-jährige Historie hat und auch seitens des Verlages das ökonomische Konzept auf der Herausgabe einer gedruckten Zeitschrift mit hoher Auflage beruht.

Die Verantwortung für „Die Gemeinde“ lag stets beim Landesgeschäftsführer des SHGT. Ich bin jedoch sehr dankbar, dass ich mich für die konkrete Redaktionsarbeit



stets auf tolle Mitarbeiter stützen konnte. Bis Heft 02/2016 verantwortete Frau Ute Bebensee-Biederer die Inhalte der Zeitschrift, seitdem kümmert sich der SHGT-Referent Daniel Kiewitz um die Redaktion. Damit ist viel Arbeit verbunden. Die Konzeption der Schwerpunktheftes, die Einwerbung der Fachaufsätze, die Aufbereitung von Gerichtsurteilen, der Kontakt zu den Autoren, die Zusammenarbeit mit unserer Setzerin Gisela Oberzig-Carstens, das Korrekturlesen und die finale Druckfreigabe: all dies wird durch den Redakteur der „Gemeinde“ selbstständig geleistet und bedarf einer ausnahmslosen Zuverlässigkeit. Denn die 11 Erscheinungstermine müssen eingehalten werden.

Dankeschön!

Mein herzlicher Dank gilt Herrn Kiewitz für diese nunmehr seit 10 Jahren geleistete Arbeit als Redakteur der Zeitschrift. Seitdem wir mit Frau Danica Rehder eine erfahrene Zeitungsredakteurin in der Geschäftsstelle haben, können wir zum Glück auch wieder sehr kontinuierlich über die Veranstaltungen des SHGT und die Sitzungen der Verbandsgremien berichten. Ich danke außerdem dem Kohlhammer / Deutscher Gemeindeverlag für die jahrzehntelange Treue.

Vor allem aber danke ich den unzähligen Autorinnen und Autoren, die zu unserer Zeitschrift beitragen.

Ich würde mich freuen, wenn die Mitglieder des SHGT und unsere weiteren Abonnenten der Zeitschrift weiterhin treu bleiben.

Ich bin gespannt auf viele weitere Hefte mit lehrreichen Fachaufätzen und interessanten Berichten.

Alles Gute für diese Fachzeitschrift „Die Gemeinde“!

Herzlichst
Ihr Jörg Bülow

Danke, Jörg Bülow!

Der Lotse geht von Bord:

Kurswechsel nach 22 Jahren auf der kommunalen Kommandobrücke

Dr. André Berghegger, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB)

„Nicht der Wind, sondern das Segel bestimmt den Kurs.“ Wenn am 31. Mai 2026 Jörg Bülow nach 22 Jahren als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages (SHGT) von Bord geht, verlässt ein Lotse die Brücke, der das kommunale Schiff nicht nur durch ruhige Gewässer, sondern vor allem durch schwere See sicher gesteuert hat.

Für uns im Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) ist dies ein Abschied mit Wehmut. Jörg Bülow ist ein Urgestein unserer Flotte. Seine Reise begann weit vor seiner Zeit in Kiel und sein Kompass war dabei stets auf einen festen Hafen ausgerichtet: die Freiheit und Selbstständigkeit der Städte und Gemeinden.

Schon 1987, im Alter von 19 Jahren, heiratete Jörg in der Politik an. Während andere noch die Segel setzten, um sich zu orientieren, war er bereits tief in der Kommunal-, Landes- und Bundespolitik verankert. Er lernte früh, wie man Windstärken misst und Strömungen erkennt. Diese frühen Erfahrungen waren seine „Grundausbildung“, die ihn darauf vorbereitete, dass Politik oft bedeutet, gegen den Strom zu schwimmen, um das richtige Ufer zu erreichen.

Mitte der 90er Jahre traf er auf den Bundestagsabgeordneten Gert Willner. Als dessen wissenschaftlicher Mitarbeiter lernte Jörg im täglichen Betrieb der Bundespolitik, wie man dicke Bretter bohrt – oder, um im Bild zu bleiben, wie man den Rumpf eines Schiffes gegen die Brandung der Bürokratie stählt. MdB Willner, selbst ein erfahrenes Präsidiumsmitglied des DStGB, zeigte ihm, dass man im politischen Berlin nur dann Gehör findet, wenn man sein Handwerk perfekt beherrscht.

Nach seinem zweiten Staatsexamen zog es ihn 1999 als Referatsleiter für Recht und Verfassung in unsere Hauptgeschäftsstelle nach Berlin. Es waren Jahre intensiver Arbeit. Jörg war bekannt dafür, dass er die längsten Nachtschichten schob.

Wir erinnern uns noch heute daran: Keiner sah unsere Reinigungskräfte in der Berliner Geschäftsstelle so oft wie er. Wenn die Lichter in der Stadt längst erloschen waren, brannte in Jörgs Büro noch Licht. Dort tüftelte er an juristischen Stellung-

Am 1. Juni 2004 übernahm er schließlich das Steuer des SHGT. In den folgenden zwei Jahrzehnten wurde er zum erfahrensten Lotsen im Norden. Jörg Bülow hat unzählige schwierige Phasen der kommunalen Selbstverwaltung erlebt und seine Erfahrung zu deren Bewältigung eingebracht: Finanzkrisen, Verwaltungsreformen und den stetigen Kampf um den kommunalen Finanzausgleich.

Er hat in „seinem“ Verband immer darauf geachtet, die grundlegenden Rechte von über 1.000 Gemeinden, Ämtern und Zweckverbänden zu wahren. In der Riege der Landesgeschäftsführer ist er heute nach seinem sächsischen Kollegen Mischa Woitscheck der dienstälteste Landesgeschäftsführer. Diese Beständigkeit war für die schleswig-holsteinischen



Bei der Geschäftsführerkonferenz des DStGB im April 2026 in Kiel hat Hauptgeschäftsführer Dr. André Berghegger dem scheidenden Landesgeschäftsführer Jörg Bülow bereits einen Abschiedsgruß überreicht. Foto: DStGB

nahmen, oft so leidenschaftlich und mitunter auch lautstark, dass man meinte, er würde die Paragraphen persönlich in die Schranken weisen. Er war der „Chefkonstrukteur“ unserer rechtlichen Argumentationsstrategien. Ohne seinen unermüdlichen Einsatz im Berliner Tagesgeschäft wären einige kommunale Rechte heute nicht so ausgeprägt.

Kommunen ein Segen. Wenn die politische See unruhig wurde, wussten die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister: Auf Jörg ist Verlass. Er kennt die Untiefen des Landesrechts wie kein Zweiter und umschiffte viele Klippen.

Doch sein Blick reichte immer weiter hinaus. Jörg wusste, dass die Grundlagen für unser kommunales Handeln heu-

te oft in Brüssel entstehen. Seine Präsidenschaft bei der Freiherr vom Stein Akademie ab 2022 war der folgerichtige Schritt, um den kommunalen Gedanken auch in europäischen Gedanken zu verankern. Er hat gezeigt, dass die kommunale Selbstverwaltung ein universelles Gut ist, das es auch international zu bewahren gilt.

Lieber Jörg, wenn Du nun Ende Mai 2026

den Dienst beim Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag beendest und die Kommandobrücke an Deine Nachfolge übergibst, hinterlässt du ein stabiles, fest verankertes Haus. Du hast über 30 Jahre lang die Flagge des DStGB und über 20 Jahre lang die Flagge des SHGT hochgehalten.

Wir danken Dir für Deine Treue, Deine Fachlichkeit und Deinen unermüdlichen

Einsatz. Wir wünschen Dir für die Zeit nach der „großen Fahrt“ immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel, ruhige See und Zeit für die Entdeckungen, die an Land auf Dich warten.

Du wirst uns jedoch bei den kommunalen Spitzenverbänden fehlen und bist uns jederzeit willkommen.

Allzeit gute Fahrt, lieber Jörg!



In seiner Zeit als Landesgeschäftsführer hat Jörg Bülow zahlreiche Präsidiumssitzungen des DStGB erlebt. Fotos: DStGB

Jörg Bülow – Stimme der Gemeinden in Schleswig-Holstein

Wegbegleiter und ehemaliger DStGB-Hauptgeschäftsführer Dr. Gerd Landsberg würdigt Jörg Bülow

Seit 2004 stand Jörg Bülow an der Spitze der Geschäftsstelle des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages (SHGT). Als geschäftsführendes Vorstandsmitglied prägt er die kommunalpolitische Interessenvertretung der kreisangehörigen Städte und Gemeinden des Landes maßgeblich – fachlich fundiert, politisch klar positioniert und stets mit engem Bezug zur kommunalen Praxis.

Die Anfänge auf Bundesebene

Seine berufliche Laufbahn begann Jörg Bülow beim Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) auf Bundesebene. Schon damals zeigte sich, was ihn bis heute auszeichnet: außergewöhnliches

Engagement, hohe Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, komplexe kommunalpolitische Themen präzise und zugleich verständlich aufzubereiten.

In Berlin war er ein geschätzter Gesprächspartner – fachlich versiert, analytisch klar und politisch sensibel. Auch Bundesministerinnen und Bundesminister nahmen ihn als kompetenten Ansprechpartner wahr. Gerade wenn es um die presseseitige Darstellung kommunaler Anliegen ging, bewies er Kreativität, strategisches Gespür und kommunikative Stärke.

Im Haus selbst war er wegen seiner Kollegialität, seiner Verlässlichkeit und seiner offenen Art gleichermaßen anerkannt und beliebt. Seine Fähigkeit, Positionen klar zu

vertreten und zugleich Brücken zu bauen, machte ihn früh zu einer prägenden Persönlichkeit.

Diese Erfahrungen und Kompetenzen brachte er später wirkungsvoll in die DStGB Geschäftsführerkonferenz ein. Auch wenn der Schleswig-Holsteinische Gemeindetag zu den kleineren Mitgliedsverbänden des DStGB zählt, verschaffte er ihm durch seine fachliche Autorität und persönliche Präsenz eine starke und respektierte Stellung.

Anwalt der kommunalen Selbstverwaltung

Die kommunale Selbstverwaltung ist das Fundament unseres Staates. Für Jörg Bülow ist sie nicht nur ein verfassungsrechtlicher Auftrag, sondern gelebte Verantwortung. Mit juristischer Präzision und politischem Gespür setzt er sich dafür ein, dass die Gemeinden ihre Aufgaben eigenverantwortlich wahrnehmen können – finanziell solide ausgestattet und mit ausreichenden Handlungsspielräumen.

In Zeiten wachsender Aufgabenlast – von Kinderbetreuung und Ganztagschule über Klimaschutz und Energiewende bis hin zu Digitalisierung und Katastrophenschutz – ist diese Interessenvertretung wichtiger denn je. Bülow macht deutlich: Wer kommunale Verantwortung überträgt, muss auch für eine angemessene Finanzierung sorgen.

Kommunalfinanzen im Fokus

Ein besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt seit vielen Jahren auf den Kommunalfinanzen. Der kommunale Finanzausgleich, die Ausstattung mit Investitionsmitteln, die Bewältigung von Sozialausgaben und die Folgen bundes- und landesgesetzlicher Aufgabenübertragungen standen regelmäßig auf der Agenda. Mit klaren Analysen und belastbaren Zahlen unterlegte der SHGT unter seiner Führung die Forderungen der Gemeinden. Ziel ist eine verlässliche und auskömmliche Finanzausstattung, die Planungssicherheit schafft und Investitionen ermöglicht – gerade im ländlichen Raum, der in Schleswig-Holstein eine prägende Rolle spielt.

Brückenbauer zwischen Land und Bund

Als Hauptgeschäftsführer war Jörg Bülow zentrale Schnittstelle zwischen den Gemeinden und der Landespolitik. Er vertritt die Interessen des SHGT gegenüber:

- der Landesregierung
- dem Landtag
- den Ministerien
- anderen kommunalen Spitzenverbänden

Regelmäßig war er als Sachverständiger in Landtagsanhörungen gehört. Seine Stellungnahmen waren sachlich, differenziert und zugleich klar in der Positionierung. Dabei verstand er sich nicht als Konfrontationspolitiker, sondern als konstruktiver Partner, der Lösungen sucht und tragfähige Kompromisse ermöglicht.

Durch seine langjährige bundespolitische Erfahrung verfügte er zudem über ein gewachsenes Netzwerk nach Berlin und in die Spitzenverbände. Diese Doppelperspektive – Landes- wie Bundesebene – kam den schleswig-holsteinischen Gemeinden unmittelbar zugute.

Digitalisierung, Ehrenamt und Zukunftsthemen

Ob Verwaltungsmodernisierung, Digitalisierung, Energiewende oder die Stärkung des Ehrenamts – Jörg Bülow verband

strategischen Weitblick mit einem klaren Blick für die Umsetzbarkeit vor Ort. Gerade kleinere Gemeinden benötigen realistische Lösungen statt zusätzliche Belastungen.

Die kommunale Demokratie lebt vom Engagement vor Ort. Dieses Engagement zu schützen, Rahmenbedingungen zu verbessern und die Attraktivität kommunaler Mandate zu sichern, war ihm ein besonderes Anliegen.

Persönliche Würdigung

Wer mit Jörg Bülow zusammenarbeitete, erlebte einen klugen Analytiker, einen verlässlichen Strategen und einen loyalen Mitstreiter für die kommunale Sache. Seine Fähigkeit, Interessen klar zu formulieren, ohne die Gesprächsebene zu verlassen, zeichnete ihn ebenso aus wie sein Gespür für politische Stimmungen und kommunikative Chancen.

Ich selbst habe ihn über viele Jahre hinweg stets als ausgesprochen engagierten, leistungsbereiten und kreativen Kollegen erlebt und als Gesprächspartner besonders geschätzt. Er hat es verstanden, auch für kleinere Verbände Gewicht und

Gehör zu verschaffen – allein durch Kompetenz, Vorbereitungstiefe und persönliche Integrität.

Blick nach vorn

Die Herausforderungen für die Kommunen wachsen weiter. Umso wichtiger sind Persönlichkeiten, die Erfahrung, strategisches Denken und Verlässlichkeit verbinden.

Jörg Bülow stand in besonderer Weise für diese Verbindung. Sein beruflicher Weg vom Bundesverband in Berlin an die Spitze des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages war Ausdruck fachlicher Kontinuität und persönlicher Überzeugung:

Starke Gemeinden sind das Fundament eines starken Landes – und sie brauchen eine starke Stimme. Das war Jörg Bülow in besonderer Weise.

Lieber Jörg, danke für die vielen Jahre vertrauensvoller und kameradschaftlicher Zusammenarbeit.

Alles Gute für die Zukunft.
Mit herzlichen Grüßen dein Gerd



Jörg Bülow und Dr. Gerd Landsberg – über viele Jahre Weggefährten, geprägt von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und konstruktiver Zusammenarbeit.

Eine Verneigung vor Jörg Bülow...

...auch bekannt als wandelndes Kommunallexikon

Mitglieder des Landesvorstandes des SHGT, Vorsitzende unserer Fachausschüsse sowie zwei ehemalige
1. Landesvorsitzende zollen dem scheidenden Landesgeschäftsführer Jörg Bülow ihren Respekt und plaudern ein wenig aus dem Nähkästchen:



Foto: Dennis Williamson

Bürgermeister Thomas Schreitmüller, 1. Landesvorsitzender (KV Stormarn), kennt Jörg Bülow bereits seit über zwei Jahrzehnten. Er resümiert die gemeinsame Zeit beim Gemeindetag mit folgenden Worten:

„Als sich Jörg 2004 beim Gemeindetag bewarb, war noch nicht abzusehen, dass er ein wahrer Glücksfall für den SHGT werden wird. Er kam zwar mit der Empfehlung des damaligen Hauptgeschäftsführers des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB), seines Chefs, Dr. Gerd Landsberg, und dem Hinweis unseres Landesvorsitzenden Volker Dornquast: ‚Pass auf, da kommt noch ein Guter‘ – aber, dass Jörg der Gemeindetag ist und der Gemeindetag Jörg ist, war noch nicht abzusehen.“

Seine außerordentliche Fachkunde, seine ruhige, verbindliche, wertschätzende Kommunikation und sein außerordentliches Engagement haben ihn zu unserem Aushängeschild gemacht. Es war, zumindest für mich, immer ein kleines Schauspiel, wenn – egal wer – Jörg eine Spezialfrage aus einem untergeordneten kommunalen Fachgebiet gestellt hat und Jörg sich an die Nase fasste, wie Wickie, Sohn des Häuptlings Halvar, und alle wussten – wie bei Wickie: Gleich kommt die Antwort, die Lösung. Und Jörg hat wie Wickie das Problem mit seinem Verstand gelöst.

Unvergessen, als Jörg beim Weihnachtsessen des Landesvorstandes das Gedicht „Advent“ von Lorient vortrug. Kein kurzes Gedicht, natürlich auswendig. Ebenfalls unvergessen, als Jörg, immer korrekt gekleidet, den Bundespräsidenten 2017 beim Gemeindekongress im Kieler Schloss begrüßte – ein Ereignis, das in die Historie des Gemeindetages eingegangen ist. Aber selbst bei heißesten Som-

mertemperaturen ist die Krawatte bei Jörg Pflicht. Da werden höchstens die Ärmel hochgekrempelt – und das ist nicht nur symbolisch gemeint.

Beeindruckend war, obwohl er mehr drauf hatte als die meisten, dass er es verstand, die Gesprächsteilnehmer mitzunehmen. Er sprach selten als Erster. Er konnte aber den richtigen Zeitpunkt seiner Rede abwarten, überlegte seine Worte gut und achtete darauf, dass die Teilnehmer zuhörten. Er sprach sachlich, ruhig und verständlich – egal ob beim Ministerpräsidenten oder bei uns Bürgermeistern. Jörg hat sich zusätzlich in zig Gremien für die Interessen des ländlichen Raums und der Gemeinden eingesetzt – quasi rund um die Uhr, und das alle Tage. Seine hohe Taktzahl ist für den Gemeindetag ein Segen. Dabei verband er die vielfältigen Aufgaben in einem immer hektischer werdenden Politikbetrieb mit den strategischen Überlegungen zum Erhalt der kommunalen Selbstverwaltung in unserem schönen Heimatland Schleswig-Holstein.“



Foto: Gemeinde Rastekau

Bürgermeister Thomas Keller, 1. stellv. Landesvorsitzender (KV Ostholstein), benennt zwei bezeichnende Beobachtungen:

„1. In wichtigen Gesprächs-/Diskussionsrunden, z.B. Sitzungen der KLV, ist Jörg keiner, der gleich das Wort ergreift, sondern zunächst erst einmal sehr aufmerksam die Beiträge verfolgt. Erst wenn die Beratung schon dem Ende entgegen

geht, ergreift Jörg Bülow das Wort. Ich habe oft erlebt, dass es dann sehr still wird im Raum und alle gespannt zuhören. Nicht selten ist durch seine Argumente der Verlauf des bisherigen Gesprächs dann auf den Kopf gestellt worden. Sein Wort hatte immer besonderes Gewicht.“

2. Die Bürgermeisterstudienfahrten bein-



Im Rahmen der Studienfahrten wurde auch schon mal ein Käppi aufgezo-gen. Foto: Archiv

halten stets einen offiziellen und auch einen kulturellen/geselligen Teil. Jörg reist gerne mit kleinem Gepäck und so fällt die Kleiderauswahl stets bescheiden aus, beschränkt sich für das gesamte Programm stets korrekt auf einen Anzug. Der Unterschied zwischen offiziell und gesellig drückt sich lediglich durch das Tragen eines Käppis aus. Fast eine Eskalation...“



Bürgermeister Ulrich Hardtke, 2. stellv. Landesvorsitzender (KV Herzogtum Lauenburg), lässt verlauten:

„Jörg Bülow hat sich mit all seiner Kraft und insbesondere mit seiner fachlichen Kompetenz für den SHGT eingesetzt. Während seiner Amtszeit hat das Gewicht des

SHGT innerhalb der kommunalen Spitzenverbände deutlich zugenommen. Nach meiner Wahrnehmung ist er dabei auch fast immer die treibende Kraft, wenn es darum geht, die Themen mit den Schwesterverbänden nach vorne zu bringen. Jörg Bülow hat ein sehr feines Gespür dafür, Themen ist der Öffentlichkeit zu setzen und gegenüber den Medien so zu kommunizieren, dass auch komplizierte Sachverhalte für die breite Öffentlichkeit nachvollziehbar berichtet werden können.

Seine fachliche Expertise genießt bis in die Spitzen der Landesregierung eine ausgesprochen hohe Reputation. Wenn Jörg Bülow eine fachliche Stellungnahme abgibt, hat sie immer eine fundierte Grundlage und großes Gewicht. Diese berechnete Achtung hat sich Jörg Bülow mit unnachahmlichem Einsatz und ständiger Präsenz hart erarbeitet und deshalb auch auf jeden Fall verdient. Jörg Bülow ist das Gesicht des SHGT in der Öffentlichkeit. Wo SHGT draufsteht ist Jörg Bülow drin!“



Bürgermeister Holger Bajorat, Schatzmeister (KV Plön), würdigt Jörg Bülow wie folgt:

„Jörg Bülow geht von Bord, die Erinnerung wird sehr lange noch ‚nachhallen‘: Der langjährige ‚Macher und Ansprechpartner‘ des SHGT-Landesverbandes Schleswig-Holstein geht nach über 20 Jahren Dienstzeit von der „Brücke“ und hinterlässt eine sehr große Lücke. Immer top vorbereitet – egal zu welchem Thema – stets sachlich und ausgleichend, hat er in seiner Dienstzeit dem SHGT in Schleswig-Holstein eine eigene Prägung gegeben. Bei allen Gesprächspartnern in den KLV und in den Ministerien sowie den zahlreichen Institutionen, die mit ihm in Kontakt waren, wird er in überaus respektvoller Weise in Erinnerung bleiben. Auch sein ständiger Kontakt in die Kreisverbände mit den spannenden Beiträgen in den Kreisverbänden haben auch zahlreiche Gäste aus den Kreisgremien und deren Verwaltungsspitzen stets animiert, zu den Kreisverbandstagungen zu erscheinen. Wir vom Kreisverband Plön wünschen Jörg alles Gute und stets beste Gesundheit, er ist bei uns immer willkommen.“



Amtsleiter Gunnar Bock (KV Rendsburg-Eckernförde), blickt wie folgt auf Jörg Bülows Wirken zurück:

„Seit meiner Tätigkeit als Leiter einer Amtsverwaltung im Jahr 2007 hatte ich das große Glück, Fragen mit kommunalem Bezug stets qualifiziert vom SHGT beantwortet zu bekommen. Jörg Bülow war dabei die Konstante: Einerseits hat er eine Mannschaft geformt, die unseren Kommunen motiviert und tatkräftig weiterhilft, andererseits war er es selbst, der schwierige – und häufig ja auch eher trockene – Sachverhalte prägnant und mit seiner ganz eigenen Ironie auf den Punkt gebracht hat. Seine akademische Grundlage hat er gekonnt genutzt, um umfangreiche Themenkomplexe zu erfassen und zu strukturieren. Anschließend konnte er diese sowohl in Richtung Ministerialbürokratie als auch in unsere Richtung „übersetzen“. Dabei zeichnete ihn aus, einschätzen zu können, was möglich, aber auch was nötig war. Sein Durchsetzungsvermögen wurde von einigen Wegbegleitern auf Landesebene mitunter als Penetranz bezeichnet – was wohl auch erklärt, dass es verbandsintern kaum eine Entscheidung gegeben haben dürfte, die völlig konträr

zu seiner Auffassung verlaufen ist. Grundlage hierfür war jedoch stets eine vertrauensvolle und respektvolle Zusammenarbeit mit dem Land, dem Bundesverband, den kommunalen Schwesterverbänden, seinem verbandsangehörigen Bereich sowie im Landesvorstand. Es fällt mir schwer, konkrete Erfolge seiner Amtszeit hervorzuheben – es waren so viele intensive Jahre mit vielschichtigen und bedeutsamen Themen. Besonders nachhaltig bleibt sicherlich sein Einsatz für die Finanzausstattung „seiner“ Gemeinden über das FAG oder diverse Förderprogramme, deren Praktikabilität ihm immer ein besonderes Anliegen war. Außerdem dürfte der Einsatz für eine flächendeckende Breitbandversorgung, weitgehend in kommunaler Hand, einen Meilenstein dieses Erfolgs in Schleswig-Holstein darstellen.“



Sven Plucas, Amtsleiter Amt Bornhöved (KV Segeberg), dankt Jörg Bülow mit folgenden Worten:

„Als ‚Anwalt der Gemeinden‘ hast Du Dich mit Nachdruck und klarem Kompass dafür eingesetzt, dass das Land seine Verantwortung gegenüber den Kommunen wahrnimmt. Dabei warst Du streitbar, wenn es nötig war, beharrlich, wenn es schwierig wurde, und immer lösungsorientiert im Sinne des Gemeinwohls. Mit scharfem Verstand, großer Redekunst und einem feinen Gespür für das Machbare hast Du vieles erreicht, das uns allen zugutekommt und auch so manches abgewendet, was den Gemeinden geschadet hätte. Zum Ende Deiner Amtszeit am 31. Mai 2026 geht eine über-



Jörg Bülow (l.) und Gunnar Bock (r.) bei einer Ehrung langjähriger Bürgermeister/innen anlässlich der Mitgliederversammlung des SHGT-Kreisverbandes RD-ECK am 17.06.2024 in Groß Wittensee. Geehrt wurden: Udo Steinacker (Gemeinde Waabs, 20 Jahre), Monika Sievers (Gemeinde Hamweddel, 25 Jahre) und Otto Harders, (Gemeinde Todenbüttel, 30 Jahre). Foto: Brigitte Nielsen

aus erfolgreiche und arbeitsreiche Ära zu Ende.

Danke für Deine Klarheit.

Danke für Deine Beharrlichkeit.

Danke für Deine stets offene, verbindliche und faire Art.

Du hast die kommunale Familie Schleswig-Holsteins geprägt – und Spuren hinterlassen, die bleiben werden. Im Namen des SHGT-Kreisverbandes Segeberg sagen wir herzlichen Dank für Dein außergewöhnliches Wirken im Dienste unserer Gemeinden!“



Amtsleiter Ralf Feddersen (KV Schleswig-Flensburg) betont in seinem Rückblick Jörg Bülows enormen Einsatz:

„Jörg Bülows hat sich in seiner über 20-jährigen Amtszeit als Landesgeschäftsführer des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages (SHGT) vor allem als eine der einflussreichsten Stimmen für die Belange des ländlichen Raums und die finanzielle Eigenständigkeit der Kommunen profiliert. Sein enormer Einsatz für die kommunale Familie – für uns in Schleswig-Holstein – ist nach meiner Einschätzung bisher ohne Beispiel.

- Die schier unglaubliche Präsenz und Informationsdichte, die die SHGT-Landesgeschäftsstelle unter seiner Leitung mit den „info-intern“ dem Ehrenamt und den Kommunalverwaltungen in S-H zur Verfügung stellt, sucht seinesgleichen. Damit sind wir stets bestens informiert und bei nahezu jedem relevanten Thema auf der Höhe der Zeit.

- Durch seine Arbeit in der Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen Landesverbände prägte er maßgeblich die kommunalpolitische Verhandlungslinie gegenüber der Landesregierung in Kiel.

- Jörg Bülows kann gewiss als einer der Treiber der Digitalisierung der Kommunen in S-H bezeichnet werden: Er setzte sich maßgeblich dafür ein, die Kräfte der schleswig-holsteinischen Kommunen im Bereich der Digitalisierung zu bündeln, um eine gemeinsame IT-Strategie zu entwickeln. Es ist insbesondere auch sein Verdienst, dass sich der ITV.SH zum gemeinsamen Kompetenzzentrum für die kommunale Ebene entwickelt hat.

- Es ist für mich praktisch unmöglich, all die Bereiche aufzulisten, in denen sich Jörg Bülows in den zurückliegenden 20 Jahren herausragende Verdienste um die Entwicklung der Gemeinden in S-H erworben hat. Großes Gewicht legte er nach meiner Wahrnehmung stets auch auf die Wahrung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommunen, insbesondere auch auf die Einhaltung des Konnexitätsprinzips bei der zuletzt zunehmenden Übertragung neuer Aufgaben durch das Land auf die Kommunen. Hervorzuheben sind dabei insbesondere sein Kampf um die Kita-Finanzierung i.R. der Kita-Reform-

Umsetzung sowie sein Drängen gegenüber der Landesregierung auf die Einhaltung der Landeszusagen im Zusammenhang mit der Investitionsförderung beim Ausbau des schulischen Ganztages sowie der Betriebskostenfinanzierung.

- Im Zusammenhang mit der künftigen Finanzierung von kommunalen Investitionsvorhaben über das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität ist es auch sein Verdienst, das mit der Landesregierung ein äußerst schlankes und damit bürokratiearmes Abwicklungsverfahren zum Nachweis der Mittelverwendung verabredet wurde. Dies wird maßgeblich dazu beitragen, dass die Investitionsmittel individuell zügig und passgenau zum Einsatz gebracht werden können und damit vor Ort maximalen Erfolg gewährleisten.“



Bürgermeisterin Eva-Maria Kühl (KV Nordfriesland) blickt dankbar zurück:

„Jörg Bülows prägte maßgeblich mit seinem Wirken den Verband und wurde über die Jahre hinweg das Gesicht des SHGT. Wir haben ihm sehr viel zu danken. Seine ruhige, besonnene und sachliche Art zeichnete ihn aus. Mit seinem enormen Fachwissen und seinem ausgeprägten Verhandlungsgeschick setzte er sich mit großer Überzeugungskraft für die Belange der Städte und Gemeinden ein. Auf ihn war jederzeit Verlass. Viele Entwicklungen innerhalb des Verbandes tragen seine Handschrift. Dadurch war er über viele Jahre hinweg das Sprachrohr der Gemeinden. Es gelang ihm, in der Landespolitik nachhaltiges Gehör zu finden, insbesondere im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren. Dabei wirkte er nicht allein als mahnende Instanz, sondern zugleich als Berater. Eine bestimmte Redensart von ihm mag uns vielleicht nicht einfallen. Doch eines bleibt uns in Erinnerung: Wenn man eine E-Mail von ihm erhielt, sollte man sich bewusst Zeit zum Lesen nehmen. Seine Nachrichten waren oft sehr ausführlich, besonders während der Zeit der Coronapandemie und das unabhängig von Tages- oder Nachtzeit. Doch was er schrieb und sagte, hatte immer Substanz. Er war in nahezu



Studienfahrt in Dänemark mit Besichtigung der Fehmarnbelt-Baustelle – da gilt: Sicherheit vor Krawatte. Foto: Sven Plucas



Bürgermeister Marc Trampe (KV Pinneberg) formuliert rückblickend:

„Jörg Bülows Arbeit war immer geprägt von einer sehr hohen Fachkompetenz, steter Beharrlichkeit und unermüdlichem Engagement. Mit Weitblick, Verlässlichkeit und einem feinen Gespür für die Anliegen der Gemeinden war er stets ein überzeugender Anwalt für unsere Belange. Sein immer als „kurzer Überblick über die aktuellen Themen“ war zeitlich nie „kurz“, aber kurzweilig für alle Zuhörenden, da Jörg die Themen und Abläufe in den Abstimmungsprozessen immer prägnant dargestellt hat.“

allen Themen zu Hause. Knappe Wortbeiträge waren also nicht seine Art. Dennoch hörte man ihm gerne aufmerksam zu, denn jedes Wort war durchdacht. Nach einer Sitzung mit ihm ging man immer mit einem großen Wissensgewinn nach Hause. Alles in allem war er im wahrsten Sinne des Wortes eine echte Arbeitsbiene – engagiert, verlässlich und ein so wichtiger Bestandteil unserer kommunalen Familie.“



Amtsvorsteher Sönke Reimers (KV Steinburg) dankt Herrn Bülow mit folgenden Worten:

„Lieber Herr Bülow, wenn man Sie als Geschäftsführer des Gemeindetages verabschiedet, dann fällt es schwer zu glauben, dass da wirklich jemand geht – denn gefühlt waren Sie immer schon da. Zumindest für all diejenigen, die den Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag erlebt haben, gehört Ihr Name schlicht zum Inventar.“

Ich erinnere mich gut an meine erste Begegnung mit Ihnen – damals im Jahr 2018 noch als Bürgermeister auf der Kreisversammlung Steinburg des SHGT. Schon dort hatte ich den Eindruck: Wenn man Ihnen das Mikrofon überlässt, könnte man sich entspannt zurücklehnen – Sie hätten problemlos einen ganzen Abend mit Wissen, Erfahrung und klugen Einordnungen füllen können.

Seit einem Jahr darf ich nun im Landesvorstand mitwirken und habe Sie dort noch einmal aus einer anderen Perspektive erlebt: In den Sitzungen stets kompetent, präzise, mit einem Überblick, der beeindruckt – und manchmal auch ein wenig einschüchtert. Ihr Wissen wirkt dabei nie angestrengt, sondern selbstverständlich, gewachsen aus über zwei Jahrzehnten als Geschäftsführer.

Besonders sichtbar wird diese Expertise auch in der Beratung der Ämter und Gemeinden. Ich denke da zum Beispiel an die Diskussionen im Amt Horst-Herzhorn zur Einführung der Hauptamtlichkeit.

Was Sie auszeichnet, ist nicht nur Ihr enormes Fachwissen, sondern auch die Art, wie Sie es einsetzen: Verbindlich und

freundlich – und immer mit dem Ziel, die kommunale Familie voranzubringen. Und weil all das mit einem einfachen „Danke“ nicht ausreichend gewürdigt ist, erlaube ich mir heute eine kleine, nicht ganz offizielle, aber dafür umso herzlichere Ehrung:

Ich ernenne Sie hiermit – feierlich und mit einem Lächeln – zum **Doktor honoris causa der Gemeindetagswissenschaften. -- Dr. Bülow**

Ein Titel, den sich wohl niemand so sehr verdient hat wie Sie.

Lieber Herr Bülow, ich wünsche Ihnen für den neuen Lebensabschnitt vor allem Zeit – Zeit für die Dinge, die vielleicht in den letzten Jahren zu kurz gekommen sind.

Alles Gute für Sie und Ihre Lieben – und herzlichen Dank für das, was Sie für unsere Gemeinden geleistet haben.“



Foto Gemeinde Henstedt-Ulzburg

Bürgermeisterin Ulrike Schmidt, Vertreterin der hauptamtlichen Bürgermeister/innen, blickt mit folgenden Worten zurück:

„Die Verleihung der Ehrenbürgerschaft an unseren Henstedt-Ulburger Altbürgermeister Volker Dornquast am 12.12.2025 war ein besonderer Moment in unserer Gemeinde. Jörg Bülow hatte auf dessen Wunsch die Laudation gehalten, die noch einmal mehr klar dargestellt hat, warum Herr Dornquast durch seinen besonderen Einsatz für die Gemeinde Henstedt-Ulzburg die Ehrenbürgerschaft verdient hat! Es war eine außergewöhnliche und sehr schöne Veranstaltung in unserem Ratssaal, bei der viele Menschen aus der Gemeinde, auch der Gemeindeverwaltung, zugegen waren. Durch seine Laudation, die Volker Dornquast als Amtsträger und als Menschen gewürdigt hat, hat Jörg Bülow zu diesem würdigen Rahmen einen großen Beitrag geleistet.“

In all meinen Begegnungen mit Jörg Bülow bin ich beeindruckt davon, wie er aus dem Stegreif über wirklich jeglichen kommunalrechtlichen Sachverhalt referieren kann, dabei immer nahbar und menschlich ist. Auf der Klausurfahrt unseres Landesvorstands im Februar 2025

nach Berlin war immer deutlich zu spüren, dass ihm viel daran gelegen ist, die kommunale Familie auch menschlich zusammenzuhalten. Parteizugehörigkeit, Ehren- oder Hauptamt, Hintergrund, all dies spielt für ihn keine Rolle, sondern allein, dass wir alle miteinander für unsere Kommunen und dabei aber auch füreinander einstehen. Ich wünsche Jörg alles erdenklich Gute für den nächsten spannenden Lebensabschnitt und werde ihn in unseren Runden sehr vermissen!“



Bürgervorsteher Henry Danielski, Schleswig-Holsteins ehemaliger Ministerpräsident Peter Harry Carstensen, Bürgermeisterin Ulrike Schmidt und SHGT-Geschäftsführer Jörg Bülow (hinten von links) zusammen mit Volker Dornquast bei der Ehrenbürgerschafts-Verleihungsfeier.

Foto: Gemeinde Henstedt-Ulzburg



Bürgermeister Janhinnerk Voß, Vertreter der Verbandsvorsteher, beschreibt den scheidenden Landesgeschäftsführer wie folgt:

„Jörg Bülow...allwissend und stets perfekt gekleidet! Voß betont: Ein Bürgermeister sollte immer alles wissen, was aber aufgrund der enormen Themenvielfalt in einer Kommune kaum möglich ist. Aber da gibt es einen, der gefühlt alles weiß, vom kleinen Detail bis zum großen Ganzen, den wir immer fragen können, ja, der auch manches schon weiß, bevor es überhaupt ein Thema wird. Und das ist für mich Jörg Bülow: ein wandelndes Kommunallexikon, extrem gut vernetzt und ge-

achtet. Dazu stets im Anzug mit perfekt gebundener Krawatte und nur sehr lang-jährige Mitstreiter können sich an die wenigen Male erinnern, an denen Jörg schlipslos oder gar mit hochgekrempelten Ärmeln zu sehen war. Bei allen guten Wünschen für den Nachfolger wird mir Jörg dennoch mit seiner Persönlichkeit und seiner Fachkompetenz, die aber nie zur Schau gestellt wurde, fehlen.“



Bürgervorsteher Bernd Carstensen, Vertreter der Bürgervorsteher/innen, eröffnet seine rückblickenden Worte mit einer Frage:

„Wo hat Jörg Bülow nur den Anschluss für seine externe Festplatte versteckt?

Das fragt sich jeder, der den SHGT-Geschäftsführer auf einer Podiumsdiskussion, bei einem Vortrag oder in einem einfachen Gespräch mit seiner besonderen Fähigkeit Wissen, Interpretation und Meinung in eine überzeugende Argumentation zusammenzuführen, konfrontiert wird.

Es gibt Menschen, die über wahnsinnig viel, durch auswendiges oder sonstiges Lernen, antrainiertes Wissen verfügen. In der (Kommunal-) Politik wird dieses „Gedichtaufsagen“ sehr schnell identifiziert und der, der als Überzeugender starten wollte, wird zum lediglich Vortragenden.

Jörg Bülow ist nie nur Vortragender gewesen, mit seinen besonderen persönlichen Fähigkeiten hat Jörg Bülow nicht nur die Positionen der kommunalen Familie, der schleswig-holsteinischen Gemeinden, vertreten, sondern diese Positionen gelebt.

Ich kann mich erinnern, dass mit Jörg Bülow in der Runde der SHGT-Bürgervorsteherinnen und -vorsteher über z. B. hybride Sitzungen der Gemeindevertretungen und deren Ausschüsse diskutiert wurde. Es gab verschiedene Vorschläge und Meinungen. Ich verkürze jetzt einmal: Jörg Bülow bereitete diese Vorschläge für den Vorstand des SHGT auf, es wurde eine Position formuliert, die in Gesprächen mit dem Innenministerium vorgetragen wurde, letztlich vom schleswig-holsteinischen Landtag beschlossen wurde

und Eingang in die Gemeindeordnung fand.

Nur ein Beispiel dafür, wie eine überzeugende Argumentation, basierend auf dem Wissen, was in den Gemeinden diskutiert und für erforderlich gehalten wird, zu einem Gewinn in der kommunalpolitischen Arbeit vor Ort in den Gemeinden führen kann.

Diese Art, sich für die kommunalpolitischen und verwaltungsrechtlichen Belange der Gemeinden einzusetzen, ist das, was an „Jörg-Bülow-Fußspuren“ des SHGT in Erinnerung bleiben wird. Im Namen der Bürgervorsteherinnen und Bürgervorsteher im schleswig-holsteinischen Gemeindetag danke ich Jörg Bülow für seinen persönlichen Einsatz für die Stärkung der Gemeinden.“



Bürgermeister Jürgen Hettwer, Ausschussvorsitzender des Bau-, Planungs- und Umweltausschusses, richtet folgende Worte an Jörg Bülow:

„Lieber Jörg, es ist für mich noch überhaupt nicht zu greifen, dass Du den SHGT verlässt. Wir werden Deine 24/7 Nachrichten vermissen. An den Uhrzeiten war es abzulesen: Du warst immer für uns da. Dein Fachwissen und Deine Erfahrung in allen kommunal relevanten Gebieten sind außergewöhnlich und auf kurze Sicht nicht zu ersetzen. Mag sein, dass in den Ministerien auf der anderen Seite der Straße etwas aufgeatmet wird, schließlich hast Du die Gemeindeinteressen immer diplomatisch aber auch durchaus hartnäckig vertreten. Aus verschiedenen Quellen weiß ich aber: Auch dort bist Du auf große Wertschätzung gestoßen. Als persönliche Erinnerung bleiben bei mir besonders die Videokonferenzen während der Coronazeit hängen, als Deine Haare immer länger wurden und wir gemeinsam das Ende der Kontaktsperren herbeigesehnt haben. Nun müssen wir die künftigen Krisen ohne Dich bewältigen – aber wer weiß, wo wir Dich fachlich wieder treffen werden? Ich freue mich jedenfalls schon darauf.“



Amtsleiter Andreas Betz, Ausschussvorsitzender des Zweckverbandsausschusses, zieht folgendes Fazit:

„Wenn man über mehr als zwei Jahrzehnte mit Jörg Bülow auf den SHGT blickt, wird schnell klar: Der Verband und viele kommunalpolitische Entwicklungen in Schleswig-Holstein tragen deutlich seine Handschrift. Mit großer Fachkenntnis, politischem Gespür und einer beeindruckenden Ruhe hat er den Verband durch viele Diskussionen, Reformen und nicht immer einfache kommunale Themen geführt.“

„Moin Moin! – so fing Jörg Bülow an, wenn er seinen fachlichen Redebeitrag, egal bei welcher Veranstaltung, begonnen hat.“

In der Zusammenarbeit habe ich ihn besonders für seine klare Analyse und seine Fähigkeit geschätzt, auch komplizierte Sachverhalte auf den Punkt zu bringen – manchmal mit einem kurzen Satz, der danach in der Runde hängen blieb. Und wenn eine Diskussion mal wieder etwas ausuferte, kam von ihm nicht selten der ruhige Hinweis, dass wir „das Ganze noch einmal aus kommunaler Perspektive betrachten sollten“. Sein Ziel war immer, das Maximale für die Mitgliedskommunen herauszuholen und strategische Weichen zu stellen, um jede Verhandlung für uns zum Erfolg zu führen.

Was ihn besonders auszeichnet, ist die Mischung aus strategischem Blick, Verlässlichkeit und einer angenehmen Gelassenheit – selbst dann, wenn Sitzungen länger wurden als ursprünglich geplant. Dabei hatte man oft den Eindruck, dass er schon drei Schritte weiter gedacht hatte, während wir noch beim ersten Punkt der Tagesordnung waren.

Neben aller Professionalität bleiben auch viele gemeinsame Momente in Erinnerung – Sitzungen, Gespräche am Rande von Veranstaltungen – mittags oder zu später Stunde - oder Situationen, in denen ein trockener Kommentar von ihm genau zur richtigen Zeit kam.

Für die langjährige Zusammenarbeit, viele kluge Hinweise und eine stets vertrauensvolle Atmosphäre bleibt vor allem eines: mein aufrichtiger Dank und viel Respekt.“



Tina Knuth, LVB Amt Sandesneben-Nusse und Vorsitzende des Rechts-, Verfassungs- und Finanzausschusses, schreibt Jörg Bülow folgende Eigenschaften zu:

„Kritisch, aber konstruktiv, mit einem klaren Fokus auf Pragmatismus, kommunale Selbstverwaltung und Zusammenhalt in ländlichen Regionen. Neben seinem Wirken im SHGT ist er als juristischer Autor und Kommentator, z. B. durch Standardwerke zum Kommunalverfassungsrecht in Schleswig-Holstein, bekannt.“

Knuth betont: „Jörg Bülow hat die kommunale Landschaft in Schleswig-Holstein über mehr als zwei Jahrzehnte entscheidend mitgeprägt. Seit 2004 hat er den Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag nicht nur fachlich geführt, sondern auch als zentraler Ansprechpartner für Gemeinden und Ämter etabliert. Unter seiner Führung wurden wegweisende Projekte zur Stärkung ländlicher Räume vorangetrieben und der Verband als verlässlicher Partner in Politik und Verwaltung verankert. Persönlich beeindruckt mich an ihm beson-

ders seine ruhige, pragmatische Art und sein unermüdliches Engagement für kommunale Selbstverwaltung. Seine tiefen juristischen Kenntnisse und seine Fähigkeit, komplexe Herausforderungen verständlich zu vermitteln, machen ihn zu einer prägenden Leitfigur für uns alle.“



Foto Franzen

Amtsvorsteherin Ulrike Raabe, Vertreterin der Amtsvorsteher/innen, fasst rückblickend wie folgt zusammen:

„Für mich geht mit dem Ausscheiden von Herrn Bülow eine Ära zu Ende. Immer unaufgeregt, fachlich fundiert und mit einem Feuerwerk an Informationen konnte er die Mitgliederversammlungen füllen. Aber nicht nur die MVs, sondern auch im Landesvorstand habe ich ihn so erlebt. Auch hatte er immer ein offenes Ohr, wenn man Fragen hatte. Gern hat er diese auch mal zu unkonventionellen Zeiten beantwortet. Ich glaube, dass uns Herr Bülow mit seiner Art Dinge anzugehen fehlen wird. Das heißt nicht, dass er unersetzlich ist. Nur anders wird es sein.“



Foto Gemeinde Henstedt-Ulzburg

Volker Dornquast, ehemaliger 1. Landesvorsitzender, stellt fest:

„Die Zeit, die rennt – und wir rennen mit! Es ist schon erstaunlich, wie schnell die 20 Jahre vergangen sind, die Jörg Bülow unseren Verband als geschäftsführendes Vorstandsmitglied verantwortlich und sehr gut geleitet hat. Ich erinnere mich noch gut daran, dass sein Vorgänger Herr Borchert unserem Vorstand erklärt hat, dass er nun in Pension gehen will/muss. Nun war es unsere Aufgabe, einen Nachfolger auszusuchen. Ich habe als damaliger Vorsitzender viele Gespräche geführt mit Bürgermeisterkollegen, mit unseren Schwesterverbänden, mit Vertretern im ganzen Land und besonders auch mit unserem Bundesgeschäftsführer, denn wir wollten schon einen Neuen finden, der unserem Bundesland verbunden war und der ein großes Fachwissen im Kommunalbereich hatte. Im Nachhinein ist festzustellen, dass wir eine sehr, sehr gute Vorauswahl getroffen haben. Jörg Bülow hat unseren Verband nach seiner Wahl durch die Mitgliederversammlung über zwanzig Jahre

auch in schweren Zeiten optimal gelenkt. Er hat in diesen Jahren die Mitglieder und besonders den Vorstand immer top informiert und dessen Beschlüsse sehr gut vorbereitet. Nicht nur bei den regelmäßigen Sitzungen der Gremien waren wir ein guter, ein starker Verband, sondern auch ganz besonders bei der größten Bürgermeisterdemonstration vor dem Landhaus. Die Landesregierung und die Abgeordneten waren sehr beeindruckt von unserer Stärke. Unsere Verbandszeitung hatte und hat einen sehr hohen Standard mit entsprechendem Einfluss im Lande. Die Zusammenarbeit mit den Schwesternverbänden war fast immer problemlos, auch wenn die Interessenlagen selbstverständlich nicht immer identisch waren. Lieber Jörg – herzlichen Dank für Deine tolle Arbeit. Der Verband hat

Dir sehr viel zu verdanken. Für die Zukunft alles, alles Gute.“



In der Kommunalpolitik geht nicht immer alles bierernst zu: Jörg Bülow und einige seiner Weggefährten beim Deutschen Kommunalkongress Berlin im Juni 2025 haben sichtlich Freude mit der Fotobox.



Michael Koch, ehemaliger 1. Landesvorsitzender, betont:

„Ich erinnere mich gerne an die Zusammenarbeit mit Jörg Bülow. Diese gemeinsame Zeit reicht von seinem Bewerbungsgespräch um die Nachfolge von Dr. Hartmut Borchert als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des SHGT bis zu meinem Ausscheiden als Malenter Bürgermeister und damit als Landesvorsitzender des SHGT. Ich habe die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Jörg Bülow geschätzt. Jörg Bülow wurde nach seinem Amtsantritt sehr schnell das Gesicht des SHGT. Er gibt den Ämtern und Gemeinden eine entscheidende Stimme, was bis heute auch durch seine Medienpräsenz deutlich wird. Faktensicher und inhaltlich klar bezog Jörg Bülow von Beginn an Stellung zu aktuellen kommunalpolitischen Fragen. Ein Thema dem Zufall zu überlassen, ist nicht seine Sache. Seinem unermüdlichen Einsatz, seiner Energie, seinem Pflichtbewusstsein und seiner Beharrlichkeit gepaart mit hoher Sachkompetenz ist es zu verdanken, dass die Situation der Ämter und Gemeinden und damit der Menschen vor Ort in der Landespolitik und der Öffentlichkeit seit Jahren deutlich stärker wahrgenommen wird und an Gewicht gewonnen hat.

Er setzte deutliche thematische und organisatorische Impulse und zeigte sich häufig als Visionär. Jörg Bülow ist ein Glücksfall für die kommunale Familie!“



Lars Ohse, Geschäftsbereichsleiter Beschaffung bei der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR und ein weiterer Weggefährte von Jörg Bülow, bedankt sich wie folgt für die gute Zusammenarbeit:

„Danke, Jörg Bülow – Wegbereiter und Unterstützer verwaltungsübergreifender Beschaffung!

Die Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) hat in ihrer Rolle als zentrale Beschaffungsstelle des Landes bereits im Jahr 2004 ein Abkommen mit dem SHGT abgeschlossen, um in Zeiten immer komplexerer Verfahren gemeinsam mit den Gemeinden im Land Beschaffungstätigkeiten zu bündeln. Dieses Modell war wegweisend in der deutschen Verwaltung und hat in Zeiten knapper Kassen unzählige Synergieeffekte beim Land und bei den Gemeinden hervorgebracht. Es wurde ab 2014 in der EU-Rechtsprechung gefestigt und selbst die OECD hat regelmäßig positiv über diese Art der Zusammenarbeit über verschiede-

ne Verwaltungshierarchien hinweg berichtet.

Schon bald nach Start dieser Zusammenarbeit haben wir Jörg Bülow als Geschäftsführer des SHGT kennenlernen dürfen. Vom ersten Moment an hat sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt, aus der unzählige Projekte hervorgingen. Mir fallen dazu ein die gemeinsame Bewältigung der Flüchtlingskrisen, die Beschaffung gemeinsamer Endgeräte für den Digitalfunk, Schulmöbel und Luftfilter für Schulen, die gemeinsame Nutzung der elektronischen Vergabeplattform des Landes und die Entwicklung standardisierter Feuerwehrfahrzeuge sowie ihre gebündelte Beschaffung, aber auch die Einrichtung des gemeinsamen Kompetenzzentrums für nachhaltige Beschaffung und Vergabe (KNBV). All diese Projekte waren wegweisend in der bundesdeutschen Verwaltung und werden zunehmend auch an anderen Stellen initiiert.

Die dafür nötige pragmatische Zusammenarbeit zwischen Land und Gemeinden verbinden wir mit Jörg Bülow: immer an das Wohl der Gemeinden denkend, offen für neue Ideen, pragmatisch, stark in der Sache und kooperativ – so hat er viel bewirkt.

Ich habe mich sehr gefreut, ihn kennenzulernen und mit ihm zusammenarbeiten zu dürfen. Gleiches gilt für die sich daraus entwickelte tolle Zusammenarbeit zwischen SHGT und GMSH.

Menschen wie Jörg Bülow bringen die Verwaltung weiter und setzen sich mit großem Engagement für das Gemeinwohl ein. Ich wünsche ihm im Namen der GMSH alles erdenklich Gute für die Zukunft und möge er noch viel Gutes gestalten. Alles Gute, Herr Bülow!“





Dienstliche Beurteilung

X Beurteilung aus besonderem Anlass

Anlass: Mission Accomplished!

Dienststelle:

Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag e.V.
vertreten durch das Gf. Vorstandsmitglied Jörg Bülow
"Haus der kommunalen Selbstverwaltung"
Geschäftsstelle Reventloulallee 6
24105 Kiel



Marc Ziertmann



Carsten Schreiber

1. Allgemeine Angaben

1.1 Personalangaben

Name, Vorname Bülow, Jörg		Geburtsdatum Voriges Jahrhundert während der Bonner Republik
Statusamt/Entgeltgruppe (Amtsbezeichnung/Besoldungsgruppe ggf. mit Amtszulage) Geschäftsführendes Vorstandsmitglied / Amtsangemessen	Dienstposten/Arbeitsplatz (Besoldungsgruppe laut Dienstpostenbewertung) Amtsangemessen	
Behörde/Dienststelle/Organisationseinheit Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag e.V.	letzte Beförderung oder Höhergruppierung mit Wirkung vom unbekannt	
Teilzeitbeschäftigung: ☐ ja ☒ nein		

1.2 Beurteilungszeitraum

von **2004** bis **2026**

1.3 Beurteilerinnen oder Beurteiler

Erstbeurteilerin oder Erstbeurteiler (Name, Amtsbezeichnung oder Dienststellung)

Marc Ziertmann, Geschäftsführer Städteverband Schleswig-Holstein



Dienstliche Beurteilung

Zweitbeurteilerin oder Zweitbeurteiler (Name, Amtsbezeichnung oder Dienststellung)

Carsten Schreiber, Geschäftsführer Schleswig-Holsteinischer Landkreistag

1.4 Aufgaben im Beurteilungszeitraum

Dauer von 2004 bis 2026	▪ <i>Förderung der gemeindlichen Selbstverwaltung</i> ▪ <i>Wahrung der verfassungsmäßigen Rechte der Gemeinden</i> ▪ <i>Vertretung der allgemeinen Belange seiner Mitglieder und Pflegen des Erfahrungsaustausches der Gemeinden untereinander.</i> ▪ <i>Beratung des Landtags und der Landesregierung bei der Vorbereitung der kommunalrelevanten Gesetze und Bestimmungen auf allen Gebieten des öffentlichen Rechts und der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der Auswirkungen auf kreisangehörige Gemeinden, Ämter und ihre Verbände und wirtschaftlichen Unternehmen.</i> ▪ <i>Förderung der Fortbildung der ehrenamtlich tätigen Bürgerinnen und Bürger sowie der Leistungsfähigkeit der kommunalen Verwaltungen im Verbandsbereich.</i> ▪ <i>Unterrichtung der Öffentlichkeit über die besonderen Aufgaben und Probleme der gemeindlichen Selbstverwaltung.</i> ▪ <i>Vertretung des Gemeindetags in einer Vielzahl von Drittorganisationen, wie bspw. im Vorstand des Schulvereins, im Kuratorium des Ausbildungszentrums, im Verwaltungsrat der IB.SH, im Verwaltungsrat des ITV.SH, im Verwaltungsrat von Dataport, dem Vorstand von Bibliotheken SH u.v.m.</i> ▪ <i>Begleitung von Verwaltungsstruktur- und Funktionalreformen, Eingriffen in den kommunalen Finanzausgleich, Bewältigung von Krisen aller Art (z.B. Konjunktur-, Flüchtlings- oder Coronakrise), Eintreten für eine aufgabenangemessene Finanzausstattung, Gestaltung der Energieversorgung und Klimawende, Umbau des Schulsystems vom Erhalt kleiner Grundschulen über die Zusammenführung von Haupt- und Realschule zu zwischenzeitlich historischen Regionalschulen, Gemeinschaftsschulen bis hin zu Verkürzung von G 9 zu G 8 und wieder zurück, Auf- und Ausbau schulischer Assistenzsysteme und Fortentwicklung der äußeren Schulangelegenheiten in den digitalen Raum, Etablierung der Förderstrukturen für den ländlichen Raum, Begleiten der KITA-Reform, verschiedener Reformen des kommunalen Finanzausgleichs einschließlich folgender Verfassungsbeschwerden, Gestaltung des kommunalen Verfassungsrechts usw.</i>
----------------------------	---



Dienstliche Beurteilung

2. Leistungsbeurteilung

2.1 Bewertungsstufen

Die Anforderungen an das statusrechtliche Amt werden:

5 = hervorragend übertroffen

4 = deutlich übertroffen

3 = übertroffen

2 = erfüllt

1 = (noch) nicht erfüllt

2.2 Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitsweise, soziales Verhalten

Leistungsmerkmale	5	4	3	2	1
Bewältigt die übertragenen Aufgaben in der vorgegebenen Zeit unter Berücksichtigung der Ziele und Prioritäten: <i>Der zu Beurteilende bewältigte ein beeindruckendes Arbeitspensum mit hoher Arbeitsdichte bei erstaunlich gleichbleibender Qualität seiner Elaborate mit präziser Wortfindung und herausstechender Didaktik. Die Prioritätensetzung war dabei stets am Verbandsinteresse ausgerichtet.</i>	☒	☐	☐	☐	☐
Wendet das vorhandene Fachwissen sachgerecht an: <i>Als juristisch ausgebildeter Landesgeschäftsführer konnte Jörg Bülow auf ein Fundament zurückgreifen, auf das im Zuge der langjährigen Verbandstätigkeit aufgebaut werden konnte und ihn so zum verwaltungswissenschaftlichen Universalgelehrten werden ließ. Und sollte es ggf. mal den Anschein einer Wissenslücke gegeben haben, trügt der Schein: Dinge die Jörg Bülow nicht kennt, existieren schlicht nicht.</i>	☒	☐	☐	☐	☐
Nutzt Gestaltungsspielräume aktiv und setzt Impulse <i>Man tritt dem zu Beurteilenden sicherlich nicht zu nahe, wenn man ihm einen gewissen Konservatismus im besten Sinne unterstellt, der auf die Bewahrung traditioneller Werte, bewährter gesellschaftlicher Ordnungen und Institutionen mit dem Ziel von Kontinuität und Stabilität abzielt. In den Augen des Sozialministeriums gilt er vermutlich als das personifizierte generische Maskulinum. Radikale Veränderungen sind seine Sache nicht, wohl aber eine evolutionäre Gestaltung des Wandels.</i>	☒	☐	☐	☐	☐
Nutzt aktuelle technische Methoden <i>Jörg Bülow ist ein multimedialer Tausendsassa. Als reichweitenstarker Content-Creator und Influencer der</i>	☒	☐	☐	☐	☐



Dienstliche Beurteilung

ersten Stunde („Moin, Moin! Herzlich Willkommen zu Klarschiff am Freitag“) versteht Jörg Bülow es, mit freshen Inhalten ein breites Publikum über alle Altersgrenzen hinweg anzusprechen – Swag, Digga!	
Verhält sich anderen gegenüber wertschätzend und rücksichtsvoll <i>Aufgewachsen mit der Knigge unter dem Arm, ist wertschätzender und rücksichtsvoller Umgang mit Kollegen eine Selbstverständlichkeit. Selbst bei einigen wenigen Fällen, in der die Gesichtsfarbe im Rahmen von fachlichen Erörterungen in ein leichtes rot umzuschwenken drohte, wurde zwar mit Schärfe und Nachdruck die Position vertreten, im Übrigen die Contenance aber nicht verloren.</i>	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Bringt sich aktiv in das Team ein <i>Auch ohne unmittelbaren sportlich aktiven Mannschaftsbackground spielte Jörg Bülow immer im Team der Kommunalen Landesverbände zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Mal Stürmer, mal Verteidiger für kommunale Interessen, aber niemals links oder rechts außen.</i>	☒ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Eignungs- und Befähigungsbewertung

3.1 Ausprägungsgrade und Gewichtung der Eignungs- und Befähigungsmerkmale

Ausprägungsgrade

A = besonders stark ausgeprägt

B = stärker ausgeprägt

C = stark ausgeprägt

D = normal ausgeprägt

E = (noch) wenig ausgeprägt

3.2 Selbstkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz

Eignungs- und Befähigungsmerkmale					
	A	B	C	D	E
Analytisch denken <i>In der Tat eine herausragende Eigenschaft von Jörg Bülow mit messerscharfem Verstand und außerordentlich schneller Auffassungsgabe komplexe Situationen zu durchdringen, das kommunale Interesse zu extrahieren und sodann in verbandsorientierte Schlussfolgerungen umzusetzen. Dies bewahrte ihn jedoch nicht davor, beim internen Wahllotto der Kommunalen Landesverbände den Platz auf einem der hinteren Ränge zu verlassen.</i>	☒	☐	☐	☐	☐
Kommunizieren <i>Schriftlich wie mündlich lassen die Ausführungen von Jörg Bülow an Deutlichkeit, Präzision und Nachvollziehbarkeit</i>	☒	☐	☐	☐	☐



Dienstliche Beurteilung

nichts zu wünschen übrig. Das jeweilige Gegenüber kann sich nicht darauf berufen, etwas nicht verstanden zu haben, zumal dem ihm zur Erleichterung der Nachvollziehbarkeit die Argumente häufig in Form von Aufzählungen in 1., 2., 3. usw. dargebracht werden. Auch die gelegentliche Wiederholung von bereits Gesagtem war für das Gegenüber sicherlich auch aus pädagogischen Gründen durchaus wertvoll und diente jeweils der Verfestigung der kommunalen Position. Er besitzt die Fähigkeit, Wortbeiträge als präzise druckreife Vermerke zu formulieren, kann aber bei Bedarf hochkomplexe Sachverhalte prägnant zusammenfassen („Dieses Gesetz ist Mist. Das braucht kein Mensch!“).	
Innovativ sein Jörg Bülow steht neuen Ideen und Denkansätzen immer ergebnisoffen gegenüber. Auf ihn mögen die Sätze zutreffen, die in seinem Geburtsjahr in einer einschlägigen Publikation erschienen sind: „Der Schleswig-Holsteiner ist aber im Allgemeinen nur dann bereit, das Neue zu akzeptieren, wenn er von den Vorteilen, die sich daraus ergeben wirklich überzeugt ist. Er ist nicht geneigt, sich auf Experimente mit zweifelhaftem Ausgang einzulassen und sein Land zum Versuchsfeld für die Verwirklichung theoretischer Postulate herzugeben.“	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Veränderungen mitgestalten Eine unbestreitbare Fähigkeit und in gewisser Weise die DNA eines Landesgeschäftsführers. Für Jörg Bülow heißt Arbeiten im politischen Kontext Gestaltungs- und Veränderungsbereitschaft mitzubringen und Chancen für den eigenen Verband zu erkennen, während andere noch damit beschäftigt sind, das Verfahren oder den Prozess abstimmen.	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Zusammenarbeit fördern Verlässlichkeit in Wort und Handeln zeichnen Jörg Bülow aus. Auch Teamplay und Kompromissbereitschaft gehören zu seinem Instrumentenkasten. Die verbindende Einsicht, gemeinsam mehr erreichen zu können, als den vielleicht einfacheren Weg einer isolierten Verbandsposition zu beschreiten, sollte immer als gemeinsame kommunale Stärke betrachtet werden.	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Verantwortung übernehmen Eine Selbstverständlichkeit für Jörg Bülow ist es, Verantwortung zu übernehmen und sich immer der Tragweite des Handelns und Nichthandelns bewusst zu sein.	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Verhandlungen geschickt führen Jörg Bülow kann auf eine schier endlose Liste großer Verhandlungserfolge zurückblicken. Die Finanzierung der	☒ ☐ ☐ ☐ ☐



Dienstliche Beurteilung

<i>Flüchtlingskosten und des Ganztagsanspruchs, die Verteilung des Sondervermögens – to name just a few. Jörg Bülow zielt nicht, er trifft.</i>	
Sich durchsetzen <i>Die Entschlusskraft und Durchsetzungsfähigkeit des Beurteilten dürften einigen aktiven und ehemaligen Vertretern der Landesregierung insbesondere Finanzministerinnen diverse schlaflose Nächte bereitet haben. Gerüchte, wonach der rechte Oberarm des Beurteilten durch ein faustgroßes „Konnexität“-Tattoo geschmückt ist, konnten bis heute jedenfalls nicht widerlegt werden.</i>	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Sich selbst managen <i>Das kann Jörg Bülow nur selbst beurteilen. Von außen betrachtet rief die analoge Welt in Form nicht zählbaren Papierstapeln und Aktenordnern, deren Statik durchaus geeignet waren, zur Gefahr für Leib und Leben zu werden, eine gewisse Skepsis hervor. Diese wurde aber durchaus beseitigt, wenn der zielsichere Griff sodann das passende Schriftstück hervorzauberte.</i>	☒ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Gesamturteil

Verbale Gesamtbewertung: Jörg Bülow hat die an ihn gestellten Anforderungen jederzeit mehr als hervorragend übertroffen.	Zahlenwert Ggf. Differenzierung in „oberer“ und „unterer Bereich“ soweit durch Dienstvereinbarung nach Nr. 9.4 BURL geregelt. Fünf Plus im obersten Bereich
---	---

5. Weitere dienstliche Verwendung

5.1 Wünsche der oder des Beschäftigten für die weitere dienstliche Verwendung

Sind hier nicht eingegangen, daher unbekannt, wir sind gespannt.

5.2 Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung

Was man so macht: Of Counsel, Multifunktionär, irgendetwas mit Politik und Verwaltung

6. Bekanntgabe (Nr. 10 BURL)

Eine Ausfertigung dieser Beurteilung wurde mir ausgehändigt am	21. Mai 2026
Die Erstbeurteilerin oder der Erstbeurteiler hat diese Beurteilung mit mir erörtert am	entfällt

Impressionen aus 22 Jahren Jörg Bülow



Kommunale Investitionen in Zeiten der Finanzkrise

Dr. Christian Raffer, Deutsches Institut für Urbanistik



Die Kommunen in Deutschland erleben derzeit die tiefgreifendste Finanzkrise seit der Wiedervereinigung. Seit dem Jahr 2023 steigt ihr aggregiertes Finanzierungsdefizit in rasantem Tempo an. Auch in den kommenden Jahren ist keine Besserung zu erwarten. In der Konsequenz werden vielerorts die Spielräume für Investitionen gerade bedenklich eng. Da der Zustand der Infrastruktur vor Ort heute oftmals einen besorgniserregenden Erhaltungszustand erreicht hat und Investitionen dringend nötig sind, kommt diese Misere zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt. Klar scheint auch, dass sich die Kommunen nicht aus eigener Anstrengung daraus werden befreien können. Entsprechend haben strukturelle Lösungsansätze Konjunktur. Auch der „Kommunale Finanzreport 2025“ der Bertelsmann Stiftung beteiligte sich zuletzt an dieser Debatte.¹ Darin wurde insbesondere die Frage gestellt, was geschehen muss, damit die Kommunen ihre transformativen Investitionsbedarfe schultern können.

Im Folgenden werden zunächst die aktuelle Finanzsituation und auch die bestehenden Investitionsbedarfe der Kommunen differenziert dargestellt, bevor ausgewählte Reformoptionen für die föderale Finanzarchitektur diskutiert werden.

A) Beschreibung der kommunalen Finanzsituation

Die Gemeinden, Städte und Kreise in Deutschland haben im vergangenen Jahr ein weiteres Mal ein „Rekorddefizit“ eingefahren. In den Kern- und Extrahaushalten wurden insgesamt 31,9 Mrd. Euro mehr ausgegeben als eingenommen.² Damit hat sich das Defizit des Jahres 2024 noch einmal um 7,1 Mrd. EUR gesteigert. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die zuletzt stark gestiegenen Ausgaben (+5,6 %) und die im Vergleich dazu nur moderat wachsenden Einnahmen (+4,1 %) immer stärker auseinanderfallen. Das Defizit der kommunalen Kernhaushalte macht mit 29,4 Mrd. Euro den ganz überwiegenden

Teil des Gesamtdefizits der Kommunen aus. Dies unterstreicht die anhaltenden finanziellen Herausforderungen, mit denen Finanzverantwortliche gerade konfrontiert sind.

Die Ausgabensteigerungen resultieren vor allem aus höheren Personalkosten (+6,8 %), bedingt durch Tarifsteigerungen und Personalaufbau, sowie einem Anstieg der Sozialausgaben (+5,9 %). Besonders fallen die Kosten für Eingliederungshilfen (+11,2 %) und Kinder- und Jugendhilfe (+8,8 %) ins Gewicht. Die Investitionsausgaben stiegen zuletzt nur noch um 3,5 %, was ein deutlich geringeres Wachstum ist als in den Jahren zuvor. Das deutet darauf hin, dass die Kommunen aufgrund der angespannten Haushaltslage das Niveau ihrer zusätzlichen Investitionen aktuell zurückfahren. Inwiefern die zusätzlichen Mittel des Sondervermögens Infrastruktur und Klimaneutralität hier entgegenwirken können, muss sich erst in den nächsten Jahren zeigen.

Auf der Einnahmenseite entwickelten sich die Steuererträge moderat mit einem Gesamtanstieg von 3,4 %, getragen von höheren Anteilen an Einkommens- (+7,5 %) und Umsatzsteuer (+4,3 %), während die Gewerbesteuererinnahmen um 1 % zunahmen. Die Einnahmen aus der Grundsteuer blieben im Jahr ihrer Reform mit 14,5 Mrd. EUR stabil. Obwohl die kommunalen Steuereinnahmen damit bundesweit zwar weiterhin ansteigen, tun sie das immer langsamer. Zuletzt hat die Mai-Steuerschätzung die künftigen kommunalen Steuereinnahmen noch einmal deutlich nach unten korrigiert.³

Ursache für die zaghafte Entwicklung der Steuereinnahmen ist ein Wirtschaftswachstum, das im Kontext nicht endender internationaler Krisen preisbereinigt schon seit Längerem nur noch stagniert. Die lange Phase historisch niedriger Inflationsraten endete 2020 im Zuge der Covid-Pandemie und des russischen Angriffskrieges, gefolgt von weiteren weltpolitischen Verwerfungen im Nahen Osten, die einmal mehr die globalen Energieprei-

se befeuerten. Das Ergebnis dieser stagnierenden Wirtschaftskraft ist eine für den deutschen Staat schwächere Steuerdynamik, während zugleich Inflation die Ausgaben schneller steigen lässt. Das haushalterische Umfeld der Kommunen hat sich in der Folge seit 2020 dramatisch verschlechtert, was ab 2023 sichtbar wurde und im Jahr 2025 nun seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht hat.

Gemäß den Prognosen der kommunalen Spitzenverbände dürfte sich an dieser Situation vorerst nichts ändern.⁴ In den kommenden Jahren wird demnach das Defizit der Kommunen sogar noch ansteigen – auf rund 36 Mrd. Euro im Jahr 2028. Für die Haushälter/-innen vor Ort bedeutet das, dass Rücklagen zunehmend aufgezehrt sein werden und dass sich der Finanzdruck seinen Weg über das zwangsläufige Ventil der Verschuldung bahnen wird. Schon seit Längerem steigen die kommunalen Kassenkredite wieder an, zuletzt auf ca. 37 Mrd. Euro (Stand 31.12.2025), nachdem sie nur zwei Jahre zuvor noch bei rund 27 Mrd. Euro gelegen hatten.

¹ Geißler, René; Freyer, Ronny; Raffer, Christian; Scheller, Henrik (2025). Kommunaler Finanzreport 2025. Bertelsmann-Stiftung.

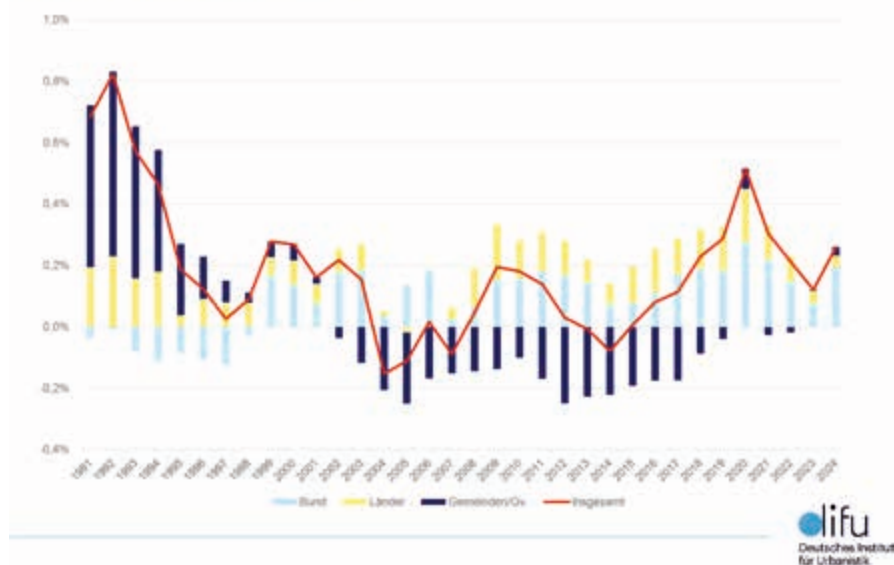
² Destatis (2026): Pressemitteilung Nr. 114 vom 1. April 2026.

³ Arbeitskreis Steuerschätzungen (2026): Ergebnisse der 170. Steuerschätzung vom Mai 2026.

⁴ Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände (2025): Kommunalfinanzen 2023 bis 2028 in den Flächenländern. Pressemitteilung vom 5. August 2025.

Der Blick auf die Verteilung nach Ländern zeigt ebenfalls ein recht eindeutiges Bild. Sowohl beim Defizit als auch bei den Kassenkrediten (beides gemessen in Euro pro Einwohner) waren die Kommunen in Nordrhein-Westfalen Ende 2025 die traurigen Spitzenreiter. Auf der anderen Seite der Skala bewegte sich überraschender Weise Thüringen, dessen Kommunen einen positiven Finanzierungssaldo erwirtschafteten und deren Kassenkreditbestand mit 17 Euro pro Einwohner so niedrig war wie nirgends sonst. Die Gemeinden, Städte und Kreise in Schleswig-Holstein bewegten sich mit einem Defizit von -430 Euro pro Einwohner im oberen Drittel der Länder und bei den Kassenkrediten mit einem Bestand von 255 Euro pro Einwohner im Mittelfeld. Auch im Norden der Republik ist die Situation der Kommunen damit angespannt.

Nettoinvestitionsquote nach Gebietskörperschaftsebenen Relativ zum Bruttoinlandsprodukt



Eigene Grafik. Daten: Destatis, VGR Investitionen (1. und 2. Vierteljahr 2025).

Flächenland	Finanzierungssaldo	Kassenkredite
BW	- 395	158
BY	- 392	88
BB	- 325	64
HE	- 474	106
MV	- 198	151
NI	- 450	369
NW	- 612	1.378
RP	- 257	757
SL	- 120	537
SN	- 264	220
ST	- 48	668
SH	- 430	255
TH	50	17

Tabelle 1 – Darstellung des Finanzierungssaldos 2025 sowie der Kassenkredite zum 31.12.2025 in Euro pro Einwohner nach Flächenländern.

Daten: Destatis – Kassenstatistik 4. Vj. 2025 sowie Schuldenstandsstatistik zum Quartalsende.

B) Investitionsbedarfe der Kommunen

Die gegenwärtige Finanzlage ist insbesondere darum als dramatisch zu bezeichnen, weil selten zuvor eine starke Investitionstätigkeit der Kommunen nötiger war als jetzt. Seit Jahren verweisen die Kommunen auf einen beträchtlichen Investitionsrückstand. Dieser ist in den vergangenen Jahren nicht nur deutlich angestiegen, sondern weist noch dazu regional sehr unterschiedliche Ausprägungen auf. Eine wesentliche Ursache liegt in der vergleichsweise niedrigen Investitionsquote der öffentlichen Hand: Deutschland liegt (Stand: 2022) mit einer

Quote von 2,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) seit Jahren etwa einen Prozentpunkt unter dem OECD-Durchschnitt.⁵

Anders als bei Bund und Ländern sind die Nettoinvestitionen der lokalen Ebene – also die Investitionen abzüglich der Abschreibungen – gemäß Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) in der Mehrzahl der Jahre seit der Jahrtausendwende negativ (siehe Abbildung oben). Dies ist als schleichender Substanzverzehr zu bewerten. Auch in den kommenden Jahren dürfte sich daran wenig ändern. Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände rechnet in ihren Prognosen für die Jahre 2025 bis 2028 mit einem deutlichen Rückgang der Sachinvestitionen um nominal sieben Milliarden Euro.⁶

Die Erhebung des Investitionsrückstands erfolgt in der Regel retrospektiv, etwa über Befragungen wie dem KfW-Kommunalpanel⁷, das Einschätzungen zu sogenannten „Nachhol- bzw. Ersatzbedarfen“ der Kommunen liefert. Angesichts der sozialökologischen Transformation, die durch den Klimawandel und andere globale Megatrends notwendig wird, reicht eine vergangenheitsbezogene Perspektive jedoch nicht mehr aus. Vielmehr ist es

notwendig, auch zukünftige Bedarfe zu erfassen. Diese können als sogenannte „Erweiterungs- und Transformationsbedarfe“ aufgefasst werden.⁸

Im Jahr 2024 belief sich der wahrgenommene Investitionsrückstand der Kommunen mit mehr als 2.000 Einwohner/-innen laut KfW-Kommunalpanel auf rund 215,7 Milliarden Euro. Dies entsprach einem Anstieg um 15,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr – eine Entwicklung, die vor allem auf stark gestiegene Baupreise zurückzu-

⁵ OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2016). „Die OECD in Zahlen und Fakten 2015–2016. Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft“. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/de/publications/dieoecdin zahlen und fakten20152016_factbook2015de.html (Download 9.1.2025).

⁶ Bundesvereinigung Kommunale Spitzenverbände (2025). „Kommunalfinanzen 2023 bis 2028 in den Flächenländern“. https://kommunalwiki.boell.de/index.php/Kommunalfinanzen_2022_bis_2027_in_den_Fl%C3%A4chenl%C3%A4ndern (Download 2.7.2025)

⁷ Raffer, Christian, Henrik Scheller, Frida von Zahn, Malte Borghorst und Stefanie Brilon (2025). „KfW-Kommunalpanel 2025“. Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Hrsg. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. https://www.kfw.de/%C3%9CberdieKfW/KfW_Research/KfWKommunalpanel.html (Download 3.7.2025)

⁸ Reidenbach, Michael, Tilmann Bracher, Busso Grabow, Stefan Schneider und Antje Seidel-Schulze (2008). Investitionsrückstand und Investitionsbedarf der Kommunen. Ausmaß, Ursachen, Folgen und Strategien. Unter Mitarbeit von Klaus-Dieter Beißwenger. Edition Difu – Stadt, Forschung, Praxis 4. Hrsg. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.

führen ist. Besonders große Rückstände wurden in den Bereichen Schule (67,8 Milliarden Euro), Verkehrsinfrastruktur (53,4 Milliarden Euro) sowie im Bevölkerungsschutz (19,9 Milliarden Euro) identifiziert. Allein der Investitionsbedarf bei kommunalen Brücken in Deutschland lässt sich auf 46 Milliarden Euro beziffern.⁹

Über den gegenwärtigen Investitionsrückstand hinaus gibt es zahlreiche Schätzungen zum künftigen Investitionsbedarf aufgrund der notwendigen Transformation der Infrastruktur. Diese sind zwar mit Unsicherheiten behaftet, liefern aber wichtige Orientierungswerte – sowohl für politische Entscheidungsprozesse als auch für Finanzmarktakteure.¹⁰ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kommunen nur einen Teil der zukünftigen Investitionen schultern müssen und dabei unterschieden werden muss zwischen der Verantwortung der Kernverwaltung und jener von Stadtwerken und kommunalen Unternehmen.

Um einen Überblick über bestehende Abschätzungen für Deutschland herzustellen, wurde für den „Kommunalen Finanzreport 2025“ einschlägige Literaturbestand ausgewertet. Je nach betrachtetem Zeitraum, Region und Infrastrukturbereich, aber auch abhängig von der Berechnungsmethode variieren die genannten Investitionsbedarfe zum Teil erheblich. Zieht man nur die Studien heran, die umfassende und nicht sektorspezifische Berechnungen der kommunalen Investitionsbedarfe für Klimaschutz und/oder -anpassung berechnen¹¹ und rechnet die darin genannten Bedarfe auf die Jahre der jeweils betrachteten Periode herunter, so zeigt sich ein jährlicher Investitionsbedarf in den kommunalen Klimaschutz bis 2030 zwischen 7,6 Milliarden Euro und 19 Milliarden Euro. Im Bereich der Klimaanpassung liegt die Spannweite zwischen 1,3 Milliarden Euro und 5,6 Milliarden Euro. Zusammengekommen bedeutet dies notwendige jährliche Investitionen in Klimaschutz und -anpassung in Höhe von mindestens 8,9 Milliarden Euro und höchstens 24,6 Milliarden Euro.

Im Vergleich dazu wirken die Summen, die Kommunen in Deutschland tatsächlich in Klimaschutz und -anpassung investieren, zunächst gering. Brand et al. (2023) haben befragungsbasiert die Investitionen der Kommunen hochgerechnet, die diese in ihrer mittelfristigen Finanzplanung im Jahr 2022 hinterlegt hatten.¹² Die Summen lagen bei 2,5 Milliarden Euro pro Jahr für Klimaschutzmaßnahmen und einer Milliarde Euro für Maß-

nahmen zur Anpassung an den Klimawandel.

Zusammenfassend zeigen die Hochrechnungen und Abschätzungen von Investitionsrückständen sowie transformativen Investitionsbedarfen die Dimension der Herausforderungen auf, vor denen die Kommunen aktuell stehen. Angesichts der angespannten Finanzlage befinden sie sich gleichzeitig in einer Phase der anhaltenden Investitionsschwäche. Vor diesem Hintergrund ist die Frage drängender denn je, wie sich ihre Finanz- und vor allem auch die Investitionsfähigkeit dauerhaft stärken lässt.

C) Lösungsansätze

Der „Kommunale Finanzreport 2025“ diskutiert eine Vielzahl aktueller Reformideen zur Stärkung der Kommunalfinanzen und zur dauerhaften Stabilisierung der Investitionsfähigkeit. Im Folgenden werden drei der Vorschläge hervorgehoben: Die Reform der Förderprogrammlandschaft, die Schärfung der Konnexität sowie eine Anpassung der Verteilung der Gemeinschaftsteuern. Leser/-innen, die sich auch für die weiteren Ansätze interessieren, sei ein Blick in den Finanzreport empfohlen.

Bessere Förderprogramme

In den vergangenen Jahren haben Bund und Länder sehr viele neue Förderprogramme zur sozial-ökologischen Transformation aufgelegt. Die Kommunen beklagen jedoch die Unübersichtlichkeit dieser Förderlandschaft. Anstatt einer Ausweitung weiterer Programme sollten bestehende Angebote gebündelt, vereinfacht und gezielt aufgestockt werden, um den Kommunen so eine wirkungsorientierte Förderung auf Pauschalen- und/oder Festbetragsbasis zu gewähren.

Den Orientierungsrahmen hierfür könnte ein Modell des Deutschen Städtetages bilden. Der Verband hat erstmals 2022 sein Konzept „Finanzierung des kommunalen Klimaschutzes effizient, effektiv und flexibel gestalten“ vorgelegt.¹³ Kernelemente dieses Ansatzes sind eine Pauschalierung, eine strikte Wirkungsorientierung, eine langfristige Verstetigung sowie eine Flexibilisierung der kommunalen Klimaschutzförderung durch Bund und Länder. Auf diese Weise soll eine Abkehr von der Vielzahl an technisch und administrativ kleinteiligen Förderprogrammen vollzogen werden, welche die autonomen Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunen inzwischen zu stark einschränken und sich meist auch durch eine zu geringe Innovationsoffenheit auszeichnen.

Der Städtetag schlägt vor, dass Kommunen für mindestens zehn Jahre feste, gemeinsam von Bund und Ländern finanzierte Förderbudgets erhalten, woraus sie ihre eigenen Projekte finanzieren. Die Bundesmittel sollten jedoch – anders als vom deutschen Städtetag vorgeschlagen – nach Finanzkraft und Klima-Betroffenheit auf die Länder verteilt werden, um die Wirksamkeit der Investitionspauschalen zu erhöhen. Die Länder würden die kommunalen Budgets anhand von Kriterien wie Einwohnerzahl, Finanzkraft und klimarelevanten Rahmenbedingungen festlegen. Kommunen müssten die Klimawirksamkeit ihrer Maßnahmen bei der Antragstellung nachweisen und die Auszahlung der Fördermittel erfolgt nach Umsetzung der Maßnahmen. Einen Mehrwert bietet der Vorschlag eines regionalen Poolings kommunaler Budgets benachbarter Städte und Gemeinden zur Nutzung von Synergien. Zudem sollen auch maßnahmenbezogene Personalkosten sowie Projekte zur Konzeptentwicklung aus den Kommunalbudgets finanzierbar werden.

Schärfung des Konnexitätsprinzips

Um die Kommunen mit Blick auf ihre angespannte Finanz- und Haushaltslage zu entlasten, stellt sich die Frage, inwieweit

⁹ Heyl, Benedikt, und Nanne Richardsen (2025). „Ausgebaut! Der Modernisierungsbedarf bei den Straßenbrücken ist so groß, dass kein Geld für den Ausbau von Bundesstraßen und Autobahnen da ist“. April 2025. Hrsg. T&E Deutschland (Report). Berlin.

¹⁰ Deutscher Bundestag (2024). „Zur Berechnung der Investitionskosten für die Energiewende“. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (Kurzinformation, WD 5 3000 135/24).

¹¹ Heilmann, Felix et al. (2024). Was kostet eine sichere, lebenswerte und nachhaltige Zukunft? Öffentliche Finanzbedarfe für die Modernisierung Deutschlands. Fachtexte. Dezernat Zukunft e. V. Berlin; Krebs, Tom, und Janek Steitz (2021). „Öffentliche Finanzbedarfe für Klimainvestitionen im Zeitraum 2021–2030“. Forum New Economy (Working Papers No. 3). Berlin; Dullien, Sebastian, Simon Gerards Iglesias, Michael Hüther und Katja Rietzler (2024). „Herausforderungen für die Schuldenbremse. Investitionsbedarfe in der Infrastruktur und für die Transformation“. IW-Policy Paper 2/2024. Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. Köln.

¹² Brand, Stefan; Salzgeber, Johannes; Raffer, Christian; Scheller, Henrik (2023): Kommunale Klimainvestitionen im Spannungsfeld zwischen steigenden Bedarfen und begrenzten Ressourcen. KiW Research, Fokus Volkswirtschaft Nr. 427.

¹³ Deutscher Städtetag (2023). „Finanzierung des kommunalen Klimaschutzes effizient, effektiv und flexibel gestalten. Modellskizze für ein effizientes und wirkungsvolles Verfahren zur Finanzierung kommunaler Klimaschutzmaßnahmen“. Berlin.

das bestehende Konnexitätsprinzip des Grundgesetzes und die spiegelbildlichen Regelungen in den Länderverfassungen gestärkt werden könnten. Gemäß Art. 104a Abs. 1 GG gilt, dass „der Bund und die Länder (...) gesondert die Ausgaben (zu) tragen, die sich aus der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ergeben, soweit dieses Grundgesetz nichts anderes bestimmt“. Das Konnexitätsprinzip des Grundgesetzes begründet damit eine „Vollzugskonnexität“. Die föderale Ebene, die bestimmte Funktionen bzw. Aufgaben vollzieht bzw. implementiert, muss dafür auch über eine hinreichende Finanzausstattung verfügen.

In den Verfassungen der Bundesländer ist dagegen eine Veranlassungskonnexität verankert worden, wonach gilt: „Wer bestellt, der bezahlt“. So soll die kommunale Selbstverwaltungsautonomie geschützt werden, indem Städten und Gemeinden nicht einfach Aufgaben von den Ländern übertragen werden können, ohne dass eine hinreichende Finanzausstattung sichergestellt ist. Ein Grundproblem, das in der Verfassung in Art. 104 a Abs. 1 GG verankerten Konnexitätsprinzips besteht jedoch darin, dass es nur das Verhältnis zwischen Bund und Ländern umfasst. Da zwischen dem Bund und den Kommunen grundsätzlich keine direkten Beziehungen bestehen dürfen, hat der Grundgesetzgeber hier auch keine entsprechenden Vorkehrungen für den Fall von möglichen Aufgabenübertragungen vom Bund an die Kommunen vorgesehen. Nichtsdestotrotz kommt es immer wieder dazu, dass gerade im Sozialbereich bundeseinheitliche Regelungen verabschiedet werden, die die Kommunen umsetzen müssen, ohne dass sie dafür hinreichend finanziell kompensiert würden.

Auf den ersten Blick scheint die Einführung eines Konnexitätsprinzips, das im Verhältnis zwischen Bund und Kommunen gilt, wohl der einfachste Reformansatz. Verfassungsrechtlich hätte dieser Ansatz jedoch weitreichende Folgen: dem Bund würde damit zugestanden, direkte Finanzbeziehungen zu den Kommunen unterhalten zu können. Damit könnte er aber faktisch die Länder umgehen. Dabei stellen die Kommunen einen verfassungsrechtlichen Teil der Länder dar. Aus dem zweistufigen Staatsaufbau der Bundesrepublik würde damit automatisch eine dreistufige Struktur. Gleichzeitig würden die Koordinationsanforderungen an den Bund deutlich steigen. Denn wenn direkte Finanzbeziehungen zwischen ihm und den Kommunen bestehen dürften, so müsste er die rund 11.000 Kommunen

selbst koordinieren. Das dürfte die Bundesverwaltung deutlich überfordern.

Jenseits einer derart weitreichenden Herangehensweise könnte ein weiterer Ansatz in einem Aufgabenmoratorium bestehen, so dass schlichtweg weniger neue bzw. keine weiteren (sozialen) Aufgaben mehr an die Kommunen übertragen werden.¹⁴ Denkbar wäre auch, dass Kommunen einzelne Aufgaben freiwillig abgeben, bei denen ohnehin kein lokaler Ermessensspielraum besteht. So weist beispielsweise die aktuelle Diskussion über die Leistung der Kfz-Zulassung darauf, dass eine Reduzierung des kommunalen Leistungsspektrums denkbar und möglich wäre.¹⁵

Für den Fall, dass ein derartiges Aufgabenmoratorium nicht durchsetzbar ist und die Kommunen auch künftig weitere Aufgaben übernehmen, könnte womöglich ein sogenannter Konnexitätsprüfungsausschuss eingeführt werden. Dieser sollte in allen Gesetzgebungsprozessen von Bund und Ländern – ggf. unter Einbeziehung der kommunalen Spitzenverbände – eine striktere und wirksamere Konnexitätsprüfung vornehmen, um etwaige Zusatzbelastungen der Kommunen zu vermeiden oder zumindest adäquat zu kompensieren. Der Ausschuss könnte beim Bundesrat angesiedelt werden und hätte zu prüfen, dass das „Aufgabenübertragungsverbot gemäß Art. 84 Abs. 1 GG eingehalten wird. Er könnte dabei auch als Streitschlichtungsinstanz zwischen den Ebenen wirken.

Anpassung der Steuerverteilung

Die Gemeinden erhalten feste Anteile an den drei großen Gemeinschaftssteuern: 15 % der Einkommensteuer, 12 % der Kapitalertragsteuer und rund 2 % der Umsatzsteuer. Effektiv liegt der Anteil an der Umsatzsteuer durch zusätzliche Festbeträge bei etwa 2,8 %. Mit einer Anpassung des Länder- oder Gemeindeanteils der Umsatzsteuer kann der Bund die Finanzierung übertragener Aufgaben sicherstellen. So erhöht beispielsweise der Bund für die Finanzierung des oben erwähnten Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder den Länderanteil an der Umsatzsteuer.¹⁶

Gerade der Gemeindeanteil an der Umsatzsteuer ist von jeher als sogenanntes bewegliches Scharnier in den föderalen Finanzbeziehungen der verschiedenen Ebenen angelegt und dient dazu, die finanziellen Deckungsanforderungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen feinzusteuern. In Phasen, in denen diese Deckungsanforderungen aus dem Gleich-

gewicht geraten, erscheint eine Anpassung also naheliegend. Dieser Finanzierungsansatz erscheint zudem besonders kompatibel mit den Plänen der neuen Bundesregierung, die im Koalitionsvertrag die zentrale Rolle der Kommunen in der Umsetzung staatlicher Aufgaben anerkennt und verspricht, sich für eine faire Aufgaben- und Finanzierungsverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen einzusetzen.¹⁷ Insbesondere soll sichergestellt werden, dass kommunale Aufgaben angemessen ausgestattet werden.

Eine deutliche Erhöhung des kommunalen Umsatzsteueranteils wäre vor allem deshalb sinnvoll, weil es sich bei der Umsatzsteuer grundsätzlich um eine ergiebige Steuerquelle handelt, die zudem stetig wächst und nur geringfügigen Schwankungen im Konjunkturverlauf unterliegt. Die Erhöhung des Gemeindeanteils brächte den Kommunen eine sichere und besser planbare Einnahmequelle als etwa die Gewerbesteuer, deren Reform ebenfalls diskutiert wird. Erreicht werden könnte dies entweder über die Anhebung der prozentualen Beteiligung oder aber über dauerhaft höhere Festbeträge.¹⁸ Auch die kommunalen Spitzenverbände betonen regelmäßig die Notwendigkeit einer kräftigen Erhöhung des Gemeindeanteils an der Umsatzsteuer, um in der gegenwärtigen Situation schnell zu reagieren.¹⁹ Angemerkt werden sollte aber

¹⁴ DStGB (02.10.2024): Kommunalfinanzen im freien Fall. Berlin.; Junkernheinrich, Martin; Micosatt, Gerhard (2024): Kommunalfinanzen im Jahr 2023 - Hohes Defizit und Rückgewinnung kommunaler Handlungsfähigkeit. In: Martin Junkernheinrich, Stefan Koriath, Thomas Lenk, Henrik Scheller, Matthias Woisin und Anja Ranscht-Ostwald (Hg.): Jahrbuch für öffentliche Finanzen. Stuttgart: Berliner Wissenschafts-Verlag (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Band 259), S. 307–347.

¹⁵ DStGB (03.01.2025): Kurswechsel einleiten - starke Kommunen möglich machen. Online verfügbar unter <https://www.dstgb.de/publikationen/presse-mitteilungen/kurswechsel-einleiten-starke-kommunen-moeglich-machen/>, zuletzt geprüft am 05.01.2025.

¹⁶ BMBFSFJ (2025): Gesetz zur ganztägigen Förderung von Kindern im Grundschulalter. Bundesministerium für Bildung, Familien, Senioren, Frauen und Jugend.

¹⁷ CDU; CSU; SPD (2025): Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD - 21. Legislaturperiode.

¹⁸ Hesse, Mario; Bender, Christian; Starke, Tim; Lenk, Thomas (2024a): Strukturelle Stärkung der kommunalen Investitionsfähigkeit. Teil 2: Die fiskalischen Transmissionskanäle unter dem Brennglas (KOMKIS Analyse, 25).

¹⁹ Deutscher Städtetag (2026): Einfachste Lösung wäre höhere Beteiligung an Umsatzsteuer. Pressemitteilung vom 20.01.2026.

auch, dass angesichts der angespannten Haushaltssituation auch auf Ebene der Länder und des Bundes die Spielräume zur Umverteilung aktuell gering sind.

Fazit

Die aktuell stark angespannte Haushaltssituation der Kommunen in Deutschland

und die finanziellen Herausforderungen der sozialökologischen Transformation zeigen, dass Kommunen die notwendigen Investitionen kaum mit laufenden Einnahmen stemmen können. Deshalb braucht es eine Doppelstrategie: gezielte Finanzierungsinstrumente für Transformationsinvestitionen sowie eine dauer-

hafte Stärkung der kommunalen Einnahmen und Entlastungen auf der Ausgabenseite. Nur so lässt sich vermeiden, dass aufgrund von Konsolidierungsnotwendigkeiten Pflichtaufgaben immer wieder zulasten erforderlicher Investitionen gegeneinander ausgespielt werden.

Die Verpachtung passiver Breitbandnetzinfrastrukturen durch kommunale Träger im Lichte der Gewerbesteuer

Matthias Müller, Rechtsanwalt und Steuerberater, Wirtschaftsrat GmbH, Hamburg
Thorsten Karstens, stv. Geschäftsführer des SHGT

I. Entwicklung des Ausbaus von Breitbandnetzen

Die flächendeckende Breitbandversorgung gilt als zentrale infrastrukturelle Voraussetzung der wirtschaftlichen Entwicklung digitaler Verwaltungsprozesse und gesellschaftlicher Teilhabe.

In Deutschland wird der Ausbau leistungsfähiger Netze – insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Räumen – ganz maßgeblich von Kommunen und kommunalen Verbänden getragen, da privatwirtschaftliche Anbieter Investitionen in dünn besiedelten Regionen häufig als unwirtschaftlich ansehen und entsprechende Projekte zurückstellen. In diesen Fällen greifen die Kommunen ein, um bestehende „weiße Flecken“ zu schließen und die digitale Grundversorgung ihrer Bevölkerung sicherzustellen. Durch ihre Nähe zu Bürgern und Unternehmen erkennen kommunale Träger lokale Bedarfe frühzeitig und können Ausbauprojekte nicht nur effizient koordinieren. Vielmehr sind Formen der kommunalen Zusammenarbeit, insbesondere die Gründung von Zweckverbänden geeignet, Ressourcen zu bündeln, dadurch größere Projektvolumina und in der Folge einen höheren Grad an Wirtschaftlichkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit zu erreichen.

Kommunale Infrastrukturmodelle gewährleisten zudem einen effektiven Wettbewerb, in dem sie mehreren Telekommunikationsanbietern Zugang zu einer gemeinsamen Netzinfrastruktur verschaf-

fen. Nicht zuletzt setzen zahlreiche Förderprogramme von Bund und Ländern kommunale Antragsteller voraus, so dass kommunales Engagement einen erheblichen Beitrag dazu leistet, staatliche Fördermittel effizient zu nutzen.

Das kommunale Engagement begann daher in nennenswertem Umfang bereits Mitte der 2000er-Jahre, als deutlich wurde, dass DSL-Versorgung und private Investitionen insbesondere im ländlichen Raum stagnieren. In dieser Phase entstanden die ersten kommunalen Breitbandinitiativen sowie interkommunale Zweckverbände, die eigenständig Funk- oder DSL-Lösungen erschlossen.

Mit der Breitbandstrategie des Bundes von 2009 und der zunehmend offenen Förderkulisse ab etwa 2012/2013 übernahmen Kommunen verstärkt eine aktive Rolle als Netzträger oder Infrastrukturentwickler. Im großen Stil begründeten zahlreiche Landkreise und Zweckverbände als zentrale Träger und Auftraggeber Projekte zum Ausbau flächendeckender Glasfasernetze ab der Einführung des Bundesförderprogramms Breitband im Jahr 2015.

Seit der Gigabitstrategie des Bundes (ab 2018/2021 weiterentwickelt) konzentriert sich der Ausbau nahezu durchgehend auf gigabitfähige, glasfaserbasierte FTTH-/FTTB-Netze. Viele kommunale Zweckverbände fungieren heute als Eigentümer passiver Netzinfrastrukturen, während der aktive Betrieb häufig über privatwirtschaftliche Partner erfolgt.



Matthias Müller



Thorsten Karstens

Nachdem in der Anfangsphase bis in die frühen 20er Jahre dieses Jahrtausends die kommunalen Träger infolge der erheblichen Investitionssummen noch Verluste realisiert haben, sehen sich die Zweckverbände und Kommunen seit Mitte des Jahrzehnts immer mehr der bislang ungewohnten Situation ausgesetzt, dass erstmals Gewinne aus zum Teil äußerst vorteilhaften Pachtverträgen entstehen.

In der Folge stellen sich Fragen nach der steuerlichen Behandlung dieser Zuflüsse. Während viele Körperschaftsteuerliche Fragen inzwischen geklärt sind, bestehen im Bereich der Gewerbesteuer weiterhin erhebliche Unsicherheiten. Diese betreffen insbesondere die Verpachtung passiver Netzinfrastrukturen durch Zweckverbände und sind für die Praxis von erheblicher Bedeutung.

II. Gewerbesteuerliche Relevanz des Verpachtungs-Betriebs gewerblicher Art i.S.d. KStG oder gewerbesteuerlich unbeachtliche Vermögensverwaltung

Zweifelhaft ist bereits, ob die Verpachtung einer passiven Netzinfrastruktur überhaupt einen laufenden Betrieb oder vielmehr eine vermögensverwaltende Tätigkeit darstellt.

Das Gewerbesteuerrecht knüpft für den sachlichen Umfang des Gewerbebetriebsbegriffs an die Körperschaftsteuerrechtliche Figur des Betriebs gewerblicher Art an. Nach § 4 Abs. 1 KStG sind Betriebe gewerblicher Art alle Einrichtungen juristischer Personen des öffentlichen Rechts, die einer nachhaltigen wirtschaftlichen Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen dienen und sich wirtschaftlich innerhalb der Gesamtbetätigung herausheben. Eine Gewinnerzielungsabsicht ist insoweit nicht erforderlich.

Für die Gewerbesteuer gelten jedoch strengere Anforderungen. Neben den Merkmalen des § 15 Abs. 2 EStG ist insbesondere eine Gewinnerzielungsabsicht

sowie eine Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr erforderlich. Zudem muss ein Mindestmaß an betrieblicher Organisation vorliegen.

1. Verpachtungs-BgA i.S.d. KStG

Nach § 4 Abs. 4 KStG gilt auch die Verpachtung eines Betriebs gewerblicher Art als BgA. Voraussetzung ist jedoch, dass die überlassenen Wirtschaftsgüter die wesentlichen Grundlagen eines Betriebs darstellen, mit denen der Pächter ohne größere weitere Maßnahmen einen Gewerbebetrieb ausüben kann.

Diese Voraussetzungen sind bei der Verpachtung einer ausschließlich passiven Glasfaserinfrastruktur ohne aktive Komponenten regelmäßig nicht erfüllt. Eine solche Verpachtung stellt daher grundsätzlich eine vermögensverwaltende Tätigkeit dar.

Anders kann dies beurteilt werden, wenn neben der passiven Infrastruktur auch aktive Komponenten überlassen werden. In diesen Fällen geht die Finanzverwaltung davon aus, dass ein Verpachtungs-BgA vorliegt.

2. Verpachtung von Leerrohren mit Glasfaserkabeln ohne aktive Komponenten

Ungeklärt ist die Einordnung von Fällen, in denen Leerrohre und Glasfaserkabel, jedoch keine aktiven Komponenten überlassen werden.

Nach unserer Auffassung spricht vieles dagegen, hierin einen Betrieb gewerblicher Art zu sehen. Ohne aktive Technik kann kein betriebsbereites Telekommunikationsnetz betrieben werden. Die Verpachtung beschränkt sich daher auf einzelne Wirtschaftsgüter, die für sich genommen keinen Betrieb ermöglichen. Ein Telekommunikationsbetrieb setzt vielmehr eine Vielzahl weiterer Maßnahmen voraus, insbesondere die Installation und den Betrieb aktiver Komponenten sowie entsprechende organisatorische und personelle Strukturen. Diese werden jedoch regelmäßig erst durch den Pächter geschaffen.

Der Zweckverband stellt somit lediglich die Grundlage für einen späteren Betrieb bereit, ohne selbst eine betriebliche Tätigkeit auszuüben. Auch aus kommunal-

Straßenverkehr aus Kinderaugen – mit dem Tiefsehrrohr



Was Kinder sehen, wird von Erwachsenen oft übersehen. Mit dem Tiefsehrrohr erleben Sie Verkehrssituationen aus Sicht der Kleinsten: Engstellen, Stolperfallen und gefährliche Übergänge werden sichtbar – und können gezielt in die Planung von Mobilitätskonzepten einfließen.

Nutzen Sie das Tiefsehrrohr für Planungsprozesse, Bürger*innenbeteiligung oder Aktionen rund um nachhaltige Mobilität. Kommunen in Schleswig-Holstein können das Tiefsehrrohr unkompliziert ausleihen – inklusive Ideen für den Einsatz vor Ort.

Neue Perspektiven gewinnen, Diskussionen anregen, Entscheidungen aus Sicht der Kleinsten treffen – das Tiefsehrrohr macht Mobilitätsplanung anschaulich und praxisnah.

Jetzt informieren
und ausleihen:
mobiliteam.nah.sh/angebote/verleih



Schleswig-Holstein
Der echte Norden



mobiliteam
by NAH.SH

rechtlichen Vorgaben lässt sich keine andere Beurteilung ableiten.

Gelegentlich sehen die Verpachtungsmodelle vor, dass die verpachtenden Zweckverbände die beweglichen Wirtschaftsgüter an das pachtenden Telekommunikationsunternehmen verkaufen, so dass allein mit dem mitverpachteten Inventar kein Betrieb möglich wäre, um so die Entstehung eines Verpachtungs-BgA zu verhindern. Dementsprechend stellt die Arbeitshilfe der OFD NRW zur Besteuerung der juristischen Personen des öffentlichen Rechts vom 09.06.2022, „Breitbandausbau“ dar, dass die Verpachtung eines passiven Netzes samt „weiterer erforderlicher technischer Komponenten“ einen Verpachtungs-BgA begründe, ergänzt diese Aussage jedoch nicht in gewerbsteuerlicher Hinsicht. Obgleich sich neben dem Niedersächsischem Finanzministerium auch das Bundesfinanzministerium in ähnlicher Weise eingelassen hat, dass ein solches Modell trotz des Mangels der Betriebsfertigkeit gleichwohl als Verpachtungsbetrieb gewerblicher Art einzustufen sein soll, fehlt es nach wie vor sowohl an einer einheitlichen Handhabung durch die Finanzverwaltung als auch an einer gerichtlichen Entscheidung zu diesem Sachverhalt.

U.E. stellt daher die Verpachtung eines passiven Netzes ohne aktive Komponenten durch den Zweckverband eine ertragsteuerlich unbeachtliche Vermögensverwaltung dar. Diese begründet grundsätzlich keinen Betrieb gewerblicher Art.

III. Gewerbesteuerpflicht

Selbst wenn man die Verpachtung als Betrieb gewerblicher Art einordnet, stellt sich die Frage, ob hieraus zwingend eine Gewerbesteuerpflicht folgt.

1. Gewerbliche Tätigkeit

Nach § 2 Abs. 1 GewStG unterliegt jeder stehende Gewerbebetrieb der Gewerbesteuer. Entscheidend ist jedoch, ob tatsächlich eine gewerbliche Tätigkeit im Sinne des § 15 Abs. 2 EStG vorliegt.

Das Erfüllen der Voraussetzungen eines Betriebs gewerblicher Art ist hierfür nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung. Vielmehr müssen zusätzlich die Merkmale der gewerblichen Tätigkeit erfüllt sein.

2. Besondere Umstände

Um einer an sich vermögensverwaltenden Tätigkeit gewerblichen Charakter zu verleihen, müssen daher besondere Umstände hinzutreten. Diese können insbe-

sondere vorliegen, wenn die Verpachtung über das übliche Maß hinausgeht oder zusätzliche Leistungen erbracht werden.

Eine Gewerbesteuerpflicht kann sich etwa ergeben, wenn der Zweckverband Einfluss auf die laufende Betriebsführung der Betreibergesellschaft nimmt, auch wenn dies ggf. nur mittelbar geschieht. In diesen Fällen kann eine Betriebsaufspaltung vorliegen, insbesondere bei personeller und sachlicher Verflechtung.

In den hier typischen Verpachtungsmodellen fehlt es jedoch regelmäßig an einer solchen Einflussnahme.

3. Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr

Voraussetzung für einen Gewerbebetrieb ist außerdem die Teilnahme am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr. Hierunter ist eine nach außen gerichtete entgeltliche Tätigkeit zu verstehen.

Bei der Verpachtung von Breitbandinfrastrukturen ist dies zweifelhaft. Die Tätigkeit richtet sich regelmäßig nur an einen begrenzten Kreis von Netzbetreibern und dient vorrangig der Sicherstellung der Infrastrukturversorgung.

Zudem wurden viele Projekte gerade deshalb initiiert, weil ein privatwirtschaftlicher Ausbau nicht erfolgt ist, da der Ausbau gerade in unterversorgten Regionen allenfalls kostendeckend und insoweit für die Privatwirtschaft uninteressant ist. Eine Wettbewerbsverzerrung durch die öffentliche Hand ist daher regelmäßig nicht erkennbar.

4. Fehlende Gewinnerzielungsabsicht

Ein weiteres wesentliches Merkmal ist die Gewinnerzielungsabsicht. Diese liegt aber nicht vor, wenn lediglich eine Kostendeckung angestrebt wird.

In der Praxis sind die Projekte häufig auf lediglich über einen langen Zeitraum zu erreichende Kostendeckung ausgerichtet. Auch wenn sich im Einzelfall Überschüsse ergeben, etwa aufgrund günstiger Finanzierungsbedingungen, begründet dies nicht zwangsläufig eine Gewinnerzielungsabsicht.

Entscheidend ist vielmehr die ursprüngliche Planung. Daher kommt den von den Kammereien zu erstellenden Prognoserechnungen eine zentrale Bedeutung zu, mit denen gegenüber der Finanzverwaltung nachgewiesen werden kann, dass lediglich eine „schwarze Null“ angestrebt wurde.

5. Betriebsverpachtung

Selbst wenn ein Betrieb i.S.d. Körperschaftsteuer unterstellt wird, spricht auch

die Betriebsverpachtung gegen eine Gewerbesteuerpflicht. Nach herrschender Meinung führt die Verpachtung eines Betriebs regelmäßig zur Aufgabe des Betriebs und damit zum Wegfall der Gewerbesteuerpflicht beim Verpächter, sofern der Betrieb nicht ohne Weiteres wieder aufgenommen werden kann.

Dies ist bei Breitbandnetzen regelmäßig der Fall, da die aktiven Komponenten im Eigentum des Pächters stehen und dem Zweckverband das notwendige technische Personal fehlt.

6. Fehlende gesetzliche Grundlage im GewStG

Schließlich fehlt es an einer ausdrücklichen gesetzlichen Grundlage im Gewerbesteuergesetz für die Besteuerung eines Verpachtungs-BgA. Anders als im Körperschaftsteuerrecht existiert keine entsprechende Regelung.

IV. Gewerbesteuerliche Zerlegung

Wird dennoch eine Gewerbesteuerpflicht angenommen, stellt sich die Frage, ob und wie der Gewerbesteuermessbetrag zu zerlegen ist.

1. Betriebsstätten

Eine Zerlegung setzt voraus, dass in mehreren Gemeinden Betriebsstätten bestehen. Betriebsstätte ist jede feste Geschäftseinrichtung oder Anlage, die der Tätigkeit des Unternehmens dient.

Auch passive Netzinfrastrukturen können grundsätzlich eine solche Einrichtung darstellen. Allerdings wird dies von der Finanzverwaltung teilweise anders beurteilt.

2. Verfügungsmacht

Erforderlich ist zudem, dass der Steuerpflichtige über die Einrichtung eine nicht nur vorübergehende Verfügungsmacht hat.

In der Praxis wird diese häufig dem Pächter zugerechnet, da dieser den Betrieb führt und die Infrastruktur nutzt. Der Zweckverband beschränkt sich demgegenüber regelmäßig auf die Rolle des Verpächters.

3. Verpachtete Einrichtungen

Nach der Rechtsprechung begründen verpachtete Einrichtungen grundsätzlich keine Betriebsstätte des Verpächters, sofern dieser dort keine eigene betriebliche Tätigkeit entfaltet.

Die bloße Überlassung der Infrastruktur sowie Kontroll- oder Zustimmungsrechte reichen hierfür nicht aus. Erforderlich wäre eine eigene nachhaltige Tätigkeit vor Ort.

4. Ort der Geschäftsleitung

Fehlt es an Betriebsstätten in den einzelnen Gemeinden, wird der Gewerbesteuerermessbetrag dem Ort der Geschäftsleitung zugeordnet. Dieser befindet sich dort, wo die maßgeblichen Entscheidungen getroffen werden.

In der Praxis ist dies regelmäßig der Sitz des Zweckverbandes.

5. Alternative: mehrgemeindliche Betriebsstätte

Nur wenn man davon ausgeht, dass das Netz eine einheitliche Betriebsstätte darstellt, die sich über mehrere Gemeinden erstreckt, käme eine Zerlegung in Betracht.

Dies würde jedoch voraussetzen, dass der Zweckverband über die Infrastruktur verfügt und diese seiner eigenen Tätigkeit dient. Diese Voraussetzungen sind in der Praxis häufig nicht erfüllt.

V. Zerlegungsmaßstab und Einigung über die Zerlegung

Nach § 28 Abs. 1 Gewerbesteuergesetz (GewStG) gilt folgendes: „Sind im Erhebungszeitraum Betriebsstätten zur Ausübung des Gewerbes in mehreren Gemeinden unterhalten worden, so ist der Steuermessbetrag in die auf die einzelnen Gemeinden entfallenden Anteile (Zerlegungsanteile) zu zerlegen.“

Der Klassiker für solche Zerlegung sind die großen Discounter, die in vielen Gemeinden Betriebsstätten (in der Regel die Läden) unterhalten.

§ 29 regelt dann den Zerlegungsmaßstab, der sich grundsätzlich aus dem Verhältnis der Summe der Arbeitslöhne in den Betriebsstätten ergibt. Für Betriebe, die ausschließlich Anlagen zur Erzeugung von Strom und anderen Energieträgern sowie Wärme aus Windenergie und solarer Strahlungsenergie betreiben, sind in Absatz 2 abweichende Regelungen getroffen wurden. Hintergrund dieser nach und nach erfolgten Regelungen dazu war das Ziel, den Anlagenstandort gegenüber den Verwaltungsstandorten der Betreiber zu stärken. Beispiel: Windpark steht in der Gemeinde A, das Verwaltungsbüro (Firmenadresse) ist in Hamburg. Die Arbeitslöhne fallen regelmäßig im Büro an, so dass der Anlagenstandort leer ausginge. Mit der Regelung in Nr. 2 erfolgt dann die Verteilung zu 90% nach der Summe der installierten Leistung im Sinne von § 3 Nummer 31 des Erneuerbare-Energien-Gesetzes und zu 10% nach den Arbeitslöhnen, so dass der größte Anteil beim Anlagenstandort verbleibt. Diese Zerlegungsregelung hat eine län-

gere Geschichte und wurde sowohl hinsichtlich der Anwendungsfälle (zunächst nur Windenergie), der Aufteilung (zunächst 30% nach Arbeitslöhnen) als auch bezüglich des alternativen Zerlegungsmaßstabes verändert. So erfolgte die Stärkung des Maßstabes des Anlagenstandortes zunächst über die Ansätze des Sachanlagevermögens mit Ausnahme der Betriebs- und Geschäftsausstattung, der geleisteten Anzahlungen und der Anlagen im Bau in allen Betriebsstätten.

§ 33 enthält dann zwei weitere Varianten zur Zerlegung, in Absatz 1 die Möglichkeit des Finanzamtes, einen Maßstab für die Zerlegung festzusetzen, der die tatsächlichen Verhältnisse besser berücksichtigt.

Voraussetzung für die Anwendung eines abweichenden Maßstabs ist nach herrschender Meinung, dass der Zerlegungsmaßstab nicht dem Verhältnis der den einzelnen am Gewerbesteuerermessbetrag beteiligten Gemeinden durch die Betriebsstätten entstehenden Lasten entspricht. Dabei muss das Missverhältnis auf der Hand liegen, offenkundig und von erheblichem Gewicht sein. Zwar handelt es sich bei der Regelung des § 33 Abs. 1 GewStG um eine Härtefallklausel, die nur restriktiv Anwendung findet. Indes sind die Voraussetzungen des § 33 Abs. 1 GewStG von Amts wegen zu prüfen. Den Beteiligten, die sich darauf berufen, dass die Voraussetzungen des § 33 Abs. 1 GewStG vorliegen, obliegt die Darlegungs- und Nachweispflicht. Die Zuordnung des Gewerbesteuerermessbetrags allein zum Ort der Geschäftsleitung des Zweckverbandes wird ggf. nicht den den Mitgliedsgemeinden erwachsenden Gemeindelasten entsprechen und wäre daher ggf. unbillig. Aber dieses kommt nur in Betracht, wenn Betriebsstätten vorliegen. Ferner besteht die Möglichkeit nach Absatz 2, dass sich die Gemeinden der Betriebsstätten unter Zustimmung des Betriebes auf einen anderen Maßstab einigen. Dieses Vorgehen wird insbesondere gerne bei gemeindeübergreifenden Betrieben angewandt.

Daher ergäbe sich u.E. dann die Möglichkeit, dass sich der verpachtende Zweckverband mit den betroffenen Gemeinden, die einen Zerlegungsanteil beanspruchen, über eine Zerlegung des Gewerbesteuerermessbetrages einigt (bspw. anhand der Investitionen), wenn der verpachtende Zweckverband neben dem Ort der Geschäftsleitung Verfügungsmacht über die in anderen Gemeinden liegenden Betriebsstätten innehat.

Neben der Voraussetzung der Zustimmung aller Beteiligten ist aber nur eine

Zerlegung zwischen Gemeinden mit Betriebsstätten zulässig. Liegt eine Betriebsstätte nicht vor, kann die Gemeinde auch nicht an der Zerlegung teilnehmen. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass einige Finanzämter solche Regelungen zum Teil ohne Überprüfung angenommen und umgesetzt haben, z.B. für die Zerlegung der Gewerbesteuer bei Windparks.

Der BFH hat im Urteil vom 15.05.2024 ausgeführt: „Nach § 33 Abs. 2 GewStG ist für den Fall, dass sich die Gemeinden mit dem Steuerschuldner über die Zerlegung einigen, der Steuermessbetrag nach Maßgabe der Einigung zu zerlegen. Diese Vorschrift gibt den an der Zerlegung Beteiligten das uneingeschränkte Recht, abweichend von den gesetzlichen Vorgaben – auch vom Regelfall der Zerlegung nach Arbeitslöhnen gemäß § 29 Abs. 1 Nr. 1 GewStG – einen eigenen Zerlegungsmaßstab zu vereinbaren.“

Fazit: ohne Betriebsstätte keine Möglichkeit der Teilnahme an der Zerlegung

VI. Alternative Berücksichtigung nach dem Finanzausgleichsgesetz (FAG)

Wird das Gewerbesteueraufkommen entsprechend der Regelungen aus dem Gewerbesteuergesetz nur bei solchen Gemeinden mit Betriebsstätten berücksichtigt, hat dieses Folgen in der Steuerkraft als Grundlage für die Schlüsselzuweisungen, aber auch auf die Kreisumlage und ggf. Amtsumlage. Diese finanziellen Verschiebungen zwischen den Beteiligten sind ansonsten nur anhand einer fiktiven Berechnung und eingeschränkt möglich. Insbesondere bei interkommunalen Gewerbegebieten wurden teilweise aufwendige Nebenberechnungen erstellt, die die begrenzenden Wirkungen der Betriebsstätten (Beispiel: Ein gemeinsames Gewerbegebiet liegt nur auf der Fläche einer der beteiligten Gemeinden) ausgleichen sollen. Die Regelung in § 9 Absatz 5 FAG bietet dazu eine Alternative:

§ 9 Abs. 5 FAG:

Werden in einer Verbandssatzung oder in einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung nach den §§ 5 und 18 des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Februar 2003 (GVOBl. Schl.-H. S. 122), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 21. Juni 2016 (GVOBl. Schl.-H. S. 528), Bestimmungen über die Aufteilung des Grundsteueraufkommens oder des Gewerbesteueraufkommens getroffen, können diese bei der Ermittlung der Steuerkraftmesszahl

berücksichtigt werden, wenn sie mindestens für die Dauer von fünf Jahren gelten.

Die Wirkung der Anwendung von § 9 Abs. 5 FAG gleicht dann der einer Vereinbarung nach § 33 Abs. 2 Gewerbesteuergesetz (GewStG). Bestimmungen einer Verbandssatzung oder in einer Vereinbarung werden aber direkt bei der Ermittlung der Steuerkraft berücksichtigt, aufwendige Nebenberechnungen können entfallen. Die Zerlegung nach § 33 GewStG ist hingegen – auch wenn andere Vereinbarungen zuweilen von den Finanzämtern nicht in Frage gestellt werden – nach dem Wortlaut des Gewerbesteuergesetzes nur möglich, wenn auch tatsächlich Betriebsstätten im Sinne des Gewerbesteuerrechts in allen Zerlegungsgemeinden vorhanden sind (keine fiktiven Betriebsstätten).

Im kommunalen Finanzausgleich 2026 werden mehrfach Regelungen zur Aufteilung des Grundsteuer- und Gewerbesteueraufkommens im Sinne des § 9 Abs. 5 FAG berücksichtigt.

Voraussetzungen für die Anwendung sind:

- Eine Regelung in der Verbandssatzung oder in einer öffentlich-rechtlichen Ver-

einbarung nach den §§ 5 und 18 des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit.

- Die Regelung muss mindestens für die Dauer von fünf Jahren gelten. Damit sollen kurzzeitige und schwankende Einzelfalllösungen ausgeklammert werden. Allerdings sind solche Regelungen in der Verbandssatzung in der Regel zeitlich nicht begrenzt.
- Eine Zustimmung des Ministeriums für Inneres, Kommunales, Wohnen und Sport (MIKWS): Da der Wortlaut des Absatzes 5 „...können...berücksichtigt werden...“ lautet, ist es ratsam, vor Umsetzung die entsprechende Regelung und Berücksichtigung mit dem MIKWS abzustimmen.

VII. Zusammenfassung:

Die Finanzverwaltung in Schleswig-Holstein vertritt vereinheitlichend die Auffassung, die Verpachtung von Leerrohren mit weiteren Komponenten begründe einen Verpachtungs-BgA, der zur Gewerbesteuerpflicht führe; lediglich eine reine Leerrohrinfrastruktur sei gewerbesteuerlich unbeachtlich. Dabei mangle es den an den Zweckverbänden beteiligten Kommunen an der Verfügungsmacht über die Teile eines verpachteten passiven Netzes.

Die Finanzämter dürften daher angewiesen werden, eine gewerbesteuerliche Zerlegung auf einzelne Kommunen bei der Verpachtung passiver Infrastrukturen abzulehnen und einen Gewerbeertrag ausschließlich dem Ort der Geschäftsleitung des Zweckverbandes zuzuweisen. Im Rahmen der Gestaltungsfreiheit kann der Geschäftsleitungsort dann allerdings so gewählt werden, dass gewerbesteuerliche Belastungen minimiert werden.

Darüber hinaus kann eine sach- und belastungsgerechte Aufteilung des Gewerbesteueraufkommens allenfalls außerhalb des Steuerrechts durch Regelungen im Wege des Finanzausgleichs (Verbandssatzung oder öffentlich-rechtlichen Vereinbarung auf 5 Jahre mit Zustimmung des MIKWS) erreicht werden.

Es wird künftig immer stärker auf einen Nachweis der Kämmereien gegenüber der Finanzverwaltung in Gestalt von Prognoserechnungen ankommen, aus denen sich mittel- bis langfristig lediglich eine schwarze Null ergibt. Erst damit kann zuverlässig weiter argumentiert werden, dass im Fall des Falles keine Gewinnerzielungsabsicht vorlag, sondern sich Gewinne allenfalls aus Sondereffekten, wie z.B. besonders günstigen Zinskonditionen ergaben.

Ein starkes Bündnis für den Glasfaserausbau in Schleswig-Holstein

Jörg Bülow als langjähriger Mitstreiter und Impulsgeber verabschiedet

Dr. Andrea Schrage-Möller, Referatsleiterin im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein

Olaf Tölke, Investitionsbank Schleswig-Holstein

Mit der Breitbandstrategie des Landes entstand 2013 ein wichtiger Rahmen für den Ausbau leistungsfähiger Glasfaseranschlüsse, vor allem in ländlichen Regionen. Von Anfang an galt Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg. Zunächst tauschten sich die Akteure am „Runden Tisch Breitband“ aus, später im „Bündnis für den Glasfaserausbau“.

Das Wirtschaftsministerium hat das Bündnis initiiert und trägt es gemeinsam mit dem Breitbandkompetenzzentrum und der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH). Im Rahmen dieser Partnerschaft richtet die IB.SH jährlich ein Bündnistref-



Dr. Andrea Schrage-Möller, Dr. Klaus Winkler

fen aus, das Netzwerken mit der Erarbeitung gemeinsamer Positionen und konkreter Arbeitsaufträge verbindet.

Rund 80 Mitglieder sind mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung (Memorandum) in dem Bündnis zusammengeschlossen. Dazu zählen kommunale Breitbandzweckverbände, Stadtwerke, Telekommunikationsunternehmen wie Vodafone sowie Projektgesellschaften und Verbände.

Der flächendeckende Glasfaserausbau bis 2025 als ein zentrales Ziel des Bündnisses wurde bereits nahezu erreicht. Der Ausbau brachte verschiedene Herausforderungen mit sich. So war insbesondere zu klären, ob Glasfaseranschlüsse bis in jedes Haus oder jede Wohnung sinnvoll und finanzierbar sind. Entscheidend war dabei eine offene und klare



v.l.n.r. Olaf Tölke, IB.SH, Jörg Bülow, SHGT, Bastian Pastewka, BNG, Philipp Riederer, Bahnhof, Dr. Klaus Winkler, Sumbiosis



Jörg Bülow, SHGT-Landesgeschäftsführer, Julia Carstens, Staatssekretärin

Kommunikation zwischen Wirtschaftsministerium, Breitbandkompetenzzentrum, IB.SH und den weiteren Akteuren.

Viele Regionen organisierten sich in Breitbandzweckverbänden, die die Verantwortung für den Ausbau vor Ort übernehmen. In öffentlich-privaten Partnerschaften finanzierten sie die passive Infrastruktur. Planung, Bau und Betrieb der Netze vergaben sie an private Unternehmen, die das aktive Netz betreiben und die Kundinnen und Kunden versorgen.

Beim diesjährigen Bündnistreffen Anfang Januar 2026 in der IB.SH standen die Fortschreibung des Memorandums und die bessere Auslastung der Netze im Fokus.

Nach der Begrüßung durch den Vorstandsvorsitzenden der IB.SH, Erk Westermann-Lammers, stellte Staatssekretärin Julia Carstens die Position des Landes vor. In einer anschließenden Diskussion mit der im MWVATT zuständigen Referatsleiterin Dr. Andrea Schrage-Möller und den Teilnehmenden war die Weiterentwicklung des Memorandums ein wesentlicher Punkt.

Im Rahmen der Veranstaltung verabschiedete Staatssekretärin Carstens Jörg Bülow, dem langjährigen geschäftsführenden Vorstandsmitglied des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages und Mitgründer des Bündnisses. Er prägte die Entwicklung seit 2008 maßgeblich. Sehr früh setzte er sich für eine bessere Breitbandversorgung im ländlichen Raum ein und warb für einen kooperativen Ansatz.

Eine abschließende Paneldiskussion mit Branchenvertretern rückte zentrale Ziele der weiteren Zusammenarbeit in den Mittelpunkt. Staatssekretärin Carstens betonte, dass die sektorenübergreifende Zusammenarbeit künftig noch stärker in den Fokus rücken wird. Für die Fortschreibung des Memorandums kristallisierten sich drei zentrale Punkte heraus:

• Open Access, also die gemeinsame Nutzung eines Glasfasernetzes durch mehrere Anbieter, soll weiter ausgebaut werden, um die Netze besser auszulasten.

• Schleswig-Holstein soll die Migration von Kupfer- zu Glasfasernetzen konsequent vorantreiben.

• Der Inhouse-Ausbau in Mehrfamilienhäusern soll besser koordiniert und eng mit den Eigentümerinnen und Eigentümern abgestimmt werden.

Die enge Zusammenarbeit im Bündnis Glasfaserausbau hat Schleswig-Holstein eine Spitzenposition beim Glasfaserausbau in Deutschland und damit einen deutlichen Standortvorteil gesichert. Das ist das Ergebnis des Engagements vieler Beteiligter – allen voran Jörg Bülow.



v.l.n.r. Gerhard Petermann, Leiter Kommunalkunden IB.SH, Dr. Andrea Schrage-Möller, Leiterin Referat 31 im MWVATT, Johannes Lüneberg, Geschäftsführer BKZ.SH, Julia Carstens, Staatssekretärin im MWVATT, Jörg Bülow, SHGT-Landesgeschäftsführer, Erk Westermann-Lammers, Vorstandsvorsitzender IB.SH

Haushalte am Limit

SHGT-Umfrage offenbart wachsende Defizite – Landesvorstand diskutiert Umfrageergebnisse

In seiner Sitzung am 27. April 2026 in Kiel hat sich der Landesvorstand des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages (SHGT) unter Vorsitz von Thomas Schreitmüller unter anderem mit der angespannten Finanzlage der Kommunen befasst. Im Mittelpunkt stand dabei eine vom SHGT durchgeführte aktuelle Haushaltsumfrage unter den Gemeinden, die ein deutliches und zugleich alarmierendes Stimmungsbild aus der Praxis liefert. Die Ergebnisse unterstreichen: Die finanzielle Situation verschärft sich weiter – und ein erneuter Anlauf für strukturelle Lösungen ist dringend erforderlich.

Bereits einleitend machte Landesgeschäftsführer Jörg Bülow deutlich, dass die kommunale Finanznot zunehmend auch bundespolitische Aufmerksamkeit erfährt. Anlass hierfür sind unter anderem aktuelle Gesetzesvorhaben zur Altschuldenhilfe. Diese bewertet Bülow jedoch kritisch. Zwar stelle der Bund eine Milliarde Euro bereit, doch würden erhebliche Teile davon in finanzstarke Länder fließen. Schleswig-Holstein profitiere hingegen nur marginal: Aus einem Fördertopf zur Unterstützung besonders verschuldeter Kommunen entfallen lediglich rund 3 bis 3,3 Millionen Euro auf das Land – ein Betrag, der nach Einschätzung Bülows keine spürbare Entlastung bewirken könne.

Ähnlich kritisch fällt die Bewertung der sogenannten „Sportmilliarde“ des Bundes aus. Auch hier zeige sich eine strukturelle Schwäche projektbezogener Förderprogramme. Trotz über 200 eingereichter Projekte aus Schleswig-Holstein würden lediglich zwölf Vorhaben berücksichtigt. Tatsächlich liegt die Fördersumme bei weniger als 15 Millionen Euro. Für Bülow ist dies ein weiteres Beispiel dafür, dass kurzfristige Förderprogramme keine nachhaltige Antwort auf die strukturellen Finanzprobleme der Kommunen darstellen.

Breites Stimmungs- und Lagebild

Vor diesem Hintergrund kommt der vom SHGT initiierten und durchgeführten Haushaltsumfrage besondere Bedeutung zu. Der stellvertretende Geschäftsführer Thorsten Karstens stellte die Auswertung

vor und machte deutlich, dass es sich bewusst nicht um eine reine Datenerhebung handelt, sondern um ein breites Stimmungsbild aus den Gemeinden. Mit 534 teilnehmenden Kommunen ist die Beteiligung sehr hoch und verleiht den Ergebnissen zusätzliche Aussagekraft.

Zentrale Erkenntnis: Die finanzielle Entwicklung zeigt klar nach unten. Bereits für das Jahr 2025 wird ein Rekorddefizit festgestellt – bundesweit in Höhe von 29,36 Milliarden Euro, davon 1,172 Milliarden Euro in Schleswig-Holstein.

Gleichzeitig steigt die kommunale Verschuldung im Land um 2,8 Prozent. Auch für 2026 erwarten die Kommunen keine Entspannung, im Gegenteil: Die Jahresergebnisse entwickeln sich weiter negativ. Besonders auffällig ist der Rückgang der Überschusserwartungen sowie der Ausgleichsrücklagen. Parallel dazu nimmt die Nettoverschuldung weiter zu. Die SHGT-Umfrage verdeutlicht damit eine strukturelle Schieflage, in der laufende Einnahmen nicht mehr ausreichen, um die stetig steigenden Ausgaben zu decken.

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die Ausgabenseite. Nach Angaben von Karstens sind Einsparpotenziale in vielen Kommunen bereits weitgehend ausgeschöpft. Gleichzeitig steigen insbesondere die Sozialausgaben deutlich an und übertreffen das Wachstum der Einnahmen. Zwar entwickeln sich Steuererträge weiterhin positiv, doch reicht dieses Wachstum nicht aus, um die Dynamik der Ausgaben zu kompensieren. Hinzu kommt, dass die Gewerbesteuererträge in etwa der Hälfte der Gemeinden rückläufig sind.

Ein weiterer Belastungsfaktor ist die Entwicklung der Kreisumlagen. In fünf von elf Kreisen steigen diese im Jahr 2026 an. Kritisch wird dabei vor allem der Umgang einzelner Kreise mit den Kommunen bewertet. Karstens betont, dass die Festsetzung der Umlagen im Dialog erfolgen müsse und nicht einseitig erfolgen dürfe. Fehlende Abstimmung verschärfe die finanzielle Lage zusätzlich.

Handlungsfähigkeit eingeschränkt

In der Gesamtschau bestätigt die vom SHGT erhobene Umfrage eine flächendeckende kommunale Finanzkrise. Die Handlungsfähigkeit vieler Gemeinden ist bereits heute deutlich eingeschränkt – Tendenz weiter sinkend. Auch Bülow unterstreicht, dass die strukturellen Probleme ohne grundlegende Reformen nicht zu lösen sein werden. Insbesondere im Sozialbereich seien die Ausgabendynamiken politisch schwer zu bremsen, gleichzeitig fehle es an einer nachhaltigen Stärkung der Einnahmeseite.

Als zentrale Ansatzpunkte werden daher eine stärkere Beteiligung der Kommunen an Gemeinschaftssteuern – etwa an der Einkommen- oder Umsatzsteuer – sowie eine gerechtere Verteilung der Finanzmittel genannt. Doch genau hier liegt das Problem: Auf Bundesebene fehlen bislang die politischen Mehrheiten für entsprechende Reformen. Die derzeitigen Diskussionen bleiben nach Einschätzung des SHGT weitgehend unverbindlich und konzentrieren sich auf Strukturfragen, ohne die Finanzierungsproblematik konkret anzugehen. Ohne eine grundlegende Neuordnung der Finanzbeziehungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen droht sich die Situation weiter zu verschärfen.

Gründung Infrastrukturkataster Schleswig-Holstein GmbH

Neben der Finanzlage befasste sich der Landesvorstand auch mit der geplanten Gründung einer Infrastrukturkataster Schleswig-Holstein GmbH. Ziel der Initiative ist es, die bislang teilweise isoliert arbeitenden kommunalen Breitbandzweckverbände stärker zu vernetzen und zentrale Aufgaben – insbesondere im Bereich der Dokumentation und Auskunft über Netzinfrastrukturen – gebündelt und standardisiert zu organisieren. Hintergrund sind steigende gesetzliche Anforderungen, die für einzelne Träger zunehmend schwer zu bewältigen sind. Bereits 13 von 20 Zweckverbänden haben durch einen Letter of Intent ihre grundsätzliche Teilnahme signalisiert. Der Landesvorstand des Gemeindetages unterstützt das Vorhaben ausdrücklich und empfiehlt eine möglichst breite Beteiligung, da die neue Gesellschaft perspektivisch zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und zur Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit kommunaler Netze beitragen kann.

Abschließend befasste sich der Landesvorstand mit weiteren Themen, darunter Fragen der Besoldungsanpassung, Weg-

streckenentschädigung und Ziviler Verteidigung. Zudem stand die Sitzung im Zeichen personeller Veränderungen, da sie die letzte Sitzung für Landesgeschäftsführer Jörg Bülow sowie für Jan-

hinnerk Voß als Vertreter der Verbandsvorsteher im Landesvorstand war. Landesvorsitzender Schreitmüller dankte den beiden im Rahmen der Vorstandssitzung für ihren langjährigen sowie unermüdli-

chen Einsatz für die schleswig-holsteinischen Gemeinden.

Danica Rehder

Infothek

VAK: Wie eine professionelle Stellenbewertung den Fachkräftemangel entschärft

Die Anforderungen an kommunale Arbeitgeber verändern sich spürbar: Der anhaltende Fachkräftemangel, steigende Erwartungen an attraktive Arbeitsbedingungen und der zunehmende Wettbewerb um qualifiziertes Personal setzen Verwaltungen unter Druck. In diesem Kontext gewinnt die korrekte und zeitgemäße Stellen- und Dienstpostenbewertung eine strategische Bedeutung, die weit über reine Eingruppierungsfragen hinausgeht. Sie bildet die Grundlage für Transparenz, Fairness und Wettbewerbsfähigkeit im öffentlichen Dienst. Gerade jetzt ist der richtige Zeitpunkt, bestehende Stellenstrukturen kritisch zu überprüfen und professionell bewerten zu lassen – nicht nur, um tarifliche Sicherheit zu gewährleisten, sondern auch, um gezielt Anreize für dringend benötigte Fachkräfte zu schaffen.

Die VAK unterstützt Sie mit spezialisiertem Know-how, objektiver Bewertung, effizienter und rechtssicherer Umsetzung.

Wir helfen Ihnen, die Anforderungen und Verantwortlichkeiten Ihrer Stellen und Dienstposten objektiv zu bewerten – egal ob Verwaltung, IT, Handwerk, sozialer Bereich etc. So schaffen Sie Transparenz, fördern Fairness und treffen fundierte Personalentscheidungen.

Seit 2017 bieten wir unsere Dienstleistung Stellenbewertungen für den kommunalen Bereich in Schleswig-Holstein an und haben seither bereits mit vielen Dienstherren vertrauensvoll zusammengearbeitet.

Unsere Dienstleistung umfasst u.a.:

- **Die Arbeitsplatzbeschreibung** – Hier unterstützen wir Sie gerne beim Ausfüllen. Einen passenden Vordruck erhalten Sie von uns.
- **Das Arbeitsplatzinterview** – Ein persönliches Gespräch bei Ihnen vor Ort oder digital um Verständnisfragen zu klären und Details zu besprechen.

- **Das Gutachten** – Die Durchführung einer neutralen und nachvollziehbaren Bewertung anhand eines ausführlichen und rechtssicheren Gutachtens.
- Wir übernehmen die Bewertung sowohl für **Beamten und Beamte** nach dem analytischen Verfahren der KGSt als auch für **Tarifbeschäftigte** nach den Eingruppierungsregelungen des TVöD-VKA unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung sowie
- eine individuelle Beratung.

Das Ziel einer Stellenbewertung ist die tarifrechtliche bzw. besoldungsrechtliche Zuordnung einer Planstelle anhand ihrer Stelleninhalte.

Was unser Stellenbewertungsverfahren besonders macht: uns ist wichtig, dass alle Bestandteile des Bewertungsprozesses transparent, fair und vor allem neutral durchgeführt werden.

Für Sie bedeutet dies eine rechtssichere und objektive Bewertung, die durch ihre Unabhängigkeit meist eine deutlich höhere Akzeptanz findet.

Hierbei können Sie ab Eingang der ausgefüllten Arbeitsplatzbeschreibung mit einem Ergebnis nach spätestens 6 Wochen rechnen.

Kontaktieren Sie uns gerne und wir stellen Ihnen unsere Dienstleistung in einem persönlichen Gespräch vor.

Team Stellenbewertung der VAK

Anschrift:
Knooper Weg 71,
24116 Kiel

Telefon:
0431 / 5701-103,
0431 / 5701-251

E-Mail:

Stellenbewertung@vak-sh.de

Web: <https://www.vak-sh.de/unsere-bereiche/stellenbewertungen/>



Versorgungsausgleichskasse
der Kommunalverbände
in Schleswig-Holstein



Jetzt folgen: SHGT ist auf Instagram

Der Schleswig-Holsteinische Gemeindetag ist ab sofort auch auf **Instagram** vertreten! Als kommunaler Spitzenverband vertritt der SHGT die Interessen von Gemeinden, Ämtern und Zweckverbänden in Schleswig-Holstein und verhandelt mit dem Land über kommunale Finanzen und Rechtsrahmen.

Unter **@gemeindetagsh** geben wir Einblicke in unsere Arbeit, informieren über aktuelle Themen der Kommunalpolitik und nehmen Sie mit hinter die Kulissen unseres Verbandes.

 Hier geht's
zum Kanal:



<https://www.instagram.com/gemeindetagsh>

Wir freuen uns über Follower und Likes!

Termine:

29.05.2026:

Delegiertenversammlung des SHGT 2026

18.06.2026:

Landesvorstand des SHGT

18.06.2026:

Parlamentarischer Abend der Kommunalen Landesverbände

27.08.2026:

Besprechung der SHGT-Kreisgeschäftsführer

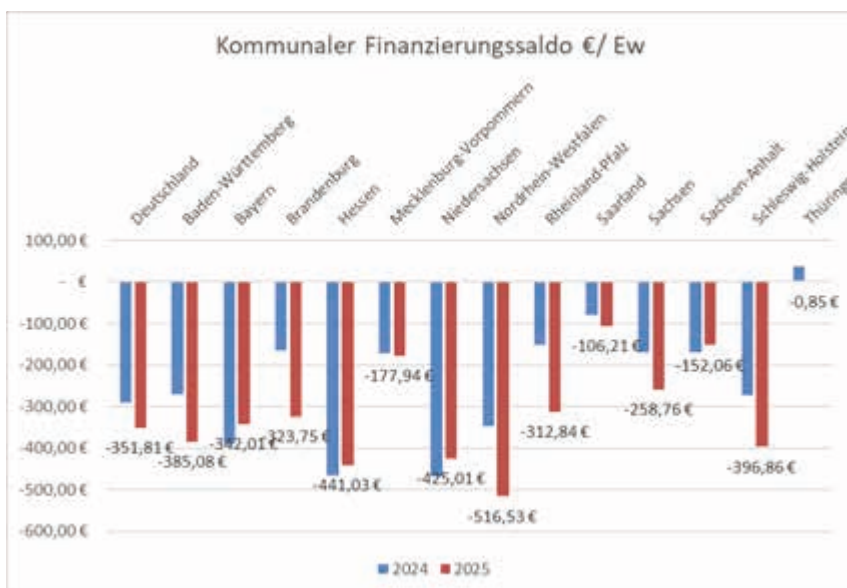
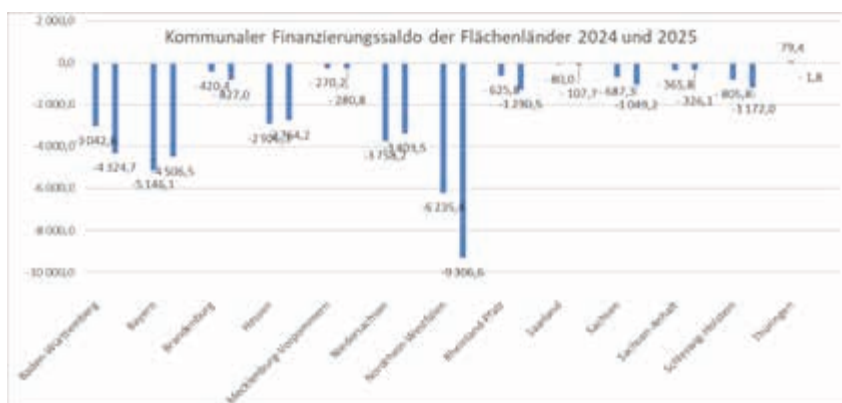
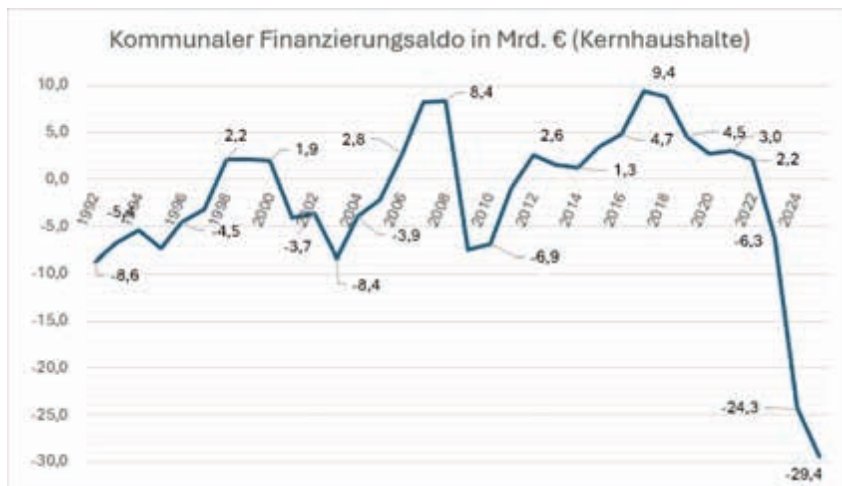
08.10.2026:

17. Klima- und Energiekonferenz des SHGT

Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen Landesverbände vom 12. Mai 2026

Am Limit – Alarmstimmung nach Steuerschätzung

Ergebnisse der Steuerschätzung lassen eine Verschärfung der kommunalen Finanzkrise erwarten – Bund und Länder sind dringend aufgefordert, wirksam entgegenzusteuern



Die wirtschaftliche Entwicklung stagniert und das Ergebnis der Steuerschätzung macht offensichtlich, dass auf mittlere Sicht eine Linderung der kommunalen Finanzkrise durch wachstumsbedingte Steuermehreinnahmen nicht zu erwarten ist. „Die Alarmzeichen können deutlicher nicht sein. Die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben wird weiter auseinander gehen, wenn Bund und Länder nicht sofort gegensteuern. Die Defizite in den Haushalten der Kommunen sind nach dem historischen Rekord im Jahr 2024 mit - 805 Mio. € im Jahr 2025 noch einmal auf - 1.172 Mrd. € angestiegen und die Steuerschätzung lässt für 2026 keine Besserung erwarten. Es bedarf jetzt einer Soforthilfe für die Kommunen durch

- wirksame Entlastung kommunaler Kassen von Zahlungsverpflichtungen, insb. bei Sozialausgaben
- sowie höhere gemeindliche Anteile an den Gemeinschaftssteuern.

Darüber hinaus bedarf es eines Moratoriums für neue staatliche Leistungsversprechen, der Einhaltung des Konnexitätsgrundsatzes – „Wer bestellt, der bezahlt!“ und eines wirksamen Bürokratie- und Standardabbaus sowie der umfassenden Verwaltungsdigitalisierung“, erklärten die Geschäftsführer der Kommunalen Landesverbände **Marc Ziertmann**, Städteverband Schleswig-Holstein, **Jörg Bülow**, Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag, und **Carsten Schreiber**, Schleswig-Holsteinsicher Landkreistag, in Reaktion auf die Ergebnisse der regionalisierten Steuerschätzung. „Aus eigener Kraft, mit den geringen eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, werden die Kommunen ihre Haushaltsprobleme nicht in den Griff bekommen. Es darf nicht zum Verlust der kommunalen Handlungsfähigkeit kommen“, mahnten die Geschäftsführer und fordern das Land und den Bund auf, die aufgabenangemessene Finanzausstattung der Kommunen durch Sofortmaßnahmen strukturell sicherzustellen.

Zum Hintergrund:

Die Summe der Steuereinnahmen der Kommunen Schleswig-Holsteins verharret nach der Mai-Steuerschätzung im Jahr 2026 mit 5,049 Mrd. € nahezu auf dem Niveau der IST-Einnahmen im Jahr 2025 (5.034 Mrd. €). Gegenüber der Novembersteuerschätzung müssen die Einnahmeerwartungen erneut reduziert werden (- 81 Mio. € für das Jahr 2026, - 89 Mio. € im Jahr 2027 und - 95 Mio. € im Jahr 2028).

Das aktuelle Wehrrecht in einem Band



2026. X, 846 Seiten. Kart.
€ 59,-
ISBN 978-3-17-047476-5
Recht und Verwaltung
Auch als E-Book erhältlich

Durch das Wehrdienst-Modernisierungsgesetz (WModG) wurden zahlreiche wehrrechtliche Vorschriften den veränderten Anforderungen, die an die Bundeswehr gestellt werden, angepasst. Die vorliegende Textausgabe fasst die einschlägigen Gesetze kompakt und sorgfältig editiert für alle zusammen, die aktuell mit dem neuen Wehrrecht arbeiten. Zu nennen sind beispielsweise das Soldatengesetz, das Gesetz über den militärischen Abschiemdienst, das Wehrsoldgesetz, die Regelungen über die Wehrpflicht und den Zivildienst oder das Reservistengesetz.

Prof. Dr. Patrick Ernst Sensburg, M.A. lehrt an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW) Öffentliches Recht und Europarecht. Er ist Oberst d. R. und war von 2019 bis 2026 Präsident des Verbandes der Reservisten der Deutschen Bundeswehr e.V.

Leseproben und
weitere Informationen:
shop.kohlhammer.de

Kohlhammer

Aktuelle, umfassende und praxisorientierte Kommentierung



5. Auflage. Loseblattausgabe
Gesamtwerk – 51. Lieferung. Stand: November 2025
Ca. 6.720 Seiten inkl. 4 Ordner. € 349,-
ISBN 978-3-17-017831-1 | Kommentar

Loseblattwerke werden zur Fortsetzung geliefert. Eine Abbestellung ist jederzeit möglich. Auf Wunsch auch als Einmalbezug.

Das in Praxis sowie Wissenschaft bekannte und geschätzte Standardwerk befasst sich mit dem deutschen Migrations- und Aufenthaltsrecht.

In dem Werk werden das Aufenthaltsgesetz sowie die weiteren für den Aufenthalt und die Migration von Ausländern einschlägigen Vorschriften praxisnah erläutert und kommentiert. Ebenso wird das Freizügigkeitsrecht von Unionsbürgern der Europäischen Union, wie es im Freizügigkeitsgesetz/EU geregelt ist, praxisnah aufgezeigt und auslegt. Für diese Bereiche werden auch die Rechtsnormen der Europäischen Union zum Freizügigkeits- und Migrationsrecht einbezogen und in ihren zentralen Auswirkungen auf das nationale Recht dargestellt.

So zeichnet das Werk auch künftig die Entwicklung der Rechtsmaterie, wie sie vom Gesetzgeber, von der Rechtsprechung und der Wissenschaft angestoßen wird, zeitnah und aktuell nach.

Die Autoren:

Dr. Otto Häußer, Leitender Ministerialrat a. D.; Elke Häußer, Rechtsanwältin; Michael Keilbach, Regierungsdirektor beim Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg; Manuela Haut, Mitarbeiterin beim Regierungspräsidium Karlsruhe.

Leseproben und
weitere Informationen:
shop.kohlhammer.de

Kohlhammer

„Die Gemeinde“

ist **die** Zeitschrift für die
Schleswig-Holsteinische Selbstverwaltung.

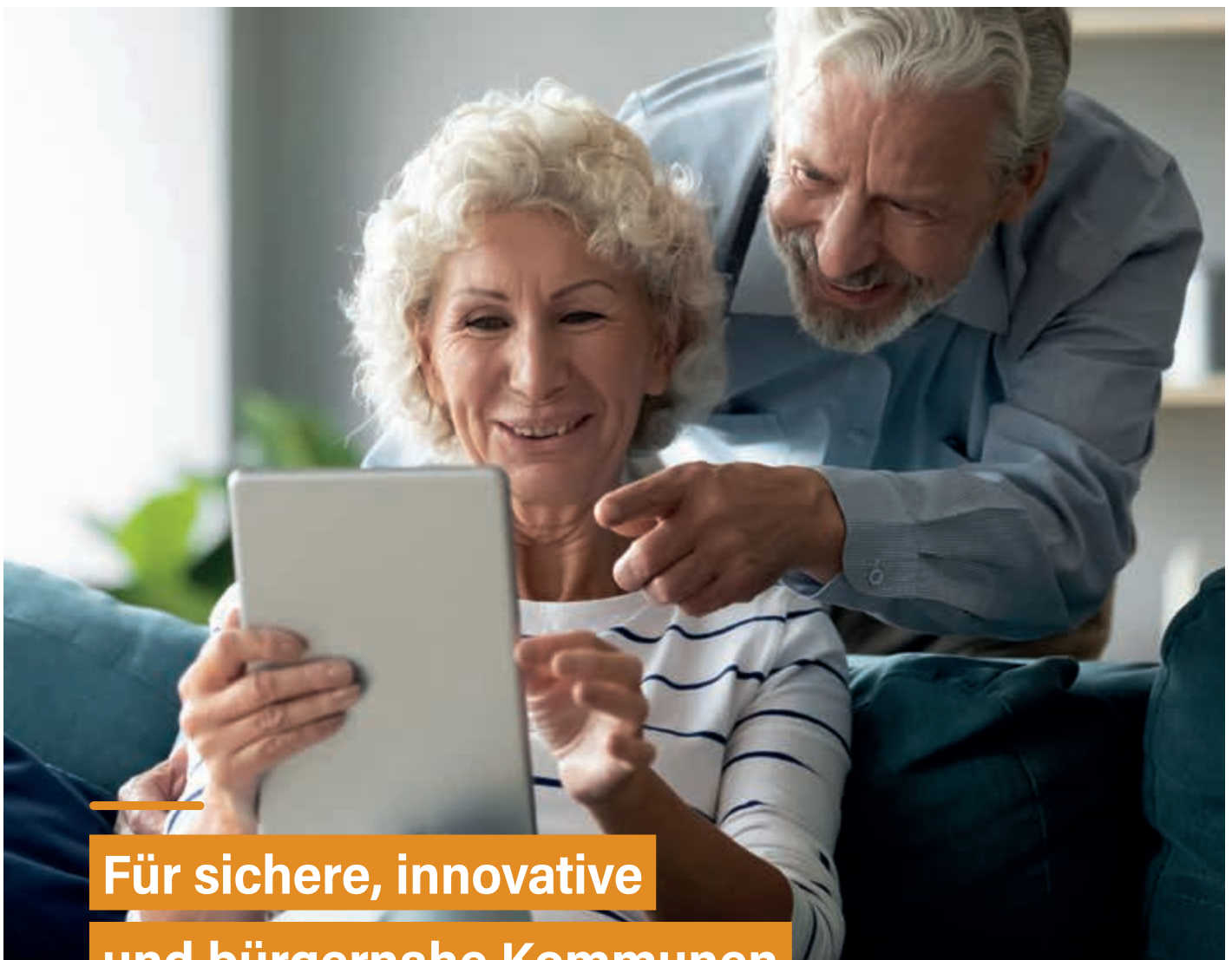
Als kommunalpolitische Zeitschrift auf Landes-
ebene bietet sie einen umfassenden Service
für die Selbstverwaltung.

Werden auch Sie Leser der „Gemeinde“!

Deutscher Gemeindeverlag GmbH.,
24017 Kiel, Postfach 1865, Ruf (04 31) 55 48 57

Deutscher Gemeindeverlag GmbH, Postfach 1865, Jägersberg 17, 24017 Kiel
– V 3168 E – Entgelt bezahlt

dataport
kommunal



Für sichere, innovative
und bürgernahe Kommunen

Wir gestalten die digitale Zukunft vor Ort.
www.dataport-kommunal.de