

3|26



# STADT und GEMEINDE

digital



Was ist ein  
moderner  
Staat?



<b>AKTIONSTAG KOMMUNEN AM LIMIT – STIMMEN AUS DEN MITGLIEDSVERBÄNDEN</b>	Seite 04
<b>EIN MODERNER STAAT BEGINNT MIT HANDLUNGSFÄHIGEN STÄDTEN UND GEMEINDEN</b>	
INTERVIEW mit Bürgermeister Ralph Spiegler, Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes	Seite 12
<b>KOMMUNEN ALS MACHER UND ERMÖGLICHER EINES MODERNEN STAATES</b> von Miriam Marnich	Seite 16
<b>WAS IST EIN MODERNER STAAT?</b> von Bürgermeister Karlheinz Roth	Seite 20
<b>VOM REFORMVERSPRECHEN ZUR WIRKUNG</b> von Friedrich Schäkel	Seite 24
<b>VISION STAAT 2040</b> von Bürgermeisterin Maren Busch	Seite 26
<b>"RESPEKT IM RAT"</b> INTERVIEW mit Sven Tetzlaff	Seite 28
<b>WEGE ZUM MODERNEN STAAT</b> von M. Kneuer, C.P. Hoffmann, S. Marschall, C. Pentzold, M. Wimmer, J. Donix, T. Feiler, B. Stock, R. Pestow, N. Wilker	Seite 31

<b>SERIE KOMMUNE INTERNATIONAL –</b>	
<b>KOMMUNALE ENTWICKLUNGSPOLITIK</b> von Johann Saathoff, MdB	Seite 34
<b>DIGITALER GEWERBESTEUERBESCHEID</b> von Dr. Anna Kindhäuser	Seite 37
<b>"ZWISCHEN TRUPPE &amp; BEVÖLKERUNG DARF KEIN BLATT PAPIER PASSEN"</b>	
INTERVIEW mit Bürgermeister Ulf-Marcus Grube	Seite 40
<b>KOMMUNEN AKTIV FÜR DEN KLIMASCHUTZ</b> von Lara Möller	Seite 42
<b>BRÜSSELER GERÜCHTE – FOLGE 67</b>	Seite 44
<b>BUCHBESPRECHUNGEN</b>	Seite 46
<b>MELDUNGEN</b>	Seite 15   19



## KOMMUNEN AM LIMIT – HANDLUNGSFÄHIGKEIT GARANTIEREN UND SICHERN

Am 22. Juni 2026 setzen Städte, Landkreise und Gemeinden bundesweit ein klares Zeichen: Die Kommunen sind am Limit. Mit dem Aktionstag wollen wir unterstreichen, dass die aktuelle kommunale Finanznot keine abstrakte Zahl ist, sondern den Alltag aller Menschen betrifft. Vor Ort wird sichtbar, was auf dem Spiel steht: Kitas und Schulen, Jugendangebote, Schwimmbäder, Kultur, Mobilität und soziale Unterstützung. Schon heute müssen sie viele ihrer Angebote für Bürgerinnen und Bürger streichen, die vor Ort für Lebensqualität stehen. Für freiwillige Leistungen bleibt kaum ein Cent übrig.

Deutschlandweit haben die kommunalen Spitzenverbände zu Aktionen aufgerufen. Die Resonanz ist beeindruckend: vielfältig, kreativ und engagiert. Dieses starke Signal aus der kommunalen Familie verdient Respekt und Anerkennung.

Doch der Aktionstag ist kein Selbstzweck. Er macht auf die dramatische finanzielle Lage der Kommunen aufmerksam – und auf das, was jetzt nötig ist: verlässliche Finanzierung. Der Grundsatz „Wer bestellt, bezahlt“ muss endlich konsequent gelten. Kommunale Selbstverwaltung braucht Spielräume und Verlässlichkeit – nicht immer neue Aufgaben ohne Gegenfinanzierung. Bund und Länder müssen jetzt ihrer Verantwortung für die kommunale Selbstverwaltung gerecht werden. Dies haben die Gremien des DStGB auch mit der kürzlich verabschiedeten „Schweriner Erklärung des Deutschen Städte- und Gemeindebundes“ unter der Überschrift „Bund und Länder stehen in der Verantwor-

tung: Kommunale Handlungsfähigkeit jetzt garantieren und nachhaltig sichern!“ noch einmal unterstrichen.

Ohne sofortiges Handeln droht aus der Finanzkrise eine Vertrauenskrise zu werden. Wir appellieren an Bund und Länder, die finanzielle und strukturelle Stärkung der Kommunen zur Priorität ihres eigenen Regierungshandelns zu machen und sich an den Ankündigungen aus dem Koalitionsvertrag zu halten.

Die Städte und Gemeinden sind das Fundament unseres Staates. Wenn ihre finanzielle Handlungsfähigkeit nicht gesichert ist, geraten Investitionen, Infrastruktur und gesellschaftlicher Zusammenhalt gleichermaßen in Gefahr. Das schwächt nicht nur die kommunale Ebene, sondern gefährdet das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Staates insgesamt. Für einen nachhaltigen Erfolg aller Reformbemühungen, müssen Staatsmodernisierung und solide Kommunal Finanzen Hand in Hand gehen – denn Kommunen am Limit können die notwendigen Reformen nicht umsetzen. Wir rufen der Bundes- und den Landesregierungen zu: „Mehr Kommunalpolitik wagen“, ist jetzt dringender denn je.“

Ihr

Dr. André Berghegger

**GAME  
OVER**



**WEGEN  
FINANZNOT  
ZU VERKAUFEN**

**22.  
JUNI**



**STEFFEN JÄGER**

Präsident und Hauptgeschäftsführer des Gemeindetags Baden-Württemberg, 1. Vizepräsident des Deutschen Städte- und Gemeindebunds

„Der Aktionstag „Kommunen am Limit“ ist ein Hilfeschrei. Die Kommunen sind nicht mehr in der Lage, die ihnen übertragenen Aufgaben zu finanzieren. Es ist die Verantwortung von Bund und Ländern, diese Realität anzuerkennen und gemeinsam mit Städten, Gemeinden und Landkreisen einen Weg aus dieser Misere zu finden. Dazu gehört auch eine ehrliche Überprüfung der zahlreichen Leistungsgesetze auf Bundesebene: Was dauerhaft nicht finanzierbar oder praktisch nicht erfüllbar ist, muss auf den Prüfstand.“



„Der historische Negativrekord beim Finanzierungssaldo von mehr als 9,3 Milliarden Euro im Jahr 2025 allein in NRW zeigt unmissverständlich, dass die Kommunen die Grenze des Leistbaren schon überschritten haben. Die dramatischen kommunalen Finanzierungslücken sind das direkte Resultat einer gefährlichen Entkopplung von Einnahmen und Ausgaben. Während Bund und Land immer neue Aufgaben bestellen, bleiben die Gemeinden viel zu oft auf den entstehenden, explodierenden Kosten sitzen. Die Situation lässt sich nicht mehr durch das Drehen kleiner Stellschrauben korrigieren. Wir brauchen jetzt tiefgreifende Änderungen, die strukturell wirken und für eine auskömmliche Finanzbasis der Kommunen sorgen.“



**CHRISTOF SOMMER**

Hauptgeschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes NRW





**MARKUS RÖDER**

Präsident des Hessischen  
Städte- und Gemeindebundes

„Im bundesweiten Vergleich der kommunalen Finanzierungssalden liegen wir in Hessen auf dem vorletzten Platz und erheblich im tiefroten Bereich. Als Hessischer Städte- und Gemeindebund stehen wir deshalb voll hinter dem Aktionstag und den damit verbundenen Forderungen unseres DStGB.“



„Die Städte und Gemeinden sind das Fundament der Demokratie. Der NSGB warnt seit Jahren davor, dass dieses Fundament durch eine strukturelle Unterfinanzierung der Kommunen bröckelt. Mit einem Defizit von 3,6 Milliarden Euro allein im Jahr 2025 hat die kommunale Finanzkrise in Niedersachsen eine historische Dimension erreicht. Land und Bund müssen jetzt gemeinsam handeln: Das Land durch eine bessere Finanzausstattung der Kommunen, der Bund durch die vollständige Finanzierung seiner Aufgaben und Leistungsansprüche. Nur finanziell starke Kommunen können die Daseinsvorsorge vor Ort sicherstellen.“



**DR. MARCO TRIPS**

Präsident des Niedersächsischen  
Städte- und Gemeindebundes





**DR. RALF TOGLER**  
Geschäftsführer der  
Kommunal Agentur NRW

„Wir unterstützen die NRW-Kommunen seit 30 Jahren bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und nehmen die große finanzielle Anspannung deutlich wahr. Leere Kassen bedeuten keine Handlungsmöglichkeit im Sinne der Bürgerinnen und Bürger vor Ort. Städte und Gemeinden sind Lebensraum. Ohne auskömmliche Finanzierung, kein Zusammenhalt.“



**MORITZ PETRY**  
Geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied des  
Gemeinde -und Städtebundes  
Rheinland-Pfalz

„Die Belastungsgrenze der Kommunen ist überschritten. Entlastung jetzt statt neuer Aufgaben!

Wer nicht handelt, wird das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger verlieren – und am Ende auch Wahlen.“



„Die Ergebnisse der jüngsten Steuerschätzung lassen keinen Raum für Beschönigungen: Die finanzielle Lage der Kommunen wird immer dramatischer. Während die Defizite weiter anwachsen, bleibt die Hoffnung auf zusätzliche Steuereinnahmen aus. Bund und Länder müssen jetzt handeln – nicht mit weiteren Ankündigungen, sondern mit konkreten finanziellen Entlastungen. Insbesondere die ausufernden Sozialausgaben dürfen nicht länger einseitig zulasten der Kommunen gehen. Ohne rasche und strukturelle Korrekturen droht vielerorts die faktische Handlungsunfähigkeit der Städte und Gemeinden – mit spürbaren Folgen für Bürgerinnen und Bürger sowie für die kommunale Daseinsvorsorge.“



© Dennis Willamson

**THOMAS SCHREITMÜLLER**  
Landesvorsitzender des SHGT



**LISA DIENER**  
Geschäftsführende Direktorin  
Städtetag Rheinland-Pfalz

„In unseren Städten wird nicht über Alltag geredet – hier wird Alltag organisiert. Doch immer öfter fehlt dafür der finanzielle Spielraum. Wir erleben jeden Tag, was vor Ort alles geleistet wird. Städte brauchen keine warmen Worte, sondern endlich verlässliche Unterstützung, strukturelle Reformen und echte Veränderung.“





**JENS GRAF**

Geschäftsführer des Städte- und  
Gemeindebundes Brandenburg

„Von den Städten, Gemeinden, Ämtern und der Verbandsgemeinde kann der Aktionstag gut dafür genutzt werden, die Auswirkungen der gegenwärtigen außerordentlich schwierigen Finanzlage auf Einrichtungen der Daseinsvorsorge in den Kommunen ganz konkret sichtbar zu machen. Auch besteht die Möglichkeit, dass Haupt- und Ehrenamt gemeinsam auftreten. Die kommunale Finanzkrise beschränkt die Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindevertretungen und Stadtverordnetenversammlung massiv. Die bürgerschaftliche kommunale Selbstverwaltung wird ausgetrocknet.“



**ANDREAS WELLMANN**

Geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied des  
Städte- und Gemeindetages  
Mecklenburg-Vorpommern

„Unsere Städte und Gemeinden sind eine tragende Säule unserer Demokratie, wenn deren Handlungsfähigkeit wegbricht, hat dies elementare Folgen für unser Staatswesen. Die Handlungsfähigkeit unserer Städte und Gemeinden steht auf dem Spiel. Wir erleben derzeit eine katastrophale Haushaltslage, die in der Geschichte unseres Bundeslandes einmalig und schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten unserer Städte und Gemeinden zunehmend ein. Wir begrüßen den bundesweiten Aktionstag ‚Kommunen am Limit‘ daher ausdrücklich. Es ist höchste Zeit, den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Politik vor allem in Berlin aber auch in Schwerin ungeschminkt vor Augen zu führen, welche tragenden Säulen unserer Gesellschaft wegbrechen können, wenn jetzt nicht gehandelt wird.“





© Florian Jung

**PROF. DR. ULLI MEYER**

Präsident des Saarländischen Städte- und Gemeindetages (SSGT), Oberbürgermeister

„Die bundesweit dramatische Entwicklung der Kommunalfinanzen trifft die seit Jahrzehnten unterfinanzierten saarländischen Kommunen besonders hart. Wir setzen überall im Saarland gemeinsam mit dem Landkreistag ein klares Zeichen: wir brauchen ein echtes Umdenken, vom Bund schnelle Hilfen, die stringente Einhaltung des Grundsatzes wer bestellt, bezahlt und eine Lösung der Altschuldenproblematik. Dies muss im Saarland einhergehen mit einem neuen, auskömmlichen Kommunalen Finanzausgleich. Jetzt ist gemeinsames, entschlossenes Handeln gefragt, um dem Wert einer lebendige kommunalen Selbstverwaltung für unsere Demokratie vor Ort gerecht zu werden.“



**DR. JAN ARNING**

Hauptgeschäftsführer des Niedersächsischen Städtetages

„Uns steht das Wasser bis zum Hals. Wir haben nicht nur ein Ausgaben-, sondern auch ein Einnahmeproblem. Konnten wir in den vergangenen Jahren immer noch ein kleines „Plus“ bei den Einnahmen verbuchen, schlägt sich die wirtschaftliche Talfahrt nun auch unmittelbar in den kommunalen Kassen nieder. Die Kommunen sind am Limit – wir müssen jetzt handeln.“





**TOBIAS STOCKHOFF**  
Präsident des Städte-  
und Gemeindebundes NRW  
und Bürgermeister  
der Stadt Dorsten

„Wenn Kommunen nur noch den akuten Mangel verwalten können, wird die chronische Unterfinanzierung jede Selbstverwaltung vollends aushöhlen. Dann bricht jede Handlungsfähigkeit und jeder Spielraum für die Gestaltung der Lebenswirklichkeit weg. Die Kommunen sind längst am Limit.“

Wenn wir unser Schiff auf Kurs halten wollen, dann brauchen wir dringend eine grundlegende Reform der Gemeindefinanzierung, die unsere Leistungen für die Menschen solide ausstattet, und wir brauchen mittelfristig auch eine ehrliche Aufgabenkritik. Wenn wir aber weiterhin nicht genug Wasser unter dem Kiel haben, nicht genug Wind in den Segeln und zu viel Ballast im Laderaum, dann endet unsere Reise am nächsten Riff. Ein erster notwendiger Schritt: Ein Konnexitätsprinzip auf Bundesebene, so wie es auf Landesebene bereits erfolgreich funktioniert!“



**KOMMUNEN  
AM LIMIT**



**GERT-UWE MENDE**  
Präsident des Hessischen Städtetages,  
Oberbürgermeister Wiesbaden

„Wir warnen vor weiteren Aufgabenzuweisungen ohne entsprechende Kostenausgleiche. Es ist nicht mehr hinnehmbar, dass am grünen Tisch in Berlin immer weiter Ansprüche umfänglich erweitert und Leistungsversprechungen medial vermarktet werden, der Bund sich aber aus der Finanzierung komplett heraushält und die Auseinandersetzung auf Länder und Kommunen abschiebt. Das auffallend hohe Defizit in den Kommunen sorgt dafür, dass die verfassungsrechtlich garantierte Kommunale Selbstverwaltung ausgehöhlt wird.“



**KOMMUNEN  
AM LIMIT**

# INTERVIEW



## EIN MODERNER STAAT BEGINNT MIT HANDLUNGSFÄHIGEN STÄDTEN UND GEMEINDEN

Interview mit Bürgermeister Ralph Spiegler | Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Herr Spiegler, das Thema Staatsmodernisierung ist derzeit weit oben auf der politischen Agenda. Was macht einen modernen Staat aus?*

**RALPH SPIEGLER:** Ein moderner Staat ist ein Staat, der viele Dimensionen vereint. Zunächst geht es um grundsätzliche Werte – Demokratie, Toleranz, Fairness, Weltoffenheit, Gleichberechtigung. Das sind die Grundpfeiler eines modernen Landes. In der deutschen Politik sprechen wir bei Staatsmodernisierung derzeit vor allem darüber, wie wir unser Land effizienter, digitaler und bürgerfreundlicher gestalten können. Es geht also um die Staatsorganisation, die Ausrichtung von Verwaltungshandeln oder den Einsatz von technischen Werkzeugen.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Aber dennoch wichtig, oder?*

**SPIEGLER:** Natürlich. Ich glaube, dass wir uns besser aufstellen können und besser aufstellen müssen. Unserem Land ging es in den vergangenen Jahrzehnten sehr gut. Vielleicht haben wir daher die Veränderungsbereitschaft nicht immer besonders ausgeprägt.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Vielfach ist zu hören, wir haben es uns zu bequem gemacht. Stimmt das?*

**SPIEGLER:** Das ist mir zu einfach. Wenn wir uns die Rahmenbedingungen betrachten, wussten wir in einigen Bereichen, was auf uns zukommen wird, etwa bei der demografischen



» Der Grundsatz „Wer bestellt, bezahlt“ muss uneingeschränkt gelten. Dies würde uns nicht nur finanziell ungemein helfen, sondern auch die Frage aufwerfen, ob die Aufgaben mit der derzeitigen personellen Ausstattung noch zu leisten sind. Leider müssen wir aber feststellen, dass sich hier trotz der Zusagen im Koalitionsvertrag nichts bewegt.«

Entwicklung. Da hätten wir uns, auch in den Verwaltungen, vielleicht besser vorbereiten können. Wir sollten aber nicht vergessen, dass sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren sehr schnell verändert haben. Die Lage in der Welt ist komplizierter geworden. Gleichzeitig verfügen wir jetzt aber – Stichwort Digitalisierung – auch über Möglichkeiten, die wir in dieser Form vor einigen Jahren noch gar nicht hatten.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wie können denn die neuen digitalen Technologien zur Modernisierung unseres Staates beitragen?*

**SPIEGLER:** Zunächst einmal können wir Prozesse in den Verwaltungen unterstützen und so die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten. Einfache Aufgaben automatisieren, vielleicht bald auch Künstliche Intelligenz einsetzen. Dabei geht es nicht um Entscheidungen, die müssen die Menschen treffen. Aber auf künstlicher Intelligenz basierende Assistenten können die Arbeit schon bald deutlich einfacher machen.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Also die klassische Verwaltungsdigitalisierung, über die wir schon so lange sprechen?*

**SPIEGLER:** Nein, nicht nur. Digitalisierung ermöglicht es auch, den Ortsbezug bei Verwaltungstätigkeiten aufzulösen. Wenn

ich ein Auto zulassen möchte, muss ich das nicht mehr vor Ort machen, sondern kann das auch online machen. Diese sogenannte Bündelung kann die Verwaltungen in den Kommunen deutlich entlasten.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Also mehr zentrale Lösungen?*

**SPIEGLER:** Ja, aber nur dann, wenn es Aufgaben sind, auf die wir vor Ort ohnehin keinen Einfluss nehmen können. Die kommunale Selbstverwaltung muss erhalten bleiben. Aber wenn wir eine Aufgabe für den Bund ausführen und keine Ermessensspielräume haben, dann kann das eine Lösung sein. Das hilft den Städten und Gemeinden, die ohnehin immer mehr Aufgaben zu stemmen haben.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Es soll ja auch um den Rückbau von Bürokratie gehen. Dies würde nicht nur Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen entlasten, sondern auch die Verwaltungen.*

**SPIEGLER:** Ja, das spielt gerade für die Kommunen eine wichtige Rolle, zumal wir rund drei Viertel aller Verwaltungsleistungen im Gesamtstaat erbringen. Aber wir sollten da genau hinschauen, denn Bürokratie ist ja nicht automatisch schlecht. Mit bürokratischen Vorgaben sind ja meist auch konkrete Ziele verbunden.



**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Zum Beispiel?*

**SPIEGLER:** Es geht darum, Entscheidungen nachvollziehen zu können und Willkür vorzubeugen. Wenn ich das staatliche Handeln dokumentiere und es sich nach Regeln vollzieht, dann trägt das auch zur Demokratie bei. Wir dürfen es allerdings nicht übertreiben und müssen immer hinterfragen, ob eine bürokratische Vorgabe wirklich notwendig ist. Wir haben eine Menge Mehrfachstrukturen geschaffen, die wir nicht brauchen. Nehmen wir die Verwendung von Fördermitteln als Beispiel. Es würde sicher helfen, wenn wir den Kommunen mehr Vertrauen schenken und nicht alles doppelt, oder sogar dreifach kontrollieren. Wir handeln in den Gemeinden nach Recht und Gesetz und beachten die Haushaltsvorgaben. Warum reicht das nicht aus?

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Noch einmal zurück zur Belastung der Kommunen durch immer neue Aufgaben. Wie lange geht das noch gut?*

**SPIEGLER:** Wir sind spätestens jetzt an einem Punkt angekommen, wo es nicht so weitergehen kann. Städte und Gemeinden sind seit einigen Jahren an der Belastungsgrenze, es dürfen keine weiteren Aufgaben durch Bund und Länder dazukommen. Wir brauchen vielmehr dringend eine Entlastung.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wie könnte die aussehen?*

**SPIEGLER:** Das beginnt mit der Umsetzung des Konnexitätsprinzips. Der Grundsatz „Wer bestellt, bezahlt“ muss uneingeschränkt gelten. Dies würde uns nicht nur finanziell ungemein helfen, sondern auch die Frage aufwerfen, ob die Aufgaben mit der derzeitigen personellen Ausstattung noch zu leisten sind. Leider müssen wir aber feststellen, dass sich hier trotz der Zusagen im Koalitionsvertrag nichts bewegt.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Was folgt daraus, auch mit Blick auf die derzeitige Situation der Kommunen?*

**SPIEGLER:** Die Lage ist katastrophal, vor allem finanziell. Wir haben in den letzten beiden Jahren ein Finanzierungsdefizit von insgesamt 55 Milliarden Euro zu verzeichnen. Leider ist keine Besserung in Sicht, es steht zu befürchten, dass es

sogar noch schlimmer wird. So kann es nicht weitergehen.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Die kommunalen Spitzenverbände haben daher zu einem Aktionstag unter dem Titel „Kommunen am Limit“ aufgerufen. Was möchten Sie damit bewirken?*

**SPIEGLER:** Es soll ein Weckruf an die Bundes- und Landespolitik sein. Bund und Länder müssen endlich gegensteuern und uns wirksam unterstützen, sonst ist unsere Handlungsfähigkeit und damit die kommunale Selbstverwaltung in Gefahr. Wir wollen aber auch den Bürgerinnen und Bürgern verdeutlichen, welche wichtigen Aufgaben die Städte und Gemeinden für ihr Leben erbringen. Geht es den Kommunen schlecht, dann sinkt auch die Lebensqualität.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wie optimistisch sind Sie, dass der Weckruf gehört wird und sich wirklich etwas ändert?*

**SPIEGLER:** Wir werden damit etwas bewirken. Wenn wir in sehr vielen Kommunen mit verschiedenen Aktionen auf die prekäre Lage aufmerksam machen, wird das einen Effekt auf die Politik haben. Bund und Länder können vor der Situation nicht mehr die Augen verschließen, wenn sie nicht das Vertrauen in unseren Staat insgesamt gefährden wollen. Die Menschen erleben den Staat vor Ort, bei uns in den Städten und Gemeinden. Wenn dann das Schwimmbad schließen muss, die Straße in einem schlechten Zustand ist oder die Förderung von Vereinen und Kultur nicht mehr möglich ist, dann wird das Vertrauen in unseren Staat erschüttert.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wenn Sie abschließend einen Wunsch an die Bundes- und Landespolitik frei hätten, wie würde er lauten?*

**SPIEGLER:** Gebt uns Spielräume und stattet uns finanziell so aus, dass wir unsere Funktionen wahrnehmen können. Ein moderner Staat beginnt mit handlungsfähigen Städten und Gemeinden. Wenn die Kommunen am Limit sind, gerät auch der Staat insgesamt an seine Grenzen.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■*

# MELDUNG

## Schweriner Erklärung des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

### BUND UND LÄNDER STEHEN IN DER VERANTWORTUNG: Kommunale Handlungsfähigkeit jetzt garantieren und nachhaltig sichern!

Die Handlungsfähigkeit der Städte und Gemeinden ist akut bedroht. In den vergangenen beiden Jahren hatten die Kommunen in Deutschland in Summe ein strukturelles Finanzierungsdefizit von 55 Milliarden Euro zu verkraften. Der kommunale Investitionsrückstand hat im Jahr 2025 die Grenze von 200 Milliarden Euro überschritten. Die Verschuldung der Kommunen steigt weiter an. Wenn sich die Rahmenbedingungen für die Kommunen nicht ändern, wird sich die Situation noch weiter verschärfen. So kann und darf es nicht weitergehen!

Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Staates und in die Demokratie entsteht vor Ort – in den Städten und Gemeinden. Derzeit erleben die Kommunen, was es bedeutet, wenn nicht nur die Infrastruktur, sondern auch das Vertrauen bröckelt. Wo keine finanziellen Spielräume vorhanden sind, kann nicht investiert und schon gar nicht gestaltet werden. Kommunale Selbstverwaltung braucht Spielräume und Vertrauen, aber nicht ständig neue Vorgaben und Aufgaben. Ehrenamt und Demokratie erodieren. Das Gemeinwesen gerät insgesamt in Gefahr. Es ist jetzt mehr denn je an der Zeit, sich für demokratische Prinzipien und Werte sowie für handlungsfähige Kommunen einzusetzen.

Trotz dieser dramatischen Lage kommen Bund und Länder ihrer Verantwortung für die Kommunen nicht nach. Städte und Gemeinden werden auch weiterhin einen entscheidenden Beitrag für das Funktionieren des Staates leisten, haben allerdings endgültig ihre Belastungsgrenze erreicht. Es fehlen nachhaltige Lösungen. Das erschüttert das Vertrauen der Kommunen in die Bundes- und Landespolitik bis ins Mark.



Die Städte und Gemeinden erwarten von Bund und Ländern, diese praktizierte Verantwortungslosigkeit durch folgende Schritte zu beenden:

1. Das **ungebremst wachsende Finanzierungsdefizit der Kommunen ist nachhaltig und vollständig auszugleichen**. Dies kann kurzfristig über eine Soforthilfe, des Weiteren über erhöhte Steueranteile für die Kommunen oder über eine Neuaufteilung der Ausgaben für soziale Leistungen zwischen den staatlichen Ebenen geschehen.
2. Eine **nachhaltige Entlastung der Kommunen** kann nur über eine umfassende Aufgabenkritik, eine Neuordnung der Ausgabenverteilung, Standardabbau und Entbürokratisierung erfolgen.
3. Das **Konnexitätsprinzip nach dem Grundsatz „Wer bestellt, bezahlt“** muss konsequent eingehalten werden. Dies gilt für alle Zusagen aus dem Koalitionsvertrag im Bund, wie etwa dem Zukunftspakt, sowie sämtliche Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern, welche die Kommunen betreffen.
4. **Städte und Gemeinden erwarten mehr Vertrauen** in die kommunale Selbstverwaltung, größere Spielräume vor Ort sowie mutige Schritte bei Entbürokratisierung und Digitalisierung. Dazu sind die notwendigen Reformschritte in Abstimmung zwischen Bund und Ländern zu gehen.

**WENN NICHT JETZT, WANN DANN?**

Download der  
Schweriner Erklärung  
unter  
[WWW.DStGB.DE](http://WWW.DStGB.DE)



# KOMMUNEN ALS MACHER UND ERMÖGLICHER EINES MODERNEN STAATES

Miriam Marnich | Deutscher Städte- und Gemeindebund

Die Bundesregierung hat einen klaren Schwerpunkt auf die Modernisierung des Staates und der Verwaltung gelegt. Zielsetzung ist es, einen schnellen, handlungsfähigen und digitalen Staat auf allen föderalen Ebenen zu schaffen, der das Vertrauen der Menschen in Politik, Verwaltung und den Staat wieder deutlich stärkt. Die Ziele und Vorhaben für eine umfassende „Staatsreform“ finden sich im Koalitionsvertrag 2025, insbesondere mit dem dort verankerten „Zukunftspakt von Bund, Ländern und Kommunen“, in der Agenda des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung sowie in den sowohl auf Bundes- als auch auf föderaler Ebene beschlossenen Modernisierungsagenden.

## IM FOKUS: BÜROKRATIEABBAU & DURCHGEHEND DIGITALE PROZESSE

Im Fokus der Maßnahmen stehen der Bürokratieabbau, die Digitalisierung bzw. durchgehend digitale Prozesse und

Werkzeuge, eine bessere Rechtsetzung sowie die Neuordnung staatlicher Aufgaben und Zuständigkeiten. Allein die im Dezember 2025 auf den Weg gebrachte föderale Modernisierungsagenda umfasst mehr als 200 Einzelmaßnahmen, von denen viele auch für die Städte und Gemeinden bedeutsam sind. Ziel ist eine spürbare Entlastung der Verwaltungen sowie der Bürgerinnen und Bürger und der Wirtschaft. Es geht dabei um nichts weniger als die Handlungs- und Leistungsfähigkeit unseres Staates und Verwaltung wieder herzustellen und für die Zukunft abzusichern. Der Druck ist hoch.

Die Kommunen nehmen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Reformbestrebungen ein. Denn ob Staatsmodernisierung gelingt und tatsächlich Wirkung entfaltet, entscheidet sich nicht allein auf Bundesebene – es entscheidet sich dort, wo unter realen Bedingungen – mit begrenzten Ressourcen, unter haushaltsrechtlichen Vorgaben und in Verwaltungen ganz unterschiedlicher Größe – tagtäglich rund 80



Prozent aller Verwaltungsleistungen erbracht werden: in den Städten und Gemeinden. Die Kommunen sind der erste Ansprechpartner für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen und zugleich das unmittelbare Gesicht des Staates. Sie sind die Basis unserer Demokratie.

Die Ausgangslage ist anspruchsvoll: Kommunen stehen unter erheblichem finanziellem Druck, der demografische Wandel verschärft den Personal- und Fachkräftemangel, während Aufgaben und Erwartungen weiter steigen.

### ZUKUNFTSPAKT BUND, LÄNDER & KOMMUNEN: BESSERE FINANZAUSSTATTUNG VON ÜBERRAGENDER BEDEUTUNG

Mit Blick auf die derzeitige desaströse Finanzlage der Kommunen steht aus Sicht der Kommunen der Erhalt und die Stärkung der finanziellen Handlungsfähigkeit der Kommunen über allen beschriebenen Zielen. Eine bessere und auskömmliche Finanzausstattung der Kommunen ist die Grundvoraussetzung für einen leistungsfähigen Staat. Daher ist die Umsetzung des „Zukunftspaktes von Bund, Ländern und Kommunen“ mit seinen im Koalitionsvertrag genannten Zielen von zentraler Bedeutung. Er soll die finanzielle Handlungsfähigkeit stärken und eine umfassende Aufgaben- und Kostenkritik umfassen.

Zur Umsetzung des Zukunftspaktes sind bisher Fachveranstaltungen und Arbeitsgruppen in insgesamt fünf Themenfeldern vorgesehen: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, Maßnahmen zur Ausnutzung von Ermessensspielräumen, Experimentierklauseln und Reallabore, Kommunalfreundliche Gesetzgebung und Förderverfahren. Allerdings zeichnet sich trotz einiger guter inhaltlicher Ergebnisse bereits jetzt ab, dass zumindest vom Bund keinerlei zusätzliche Finanzmittel für die Umsetzung der Maßnahmen bereitgestellt werden. Hinzukommt, dass die



» *Es geht dabei um nichts weniger als die Handlungs- und Leistungsfähigkeit unseres Staates und Verwaltung wieder herzustellen und für die Zukunft abzusichern. Der Druck ist hoch.*«

Miriam Marnich  
Referatsleiterin für Verwaltungsdigitalisierung DStGB

bisherigen Umsetzungsschritte für den Zukunftspakt die Verbesserung der finanziellen Handlungsfähigkeit der Kommunen komplett ausklammern. Dies konterkariert die im Koalitionsvertrag enthaltenen Ankündigungen.

### FÖDERALE MODERNISIERUNGSAGENDA: EINBINDUNG DER KOMMUNEN BISLANG UNZUREICHEND

Die fünf zentralen Handlungsfelder der föderalen Modernisierungsagenda umfassen den Bürokratieabbau, schnellere Verfahren, effiziente staatliche Strukturen, digitale Prozesse und bessere Rechtsetzung. Ziel ist es, den Verwaltungsaufwand deutlich zu reduzieren, die Effizienz zu steigern und den Personalbedarf erheblich zu senken. Zahlreiche der insgesamt 200 Maßnahmen, wie etwa die angestrebten Erleichterungen im Vergaberecht oder im Datenschutzrecht, entsprechen langjährigen Forderungen der kommunalen Spitzenverbände und sind uneingeschränkt zu begrüßen. Eine Entlastung der Verwaltungen in Städten und Gemeinden ist dringend geboten, sei es durch den Rückbau von Bürokratie, die Digitalisierung oder die Neuordnung von Aufgaben.

Von besonderer Relevanz sind die angestrebten Schritte zur Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen und zur generellen Ersetzung der Schriftform durch Textform sowie der Genehmigungsfiktion. Diese zielen grundsätzlich in die richtige Richtung, bringen aber neben Chancen auch noch Unklarheiten mit sich. So ist im Hinblick auf die vorgesehene Nutzung einfacher E-Mails für den Geschäftsverkehr zwischen Bürgern und Verwaltung zu klären, wie dieses Mittel gerade mit Blick auf förmliche Verwaltungsakte ausgestaltet wird und mit den Möglichkeiten der digitalen Antragstellung, der Weiterentwicklung des Bürgerpostfachs und der digitalen Brieftasche, zusammenpasst. Auch wenn die Genehmigungsfiktion aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger

sowie der Wirtschaft wünschenswert ist und in vielen Fällen zu einer Beschleunigung der Verfahren beitragen kann, muss aber aus kommunaler Sicht sehr sorgfältig geprüft werden, in welchen Bereichen und in welchem Umfang von diesem Instrument abzusehen ist.

Deutlich zu kritisieren ist, dass die Kommunen und die kommunalen Spitzenverbände weder auf Bundes- noch auf Länderebene in die Erarbeitung der föderalen Modernisierungsa-genda eingebunden waren. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass diese fehlende Rückkopplung jetzt unter hohem Zeitdruck und mit wenig Spielraum nachgeholt werden muss.

### BÜNDELUNG VON VERWALTUNGS-LEISTUNGEN MUSS AN KLARE KRITERIEN GEKOPPELT WERDEN

Die Bündelung von Verwaltungsaufgaben, die bislang durch die Kommunen für andere föderale Ebenen erbracht werden, kann zu einer deutlichen Entlastung der Verwaltungen vor Ort beitragen. Allerdings muss diese Bündelung aus



*Die in den verschiedenen Modernisierungsvorhaben enthaltenen Entlastungen reichen jedoch nicht aus, um die Handlungsfähigkeit der Städte und Gemeinden entscheidend zu verbessern.»*

kommunaler Sicht an klare Kriterien geknüpft sein. Eine Bündelung kommt nur dann in Betracht, wenn vor Ort kein Ermessensspielraum im Sinne kommunaler Selbstverwaltung besteht und gleichzeitig durch dieses Vorgehen eine signifikante Entlastung der Kommunen zu erwarten ist.

### OHNE DIE KOMMUNEN KEIN MODERNER STAAT

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund begrüßt die Zielsetzung von Bund und Ländern, den Staat insgesamt handlungsfähiger, schneller und digitaler zu gestalten. Sowohl der im Koalitionsvertrag angekündigte Zukunftspakt als auch die Föderale Modernisierungsa-genda weisen in die richtige Richtung.

Die in den verschiedenen Modernisierungsvorhaben enthaltenen Entlastungen reichen jedoch nicht aus, um die Handlungsfähigkeit der Städte und Gemeinden entscheidend zu verbessern. Eine grundlegend bessere Finanzausstattung und eine strikte Umsetzung des Konnexitätsprinzips sind unabdingbar, um die Ausgabendynamik zu stoppen. Ohne die Kommunen ist kein moderner Staat zu machen. ■

Anzeige

# SCHNELL INSTALLIERT, MIETERFREUNDLICH SANIERT



## PLUG & PLAY: DIE WÄRMEPUMPEN-HEIZZENTRALE

Die Heizzentrale mit hocheffizienten Ecodan Wärmepumpen von Mitsubishi Electric vereint zukunftsweisende Technik mit maximaler Flexibilität in der Aufstellung. Als vorgefertigtes Modul, benötigt sie keine Heizräume, sondern wird außerhalb des Gebäudes platziert. Für schnelle, GEG-konforme Sanierung – gerade in bewohnten Objekten!



Jetzt QR-Code scannen  
und Infos anfordern  
[mitsubishi-les.com](https://mitsubishi-les.com)

# MELDUNG | DIGITALTAG

## Online-Veranstaltung „Mit Trittsicher ins digitale Zeitalter“

*Das Programm „Trittsicher in die Zukunft“ verbindet seit über drei Jahren Bewegungsförderung mit digitaler Teilhabe. Ein konkretes Ziel des Programms ist es, ältere Menschen dabei zu unterstützen, durch Kraft- und Gleichgewichtsübungen ihre Mobilität und Selbstständigkeit langfristig zu erhalten. Im Rahmen des bundesweiten Digitaltages findet zur Information über die bisherige Projektlaufzeit am 25. Juni 2026 von 10 bis 11 Uhr eine kostenfreie Online-Veranstaltung statt.*

Die Digitalisierung zieht sich mittlerweile durch fast alle Lebensbereiche. Damit einher gehen auch Veränderungen und Herausforderungen, denen gesamtgesellschaftlich begegnet werden müssen. Insbesondere in Zeiten wachsender digitaler Exklusion ist die niedrigschwellige Vermittlung von digitalen Kompetenzen ein wichtiger Schritt hin zu einer inklusiven Gesellschaft. Das Programm „Trittsicher in die Zukunft“ trifft mit seiner digitalen Komponente, also dem Bewegungstraining via Tablet, einen echten Bedarf, der in der öffentlichen Wahrnehmung vielfach noch wenig Beachtung findet. Mit dem digitalen Kursangebot können die Teilnehmenden digitale Kompetenzen beinahe spielerisch und im geschützten Umfeld erlernen und ausbauen. Wie das funktionieren kann, wird Bestandteil der Online-Veranstaltung sein.

### Was erwartet die Teilnehmenden?

Diskutiert wird die Frage, wie Bewegungsförderung den Alltag älterer Menschen langfristig erleichtern und bestehende Angebote in Städten und Gemeinden sinnvoll



ergänzen kann. In einem Eröffnungsvortrag wird Susanne Miosga, Referentin Digitalisierung, ÖA und Verbandskommunikation beim Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern e.V., die Digitalisierung als „Hebel“ für gesundes Altern im ländlichen Raum beleuchten und der Frage nachgehen, warum aktuell und vor allem langfristig digitale Lösungen immer relevanter werden. Die Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (Projektleitung) wird anschließend Erfahrungen aus der bisherigen Projektlaufzeit von Trittsicher vorstellen. Im Vordergrund stehen dabei Einblicke in die praktische Umsetzung und weitere Mitwirkungs- und Unterstützungsmöglichkeiten durch Städte und Gemeinden. Eine bewegte Pause mit Kraft- und Balanceübungen aus dem Programm komplettiert das Tagesprogramm.

Die Veranstaltung findet im Rahmen des bundesweiten Digitaltages statt und greift aktuelle Fragen der Digitalisierung im kommunalen Kontext auf. Sie zeigt, wie digitale Ansätze dazu beitragen können, Präventionsangebote wie „Trittsicher in die Zukunft“ nachhaltig zu stärken und vor Ort weiterzuentwickeln.

für alle Teilnehmenden und Veranstaltenden kostenlos. Auch in diesem Jahr wird es wieder möglich sein, Aktionen während des gesamten Aktionszeitraums (20.–28. Juni 2026) stattfinden zu lassen. Die Digitalisierung verändert unser Leben in vielen Bereichen: wie wir Informationen finden, einkaufen, lernen, kommunizieren und Dienstleistungen nutzen. Digitale Teilhabe wird immer wichtiger für die gesellschaftliche Teilhabe.

Mehr zu „Trittsicher in die Zukunft“ unter  
[WWW.DSTGB-GMBH.DE/PROJEKTE/TRITTSICHER-IN-DIE-ZUKUNFT](http://WWW.DSTGB-GMBH.DE/PROJEKTE/TRITTSICHER-IN-DIE-ZUKUNFT)

Website  
„Trittsicher in die Zukunft“  
[ZUKUNFT-TRITTSICHER.DE](http://ZUKUNFT-TRITTSICHER.DE)

Kostenfreie  
Anmeldung zum  
Webinar unter  
[WWW.LYTYI.IN/WEBINAR](http://WWW.LYTYI.IN/WEBINAR)

## Bundesweiter Digitaltag

Der Digitaltag ist ein bundesweiter Aktionstag, der jedes Jahr im Juni stattfindet. Mit zahlreichen Aktionen vor Ort und online wird Digitalisierung erlebbar. Bei Workshops, Diskussionsrunden, Stadtfesten und Tagen der offenen Tür werden digitale Technologien vorgestellt, erklärt und ausprobiert. Das Angebot des Digitaltags ist



# WAS IST EIN MODERNER STAAT?

## DIE SPIEGELAUER PERSPEKTIVE

Karlheinz Roth | Erster Bürgermeister Gemeinde Spiegelau

Ein moderner Staat definiert sich nicht über die Anzahl seiner Gesetze, die Größe seiner Verwaltung oder die Menge seiner Förderprogramme. Er zeigt sich vielmehr darin, wie schnell, effizient und bürgernah er auf die Herausforderungen seiner Zeit reagiert. Moderne Staatlichkeit bedeutet Handlungsfähigkeit. Sie bedeutet, Chancen mutig zu nutzen, Innovationen zuzulassen und gleichzeitig die menschliche Komponente in den Mittelpunkt zu stellen.

Gerade die Kommunen sind dabei das Fundament eines modernen Staates. Hier erleben die Bürgerinnen und Bürger täglich, ob Staat funktioniert oder nicht. In Spiegelau verfolgen wir deshalb einen klaren Ansatz: Digitalisierung, nachhaltige Zukunftsvorsorge und interkommunale Zusammenarbeit konsequent voranzutreiben.

### DIGITALISIERUNG ALS KULTURWANDEL

Ein moderner Staat muss die Chancen der Digitalisierung umfassend nutzen. In Spiegelau haben wir die Digitalisierung der Verwaltung deshalb nicht als technisches Projekt, sondern als Kulturwandel verstanden. Die digitale Aktenverwaltung, ein weitgehend papierloses Bürgermeisterbüro, digitale Signaturen und vollständig vernetzte EDV-Systeme sorgen dafür, dass Informationen dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden – ohne Medienbrüche und ohne unnötige Doppelarbeit. Informationen werden einmal erfasst und können anschließend im gesamten Haus effizient genutzt werden.

Die Ergebnisse sprechen für sich. Unser Papier- und Tonerverbrauch konnte um rund 90 Prozent reduziert werden.



Gleichzeitig ist eine deutliche Effektivitätssteigerung eingetreten. Prozesse werden schneller, Entscheidungen können zeitnah getroffen werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen wertvolle Zeit für die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger. Gleichzeitig gelingt es, die Anzahl der benötigten Stellen in der Verwaltung trotz stetig zunehmender Aufgaben auf einem gleichbleibend stabilen Niveau zu halten.

Auch beim Einsatz Künstlicher Intelligenz gehen wir bewusst neue Wege. KI-gestützte Anwendungen unterstützen bereits heute bei der Erstellung umfangreicher Textprodukte und entlasten dadurch die Sachbearbeiter erheblich. Zeitaufwendige Routineaufgaben können schneller und kostengünstiger erledigt werden, während mehr personelle Kapazitäten für anspruchsvolle Einzelfälle entstehen.

Darüber hinaus arbeiten wir derzeit am Aufbau eines KI-gestützten virtuellen Mitarbeiters. Dieser soll Bürgerinnen und Bürger rund um die Uhr bei ihren Anliegen unterstützen, häufige Fragen beantworten und Dienstleistungen digital begleiten. Dadurch erhoffen wir uns eine Reduzierung des Telefonaufkommens und die weitere Verringerung der ohnehin bereits sehr geringen Wartezeiten in unserem Rathaus.

## DIE DIGITALE 24/7-VERWALTUNG

Vor allem aber erhalten die Menschen auch außerhalb der offiziellen Öffnungszeiten Unterstützung. Verwaltung wird damit jederzeit erreichbar. Aktuell bauen wir unsere Verwaltung konsequent zu einer digitalen 24/7-Verwaltung aus. Ziel ist es, sämtliche Bürgerdienste rund um die Uhr digital verfügbar zu machen und Anliegen bei Vorlegen einer ausreichenden digitalen Identität vollständig online abzuwickeln.

Die persönliche Beratung wird dadurch nicht ersetzt, sondern gestärkt. Denn dort, wo menschliche Kompetenz, Empathie und individuelle Lösungen gefragt sind, bleibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern künftig noch mehr Zeit.



» *Ein moderner Staat muss die Chancen der Digitalisierung umfassend nutzen. In Spiegelau haben wir die Digitalisierung der Verwaltung deshalb nicht als technisches Projekt, sondern als Kulturwandel verstanden.«*

Karlheinz Roth  
Erster Bürgermeister Spiegelau

## MEHR MUT UND KONSEQUENZ BEI DER GESETZGEBUNG

Unsere Erfahrungen zeigen jedoch auch: Es wäre in Deutschland noch deutlich mehr möglich, wenn Bund und Gesetzgeber bei der Digitalisierung mutiger und konsequenter handeln würden. Die Kommunen sind vielfach bereit, innovative Lösungen umzusetzen. Sie benötigen dafür jedoch verlässliche rechtliche Rahmenbedingungen und weniger bürokratische Hürden.

Ein hoher Digitalisierungsgrad allein reicht allerdings nicht aus. Ein moderner Staat lebt von hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Erst die Verbindung aus moderner Technik und engagierten Beschäftigten schafft Rechtssicherheit, schnelle Entscheidungen und hohes Vertrauen in der Bürgerschaft. In Spiegelau liegt die Beschwerdequote bei unter einem Prozent. Das ist für uns nicht nur eine Kennzahl, sondern Ausdruck eines hohen Qualitätsanspruchs und eines funktionierenden Vertrauensverhältnisses zwischen Verwaltung und Bevölkerung.

Zur Modernität eines Staates gehört ebenso die Bereitschaft, Infrastruktur konsequent zu erneuern und schwierige Herausforderungen aktiv anzugehen. Probleme dürfen nicht aufgeschoben und künftigen Generationen als große Baustellen hinterlassen werden. Verantwortung bedeutet, langfristig zu denken, frühzeitig zu handeln und die vorhandene Infrastruktur kontinuierlich zu erneuern und zu modernisieren.

Ein Beispiel hierfür ist unsere Strategiegruppe „Wasserversorgung 2040“. Gemeinsam haben wir einen klaren und langfristigen 42-Punkte-Plan entwickelt, um die ausreichende und qualitativ hochwertige Versorgung mit Trinkwasser nachhaltig zu sichern. Angesichts des Klimawandels und zunehmender Nutzungskonflikte ist die Sicherung der Wasserversorgung eine der zentralen Zukunftsaufgaben kommunaler Daseinsvorsorge.

### TEILHABE SICHERSTELLEN

Modernität zeigt sich aber auch in der Frage, wie Teilhabe organisiert wird. Mit unserem Dorfbus als On-Demand-Mobilitätsangebot für lediglich einen Euro pro Fahrt verbinden wir sämtliche Ortsteile der Gemeinde. Dadurch werden ärztliche Versorgung, Einkaufsmöglichkeiten und gesellschaftliche Teilhabe für die gesamte Bürgerschaft besser erreichbar. Gerade im ländlichen Raum entscheidet Mobilität über Lebensqualität.

Schließlich ist ein moderner Staat auf Zusammenarbeit angewiesen. Als Vorsitzender der ILE Nationalparkgemeinden erlebe ich täglich, wie interkommunale Kooperation Innovation fördert, erhebliche Einsparungen ermöglicht und einen kontinuierlichen Wissensaustausch schafft. Die Herausforderungen unserer Zeit enden nicht an Gemeindegrenzen. Deshalb müssen auch die Lösungen stärker gemeinsam gedacht werden.

Auch die bessere Vernetzung von Bund, Land und den Kommunen birgt noch viele Potenziale, die heute noch zu wenig genutzt werden. Hier besteht eine große Chance und ein dringender Handlungsbedarf zugleich.

» *Ein moderner Staat ist digital, innovativ, vorausschauend und kooperativ – vor allem aber ist er handlungsfähig und nah an den Menschen.*«

Die Spiegelauer Perspektive auf einen modernen Staat lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Ein moderner Staat ist digital, innovativ, vorausschauend und kooperativ – vor allem aber ist er handlungsfähig und nah an den Menschen. Wenn es gelingt, technologische Innovation mit kommunaler Verantwortung, motivierten Mitarbeitern und langfristigem Denken zu verbinden, dann entsteht das, was die Bürgerinnen und Bürger zu Recht erwarten: ein Staat, der funktioniert. ■



## NEUE DOKUMENTATION 178

## WÄRMEGENOSSENSCHAFTEN GEMEINSAM ZUM ERFOLG FÜHREN





# Bereit für eine nachhaltige Veränderung.

**Durch gezielte Investitionen gut aufgestellt in die Zukunft.**

Die Sparkassen-Finanzgruppe unterstützt Unternehmen bei ihrer Transformation – mit passgenauen Finanzierungen aus dem starken Verbund von Sparkassen, Landesbanken und Deutsche Leasing.



**Weil's um mehr als Geld geht.**



Teilnehmende des vierten Forums für den Staat von morgen im Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau. Das von Re:Form ausgerichtete Forum für den Staat von morgen ist eine dreitägige Veranstaltung, bei der Menschen aus der Verwaltung aller föderalen Ebenen zusammenkommen und an Reformansätzen für einen handlungsfähigen, leistungsstarken und bürgernahen Staat arbeiten.

# VOM REFORMVERSPRECHEN ZUR WIRKUNG

## WAS EINEN MODERNEN STAAT AUSMACHT

Friedrich Schäkel | Re:Form, ProjectTogether

Kaum ein Begriff fällt in der politischen Debatte so oft wie „Reform“. Und kaum etwas frustriert die Menschen so sehr wie das Gefühl, dass am Ende doch alles bleibt, wie es ist. Das liegt nicht nur daran, dass Vorhaben im politischen Streit hängenbleiben. Oft ist das Problem ein anderes: Selbst beschlossene Reformen wirken nicht, weil die Strukturen, durch die sie laufen, sie ausbremsen. Ein Gesetz wird verabschiedet, aber an Ressortgrenzen und föderalen Reibungsverlusten zerrieben, bevor es bei den Menschen ankommt. Es fehlt dann nicht an Ideen, sondern an der Handlungsfähigkeit, das Richtige auch wirksam umzusetzen.

Diese Lücke spüren die Menschen dort, wo sie dem Staat am nächsten sind: bei der Baustelle vor dem Haus, die seit Monaten wegen ausstehender Genehmigungen stillsteht; beim Behördengang, bei dem man von einem Amt



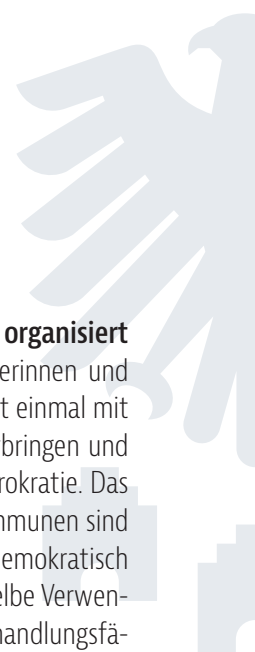
» Reformen entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie in der Verwaltungspraxis ankommen.«

Friedrich Schäkel  
Projektmanager bei Re:Form,  
ProjectTogether

zum nächsten geschickt wird; bei der Sozialleistung, die so kompliziert zu beantragen ist, dass man am Ende dasteht, als ginge einen die eigene Sache nichts an. Es ist das Gefühl, allein gelassen zu werden und dass über den eigenen Kopf entschieden wird. Das zehrt am Vertrauen, stärker als jede politische Kontroverse.

### DER MODERNISIERUNGSPROZESS LÄUFT, UND DAS IST GUT SO

Umso wichtiger ist, was sich zuletzt bewegt hat, mehr als in vielen Jahren zuvor. Mit dem Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung gibt es seit gut einem Jahr erstmals eine gebündelte politische Verantwortung für die Modernisierung des Staates. Auf Bundesebene treibt die Modernisierungsagenda des Bundes die Reform der eigenen



Verwaltung voran. Mit der Föderalen Modernisierungsagenda haben Bund und Länder am 4. Dezember 2025 erstmals einen gemeinsamen Auftakt über alle Ebenen hinweg beschlossen. Das verdient Anerkennung: Staatsmodernisierung ist kein Randthema mehr, sondern erklärtes Ziel von Bund und Ländern. Zugleich gilt: Reformen entfalten ihre Wirkung erst, wenn sie in der Verwaltungspraxis ankommen.

## WIE EIN HANDLUNGSFÄHIGER STAAT AUSSIEHT

**Ein handlungsfähiger Staat stellt die Kommunen ins Zentrum.** Dort entscheidet sich, ob Menschen darauf vertrauen können, dass Politik Probleme löst, denn dort erleben sie den Staat unmittelbar: auf der Straße, im Nahverkehr, beim Behördengang. Doch genau diese Ebene wird in unserem Föderalismus benachteiligt: 95 Prozent der Kommunen bewerten ihre Haushaltslage als schlecht, und an den zentralen Verhandlungstischen sitzen sie nicht. Eingebunden werden sie über ihre Verbände wie eine Interessengruppe, obwohl sie eine tragende Säule des Staates sind. Kommunen sollten als eigenständige dritte föderale Ebene anerkannt werden und auf Augenhöhe mitverhandeln, bis hin zu einem festen Platz im Bundesrat und in der Ministerpräsidentenkonferenz. Zugleich gehört entlastet, was zentral besser läuft: Standardisierbares wie Eltern- und Kindergeld ins Back-Office des Bundes, während Aufgaben mit Ortskenntnis und Ermessen vor Ort bleiben.

**Ein handlungsfähiger Staat ist auf die Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet.** Verwaltung sollte sich an Lebenslagen orientieren, nicht an Behördenlogik. Wer ein Kind bekommt oder umzieht, sollte nicht drei Anträge in drei Verfahren stellen, sondern einen durchgängigen Prozess erleben. Dazu gehört mehr als guter Service. Ein Staat sollte mit den Menschen gestalten, statt sie nur anzuhören. Taiwan hat das in der Pandemie vorgemacht: Die Regierung stellte Daten offen bereit und schuf Wege, auf denen jede und jeder Vorschläge einbringen konnte. Das Ergebnis: Bessere Leistungen, die nachhaltig wirkten und eine hohe Akzeptanz hatten.

» *Kommunen sollten als eigenständige dritte föderale Ebene anerkannt werden und auf Augenhöhe mitverhandeln, bis hin zu einem festen Platz im Bundesrat und in der Ministerpräsidentenkonferenz.*«

**Ein handlungsfähiger Staat vertraut und organisiert Vertrauen.** Unser Staat begegnet seinen Bürgerinnen und Bürgern wie auch seinen eigenen Ebenen oft erst einmal mit Misstrauen: Wer etwas will, muss Nachweise erbringen und sich rechtfertigen. Das lähmt und produziert Bürokratie. Das Förderwesen zeigt es: Förderprogramme für Kommunen sind auf Misstrauen ausgelegt, obwohl Kommunen demokratisch legitimiert und rechenschaftspflichtig sind. Derselbe Verwendungsnachweis wird oft mehrfach geprüft. Ein handlungsfähiger Staat dreht das um. Bestätigt die Kommune intern, dass die Mittel korrekt verwendet wurden, entfällt die erneute Prüfung durch das Land. Das ist Vertrauen vor Vollkontrolle.

Doch ein handlungsfähiger Staat vertraut nicht nur selbst, er stiftet auch Vertrauen zwischen anderen. Dazu schafft er Räume der Begegnung und moderiert sie: Er bringt Bürgerinnen, Verwaltung und Organisationen an einen Tisch, sorgt für einen Austausch und Beteiligung auf Augenhöhe und dafür, dass keine Stimme untergeht. Wer erlebt, dass die eigene Perspektive zählt und die der anderen ebenso, vertraut am Ende nicht nur dem Staat, sondern auch den Menschen am Tisch. So wird der Staat zum Ermöglicher von Vertrauen, und genau dieses Vertrauen hält ein Gemeinwesen zusammen.

## JETZT ZÄHLT DIE UMSETZUNG, ABER DIE RICHTIGE

Ein Staat modernisiert sich nicht um seiner selbst willen, sondern um das gesellschaftliche Zusammenleben zu regeln und gemeinsame Herausforderungen wirksam anzugehen. Vieles ist angestoßen, jetzt kommt es darauf an, es konsequent zu Ende zu bringen. Doch Umsetzung allein genügt nicht. Entscheidend ist, zwei Fragen nicht zu verwechseln: Tun wir die Dinge richtig, und tun wir überhaupt die richtigen Dinge? Das eine ist Effizienz, das andere Wirkung. Das Förderwesen zeigt es: Derzeit liegt viel Energie auf der Vereinfachung der Fördersystematik, während die vorgelagerte Frage offenbleibt, ob überhaupt das Richtige gefördert wird. Wer Prozesse nur beschleunigt, übersieht die strukturellen Hebel, die mit weniger Aufwand mehr bewirken. Genauso wichtig ist es, koordiniert vorzugehen, statt erneut Insellösungen nebeneinander zu schaffen. Daran wird sich 2026 messen lassen. ■



*Wenn ein Gemeinderat heute etwas beschließt, will er in zwei Jahren sehen, was daraus geworden ist. Nicht in fünfzehn.»*



## VISION STAAT 2040

### VERTRAUEN IST KEIN ZUSTAND, SONDERN EIN VERSPRECHEN

Maren Busch | Bürgermeisterin Verbandsgemeinde Diez

Wenn ich in meiner Tätigkeit als Bürgermeisterin einer Verbandsgemeinde in Rheinland-Pfalz eines in den letzten Jahren gelernt habe, dann das: Vertrauen in den Staat schwindet nicht, weil Menschen sich nicht mehr für Politik interessieren. Es schwindet, weil sie erleben, dass der Staat an den falschen Stellen präsent ist und an den entscheidenden Stellen abwesend.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Die Parkuhr ist fünf Minuten abgelaufen? Sofort gibt es einen Strafzettel. Aber Kinder gehen 20 Jahre lang in eine kaputte Turnhalle, weil der Sanierungsantrag irgendwo zwischen Kreisverwaltung, Mittelbehörde und Ministerium hängt. Diese Asymmetrie erlebe ich ständig und sie zerstört Vertrauen nachhaltiger als jede politische Debatte.

Das ist kein Versagen einzelner Mitarbeitender. Die meisten Menschen in Verwaltungen wollen etwas bewegen. Aber die Strukturen verhindern dies und genau deshalb müssen wir über Strukturen sprechen.



*Was muss der Staat in 2040 also leisten? Für mich ist die Antwort klar: Er muss dort handlungsfähig werden, wo Entscheidungen getroffen werden sollten, also vor Ort.»*

Maren Busch  
Bürgermeisterin der  
Verbandsgemeinde Diez

Was muss der Staat in 2040 also leisten? Für mich ist die Antwort klar: Er muss dort handlungsfähig werden, wo Entscheidungen getroffen werden sollten, also vor Ort.

Ich kenne das Gefühl, jeden Antrag durch etliche Schleifen zerreißt zu müssen. Von der Gemeindeverwaltung zur Kreisverwaltung, weiter zur Mittelbehörde, hinauf ins Ministerium. Und am Ende stellt sich mir immer dieselbe Frage: Wissen sie wirklich mehr als wir vor Ort? Wir kennen unsere Menschen, unsere Bedarfe, unsere Chancen. Warum wird uns nicht zugetraut, Entscheidungen selbst zu treffen?

#### VERTRAUEN ALS AUSGANGSPUNKT STATT ALS BELOHNUNG

Natürlich braucht es Kontrolle. Niemand will, dass öffentliche Gelder verantwortungslos ausgegeben werden. Aber warum gehen wir davon aus, dass Kommunen grundsätzlich unter Generalverdacht stehen? Warum nicht

Stichproben statt Vollkontrolle? Warum nicht Vertrauen als Ausgangspunkt statt als Belohnung?

Mehr Freiraum für Kommunen bedeutet nicht weniger, sondern mehr Verantwortung. Und die Möglichkeit, sie auch tatsächlich zu übernehmen.

Schnelligkeit ist nicht alles, aber Wirksamkeit muss spürbar sein. Wenn ein Gemeinderat heute etwas beschließt, will er in zwei Jahren sehen, was daraus geworden ist. Nicht in fünfzehn. Wenn zwischen Entscheidung und Wirklichkeit eine halbe Generation liegt, verlieren Menschen das Vertrauen in unseren Staat.

Ich kenne Bürgermeisterkolleg:innen, deren Haushalte nicht einmal mehr die 200 Euro für die Seniorenfeier hergeben. Das klingt nach einer Kleinigkeit, aber es ist keine. Es ist das Ende von kommunalem Gestaltungsraum. Wer nichts mehr zu entscheiden hat, hört auf, sich zu engagieren. Und wenn die Menschen aufhören, sich zu engagieren, hört die Demokratie auf zu leben.

## EIN EFFIZIENTER, EIN MUTIGER STAAT

Deshalb wünsche ich mir für 2040 einen Staat, der nicht nur effizienter, sondern auch mutiger ist. Einen Staat, der Dinge ausprobiert, indem er Verantwortung nach unten an die Menschen in den Kommunen abgibt, die wissen, was zu tun ist. Der über Ebenen hinweg zusammenarbeitet zwischen Bund, Ländern und Kommunen, aber auch zwischen Kommunen untereinander.

Und ich wünsche mir eine andere Grundstimmung. Dieser Pessimismus, der sich überall breitmacht – alle gegen alle, alle gegen den Staat, der Staat gegen alle – er führt nirgendwo hin. Er löst keine Probleme, sondern verhindert vielmehr, dass wir sie gemeinsam lösen.

Vertrauen entsteht nicht durch Appelle, sondern durch sichtbare Ergebnisse. Das ist meine Vision für 2040. Und ich bin optimistisch genug, daran zu glauben, dass wir das schaffen können. Wenn wir anfangen, die Strukturen zu verändern, die uns heute im Weg stehen. ■

*Dieser Beitrag wurde zuerst am 23. April 2026 im Re:Form-Newsletter versendet.*

*Zur Newsletter-Anmeldung unter: <https://news.projecttogether.org/reform>*

Anzeige

Veranstalter:



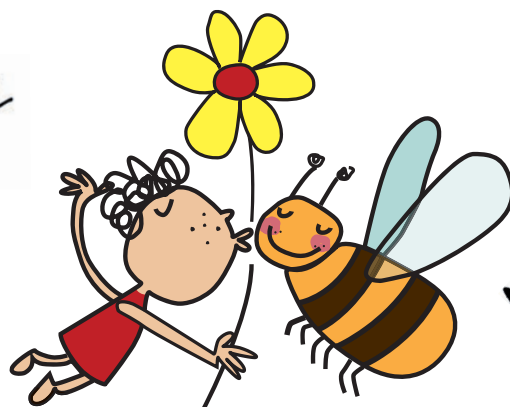
STIFTUNG für  
Mensch & Umwelt

# MACH MIT!

Ab sofort bis 31. Juli 2026

[pflanzwettbewerb.de](https://pflanzwettbewerb.de)

Be happy



make a bee  
happy ©

Alle Infos:



- Neun Kategorien für alle Flächen und Teilnehmenden
- Für artenreiche Flächen und tierfreundliche Strukturen
- Tolle Trophäen und Sachpreise

## Deutschlandsummt! - Pflanzwettbewerb

Eine Initiative von:



Deutschlandsummt!

# INTERVIEW



Mehr zum Programm  
„Respekt im Rat“ der  
Körper-Stiftung unter  
[KOERBER-STIFTUNG.  
DE/PROJEKTE](https://www.koerber-stiftung.de/projekte)

## „RESPEKT IM RAT“ DIE KOMMUNALE EBENE ALS FUNDAMENT EINES MODERNEN STAATES

Interview mit Sven Tetzlaff | Leiter Bereich Demokratie und Zusammenhalt der Körper-Stiftung

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** Herr Tetzlaff, Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren bei der Körper Stiftung mit Demokratiethemem. Was macht für Sie persönlich einen modernen Staat aus?

**SVEN TETZLAFF:** Ein moderner Staat ist für mich ein handlungsfähiger Staat, dem Bürgerinnen und Bürger vertrauen. Für das Vertrauen braucht es transparente Entscheidungen, nachvollziehbare Prozesse und echte Dialogbereitschaft. Gerade auf kommunaler Ebene spüren die Menschen sehr schnell, ob sie als Partner staatlichen Handelns ernst genommen werden und ob die Verbesserung ihrer Lebensqualität im Mittelpunkt steht. Um das zu erreichen, muss Verwaltungshandeln an vielen Stellen stärker auf Wirkung statt auf starre Regeln und komplexe Verfahren ausgerichtet werden. Ein moderner Staat fragt: Was wollen wir erreichen? Er orientiert sich an Zielen und Ergebnissen und agiert schneller. Wenn Menschen sehen, dass Probleme gelöst und nicht verwaltet werden, stärkt das auch ihr Vertrauen in die demokratischen Institutionen.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** Wie würden Sie einem außenstehenden Beobachter die aktuelle Situation von Kommunalpolitikerinnen und -politikern in Deutschland in wenigen Worten beschreiben?

**TETZLAFF:** Wir sehen in unseren Umfragen bei ihnen eine hohe Motivation und gleichzeitig viele Belastungen. Das zeigt sich etwa bei den ehrenamtlichen Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern. Unsere repräsentativen Befragungen machen deutlich: Die Zusammenarbeit in Stadt- und Gemeinderäten sowie mit der Verwaltung wird überwiegend positiv bewertet. Aber wir sehen auch deutliche Probleme: Die Zufriedenheit mit den eigenen Gestaltungsspielräumen ist von 51 auf 33 Prozent gegenüber 2024 deutlich eingebrochen. Die Finanzlage wird noch negativer bewertet als vor zwei Jahren. Und knapp 70 Prozent verbringen mindestens die Hälfte ihrer Zeit mit Verwaltungsaufgaben.

Hinzu kommen Herausforderungen der Repräsentation: Frauen und Menschen mit Migrationsgeschichte sind

in kommunalen Mandaten weiterhin unterrepräsentiert. Gleichzeitig fragmentiert sich die politische Landschaft. Immer mehr Mandatstragende sind in Wählergruppen oder Listen organisiert, nicht mehr in klassischen Parteien. Das erschwert stabile Mehrheiten, strategische Planung und Konsensfindung in den Versammlungen.

Bedrückend ist zudem, dass mehr als ein Drittel der ehrenamtlichen Bürgermeisterinnen und -meister von Beleidigungen oder Bedrohungen berichtet. Frauen erleben sexualisierte Abwertungen. Es ändert sich wenig. Der Ton ist nicht nur vorübergehend rauer geworden – er scheint vielerorts das neue Normal zu sein.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Wenn wir über Respekt bzw. den Mangel an Respekt sprechen: Wovon reden wir in der Kommunalpolitik konkret, vom rauen Ton, von strukturellen Problemen? Und gibt es hier Unterschiede zwischen großen und kleinen Kommunen oder zwischen Ehrenamt und Hauptamt?*

**TETZLAFF:** Wir reden beim Umgang vom angemessenen Ton, von Abwertungen, Beleidigungen, persönlichen Angriffen – im Ratssaal wie auch im digitalen Raum. Aber natürlich spielt da auch die schwierige Lage der Kommunen hinein: Finanzknappheit und Frustrationen durch immer geringere Gestaltungsspielräume, demokratiefeindliche Stimmungen in Kommunen, Fraktionen, die keine konstruktive Politik, sondern Obstruktion gegen „das System“ betreiben etc. Diese Phänomene sind in kleineren Gemeinden seltener, weil dort Auseinandersetzungen oft persönlicher sind, weil man sich kennt. In größeren Kommunen haben bundespolitische und medial verstärkte Reizthemen hingegen größere Einflüsse auf die Diskussionskultur.

Und auch die Frage von Ehren- und Hauptamt ist relevant. Ehrenamtliche investieren enorme Zeit – oft 20-30 Stunden und mehr pro Woche – und haben zugleich weniger institutionellen Schutz als Hauptamtliche. Wenn sich Ehrenamtliche verstärkt aus der Kommunalpolitik zurückziehen, entscheidet das auch über die demokratische Stabilität vor Ort.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *„Respekt im Rat“ – klingt in erster Linie nach einem Appell. Dahinter verbirgt sich aber auch ganz konkretes Werkzeug für den kommunalen Alltag. Was sind die zentralen Ziele und Bausteine des Projekts? Was verändert sich ganz praktisch in einer Kommune, die sich auf Ihr Projekt einlässt?*

**TETZLAFF:** „Respekt im Rat“ ist ein Programm der Kör-

ber-Stiftung, das kommunale Gremien wie Stadt- und Gemeinderäte wie auch Kreistage kostenfrei dabei unterstützt, ihre Diskussions- und Streitkultur zu verbessern. Ziel ist nicht, Streit zu vermeiden, sondern ihn fairer, sachlicher und respektvoller zu führen.

Das Programm ermöglicht einen Selbstverständigungsprozess im Rat, der von uns begleitet wird. Der Prozess startet mit einer Projektvorstellung im Rat und einer anonymen Befragung zur Diskussionskultur. Danach entwickelt eine interfraktionelle Arbeitsgruppe in ein bis zwei Workshops Leitlinien für respektvolle Debatten. Am Ende kann der Rat diesen Gesprächskodex beschließen und veröffentlichen.

In Rheinland-Pfalz wurde das Projekt zusammen mit dem Landtag in acht Kommunen durchgeführt. Die Resonanz war positiv: In einigen Räten hat sich das Klima nach Auskunft der Sitzungsleitenden deutlich verbessert. Häufig hören wir, dass die Arbeit insgesamt konstruktiver wird. Der Kodex sendet überdies ein Signal nach außen: Wir wollen als Gremium auf der Basis von Respekt Menschen einladen, sich kommunalpolitisch zu engagieren.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Das Projekt „Respekt im Rat“ kann nicht in jeder Kommune umgesetzt werden: Welche zentralen Empfehlungen können Sie Kommunen mitgeben, die sich selbst auf den Weg machen wollen? Wie kann eine konstruktive Streit- und Debattenkultur gefördert werden?*

**TETZLAFF:** Ein niedrigschwelliger Einstieg ist unsere 16-seitige Handreichung, die wir mit dem Wochenschau-Verlag erstellt haben. Die Broschüre bietet einen Argumentationscheck und Regeln für eine sachliche Debatte. Sehr praxisorientiert für jedes Ratsmitglied.



» Respekt im Rat: Ziel ist nicht, Streit zu vermeiden, sondern ihn fairer, sachlicher und respektvoller zu führen.«



Wenn ein Gremium tieferliegende Konflikte bearbeiten will, wäre auch eine Klausursitzung denkbar, idealerweise außerhalb des Rathauses. Ein anderes Setting kann helfen, Vertrauen aufzubauen. Das ist aufwändiger, kann aber ein echter Gamechanger sein.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** Welche Unterstützung benötigen Kommunen aus Ihrer Sicht von Bund und Ländern?

**TETZLAFF:** Wenn wir die Befragungsergebnisse ernst nehmen, brauchen Kommunen vor allem drei Dinge und hier sind Bund und die Länder gefordert.

Erstens: Entlastung von überbordender Bürokratie. Wenn knapp 70 Prozent sagen, dass sie mindestens die Hälfte ihrer Zeit mit Verwaltung verbringen, ist das deutlich zu viel.

Zweitens: Finanzielle Handlungsspielräume. Wer nichts mehr gestalten kann, verwaltet am Ende nur noch den Mangel.

Drittens: Eine Modernisierung kommunalpolitischer Mandate. Wer sich ehrenamtlich mit hohem Zeitaufwand engagiert, sollte neben den vielen Belastungen nicht auch noch finanzielle Nachteile erleiden, beispielsweise bei der Altersvorsorge.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** Wo sehen Sie die kommunale Ebene insgesamt auf dem Weg zu einem „modernen Staat“?

**TETZLAFF:** Die kommunale Ebene ist das Fundament eines modernen Staates – und zugleich sein sensibelster Bereich. Hier zeigt sich, ob Demokratie im Alltag funktioniert und Vertrauen zum Staat entstehen kann.



» Ein moderner Staat fragt: Was wollen wir erreichen? Er orientiert sich an Zielen und Ergebnissen und agiert schneller. Wenn Menschen sehen, dass Probleme gelöst und nicht verwaltet werden, stärkt das auch ihr Vertrauen in die demokratischen Institutionen.«

Sven Tetzlaff  
Leiter Bereich Demokratie und  
Zusammenhalt der  
Körper-Stiftung

Mich beeindruckt Menschen, die sich in Kommunen engagieren. Viele Bürgermeisterinnen, Bürgermeister und Ratsmitglieder wollen ganz konkret etwas für die Mitmenschen bewirken. Dieses Engagement ist eine enorme demokratische Ressource. Modernität zeigt sich deshalb nicht nur in Digitalisierung oder Effizienz, sondern darin, wie gut wir dieses Engagement ermöglichen, wie wir die Rahmenbedingungen gestalten.

Aber auch Bürgerinnen und Bürger tragen Verantwortung. Die wenigsten wissen, dass es sich um ein Ehrenamt handelt. Anerkennung, Wertschätzung und konstruktive Kritik statt pauschaler Abwertung von denen „da oben“ sind zentraler Teil der demokratischen Kultur vor Ort.

Und schließlich sind Länder und Bund gefordert. Nicht mit Appellen, sondern mit konkreten Hilfen: verlässliche und auskömmliche Finanzierung, Bürokratieabbau, Schutz bei Anfeindungen, Unterstützung bei Qualifizierung und Digitalisierung. Denn klar ist: Kommunen auf dem Weg zum modernen Staat sind eine Gemeinschaftsanstrengung aller. ■

© Portraitfoto Tetzlaff: Claudia Höhne

Anzeige



## „Bürgermeister/innen-Lehrgang“ – Das Rathaus erfolgreich steuern

Der sechsteilige Lehrgang im Kloster Banz richtet sich an erfahrene Bürgermeister/innen, die ihre Führungsrolle bewusst weiterentwickeln, ihre Verwaltung strategisch ausrichten und eine zukunftsfähige Führungskultur etablieren wollen.

Methodisch wechseln sich Input, Übungen und Coaching sowie kollegialer Austausch ab (max. 12 Teilnehmende).

3. September 2026 – 12. März 2027  
vhw.de/va/BY260304

vhw Fortbildung



# WEGE ZUM MODERNEN STAAT

## WAS GUTE DIGITALE BETEILIGUNG AUF KOMMUNALER EBENE AUSMACHT

Marianne Kneuer, Christian P. Hoffmann, Stefan Marschall, Christian Pentzold, Maria Wimmer, Johannes Donix, Thomas Feiler, Bastian Stock, Radomir Pestow, Nadja Wilker

„Was ist ein moderner Staat?“ Diese Frage lässt sich heute kaum noch ohne Blick auf die Digitalisierung und die Einbindung der Bürgerschaft beantworten. Ein moderner Staat zeichnet sich durch Reaktionsfähigkeit, Transparenz und stetige Interaktion mit seinen Bürgerinnen und Bürgern aus. Die Kommune spielt dabei als Ort direkter Begegnung aller Stakeholder eine Schlüsselrolle. Digitale Bürgerbeteiligung ist längst ein elementarer Bestandteil demokratischer Regierungsführung geworden. Doch die tatsächliche Reichweite, Qualität und Tiefe dieser Verfahren variieren vor Ort erheblich.

» *Ein moderner Staat muss Rahmenbedingungen schaffen, damit digitale Partizipation nicht an den Ressourcen einzelner Kommunen scheitert.*«

Um diese Gelingensbedingungen systematisch zu erfassen, hat das Forschungskonsortium „Erfolgsfaktoren lokaler E-Partizipation“ der Universitäten Dresden, Koblenz, Leipzig und Düsseldorf die erste bundesweite Vollerhebung zu diesem Thema durchgeführt. Für das von der Stiftung Mercator geförderte Projekt wurden alle 10751 Kommunen in Deutschland angeschrieben. Dabei verfolgten wir zwei

Ziele: Zum einen eine Bestandsaufnahme, ob und welche digitalen Instrumente von Kommunen angeboten werden. Zum anderen ging es darum, nachzuvollziehen, was genau einen Einfluss auf die Entscheidung hat, digitale Tools zu nutzen: eher strukturelle Faktoren (Größe der Kommune, Demographie etc.) oder sind es die Akteure (Bürgermeister:innen, Räte, Verwaltung), die hier treibend wirken? Die Ergebnisse zeigen deutlich: Die Umsetzung digitaler Beteiligung ist stets das Resultat eines komplexen Zusammenspiels aus Ressourcen, Strukturen und gezielter politisch-administrativer Führung.

### WAS BEEINFLUSST, OB DIGITALE BETEILIGUNG ÜBERHAUPT ANGEBOTEN WIRD?

Knapp die Hälfte der befragten Kommunen (47 Prozent) hat bereits digitale Beteiligungsverfahren eingeführt oder plant dies in naher Zukunft. Die Entscheidung für diesen Schritt wird maßgeblich von strukturellen Faktoren angetrieben.

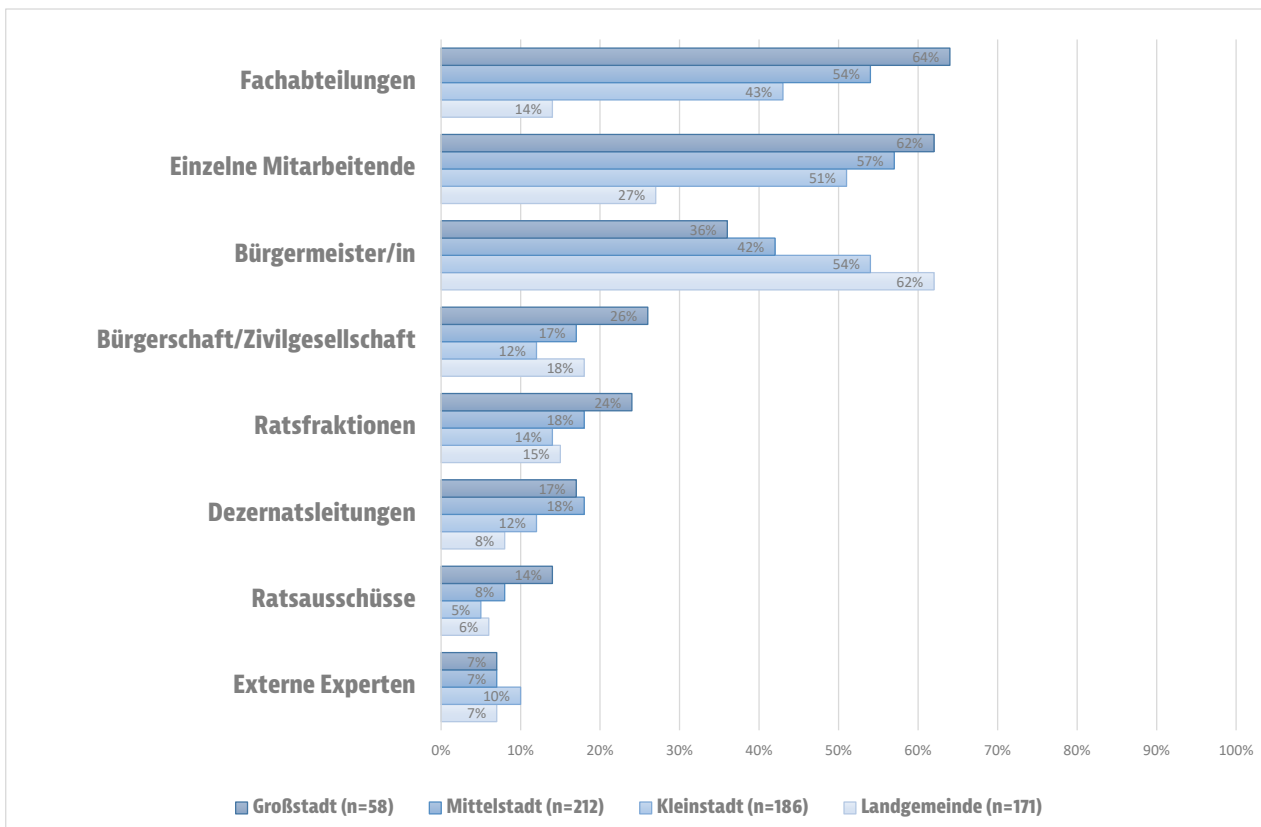
Der stärkste Prädiktor ist dabei die Bevölkerungsgröße, die eng mit den personellen und administrativen Kapazitäten einer Kommune verknüpft ist: Größere Kommunen verfügen in der Regel über differenziertere und professionellere Verwaltungsstrukturen, um solche Prozesse zu stemmen. Neben der finanziellen Ausstattung erweist sich zudem die Verfügbarkeit zentraler Beteiligungsportale auf Landesebene als unterstützende Bedingung, da diese den Kommunen eine essenzielle infrastrukturelle Basis bieten.

Ein durchaus bemerkenswerter regionaler Unterschied zeigt sich zudem beim Ost-West-Vergleich: Kleine und mittelgroße Kommunen in Ostdeutschland haben digitale Partizipation in höherem Maße eingeführt als vergleichbare westdeutsche Kommunen. Den entscheidenden Anstoß geben dabei meist die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister – von knapp 60 Prozent der Kommunen als Haupttreiber genannt – sowie engagierte Verwaltungsmitarbeitende. Sie sind die wichtigsten Akteure, um den Stein überhaupt erst ins Rollen zu bringen.

### VERSTETIGUNG UND VIELFALT DIGITALER ANGEBOTE

Die bloße Einführung eines Tools wie eines Portals oder Mängelmelders schafft noch keine nachhaltige Beteiligungskultur. Daher untersuchten wir auch die Verstetigung und Vertiefung digitaler Partizipation – gemessen an der Anzahl durchgeführter Verfahren und der Vielfalt angebotener Formate. Hier kommt ein differenziertes Bild zutage.

Strukturelle Faktoren wie Bevölkerungsgröße und digitale Infrastrukturen bleiben wichtig, ihre Erklärungskraft variiert jedoch zwischen den beiden Ebenen der Vertiefung: Die reine Anzahl der durchgeführten Verfahren wird sowohl von strukturellen Rahmenbedingungen als auch von akteurszentrierten Faktoren geprägt. Befindet sich eine Kommune in dieser Vertiefungsphase, ist nicht mehr primär die politische Führungsspitze um den Bürgermeister ausschlaggebend. Vielmehr treiben Dezernate und administrative Fachämter das regelmäßige Angebot durch die kontinuierliche Einbindung mehrerer administrativer Akteure voran.



» Förderprogramme dürfen sich daher nicht allein auf die IT-Infrastruktur beschränken, sondern müssen gleichermaßen administrative Kompetenzen, organisatorisches Lernen und langfristige Institutionalierungsstrategien stärken.«

Die Vielfalt der Beteiligungsformate – ob neben klassischen Planungsverfahren auch Bürgerbudgets oder App-basierte Diskussionen angeboten werden – ist weniger an strukturelle Kapazitäten gebunden. Sie hängt maßgeblich von der organisatorischen Ausrichtung der Verwaltung ab. So weisen Kommunen eine deutlich höhere Formatvielfalt auf, die mit digitaler Beteiligung demokratische Ziele wie Transparenz oder Vertrauensbildung anstreben und dafür eigens Personal abstellen.

## POLITISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN MODERNEN STAAT

Aus unserer Studie lässt sich ableiten: Ein moderner Staat muss Rahmenbedingungen schaffen, damit digitale Partizipation nicht an den Ressourcen einzelner Kommunen scheitert. Die bloße politische Aufforderung zur Angebotserweiterung greift angesichts bestehender struktureller Ungleichheiten zu kurz. Besonders kleinere, ressourcenschwache Kommunen stehen bei der Einführung und Institutionalisierung digitaler Beteiligung vor massiven Hürden. Gefragt sind daher politische Maßnahmen auf höheren Governance-Ebenen: Unsere Ergebnisse belegen, dass die Unterstützung der Landesregierungen einen Unterschied macht. Die Länder können hier als Ermöglicher auftreten. So lassen sich durch die Bereitstellung gemeinsamer Infrastrukturen, standardisierter Plattformen sowie technischer und administrativer Leitfäden Hürden effektiv senken.

### Weiterführende Quellen

#### Datenbericht:

Kneuer, Marianne; Hoffmann, Christian; Marschall, Stefan; Pentzold, Christian; Wimmer, Maria; Donix, Johannes; Feiler, Thomas; Pestow, Radomir; Stock, Bastian; & Wilker, Nadja (2025). Data Report: Survey "Digital Participation on the Local Level". **Projektkonsortium ErLE**, <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/FQNVZ>

#### Technischer Bericht:

Wimmer, M. A., Pestow, R., Kneuer, M., Hoffmann, C. P., Marschall, S., Pentzold, C., Donix, J., Feiler, T., Stock, B., Wilker, N., Dua, A., & Siah, A. (2026). Das Dashboard zum Verbundprojekt „Erfolgsfaktoren lokaler E-Partizipation: **Mapping und Stärkung digitaler bürgerschaftlicher Beteiligung in deutschen Kommunen**“ (ErLE), <https://doi.org/10.34657/29305>

Gleichzeitig erfordert nachhaltige digitale Beteiligung mehr als reine Technik. Kommunen profitieren besonders von dediziertem Personal, abteilungsübergreifender Koordination und einer festen organisatorischen Verankerung. Förderprogramme dürfen sich daher nicht allein auf die IT-Infrastruktur beschränken, sondern müssen gleichermaßen administrative Kompetenzen, organisatorisches Lernen und langfristige Institutionalierungsstrategien stärken.

Schließlich belegt der Zusammenhang zwischen demokratischer Zielorientierung und Formatvielfalt: Digitale Partizipation verankert sich dort am besten, wo sie nicht als instrumentelles Feigenblatt, sondern als integraler Bestandteil einer umfassenden Governance-Strategie verstanden wird. Förderpolitiken sollten technologische Unterstützung daher stets mit politisch-normativen und organisatorischen Anreizen verknüpfen, um eine lebendige Beteiligungskultur in den Verwaltungen zu etablieren. Nur so wird der moderne Staat auch auf kommunaler Ebene für alle erlebbar. ■



Deutsche und ukrainische Flaggen am historischen Rathaus in Münster. Über 260 deutsch-ukrainische kommunale Partnerschaften arbeiten eng zusammen, um die Ukraine in der anhaltenden Kriegssituation zu unterstützen und einander im Austausch zu stärken.



Kommunalvertretende aus Münster und den Partnerkommunen im Globalen Süden bei einer Konferenz zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen 2024. Gemeinsam arbeiten die Kommunen an Projekten und Ideen für eine zukunftsfeste und gerechte Entwicklung.

## KOMMUNALE ENTWICKLUNGSPOLITIK EINE KLUGE INVESTITION IN FRIEDEN UND STABILITÄT

Johann Saathoff, MdB | Parlamentarischer Staatssekretär  
bei der Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



Reformplan für eine Neuausrichtung der Entwicklungspolitik:  
[WWW.BMZ.DE/ZUKUNFT-ZUSAMMEN-GESTALTEN](http://WWW.BMZ.DE/ZUKUNFT-ZUSAMMEN-GESTALTEN)

Mehr Infos zur SKEW unter:  
[SKEW.ENGAGEMENT-GLOBAL.DE](http://SKEW.ENGAGEMENT-GLOBAL.DE)

Anfang April war ich in Lwiw und Kyjiw, wo ich gemeinsam mit einer Wirtschaftsdelegation Gesundheitseinrichtungen wie das Unbroken Center besucht habe. Das Center konnte auch mit Unterstützung einer kommunalen Partnerschaft zwischen Freiburg und Lwiw zu einem Ort der Heilung und Genesung für vom Krieg geschädigte Veteranen werden. Unvergesslich ist für mich die Aussage eines Veteranen, der alle vier Gliedmaßen durch den Krieg verloren hat, und dank seiner Prothesen sagen kann: Ich lebe ein erfülltes Leben. Diese und andere Aussagen stehen für mich vor allem für eines: enorme Entschlossenheit, als Gesellschaft und Nation zu bestehen und das Land wieder aufzubauen. Modern. Resilient. Europäischer.

» Bereits über 260 deutsche Kommunen unterstützen die Ukraine durch eine Partnerschaft.«

### KURZFRISTIGE KRISENREAKTION + LANGFRISTIGER WIEDERAUFBAU

Deutsche Entwicklungszusammenarbeit unterstützt die Ukraine in ihrem Kampf gegen die russische Aggression und auf ihrem Weg in die Europäische Union. Dabei verbinden wir kurzfristige Krisenreaktion mit langfristigem Wiederaufbau und setzen ganz bewusst auf die direkte Solidarität und Expertise kommunaler Partnerschaften. Bereits über 260 deutsche Kommunen unterstützen die Ukraine durch eine Partnerschaft. Sie leisten dringend benötigte Unterstützung etwa bei der Energieversorgung, im Gesundheitswesen oder im Bevölkerungsschutz. Hier findet wertvoller fachlicher sowie kultureller Austausch zum beiderseitigen Nutzen statt.



## UKRAINISCHE KOMMUNEN SUCHEN DEUTSCHE PARTNERGEMEINDEN

Dieses Potential können wir noch breiter nutzen! Mehr als 100 ukrainische Kommunen suchen eine deutsche Partnergemeinde. Ich werbe dafür, dass noch viele weitere Kommunen eine Partnerschaft mit der Ukraine eingehen. Das BMZ unterstützt Sie dabei. Die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) berät umfassend zur Partnerschaftsarbeit und den Fördermöglichkeiten. Auch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ist an der Umsetzung der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit beteiligt.

Zudem werden wir künftig Dreieckskooperationen zwischen polnischen, französischen und deutschen Gemeinden mit ukrainischen Kommunen fördern. Das Weimarer Dreieck ist mehr als eine politische Allianz, die durch direkte Bürgerbegegnungen und kommunale Partnerschaften in die Breite getragen wird.

Bei der kommunalen Entwicklungspolitik geht es um Partnerschaften weltweit. Viele deutsche Kommunen engagieren sich im Globalen Süden. Rund 60 Prozent der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) können nur mit kommunaler Beteiligung erreicht werden. Fachwissen, zivilgesellschaftliches Engagement und Verwaltungskompetenz gehen hier Hand in Hand, um das Leben von Menschen konkret zu verbessern.

Das BMZ unterstützt insgesamt rund 1.500 deutsche Kommunen und kommunale Unternehmen bei ihren entwicklungspolitischen Projekten. Etwa 900 davon pflegen aktive Partnerschaften in Ländern des Globalen Südens. Mein Ziel ist: Jede interessierte Kommune soll entwicklungspolitisch aktiv werden können.



» *In einer fragiler werdenden Welt sind diese Netzwerke ein politischer Stabilitätsanker, den Deutschland bewusst bewahren und stärken sollte.*«

Johann Saathoff, MdB  
Parlamentarischer  
Staatssekretär bei der  
Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## VERTRAUEN UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Kommunen haben Stärken, die weder Ministerien noch internationale Organisationen ersetzen können. Kommunalpolitik muss sich täglich vor Ort bewähren. Das schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die wir in der internationalen Zusammenarbeit dringend brauchen. Wenn Stadtwerke zusammenarbeiten oder Bauämter, Umwelt- und Sozialverwaltungen Erfahrungen austauschen, entstehen konkrete, umsetzbare Lösungen.

Und: Kommunale Partnerschaften sind dauerhafte Brücken. Sie tragen oft auch dann, wenn zwischenstaatliche Beziehungen belastet sind. In einer fragiler werdenden Welt sind diese Netzwerke ein politischer Stabilitätsanker, den Deutschland bewusst bewahren und stärken sollte.

Der Mehrwert kommunaler Zusammenarbeit ist dort besonders groß, wo Entscheidungen vor Ort getroffen werden. **Dazu gehören erstens Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel.** Hier können deutsche Kommunen viel von ihren Partnern im Globalen Süden lernen, die schon stärker mit den Auswirkungen des Klimawandels zu kämpfen haben.

**Zweitens die kommunale Daseinsvorsorge:** Wasser, Energie, Abfall, Gesundheit, Bildung. Viele Partnerkommunen im globalen Süden stehen hier vor enormen Herausforderungen, während deutsche Kommunen jahrzehntelange Erfahrung haben.

**Drittens nachhaltige öffentliche Beschaffung:** Kommunen sind große Auftraggeber. Wer hier auf faire, nachhaltige Lieferketten setzt, macht Entwicklungspolitik mit jeder Ausschreibung und stärkt Menschenrechte und Umweltstandards weltweit.



Kommunalvertretende aus Trier und Mohammedia (Marokko) im Mesbayihat-Park in Mohammedia. Die Partnerkommunen arbeiteten gemeinsam an Projekten zum Umgang mit Hitze und Wasserknappheit in der Stadt sowie zur Bewässerung und Aufrechterhaltung von Grün- und Erholungsflächen.



Im Rahmen der Partnerschaft zwischen Kirchheim unter Teck und Sarata, Ukraine wurde 2024 über die GIZ ein Kleinbus bereitgestellt, um dadurch unter anderem die gesellschaftliche Teilhabe und Versorgung für Menschen mit Gehbehinderungen zu verbessern. Hier Oberbürgermeister Dr. Pascal Bader und seine Amtskollegin Viktoria Dmytriwna Rajtschewa.

**Viertens die Umsetzung der Agenda für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen:** Die globalen Ziele scheitern oder gelingen auf lokaler Ebene. Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien sind dafür entscheidend.

**BMZ UNTERSTÜTZT PARTNERSCHAFTSARBEIT BERATEND UND FINANZIELL**

Mir ist die finanzielle Situation der Kommunen bewusst. Trotzdem bin ich überzeugt, dass Entwicklungszusammenarbeit für Kommunen eine kluge Investition sein kann. Als BMZ helfen wir dabei auch finanziell. Kommunen können Projekte bis 250.000 Euro mit ihrer Partnerkommune durchführen. Im Jahr 2024 haben wir 32 Personalstellen bewilligt, um in deutschen Kommunen entwicklungspolitische Projekte zu koordinieren. Wir finanzieren Sachgüter, die deutsche Kommunen in ihre Partnerkommune schicken wollen, zum Beispiel Feuerwehrfahrzeuge für die Ukraine. Unsere Förderinstrumente decken dabei bis zu 90 Prozent der Kosten ab. Mir ist bewusst, dass auch 10 Prozent Eigenanteil für Kommunen viel Geld sind. BMZ und SKEW beraten gerne und unterstützen bei der Lösungsfindung.

Das Engagement bringt den Kommunen einen konkreten Mehrwert, zum Beispiel Zugang zu zusätzlicher Förderung, Profilbildung als attraktive und weltoffene Kommune, Fachkräftegewinnung sowie Austausch zu globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Migration oder Bevölkerungsschutz.

Bundesentwicklungsministerin Reem Alabali Radovan hat im Januar ihren Reformplan für eine Neuausrichtung der Entwicklungspolitik vorgestellt. Die deutsche Entwicklungspolitik wird strategischer, fokussierter und partnerschaftlicher. Sie bleibt neben Diplomatie und Verteidigung eine zentrale Säule der deutschen Sicherheitsarchitektur. Seit über 60 Jahren hat die deutsche Entwicklungspolitik von Seiten des Bundes, der deutschen Länder und der Kommunen weltweit ein einzigartiges Netzwerk aufgebaut. Deutschland genießt bei unseren Partnern großes Vertrauen. Bringen auch Sie sich ein, damit wir diese Stärke über alle Politikebenen hinweg noch besser nutzen können! ■



# DIGITALER GEWERBESTEUERBESCHEID DER STANDARD SETZT SICH DURCH

Dr. Anna Kindhäuser | ]init[ AG für digitale Kommunikation

Vollständig papierlos, rechtssicher und direkt ins digitale Postfach der Unternehmen: Der digitale Gewerbesteuerbescheid ermöglicht es Kommunen, Steuerbescheide effizient und ohne Medienbrüche zu erstellen, zu versenden und zu verwalten.

Ein neuer Standard, der bundesweit angekommen ist. Was 2023 mit rund 60 Pilotkommunen begann, ist heute eine lebendige Digitalisierungsinfrastruktur mit 377 produktiven Kommunen, die täglich mehr werden.

## AUS DEM PILOT WIRD DAUERBETRIEB

Manche Projekte enden, dieser Standard fängt gerade erst an. Was als Pilotversuch begann, hat seit Ende 2025 eine feste organisatorische Heimat: die KONSENS-Servicestelle Hessen Kommunale Koordination (KoKo). Sie ist im IT-Verbund KONSENS angesiedelt, der die Steuersoftware in Deutschland einheitlich entwickelt und betreibt. Als feste

Schnittstelle zwischen Bund, Ländern und Kommunen koordiniert die KoKo dort künftig die digitalen Steuerprozesse.

Was bedeutet das in der Praxis? Kommunen haben nun eine verlässliche, dauerhafte Anlaufstelle – ein klares Signal, dass der digitale Gewerbesteuerbescheid keine Eintagsfliege ist, sondern zukunftsfähige Verwaltungsinfrastruktur.

## NORDRHEIN-WESTFALEN MACHT DEN ZERLEGUNGSBESCHEID DIGITAL

Ist ein Unternehmen in mehreren Kommunen tätig, wird die Gewerbesteuer aufgeteilt. Der Zerlegungsbescheid regelt, welcher Anteil auf welche Kommune entfällt.

Parallel zum klassischen Gewerbesteuerbescheid hat sich der elektronische Zerlegungsbescheid zu einer echten Erfolgsgeschichte entwickelt. In NRW wurden im Laufe des Jahres 2025 weit mehr als 10.000 Zerlegungsbescheide im



das Datenformat des digitalen Gewerbesteuerbescheids seit Ende 2024 als offizieller Standard gepflegt – unter dem Namen XUnternehmen.Gewerbesteuer. Er legt verbindlich fest, wie die Daten strukturiert und übermittelt werden müssen. Das klingt technisch, aber nur so funktioniert der digitale Bescheid vom Finanzamt bis ins Postfach des Unternehmens reibungslos. Damit der Standard auch morgen noch passt, wird er kontinuierlich weiterentwickelt.

## NEUE WEBSITE ERLEICHTERT DEN EINSTIEG

Seit Anfang 2025 bündelt [www.digitaler-gewerbesteuerbescheid.de](http://www.digitaler-gewerbesteuerbescheid.de) alles rund um den digitalen Gewerbesteuerbescheid an einem Ort. Kommunen, Fachverfahrenshersteller, IT-Dienstleister, Steuerberatungen und Unternehmen finden dort schnell, was für sie relevant ist – verständlich aufbereitet, zielgruppengerecht sortiert und jederzeit abrufbar.

## REKORDSTART INS JAHR 2026 – UND DER BLICK NACH VORN

Die Zahlen sprechen für sich. Anfang 2026 zählte das Projekt fast 2000 Pilotkommunen und rund 909 Testkommunen. Im ersten Quartal stieg die Zahl der produktiven Kommunen auf 353 – mehr Neuzugänge als im gesamten Jahr 2024. Woche für Woche meldeten neue Kommunen ihre erste digitale Bekanntgabe, von Nastätten über Rossau bis Darmstadt.

Auch der Blick nach vorn ist klar. Mit der neuen elektronischen Messbetragsmitteilung wird bereits die nächste digitale Datenart an Kommunen für Unternehmen mit nur einem Standort vorbereitet, die – im Vergleich zum Zerlegungsfall – deutlich häufiger vorkommt. Ein erster Spezifikationsentwurf liegt vor und wird derzeit abgestimmt.

Vereinfachung verspricht zudem die geplante Öffnung der Vollmachtdatenbank. Bislang müssen steuerliche Vertreter, wie Steuerberatungen, ihre Vollmachten doppelt hinterlegen – bei der Finanzverwaltung und zusätzlich bei den Kommunen. Künftig soll eine einmal erteilte Vollmacht für beide Seiten gelten. Das spart Aufwand und beschleunigt die Prozesse deutlich.

Der digitale Gewerbesteuerbescheid wird so Schritt für Schritt zur selbstverständlichen Verwaltungsrealität in deutschen Kommunen. ■

### Unterstützung für Kommunen

Es ist entscheidend, dass Kommunen rechtzeitig die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Anbindung an die digitale Lösung schaffen. Daher gibt es kostenfreien und schnellen Support bis Ende des Jahres 2026 aus dem Projekt in Form von Länderarbeitskreisen und dem Servicedesk der Jinit[ AG.

Alle interessierten Kommunen können teilnehmen. Der Servicedesk unterstützt und begleitet beim Umstieg auf die digitale Lösung. Es gibt vielfältiges Informationsmaterial, die Möglichkeit, den Versand in einem Testsystem zu erproben (ELSTER4KONSENS-Testumgebung) und sich mit anderen Kommunen mit den gleichen HKR-Systemen auszutauschen und zu vernetzen. Durch die Erfahrung aus der aktiven Zusammenarbeit ergeben sich unzählige Synergien und Möglichkeiten, den komplexen Umstieg zu meistern. Kommunen, die teilnehmen möchten, können sich anmelden unter: [sdeg@init.de](mailto:sdeg@init.de)

### Weiterführende Hinweise

[www.digitaler-gewerbesteuerbescheid.de](http://www.digitaler-gewerbesteuerbescheid.de)  
<https://www.steuer-it-konsens.de>

### Kontaktmöglichkeiten

**Heike Wiemann**, KONSENS ZPS Hessen Servicestelle  
Kommunale Koordination:  
[Heike.Wiemann@ofd.hessen.de](mailto:Heike.Wiemann@ofd.hessen.de)  
**Dr. Anna Kindhäuser**, Jinit[ AG für digitale  
Kommunikation: [Dr.Anna.Kindhaeuser@init.de](mailto:Dr.Anna.Kindhaeuser@init.de)



Dr. Anna Kindhäuser  
Jinit[ AG für digitale Kommunikation

# INTERVIEW



Vom Tag der Bundeswehr in Munster u.a. mit Bürgermeister Ulf-Marcus Grube, Niedersächsischer Ministerpräsident Olaf Lies, Bundesfinanzminister Lars Klingbeil und General und Standortältester Tölke.

## „ZWISCHEN TRUPPE & BEVÖLKERUNG DARF KEIN BLATT PAPIER PASSEN“

Interview mit dem Bürgermeister der Garnisonsstadt Munster, Ulf-Marcus Grube, anlässlich des Tags der Bundeswehr

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Herr Bürgermeister Grube, Munster war in diesem Jahr einer der bundesweiten Veranstaltungsorte für den Tag der Bundeswehr. Welcher Moment ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben – und welche Resonanz haben Sie aus der Bevölkerung wahrgenommen?*

**ULF-MARCUS GRUBE:** Da sind viele Eindrücke geblieben. Rund 50.000 Besucherinnen und Besucher, das große Engagement der Soldatinnen und Soldaten vor Ort, die dynamischen Vorführungen der Truppe, die statische Waffenschau, die vielen Dienststellen, die sich beteiligt haben und das hohe Interesse von Bevölkerung und Gästen waren alle für sich sehr beeindruckend und bleiben im Gedäch-

nis. Das neben dem Standortältesten General Tölke auch Bundesfinanzminister Lars Klingbeil, der Staatssekretär im Bundesverteidigungsministerium Nils Hilmer, der Inspekteur des Heeres, General Dr. Freuding, und der Niedersächsische Ministerpräsident Olaf Lies persönlich vor Ort waren, war höchste Würdigung für diese Veranstaltung, Munster als „Hauptstadt des Heeres“ und die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr. Das hat auch die Bevölkerung so wahrgenommen und dahingehend waren auch die Feedbacks.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Warum ist es Ihnen wichtig, dass Soldatinnen und Soldaten, ihre Familien und die zivilen*

*Beschäftigten der Bundeswehr als Teil der Stadtgesellschaft sichtbar sind?*

GRUBE: Es ist deshalb wichtig, weil Munster seit rund 140 Jahren Heimat von Soldatinnen und Soldaten ist und vertraut damit, was es bedeutet, Heimat für Soldatenfamilien über viele Jahre zu sein. Hier in Munster ist man als Soldatin und Soldat auch Staatsdiener in Uniform, aber vielmehr noch Nachbar und Freund oder Freundin in Uniform! Munster ist die Bundeswehr und die Bundeswehr ist Munster! Diese enge Verbindung zeigt sich nicht nur in der täglichen Zusammenarbeit, an gemeinsamen Veranstaltungen, sondern auch eben in besonderen Momenten wie diesen, dem Tag der Bundeswehr in Munster!

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Der Tag der Bundeswehr soll den persönlichen Austausch zwischen der Bevölkerung und den Streitkräften ermöglichen. Welche Bedeutung hat dieser Dialog gerade in der gegenwärtigen sicherheitspolitischen Lage?*

GRUBE: Der Austausch von Truppe und Bevölkerung ist deshalb bedeutsam, weil wir vor dem Hintergrund der gegenwärtigen sicherheitspolitischen Lage eine Einheit bilden müssen. Kommt es zum Bündnis- oder Landesverteidigungsfall sind wir als Gesellschaft insgesamt gefordert. Zwischen Truppe und Bevölkerung darf kein Blatt Papier passen. Es ist wichtig, Hand in Hand zu arbeiten. Dies gilt auch im Katastrophenfall oder in Fällen des Zivilschutzes.

**STADT & GEMEINDE DIGITAL:** *Sie engagieren sich auch im Arbeitskreis Garnisonen des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, wo sich Kommunen mit Militärstandorten mit Vertretern des Bundes und weiteren Institutionen vernetzen können. Was können andere Standortkommunen aus den Erfahrungen in Munster mitnehmen – und was wünschen Sie sich künftig von Bund und Bundeswehr für die Garnisonstädte bzw. Munster?*

GRUBE: Die Arbeit im AK Garnisonen schätze ich sehr. Dass wir im vergangenen Herbst in Ramstein gemeinsam ein Positionspapier entworfen haben, betrachte ich als Meilenstein. Das Besondere an den Garnisonstädten und -kommunen ist die Tatsache, dass wir in vielen Fällen direkt mit dem Verteidigungsministerium und mit Bundesbehörden zu tun haben und – sofern die Bundeswehr betroffen ist – praktisch ohne Landkreise und Bundesländer agieren. Der Zusammenhalt der Garnisonen ist von Bedeutung. Für die Zukunft muss auf jeder Ebene (Bund, Länder, Landkreise) verstanden werden, dass es für die Garnisonen keinen „Lastenausgleich“ gibt. So ist zum Beispiel über 50 Prozent der Fläche Munsters Truppenübungsplatz oder Kasernengelände, und wir als Stadt Munster erhalten dafür keine Grundsteuer. Daher muss die Botschaft des Positionspapiers des AK Garnisonen beachtet und priorisiert werden: Verteidigung ist eine Sache von ganz Deutschland, daher ist auch für die zivile Infrastruktur der Garnisonenstädte und -kommunen eine übergreifende Unterstützung wichtig. ■



**DStGB-Positionspapier  
„Bundeswehr und Zeitenwende:  
Herausforderungen  
für die Standortkommunen“**

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) macht auf die massiven Folgen der "Zeitenwende" für die deutschen Bundeswehr-Standorte aufmerksam. In einem neuen Positionspapier stellt der Verband klar: Wenn die Bundeswehr sich neu auf die Verteidigung ausrichtet, brauchen die Städte und Gemeinden, in denen die Kasernen stehen, dringend eine eigene "Infrastrukturwende".

Das Positionspapier ist kostenfrei abrufbar unter:  
[www.dstgb.de/publikationen/positionspapiere](http://www.dstgb.de/publikationen/positionspapiere)



VORSCHAU 2027  
19. DStGB-Klimaschutz-  
konferenz findet am  
11. Mai 2027 erneut  
im Wissenschaftszent-  
rum Bonn.

# KOMMUNEN AKTIV FÜR DEN KLIMASCHUTZ

## JETZT KOMMT ES AUF DIE UMSETZUNG AN

Lara Möller | Deutscher Städte- und Gemeindebund

Die Folgen des Klimawandels sind längst in den Städten und Gemeinden angekommen. Hitzeperioden, Starkregen, Dürre und Hochwasser stellen die kommunale Infrastruktur vor immer größere Herausforderungen. Gleichzeitig müssen die Energie- und Wärmewende vor Ort umgesetzt, Gebäude modernisiert und öffentliche Räume klimaresilient gestaltet werden. Vor diesem Hintergrund diskutierten rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der 18. DStGB-Klimaschutzkonferenz am 5. Mai 2026 in Bonn über Lösungen für die kommunale Praxis.

### KOMMUNEN GESTALTEN DEN WANDEL

Zur Eröffnung der Konferenz machte DStGB-Hauptgeschäftsführer Dr. André Berghegger deutlich, dass Städte und Gemeinden die zentralen Akteure bei Klimaschutz und Klimaanpassung bleiben. Ob kommunale Wärmeplanung, Ausbau erneuerbarer Energien, nachhaltige Mobilität oder klimangepasste Stadtentwicklung – die Umsetzung findet vor Ort statt. Gleichzeitig wachsen die Herausforderungen. Das kommunale Finanzierungsdefizit von 29,4 Milliarden Euro in 2025 (KfW-Kommunalpanel, 2024: 24,3 Milliarden Euro) und der weiter steigende Investitionsrückstand von über 220 Milliarden Euro setzen viele Städte und Gemeinden zunehmend

unter Druck. Umso wichtiger sind verlässliche politische Rahmenbedingungen und langfristige Finanzierungsperspektiven.

### KLIMAAANPASSUNG WIRD DAUERAUFGABE

Einen eindrucksvollen Auftakt setzte der Meteorologe und Klimaexperte Sven Plöger mit seiner Keynote „Zieht euch warm an, es wird noch heißer!“. Seine Botschaft war eindeutig: Extreme Hitzeereignisse werden künftig deutlich häufiger auftreten. Gleichzeitig nehmen die Risiken durch Starkregen und Hochwasser zu.

Für Städte und Gemeinden bedeutet dies, Klimaanpassung konsequent mitzudenken – von der Stadtplanung über das Wassermanagement bis hin zu mehr Grün- und Wasserflächen im öffentlichen Raum. Maßnahmen zur Entsiegelung und der Ausbau sogenannter blau-grüner Infrastrukturen werden dabei immer wichtiger.

### GUTE IDEEN SIND VORHANDEN

Die Konferenz zeigte eindrucksvoll, dass es in den Kommunen bereits zahlreiche erfolgreiche Ansätze gibt. In sechs Fachforen wurden Praxisbeispiele zu klimangepasster Stad-



entwicklung, Energieeffizienz, Wärmewende, nachhaltiger Mobilität, Waldmanagement und Hitzeschutz vorgestellt.

Dabei wurde deutlich: Viele Städte und Gemeinden haben sich längst auf den Weg gemacht. Innovative Projekte entstehen nicht nur in Großstädten, sondern ebenso in kleinen und mittleren Kommunen. Der Austausch über erfolgreiche Maßnahmen und Erfahrungen bleibt deshalb ein zentraler Baustein für den kommunalen Klimaschutz.

### INNOVATION UND VERNETZUNG ALS ERFOLGSFAKTOREN

Neben den Fachforen bot die begleitende Ausstellung zahlreiche Einblicke in neue technische und digitale Lösungen. Moderne Technologien können Kommunen dabei unterstützen, Klimaschutz und Klimaanpassung effizienter umzusetzen und Planungsprozesse zu verbessern. Gleichzeitig wurde deutlich, wie wichtig der Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen ist. Erfolgreiche Projekte, neue Ideen und praktische Lösungen entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie geteilt und weiterentwickelt werden.

### VON DER ERKENNTNIS ZUR UMSETZUNG

Ein zentrales Fazit der Konferenz lautete: Es mangelt nicht an Wissen oder guten Konzepten. Die Herausforderungen und notwendigen Maßnahmen sind bekannt. Entscheidend ist nun, die Umsetzung vor Ort weiter zu beschleunigen.

Dies wurde auch in der von DStGB-Beigeordnetem Bernd Düsterdiek moderierten Diskussionsrunde „Kommunaler Klimaschutz und Klimafolgenanpassung – Handlungsrahmen

und künftige Herausforderungen“ deutlich. Gemeinsam mit Swen Christian, Bürgermeister der Gemeinde Wachtberg, Dr. Maximilian Dombert (DOMBERT Rechtsanwälte), Dr. Christian Schwirten (Verband der öffentlichen Versicherer) und Dr. Michael Six (GOLDBECK Deutschland GmbH) wurden die aktuellen Herausforderungen für die kommunale Praxis diskutiert. Einigkeit bestand insbesondere darin, dass die vielfältigen Transformationsaufgaben nur mit verlässlichen Finanzierungsstrukturen, praxisgerechten Rahmenbedingungen und langfristiger Planungssicherheit erfolgreich bewältigt werden können.

Der DStGB setzt sich daher weiterhin für eine dauerhafte Stärkung der kommunalen Handlungsfähigkeit ein. Förderprogramme für Klimaschutz und Klimaanpassung müssen verstetigt und ausgebaut werden. Zudem bleibt die Prüfung einer Gemeinschaftsaufgabe „Klimaschutz und Klimaanpassung“ ein wichtiger Baustein, um den Kommunen langfristige Planungssicherheit zu geben.

### GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN

Die 18. DStGB-Klimaschutzkonferenz hat erneut gezeigt: Die Bereitschaft zum Handeln ist in den Kommunen groß. Überall entstehen innovative Projekte und konkrete Lösungen für mehr Klimaschutz und Klimaanpassung.

Damit diese Dynamik erhalten bleibt, braucht es neben kommunalem Engagement auch die notwendige Unterstützung durch Bund und Länder. Denn eines wurde in Bonn besonders deutlich: Die Herausforderungen des Klimawandels lassen sich nur gemeinsam bewältigen – und die Umsetzung entscheidet sich vor Ort in den Städten und Gemeinden. ■



# Brüsseler GERÜCHTE

von Dr. Klaus Nutzenberger

Es ist wieder da. Wie jedes Jahr! Das Berichtspaket der EU-Kommission zum Frühjahrssemester 2026. Grob gesprochen, enthält es Berichte über den Status quo der europäischen Volkswirtschaften, ihre Verfassung und Resilienz sowie über den sozialen Zusammenhalt. Genau genommen ist das Frühjahrspaket – der Name deutet es schon an – eigentlich nur die Hälfte der sogenannten Europäischen Semesterberichte, denn diese sind in einen Frühlings- und einen Herbstteil gepaltes. Beides zusammen ergibt einen Überblick über die Lage und die Gesamtaktivitäten der Union im wirtschaftlichen und sozialen Bereich samt Prognose, d.h. eine Prognose über die jetzige und zukünftige Politik der EU-Kommission einschließlich derjenigen der Nationalstaaten, wie sie von der Kommission gesehen und gewünscht wird. Beide Pakete gehört eigentlich zusammen. Das Frühjahrspaket (Mai/Juni) ist dabei so etwas wie der jährliche volkswirtschaftliche Rapport über den aktuellen Zustand der Union, aufgeschlüsselt nach Mitgliedstaaten und den eigenen Aktivitäten der EU-Kommission. Es veröffentlicht daher regelmäßig Länderberichte, Analysen sowie länder-spezifische Empfehlungen, die sich auf Themen wie Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltiges Wachstum, Staatsfinanzen sowie soziale und strukturelle Herausforderungen konzentrieren. Die Mitgliedstaaten reichen danach ihre nationalen Reform- und Stabilitätsprogramme ein, die dann von der Kommission bewertet werden. Das Herbstpaket hingegen erscheint jeden November und ist so etwas wie der Beginn des Nachdenkens über die Entwicklung der EU in einem Jahr. Es enthält unter anderem die jährliche Wirtschaftsprognose

der Kommission, den Warnmechanismus-Bericht (zur Erkennung wirtschaftlicher Ungleichgewichte) und die Bewertung der von den Mitgliedstaaten vorgelegten Haushaltsentwürfe für das Folgejahr. Die Kommission gibt hier die übergeordneten wirtschafts- und sozialpolitischen Prioritäten und Perspektiven für ganz Europa bekannt. Das Herbstpaket gibt in erster Linie Empfehlungen. Der Hauptunterschied zwischen beiden Paketen liegt also darin, dass im Frühjahr eine aktuelle Analyse des Zustands der europäischen Wirtschaft vorgenommen wird, während im Herbst vorher die EU-Kommission sich als Wahrsagerin zur künftigen Entwicklung begreift und ihre Wünsche äußert. Quasi als Pythia des Delphischen Orakel, denn bekanntlich war die Pythia die weissagende Hohepriesterin des Gottes Apollon beim antiken Orakel mit der Fähigkeit die Zukunft vorzusagen. Der Unterschied zu heute besteht jedoch darin, dass in der Antike das Orakel (gegen Geld) um eine Aussage gebeten wurde, die übrigens sehr oft stimmte (Perserkriege), in der heutigen Zeit aber die EU-Kommission Ratschläge erteilt, die von den Nationalstaaten oft gar nicht erbeten worden sind. Außerdem zahlt man als Nationalstaat nur indirekt für die Dienstleistung. Aber lassen wir das und kommen wir zum Ausgangspunkt und zu dem, was von Deutschland gewünscht und über Deutschland gesagt wird.

Der aktuelle Wunsch oder das Ziel der EU-Kommission vom Herbst 2025 liegt auf der weiteren „Erschließung des vollen Potenzials des Binnenmarkts (i.e. Ankurbelung der Wirtschaft), der Schließung der Innovationslücke (z.B. Digitalisierung oder Förderung von KI), der Beschleunigung der Dekarbonisierung (i.e. Green Deal, u.a. auch Energie) und der Verringerung strategischer Abhängigkeiten bei gleichzeitiger Förderung von Arbeitsplätzen und Kompetenzen (i.e. de facto Europe first), der Bewältigung der Wohnungskrise und der Gewährleistung von sozialer Gerechtigkeit und sozialem Zusammenhalt (i.e. Beachtung der sozialen Komponente)“. Ferner will man auch die Mitgliedstaaten bei der „Bewältigung struktureller Herausforderungen sowie bei der Aufrechterhaltung makroökonomischer Stabilität und solider öffentlicher Finanzen unterstützen“. Hört sich gut an. Wer will das nicht? Im Grund liest sich das wie die Regierungserklärung der deutschen Bundesregierung.

Was sagt nun der aktuelle Bericht über Deutschland? Er sagt, dass alle o.g. Probleme oder Wünsche nicht oder noch nicht genügend angegangen worden sind. Man ist in Brüssel mit dem ehemaligen Musterschüler irgendwie gar nicht zufrieden. Es wäre müßig, alle Punkte zu Deutschland hier zu er-

wähnen. Es genügt, die Leitartikel der deutschen Qualitätsmedien zu lesen. Sie summieren das Wichtigste schon ganz gut und fassen die Papiere der EU-Kommission zusammen. Am Ende läuft die Beurteilung der EU-Kommission über Berlin auf folgende Sätze hinaus: Bei einem geschätzten Wirtschaftswachstum von 0,6 Prozent und diversen Problemen im sozialen, demographischen und technologischen Bereich ist es höchste Eisenbahn, sich zu bewegen. Auch die Finanzen geben zur Sorge Anlass. Bitte tut etwas. Wir helfen euch.

Vor allem der letzte Satz erscheint banal, hat es aber in sich; für Deutschland aber auch für die deutschen Kommunen. So will die EU-Kommission – siehe oben – die Nationalstaaten dazu bewegen, ihre Wirtschaft zu entschlacken, schneller zu entwickeln und zu entbürokratisieren. Dafür hat sie u.a. Pläne in der Schublade, die sich in dem einfachen politischen Trick ausdrücken, der da lautet: Als Kommission legen wir, wo immer möglich, ab jetzt nur noch Verordnungsvorschläge für bestimmte Gesetzesinitiativen vor und keine Richtlinien mehr, die immer noch von den Nationalstaaten umgesetzt werden müssen. Verordnungen beschleunigen alles und tun der europäischen Wirtschaft gut. Doch wo will die EU-Kommission das tun? Antwort: Z.B. beim öffentlichen Auftragswesen. Gerade hier soll nach der Verabschiedung durch die Organe der EU direkt und schnell durchgegriffen werden. Eins zu eins und ohne langes Umsetzungs-*Procedere*. Nun – das schafft zwar Schnelligkeit, beraubt aber natürlich der kommunalen Seite bei der Umsetzung der Rechtsvorschriften mancher Einflussmöglichkeit. Diese Entscheidung wird also nicht gerade Begeisterungstürme unter den Kommunalen auslösen. Aber es gibt noch einen zweiten Fall aus diesem Bericht. Die EU-Kommission hofft nicht nur auf entschlackende Verwaltungsänderungen, sondern in Folge auch auf die Expansion der Märkte, natürlich unter europäischer Ägide (*Europa first*). Deshalb tauchen urplötzlich – um es flapsig zu benennen, wie „Kai aus der Kiste“ – Papiere in Brüssel auf, die eine öffentliche Ausschreibung der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) fordern, um eben die wirtschaftliche Effizienz in Europa zu stärken. Wer betreibt die IKZ? Natürlich die kommunale Seite. Wie der Name schon sagt. Und zwar ohne Ausschreibung. Da könnte man doch noch etwas drehen, sagt sich mancher.

Dritter Punkt. Er ist geistig vielleicht noch ein bisschen weit weg. Aber man weiß ja nie. Es ist schon einige Jahre her, als die EU-Kommission die Idee hatte, die Konzessionen im (kommunalen) Wasserbereich einem Wettbewerbsregime

zu unterstellen, zumal die EU-Kommission erst kürzlich in ihrer Wasserstrategie Umwelt-Änderungen angemahnt hatte. Die Idee mit den Konzessionen wurde bisher verhindert. Daran hatte im Übrigen der DStGB wesentlichen Anteil. Was ist aber, wenn findige Beamte die alte Idee wieder ausgraben. Der Europäische Wassermarkt macht ca. 1 Prozent des europäischen BIP aus. Lukrativ wäre eine Ausschreibung schon. Ebenso wäre die Aufregung auf der kommunalen Seite nicht zu unterschätzen.

Fassen wir zusammen: Die Berichte (Herbst und Frühjahr) beschreiben die Situation für Deutschland und Europa eigentlich so, wie jeder das auch sieht. Die Wirtschaft lahm, das Geld ist knapp und die bisher gesetzten Ziele, die Geld und Administrationskraft kosten, werden hinterfragt. Man ruft zurecht nach Reformen. Aber wie? Hier muss man vorsichtig sein. Für die deutschen Kommunen, die den obigen Thesen in ihrer großen Mehrheit folgen, ist zu vergegenwärtigen, dass eine neue Politik auch unliebsame Veränderungen bedeuten kann. Diese Veränderungen liegen beileibe nicht nur im Bereich „Sparen und besserer Einsatz der Ressourcen“, sondern – und das ist dem Autor wichtig – können insbesondere auch in dem Bereich „Verantwortungsübertragung und zwar weg aus dem kommunalen Bereich hin zum privaten bringen“. Das gab es schon einmal vor 25 Jahren in der EU unter anderen Vorzeichen. Die Wettbewerbspolitik der EU hat in vielem Recht, aber sie hat im Bereich der Liberalisierung kommunaler Aufgaben wenig bis nichts zu suchen. Auch ist aufgrund wettbewerbsrechtlicher Überlegungen im Umweltbereich einer Rücknahme von Verpflichtungen der Industrie/Wirtschaft im Umweltbereich zulasten der Kommunen (Kommunale Abwasserrichtlinie, KARL) nicht das Wort zu reden, wie es gerade im Schwange ist. Die Kommunen können und wollen nicht die Finanzreserve der oberen staatlichen Stellen sein, wenn der Druck aus den Wirtschaftskreisen zu groß wird. Hier wird man von kommunaler Seite aufpassen müssen. Die Schlachtordnung ist folglich nicht mehr allein „Kommune vs. Berlin/Brüssel“. Es kommt ein neuer Mitspieler hinzu, der mit dem Argument „mehr Freiheit für den Markt in den kommunalwirtschaftlichen Bereichen (weil vielleicht das Geld zur Aufgabenerfüllung fehlt)“ die Karten neu mischen könnte. Die kommunale Pythia aus Brüssel und Berlin rät deshalb den kommunalen Kollegen von Aachen bis Frankfurt a.d. Oder unentgeltlich und kostenlos: Vorsicht an der Bahnsteigkante. In Zeiten der wirtschaftlichen Not schauen viele auf die Schätze der anderen. ■



# BUCHBESPRECHUNGEN

## **DEMOKRATIE VOR ORT**

KOMMUNALPOLITIK ALS SCHLÜSSEL FÜR EIN BESSERES VERSTÄNDNIS UNSERER DEMOKRATIE  
Ortlieb Fliedner

*Verlagshaus Schlosser*  
ISBN 9783758102967

Ortlieb Fliedner, langjähriges Mitglied eines Kommunalparlaments und erster hauptamtlicher Bürgermeister der Stadt Marl, öffnet den Blick in den Maschinenraum der lokalen Demokratie. Er zeigt, wie unser unmittelbares Lebensumfeld in Gemeinde und Stadt tatsächlich gestaltet wird – und von wem.

Wie arbeiten gewählte Vertreterinnen mit der Verwaltung zusammen, und wo geraten sie aneinander? Welche Handlungsspielräume haben Kommunalpolitikerinnen wirklich, und welche Bedeutung kommt der Demokratie vor Ort für die Stabilität unseres politischen Systems insgesamt zu? Ebenso stellt Fliedner die Frage, welchen Gefährdungen die kommunale Demokratie heute ausgesetzt ist und welche Formen der Beteiligung Bürgerinnen und Bürger nutzen können, um ihr Umfeld aktiv mitzugestalten.

Fliedner liefert darauf überraschend klare und oft neue Antworten – auch für erfahrene kommunalpolitische Akteure. Sein Buch macht deutlich, wie spannend, herausfordernd und

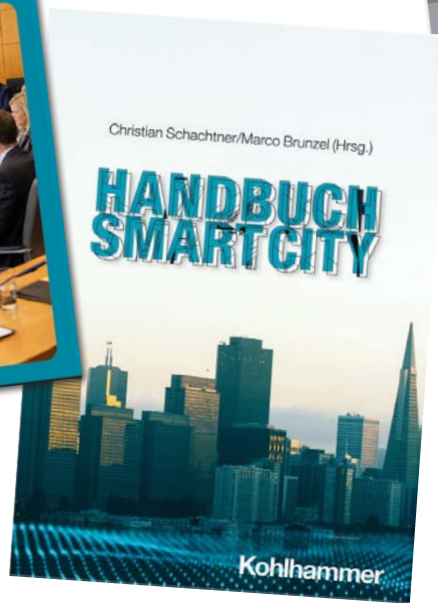
lohnend kommunalpolitisches Engagement sein kann, und es weckt Lust darauf, sich selbst einzubringen und Teil einer lebendigen lokalen Demokratie zu werden.

## **HANDBUCH SMART CITY**

SMART CITIES GESTALTEN –  
DIGITAL, VERNETZT, ZUKUNFTSFÄHIG.  
Von Christian Schachtner (Herausgeber),  
Marco Brunzel (Herausgeber)

*Fachbuch, Softcover, 2026*  
54 Abbildungen, 14 Tabellen. Umfang: XVI, 429 S.,  
Verlag: Kohlhammer  
ISBN: 978-3-17-045618-1

Die fortschreitende Digitalisierung verändert grundlegend, wie Städte geplant, gesteuert und weiterentwickelt werden. Smart Cities nutzen moderne Technologien und datenbasierte Geschäftsmodelle, um urbane Abläufe effizienter, nachhaltiger und zukunftsorientierter zu gestalten. Dieses Handbuch bietet in einzelnen Fachbeiträgen einen umfassenden Überblick über die gesamte Wertschöpfungskette smarter Städte – von der Datenerhebung und -verarbeitung über regulatorische Rahmenbedingungen bis hin zur praktischen Umsetzung. Im Mittelpunkt stehen sowohl technologische Grundlagen wie Plattformökonomie, offene Standards und Datensouveränität als auch wirtschaftliche und rechtliche Aspekte der digitalen



Stadtentwicklung. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren, Geschäftsmodelle und Governance-Strukturen beleuchtet, die für eine wirksame Smart-City-Strategie entscheidend sind. Methoden zur Planung, Implementierung und Bewertung smarter Maßnahmen werden praxisnah dargestellt. Der Band dient als grundlegende Orientierung für einen systematischen Zugang zur digitalen Transformation urbaner Räume.

## DIENSTSCHLUSS

HERAUSFORDERUNG KOMMUNALPOLITIK

Autor: Uwe Schneidewind

*Herausgeber: Verlag Klaus Wagenbach GmbH*

*Erscheinungstermin: 12. März 2026*

*1. Auflage*

*Seitenzahl: 160 Seiten*

*ISBN-10: 3803137683*

*ISBN-13: 978-3803137685*

Zentral ist Schneidewinds Diagnose: Transformation scheidet selten am Wissen, sondern an der Umsetzung. Er zeigt präzise, wie politische Interessen, Verwaltungslogiken, rechtliche Hürden und psychologische Widerstände Veränderung blockieren. Besonders eindrücklich sind seine Beschreibungen des „Status-quo-Bias“ und der „professionellen Neinsager“, die mit formalen Einwänden oder taktischen Verzögerungen Fortschritt ausbremsen. Auch strukturelle Dilemmata – etwa zwi-

schen demokratischer Legitimation und Geschwindigkeit oder zwischen sinnvoller Regulierung und lähmender Normenfülle – prägen laut Schneidewind den kommunalen Alltag.

Trotz aller Hindernisse bleibt das Buch nicht pessimistisch. Schneidewind porträtiert ebenso die „Möglichmacher“: engagierte Verwaltungsmitarbeitende, lösungsorientierte Kommunalpolitiker\*innen und eine lebendige Zivilgesellschaft, die mit Pragmatismus und Kreativität Veränderung vorantreiben. Kleine Schritte, Experimentierräume und eine echte Fehlerkultur sieht er als Schlüssel für gelingende Transformation. Hoffnung schöpft er aus Momenten, in denen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft gemeinsam handeln – besonders in Krisenzeiten.

„Dienstschluss“ macht deutlich, dass Transformation ein sozialer Aushandlungsprozess ist, der psychologisch klug gestaltet werden muss: mit positiven Zukunftsbildern, konkreten Erfolgserlebnissen und echter Beteiligung. Schneidewind schreibt ohne Zynismus, aber mit großer Ehrlichkeit über die Mühen kommunaler Veränderung – und darüber, warum sie dennoch möglich bleibt.

Fazit: Ein authentisches, kluges und praxisnahes Buch, das zeigt, wie herausfordernd, aber auch wie gestaltbar kommunale Transformation ist. Wer verstehen will, warum Wandel in Städten so schwerfällt – und wo dennoch Hoffnung liegt – findet hier eine wertvolle Lektüre.

“  
**JEDER  
BRAUCHT  
MAL HILFE**  
”



0800-1110111  
0800-1110222

[www.telefonseelsorge.de](http://www.telefonseelsorge.de)

Anonym. Kompetent. Rund um die Uhr.