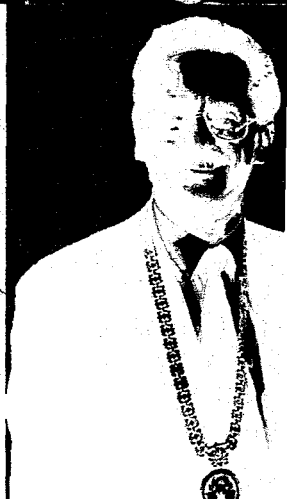


Wolfgang Gisevius

Der neue Bürgermeister

Vermittler zwischen
Bürgern und Verwaltung



Dietz

Politik im Taschenbuch

Band 25

Wolfgang Gisevius

Der neue Bürgermeister

Vermittler zwischen
Bürgern und Verwaltung

A 00 - 00033



Verlag J. H. W. Dietz Nachfolger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

<i>Der Siegeszug des hauptamtlichen Bürgermeisters von Süd nach Nord</i>	9
--	---

Kapitel I

<i>Warum brauchen wir „politische“ Bürgermeister?</i>	13
---	----

1. Die Entwicklung zur starken Leitfigur	13
2. Erwartungen an den politischen Bürgermeister	17
3. Mehr bürgerschaftliche Selbstverwaltung durch die Direktwahl	19
4. Der hauptamtliche Bürgermeister zwischen Bürgern und Verwaltung	22
5. Wer wird gesucht: Fachleute, alte Polit-Hasen oder Kommunikatoren?	27

Kapitel II

<i>Wie wird man Bürgermeister?</i>	31
--	----

1. Die rechtlichen Grundlagen in den Bundesländern . .	31
2. Die persönliche Entscheidung	40
3. Das System Ortspartei	43
4. Das Auswahlverfahren	45
5. Das Aufstellungsverfahren	51
6. Das Wahlverfahren	54
7. Der Wahlkampf des Amtsinhabers	56
8. Die Stichwahl	59

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Gisevius, Wolfgang:

Der neue Bürgermeister: Vermittler zwischen Bürgern und Verwaltung/
Wolfgang Gisevius. – Bonn : Dietz, 1999
(Politik im Taschenbuch; Bd. 25)

ISBN 3-8012-0282-8

Copyright © 1999 by

Verlag J.H.W. Dietz Nachf. GmbH

In der Raste 2; 53129 Bonn

Lektorat: Dr. Heiner Lindner

Umschlaggestaltung: Manfred Waller, Reinbek

Herstellung der Graphiken 1-4, 10, 11, 14, 15, 17 und 23:

Karl Debus, Graphikdesign, Bonn

Gesamtherstellung: Ebner Ulm

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany 1999

Kapitel III

<i>Der Kandidat</i>	61
-------------------------------	----

1. Zur Person	61
2. Wie kann die persönliche Qualifikation verbessert werden?	68
Die Management-Qualifikation 68 – Die fachlichen Qualifikationen 69 – Die persönliche Kompetenz 70	

Kapitel IV

<i>Die Rolle und rechtliche Situation des Bürgermeisters</i> .	73
--	----

1. Die rechtlichen Befugnisse eines hauptamtlichen Bürgermeisters	73
2. Der Verwaltungsvorstand als Unterstützung des Bürgermeisters	76
3. Die Stellvertretung	77
4. Der Dienstvorgesetzte des Bürgermeisters	78
5. Die Besoldung des Bürgermeisters	79
6. Die finanzielle Absicherung bei Abwahl oder Nicht-Wahl	80
7. Die vorzeitige Abwahl	83

Kapitel V

<i>Die Kommunikation</i>	85
------------------------------------	----

1. Grundlagen der Kommunikation	85
2. Der Bürgermeisterkandidat als „Marke“	90
3. Das Kommunikationskonzept	91
4. Grundregeln für erfolgsversprechende Botschaften im Wahlkampf	94
5. Die Pressekonferenz	96

Kapitel VI

<i>Der persönlichkeitsbezogene Wahlkampf</i>	99
--	----

1. Die Strategie	99
Die Analyse 104 – Die Ziele 109 – Die Gegenspieler und das Duell 112 – Das Wahlkampfmaterial 113 – Hausbesuche 118 – Der Straßenwahlkampf 119 – Checkliste für einen „guten Wahlkampf“ 120	
2. Das Team	123
Ein Team auswählen 123 – Der Zeitplan 124 – Das Budget 132	

Kapitel VII

<i>Die Zeit danach</i>	135
----------------------------------	-----

1. Die Stichwahl nicht vergessen	135
2. Der Verlierer	137
3. Die ersten Tage im Amt	138
4. Juristische und fachliche Beratung	141
5. Und danach: Der Umgang mit der eigenen Partei . .	143
6. Das Bürgermeister-Büro	145
7. Wie erhalte ich mir im Verwaltungsalltag Freiräume für die politische Willensbildung?	146

Kapitel VIII

<i>Den Bürgerdialog gestalten</i>	147
---	-----

1. Die Stadt gewinnt durch Kommunikation	147
2. Der Bürgermeister als Moderator und Koordinator .	150
3. Mit Konflikten besser umgehen	155
4. Die Rolle der Medien	158
5. Events oder wie erreiche ich die Bürger	164
6. Herausforderung für kompetente Kandidaten	166

Anhang

Verzeichnis der Übersichten	169
Beratungsorganisationen	171
Zum Autor	175

„Ich lernte die Eröffnungszüge und begriff, warum es wichtig war, das Mittelfeld so bald wie möglich unter Kontrolle zu bekommen; der kürzeste Weg zwischen zwei Punkten führt immer direkt durch die Mitte. Ich verstand, daß die Taktiken der Gegner im Spielverlauf wie gegensätzliche Standpunkte aufeinander prallen; der mit der besseren Taktik hat den klareren Angriffsplan und weiß, die Fallen geschickter zu vermeiden. Ich lernte, warum es gerade in der Endphase des Spiels auf Geduld und genaue Kalkulation sämtlicher möglicher Züge ankommt; alle Schwächen und Vorteile offenbaren sich dem stärkeren Spieler, während sie dem ermüdenden Gegner verborgen bleiben. Ich entdeckte, daß man für das ganze Spiel unsichtbare innere Kräfte in sich sammeln und die Endphase von Anfang an vor Augen haben muß.

Außerdem wurde mir klar, warum ich diese Einsichten niemals weitergeben durfte. Das Wissen, das man anderen verschweigt, ist immer ein Vorteil, den man sich zum späteren Gebrauch aufbewahren sollte. Das ist die Macht des Schachspiels – ein Spiel der Geheimnisse, in dem man sein Wissen zeigt, ohne es preiszugeben.“

Amy Tan „Töchter des Himmels“

Vorwort

*Der Siegeszug des hauptamtlichen Bürgermeisters von Süd nach Nord**

Was ist das Erfolgsrezept des „Hauptamtlichen Bürgermeisters“? Während die Bürgermeister ursprünglich nur in Süddeutschland durch eigenständige Aufgaben und Zuständigkeiten eine herausgehobene Rolle auch als Verwaltungschef

* Obwohl die politischen Funktionen Frauen und Männern gleichberechtigt offenstehen, ist im folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur von „dem“ Bürgermeister die Rede. Entsprechendes gilt für weitere Begriffe, wie z.B. der Kandidat, der Vorsitzende usw.

spielten, sind inzwischen die östlichen und zuletzt die nördlichen Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen diesem Trend zur *Stärkung der Spitze* gefolgt. In Bayern und Baden-Württemberg konnten die Bürger und Bürgerinnen sich bereits bisher ihren Bürgermeister in Direktwahl auswählen. Die Urwahl wird nun auch in anderen Bundesländern von den Bürgern als ein Plus an *direkter Einflußnahme vor Ort* geschätzt.

Seit der (Ober-)Bürgermeister zukünftig in allen Bundesländern nicht nur der Repräsentant der Bürgerschaft, sondern gleichzeitig auch der Chef der Kommunalverwaltung ist, zeigt sich die Bedeutung, aber auch die Verantwortung des Amtes noch deutlicher.

Mit dieser Vereinheitlichungstendenz auf der kommunalen Ebene soll die „Quadratur des politischen Kreises“ erreicht werden. Mehr *Effizienz in der Verwaltung* stärkt in wirtschaftlich und finanziell schwierigen Zeiten die *Entscheidungsfähigkeit* und bündelt Verantwortung „oben“. Gleichzeitig wird – als demokratischer Ausgleich – der Bügereinfluß durch die *Urwahl* des Bürgermeisters erweitert und die Reform der Verwaltung zu mehr *Bürgernähe* durch einen „politischen“ *Bürgermeister* ermöglicht. Ob dieses Vorhaben gelingt, muß sich erst noch zeigen. Dort, wo jetzt erstmals Erfahrungen mit dieser Machtstruktur gemacht werden, sind im Übergang auch Fehlentwicklungen nicht auszuschließen.

Bei der kommunalen Selbstverwaltung mit einem hauptamtlichen Bürgermeister nimmt die *Verantwortung der Räte*, insbesondere der Mehrheitsfraktionen, keineswegs ab. Auch das gilt es zu beachten. Die Fraktionen müssen sicherstellen, daß die Stadtentwicklung zielorientiert erfolgt und der Bürgermeister beim Spagat zwischen politischer Zielsetzung und den Verwaltungserfordernissen nicht an Bodenhaftung und damit an Vertrauen in der Bürgerschaft verliert.

Mehr Demokratie soll auch die Beseitigung der Zugangssperren dort mit sich bringen, wo sie bisher durch juristische

und Verwaltungsprüfungen bestanden. Jede Frau und jeder Mann können sich dann in Zukunft um Bürgermeisterämter bewerben.

Diejenigen, die sich bereits in der Vergangenheit einer solchen Herausforderung gestellt haben, sind durch die eigenständige Gestaltungsaufgabe und das breite Handlungsfeld in der Kommune fasziniert. Der Kontakt mit den Bürgern, aber auch das hohe gesellschaftliche Ansehen als „erste Bürger“ lassen die Mühen des Wahlkampfes und des Amtes zurücktreten. Ein weiterer starker Beweggrund für den Beruf des Bürgermeisters ist ferner das soziale Engagement, der Wille, Positives für die Mitmenschen zu tun und zukünftige Entfaltungsmöglichkeiten zu schaffen.

Dieses Buch will eine breite Leserschaft über Möglichkeiten und Neuerungen in der lokalen Politik informieren. Der überschaubare Lebensbereich der Städte und Gemeinden ermöglicht vielen Bürgern ein demokratisches Engagement in Parteien, aber auch in vielen bürgerschaftlichen Organisationen. Wenn das Buch dazu beitragen könnte, daß nicht nur „Fachleute“ der Verwaltung sich zu einer Kandidatur bereitfinden, sondern auch „Bürgeranwälte“ aus der Mitte der Bürgerschaft selbst, so wäre ein weiteres Anliegen erfüllt. Aber auch Mitglieder von Räten und Verwaltungen erhalten Hilfestellung, um ihre Position, ihre Verantwortung und ihre Entwicklungsfähigkeiten neu zu bestimmen.

Kapitel I

Warum brauchen wir „politische“ Bürgermeister?

1. Die Entwicklung zur starken Leitfigur

Der Bürgermeister ist heute fast überall in der Bundesrepublik als kommunaler Wahlbeamter hauptamtlich tätig. Er ist gleichzeitig Chef der Verwaltung und oberster Repräsentant der Gemeinde. Deshalb hat er in einigen Bundesländern auch den Vorsitz im Rat, der Gemeindevertretung. Er ist für die Leitung der gesamten Verwaltung verantwortlich. Damit sind, was die Leitung der Gemeinde anbelangt, Kompetenz und Verantwortung auf zwei „Organe“ verteilt, den Gemeinderat (in Städten: den Stadtrat bzw. die Stadtverordnetenversammlung) und den Bürgermeister (in kreisfreien oder großen kreisangehörigen Städten auch als Oberbürgermeister bezeichnet). Beide Organe, Rat und Bürgermeister, stehen *rechtlich* gleichberechtigt nebeneinander. Das schließt aus, daß sie sich gegenseitig in ihre „Zuständigkeiten“ eingreifen können, die in der Gemeindeordnung festgeschrieben sind.

Allerdings gilt die Hauptamtlichkeit nicht überall. Kleine Gemeinden, mit oft unter zweitausend Einwohnern, die zu sogenannten „Ämtern“ wie in Brandenburg oder „Verbandsgemeinden“ wie in Rheinland-Pfalz gehören, kennen noch den *ehrenamtlichen* Bürgermeister.

Eine Ausnahme in der Führungsstruktur der Kommunen macht das Land Hessen mit seiner „Magistratsverfassung“. Dort wird die Verwaltung nicht vom Bürgermeister allein, sondern von einem Kollegium, dem Magistrat, gemeinschaftlich geführt, wobei der direkt gewählte Bürgermeister als Repräsentant der Stadt und „Erster unter Gleichen“ eine beson-

dere Rolle spielt. Eine Ausnahme bilden auch die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen, die bei den folgenden Betrachtungen unberücksichtigt bleiben, da dort Kommune und Land miteinander verflochten sind.

Überall sonst in der Bundesrepublik haben wir es inzwischen mit einem „starken“ Bürgermeister zu tun, der mit eigenen Machtbefugnissen ausgestattet ist. Die Bürgerschaft wird nicht mehr, wie noch vor kurzem in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, allein durch den Rat vertreten, sondern wie es jetzt zum Beispiel in § 40 der Gemeindeordnung des Landes Nordrhein-Westfalen heißt: „Die Bürgerschaft wird durch den Rat und den Bürgermeister vertreten. Die Vertretung und Repräsentation des Rates obliegt dem Bürgermeister (in kreisfreien Städten dem Oberbürgermeister).“ Damit ist klar ersichtlich: Die Position des Bürgermeisters wurde auch im Norden der Republik aufgewertet. Mit Hilfe seiner Verwaltung hat der Bürgermeister eine starke Steuerungskompetenz. Zusätzlich unterstreicht die Direktwahl des Bürgermeisters durch die Bevölkerung seine herausgehobene Position.

Von Kritikern wird gerade diese starke Stellung mit Argwohn bedacht. Wird hier den Bürgern gegenüber ein falsches Bild des „starken Mannes“ entworfen, der in väterlicher Autorität schon alles zum Besten richten wird, also gerade das Gegen-Image einer offenen, engagierten demokratischen Bürgergesellschaft? Überlassen die Kommunen in der (finanziellen) Not ihr Geschick einer überzeugenden Leitfigur, und verändert dies die politische Kultur in der Stadt? Verliert der Stadtrat als Bürgervertretung an Rechten und Einfluß? Und was ändert sich für die Bürger an Mitwirkungsmöglichkeiten? Oder ist gerade der starke Bürgermeister die Gewähr für mehr demokratische Bürgernähe und wirtschaftliche Effizienz?

Kann ich das?

Hannes Bergstett ist seit 18 Jahren ehrenamtlich in der Kommunalpolitik tätig und war viele Jahre davon Fraktionsvorsitzender seiner Partei im Rat der Stadt Rauheim. Seit einigen Wochen läßt ihn ein Gedanke kaum noch zur Ruhe kommen. In einem Jahr sind Bürgermeisterwahlen, und seine Partei hat noch keinen Kandidaten. Nun berief der Vorstand eine kleine Kommission ein, die einen Vorschlag erarbeiten soll, wer als Kandidat infrage kommt. Bisher ist man jedoch zu keinem Ergebnis gelangt.

Das mag damit zu tun haben, überlegt sich Hannes Bergstett, daß der zu wählende Bürgermeister (wie in vielen anderen Bundesländern seit langem) ein „Hauptamtlicher“ sein wird, der neben den zahlreichen Repräsentationspflichten auch noch Verantwortung für die gesamte Stadtverwaltung hat. Hannes Bergstett würde sich schon für diese Kandidatur interessieren, nur zweifelt er daran, ob er der Aufgabe gewachsen ist.

Er ist Ausbilder bei einer großen Firma und hat von daher nur sehr wenig Verwaltungserfahrung. Andererseits, denkt er sich, sind 18 Jahre aktive Arbeit in der Kommunalpolitik keine schlechte Grundlage. Es kommen ja nicht nur Juristen als Bürgermeister infrage. Wo bliebe da die politische Komponente des Amtes?

Außerdem: Muß man denn alles selbst wissen und können? Mit zuverlässigen Fachberatern sollte man sich doch zutrauen können, die richtigen Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Doch, doch: Er kann das.

Aber da ist erst einmal ein langer, anstrengender Wahlkampf zu planen, zu organisieren und durchzustehen. Es wird auf seine Person ankommen. Er braucht ein Konzept und ein zuverlässiges Team, auf das er sich verlassen kann. Er muß viele Bürger erreichen und von seinen politischen Zielen und Fähigkeiten überzeugen. Auch seine Frau wird ihm helfen müssen. Ob sie dazu bereit ist, gern bereit ist?

Derlei Gedanken begleiten Hannes Bergstett nun täglich, und er beschließt, zunächst mit seiner Frau und dann mit dem Vorstand seiner Partei über sein Vorhaben zu sprechen. Er will wissen, ob man ihm das Amt zutraut oder nicht. Er greift zum Telefonhörer, ruft seine Frau an und lädt sie für den Abend zum Essen beim Italiener ein. Heute abend will er es mit ihr besprechen.

In den norddeutschen Bundesländern fand insbesondere in der SPD eine heftige Diskussion statt, über die Notwendigkeit einer Änderung des kommunalen Verfassungsrechts, der sogenannten „Gemeindeordnung“. Gab es in den Großstädten bald eine mehrheitliche Orientierung hin auf eine gestärkte Position des Oberbürgermeisters, so machte sich insbesondere in den Klein- und Mittelstädten ein verbreiteter Unmut über das drohende Verschwinden des Ehrenamtes breit. Da aber die Gesetze von einem allgemein gültigen Geltungsanspruch ausgehen, kam es nicht zu einer differenzierten Struktur, sondern zu einer für alle Kommunen geltenden Regelung: weg von der sogenannten „Doppelspitze“ (ehrenamtlicher Bürgermeister und hauptamtlicher Stadtdirektor), hin zur „Monospitze“ des hauptamtlichen „Bürgermeisters neuen Typs“.

Wie so oft bei einem Anstoß zur Neuentwicklung gab es auch bei den jüngsten Änderungen von Kommunalverfassungen mehrere gut begründete Auffassungen. In der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrgenommen wurde der permanente Streit in einigen Großstädten zwischen den beiden „Führungsfiguren“, dem Oberbürgermeister und dem Oberstadtdirektor. Der Oberbürgermeister, der zwar formell ehrenamtlich tätig, aber doch jeden Tag im Rathaus anzutreffen war, beanspruchte für sich die Vertretung der Bürgerschaft und des Rates. Er beanspruchte auch für sich, die Stimme und die Stimmung des Volkes zu kennen. Als Vorsitzender des alles entscheidenden Stadtrates hatte er jedoch selbst wenig rechtliche Befugnisse und war auch nicht „Hausherr“ im Rathaus. Das war wiederum der Oberstadtdirektor, der nicht nur Verwaltungschef und damit Vorgesetzter der Verwaltungsmitarbeiter war, sondern auch der alleinige Vertreter der Stadt in allen Rechtsgeschäften, z.B. bei Verträgen der Stadt. Diese beiden mächtigen (in der Regel) Männer gerieten des öfteren bei der notwendigerweise engen Zusammenarbeit im Kompetenzstreit aneinander. Ganz Nordrhein-Westfalen nahm über

Jahre hin an der lautstark und medienwirksam ausgetragenen Fehde in Köln zwischen Oberstadtdirektor Dr. Kurt Rossa und Oberbürgermeister Dr. Norbert Burger irritiert bis amüsiert Anteil.

Dem Streit lag nicht allein die Auseinandersetzung um die jeweilige Führungsrolle zugrunde, sondern eine Tendenz, die insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen und finanziellen Zeiten auffällt, das Auseinanderfallen von Handeln und Verantwortung in der Kommune. Viele Städte sahen sich gezwungen, unpopuläre Sparentscheidungen bis hin zu Personalentlassungen zu treffen. Wer erhielt das Lob für die Einsparungen, und wer sollte den Kopf für Entlassungen hinhalten? Der Rat? Der Verwaltungschef? Außerdem werden unpopuläre Maßnahmen gern hinausgezögert. In der Krise ist jedoch schnelles Handeln gefordert. Und wie kann wirtschaftliches Denken und Handeln Eingang in die öffentliche Verwaltung finden, wenn Entscheidungsabläufe ganz anderen Macht- bzw. Wahlzielen dienen?

2. Erwartungen an den politischen Bürgermeister

Häufig wird gesagt, der Bau einer Sporthalle, eines Kanals, eines Feuerwehrhauses oder einer Stadtbücherei habe nichts mit den Grundsätzen der Parteien zu tun. Das seien doch Sachentscheidungen, das sei Praxis. Aber ob ein Abwasserkanal oder eine Schilffkläranlage, ob ein Parkhaus oder eine Sportanlage, ob ein Jugendzentrum oder eine neue Straße gebaut werden, also die Beantwortung der Frage, was (zuerst) getan werden soll, welche *Alternativen* und welche *Prioritäten* ausgewählt werden sollen, das ist *Politik*. Aufgabe der Verwaltung ist die *Durchführung*. Die *Gestaltung*, die Auseinandersetzung über die zukünftige Entwicklung der Kom-

mune und das Zusammenleben der Bürger, die Festlegung von Prioritäten, das ist die Sache der politischen Gremien und der öffentlichen Diskussion. Und der hauptamtliche Bürgermeister gehört dazu. Er ist nicht nur die Leitfigur für das politische Klima in der Gemeinde, er ist auch für die ergebnisorientierte und fachlich fundierte Vorarbeit der Verwaltung verantwortlich.

Die Funktion des Bürgermeisters ist es, *Katalysator* zu sein, aus dem Gesagten die unterschiedlichen Standpunkte, Interessen und Kontroversen deutlich zu machen, das Gemeinsame zu formulieren und die Lösung mit den gesellschaftspolitischen Trends und den Leitbildern der Stadtentwicklung zu verbinden. Seine Rolle ist auch die des *Koordinators*, der versucht, Interessengruppen, Investoren, Experten, Betroffene und Parteien zusammenführen und dialogfähig zu halten. Er ist Katalysator, Koordinator und gleichzeitig *Kommunikator*, der auf alle Bürgergruppen und Einzelpersonen zugehen kann, auch wenn sie ihn noch drei Tage vorher scharf angegriffen haben. Das erfordert so manches Mal einen breiten Rücken, wenn es der Weiterentwicklung der guten Sache dient.

Fazit:

Der „politische“ Bürgermeister, der zugleich einem effizienten Verwaltungshandeln als auch dem direkten Bürgerkontakt verpflichtet ist, soll in seiner Person die widerstreitenden Interessen bündeln und ausgleichen. Er soll sich für ein gesellschaftspolitisch offenes, diskussionsfreudiges Klima in der Stadt, also für eine Zunahme an lokaler Demokratie genauso einsetzen, wie für eine ergebnisorientierte, wirtschaftlich geführte Dienstleistungsverwaltung. Es muß sich jeweils vor Ort zeigen, ob dieser hohe Anspruch erfüllt werden kann.

3. Mehr bürgerschaftliche Selbstverwaltung durch die Direktwahl?

Das, was die demokratische Wahl des Rates beabsichtigt, heißt in der Fachsprache „Kommunale Selbstverwaltung“. Die Bürgerschaft soll sich selber verwalten, ihre eigenen Belange selbständig entscheiden und in die Hand nehmen. Doch das ist die Theorie zwischen den Wahlen. In der Praxis kann die öffentliche Teilnahme aller Bürgerinnen und Bürger an Abstimmungen nur in sehr kleinen überschaubaren Einheiten (z.B. Dörfern) funktionieren. Die Beteiligung aller durch persönliche Anwesenheit (direkte Demokratie) wäre auch nur dort organisatorisch möglich, wo die Menschen an einem Ort arbeiten und wohnen. Sie wäre ferner nur bei geringem Entscheidungsbedarf leistbar, wenn die zeitliche Inanspruchnahme begrenzt bleibt. Da all dies auf eine moderne Industriegesellschaft nicht zutrifft, findet eine Stellvertreter-Wahl statt. Auf lokaler Ebene repräsentiert und vertritt der Rat die Bürgerschaft. Er handelt im Namen der Wahlbürger. Juristisch eindeutig formuliert fand man diese Tatsache in der alten NRW-Gemeindeordnung: „(1) Die Verwaltung der Gemeinde wird ausschließlich durch den Willen der Bürgerschaft bestimmt. (2) Die Bürgerschaft wird durch den Rat vertreten.“ (Repräsentative Demokratie).

Was bringt die separate Bürgermeisterwahl für das demokratische Selbstverständnis der Bürger und für die Belange der kommunalen Selbstverwaltung?

Im Laufe der Entwicklung der Demokratie in der Bundesrepublik hat sich als Tendenz herausgestellt, daß die Bürger kritisch bis mißtrauisch den Entscheidungen von „Politikern“ gegenüberstehen. Viele aktive Bürger nähmen vor Ort am liebsten die Dinge selbst in die Hand. Da sie aber einsehen, daß dies bereits aus Gründen der Arbeitsorganisation wenig praktikabel ist, finden zumindest alle Ansatzpunkte zu mehr direkter Demokratie lebhaft Zustimmung. Die Mehrheit der

Bürger neigt dazu, den Wahlakt, das Selbst-auswählen-können, als positiv und demokratisch einzuschätzen. Immer dann, wenn nicht „Stellvertreter“ sondern die Bürger selbst gefragt sind, steigt auch das Gefühl, politischen Einfluß auszuüben und am Geschehen beteiligt zu sein. Diese positive Grundeinschätzung sagt allerdings noch nichts über die Bereitschaft aus, wählen zu gehen bzw. als Kandidat an der Wahl teilzunehmen. Doch erscheint es zumindest folgerichtig, daß mit der Stärkung des hauptamtlichen Bürgermeisters als Verwaltungschef einer Kommune die Bürger auch direkten Einfluß auf die Auswahl dieser Person nehmen können.

Die herausgehobene Position des hauptamtlichen Bürgermeisters ist dort besonders sichtbar, wo die getrennte Wahl des Bürgermeisters deshalb stattfindet, weil seine Amtszeit länger dauert und nicht mit der Ratsperiode übereinstimmt (z.B. Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz). Dagegen bedeutet die „verbundene Bürgermeisterwahl“ (z.B. in NRW, Niedersachsen), daß die Bürger den Bürgermeister zeitgleich mit dem Rat und für die gleiche Wahlperiode wählen. Dieses Verfahren sichert eine höhere Wahlbeteiligung und damit auch eine höhere demokratische Legitimation für den Verwaltungschef. Die verbundene Wahl bewirkt auch, daß der Bürgermeister stärker an den Rat und die Parteien gebunden, damit allerdings weniger Kontinuität gewährleistet ist.

Öffentlichkeitsbarrieren statt Laufbahnschranken

Ein Handicap der Bürgermeisterwahl sind die Zugangsvoraussetzungen, die mit der Urwahl geschaffen wurden. Hatte die Betonung der „politischen“ Spitze die formalen Laufbahnvoraussetzungen des öffentlichen Dienstes für Spitzenbeamte außer Kraft gesetzt, so sind doch durch die Direktwahl neue Barrieren für den offenen Zugang entstanden:

- a) Eine Direktwahl setzt einen hohen *öffentlichen Bekanntheitsgrad* voraus. Im Medienzeitalter ist dies kostspielig.

Der Versuch, alle Wähler persönlich anzusprechen, scheitert bereits in Kleinstädten wegen des enormen Zeitaufwands. Die Mehrheit der Bürger erreicht man nur über *eigene und/oder öffentliche Medien*. Öffentliche Medien wollen nicht nur bedient sein, sondern geben auch ihre eigenen Regeln und Bedingungen vor. Derjenige Kandidat, der mediengerecht wirkt und sich entsprechend verhält, hat dabei Vorteile. Eigene Medien müssen sowohl gestaltet als auch teuer gekauft werden. Auch kann der bestehende Bekanntheitsgrad lokaler Honoratioren zum wesentlichen Vorteil vor den fachlichen Managementqualitäten des Externen werden.

- b) Der *Zeitfaktor* kann ebenfalls eine Zugangssperre bedeuten. Wieviel Zeit steht einem Kandidaten für den Wahlkampf zur Verfügung? Wer in seinem angestammten Arbeitsfeld viel leisten muß, wird sicher keinen monatelangen aufwendigen Wahlkampf liefern können. Deshalb ist es für den Kandidaten ein besonderer Vorteil, wenn er sich seine Arbeitszeit selbst einteilen kann und Zeit für Tagetermine findet. In der Regel ist damit eine Vorauswahl bestimmter Berufe getroffen. Auch ist ein Amtsinhaber in der Regel bevorteilt. Es ist kein Zufall, daß Kandidaten besonders häufig aus dem öffentlichen Dienst kommen.

Neben den Zugangshemmnissen zur Bürgermeisterkandidatur gibt es jedoch auch Mitspracheerweiterungen für die Bürger. Mit Einführung der Direktwahl des Bürgermeisters ist ein *plebiszitärer Anteil* in der Gemeindeordnung verankert worden. Da die Bürger über eine so wichtige Personalfrage selbst entscheiden können, stellt sich die Frage, warum sie nicht auch in wichtigen Sachfragen gehört werden müssen. In Bayern entschieden die Bürger auf Landesebene per Volksentscheid zugunsten der direkten Demokratie. In Nordrhein-Westfalen hat der Gesetzgeber gleichzeitig mit der Einführung der Urwahl des Bürgermeisters die Mitwirkungsrechte der Bürger durch den *Einwohnerantrag, das Bürgerbegehren* so-

wie den Bürgerentscheid, durch den die Bürger anstelle des Rates selbst entscheiden können, erweitert.

Ob die Direktwahl eines hauptamtlichen Bürgermeisters, der mit autonomen Kompetenzen zu Lasten der politischen Kompetenzen des Rates ausgestattet ist, tatsächlich zu einer besseren Gemeindeführung verhilft, kann empirisch nicht nachgewiesen werden. Zu unterschiedlich sind die kommunalen Organisationsstrukturen und der Einfluß von Persönlichkeiten sowie der gewachsenen lokalen Machtstrukturen. Zwar hat der Gedanke, daß in Krisenzeiten die Problemlösungskompetenz eher auf der „neutralen“ Verwaltungsseite liegt, eine Denktradition, die bis ins letzte Jahrhundert zurückgeht, diese Sichtweise beruht jedoch auf einer entpolitisierten, vordemokratischen Sachlichkeitsvorstellung und Verwaltungsorientierung, die von dem demokratischen Recht der Mitwirkung aller Bürger abgelöst wurde. Erst wenn es gelingt, eine effiziente und leistungsstarke Verwaltung mit einer breiten öffentlichen Diskussion der Bürgerschaft über die zentralen Entwicklungsziele zu verbinden, kann man eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung erwarten.

4. Der hauptamtliche Bürgermeister zwischen Bürgern und Verwaltung

Was ist das „Politische“ am politischen Verwaltungschef?

Hierzu muß geklärt werden, welches *Rollenverständnis* der Bürgermeister hat, welche *Aufgaben* er sich stellt und welchen *Politikstil* er verfolgt.

Der alten Norddeutschen Ratsverfassung lag ein Denken zugrunde, das zwischen dem politischen Entscheidungsträger Rat und der unpolitischen, ausführenden Verwaltung unter-

schied. Dies hatte zur Folge, daß ein ehrenamtlicher Bürgermeister, der zur praktischen Ausführung einer städtischen Baumaßnahme, z.B. einer Umgehungsstraße, wenig oder gar nichts beigetragen hatte, als Repräsentant der Stadt symbolisch das weiße Band durchschnitt, während der Verwaltungschef, der viele Stunden an dieser Entwicklung gearbeitet hatte, bescheiden zurückstehen mußte. Das ist beim hauptamtlichen Bürgermeister anders. Er ist in die politische Diskussion und die praktische Umsetzung der Beschlüsse viel tiefer einbezogen und kann alle Register der Öffentlichkeitsarbeit ziehen.

Aufgabenstellung und Rollenverständnis

Die Aufgabenstellung des Bürgermeisters als *Mittler* zwischen Verwaltung, Bürgern und Stadtentwicklung erfordert, daß unterschiedliche Ziele und Arbeitsbereiche ins Gleichgewicht gebracht werden müssen. Nicht jeder Amtsinhaber wird mit dieser komplexen Aufgabenstellung und dem dazugehörigen Rollenverständnis fertig. So hat mancher neue Amtsinhaber (meist ohne Verwaltungserfahrung) die erhaltene *Verwaltungsmacht* zur Durchsetzung eigensinniger Pläne mißverstanden. Allein: „Lokalfürstenmacht“ wird nur dann von den Bürgern respektiert, wenn sie nicht Einzelinteressen dient, sondern im Dienst der Gesamtentwicklung genutzt wird. Ein weiteres Rollenverständnis ist abgeleitet von der Aufgabenstellung des *Bürgerrepräsentanten*. Politische Bürgermeister wollen von der Bürgerschaft wiedergewählt werden, und das wird häufig in einer Vielzahl direkter Bürgerkontakte vorbereitet. Das Extrem des populistischen Bürgermeisters führt dann beispielsweise zu der skurrilen Situation, daß der Bürgermeister in einer Bürgerversammlung über unangenehme Abwasserprobleme zu den Bürgern sagt: „Da müssen Sie sich an die Verwaltung wenden.“ Ihm war anscheinend nicht bewußt, daß er selber als Chef dieser Ver-

Übersicht 1: Der hauptamtliche Bürgermeister im Spannungsdreieck mit Bürgern und Verwaltung

Bürgermeister



Information
Beratung
Kommunikation
Aktivierung

Leitung
Integration
Ideegebung
Reform

Vertrauenskultur



Bürger



Verwaltung

public-private-partnership
Subsidiarität
Bewußtseinsbildung

waltung dort stand. Der Bürgermeister soll weder den Bürgern nach dem Munde reden, noch sich aus der rechtlichen Verantwortung stehlen.

Das jeweilige Aufgabenverständnis prägt auch das Verhalten des Bürgermeisters. Städtisches Leben wird bisher geprägt durch das Spannungsfeld von überlieferter *Tradition* und einer *Kultur der Öffnung und des Experiments*. Deshalb stellt sich die Frage, ob der „Erste Bürger“ einer Kommune sich nur für Ziele der baulichen Stadtentwicklung einsetzt oder ob er sich auch für die Gestaltung des bürgerschaftlichen Zusammenlebens verantwortlich fühlt. Greift er die gesellschaftlichen Diskussionen im lokalen Leben auf, z.B. in der Auseinandersetzung um eine nachhaltige, d.h. eine ökologisch sinnvolle und ökonomisch verantwortbare Stadtentwicklung, die den sozialen Zusammenhalt, die Integration als gleichrangiges Ziel nicht aus den Augen verliert?

Der Bürgermeister ist auf die tragfähige Zusammenarbeit mit seiner Verwaltung, aber ebenso mit der Bürgerschaft angewiesen. Deren kurzfristige Interessenlagen können sich aber gegenseitig ausschließen. Dem Bürgermeister kommt eine Mittlerrolle zu.

Der Politikstil zwischen Effizienz und Konsens

Auf dem Feld der *politischen Kultur* entwickelt sich das Profil eines reformorientierten Verwaltungsmanagers. Es hängt unter anderem davon ab, welchen *Politikstil* der Bürgermeister wählt. Gelingt es, durch die neuen Steuerungsmodelle die betriebswirtschaftliche Ergebnisorientierung in das Verwaltungshandeln zu übertragen und dabei gleichzeitig Politik und Verwaltung zu versöhnen? Das kann nur dann der Fall sein, wenn atmosphärisch eine „*Vertrauenskultur*“ an die Stelle der traditionellen „*Mißtrauenskultur*“ tritt. Vertrauen des Rates und der Bürgerschaft kann aber nur hergestellt werden, wenn die kommunalen Ziele nach einem offenen Diskussionsprozeß

im Konsens entschieden werden. Nur wer sich hierfür Zeit nimmt, kann dann die Ausführung, um Zeit zu sparen, „delegieren“. Bei den noch geraume Zeit anhaltenden Strukturproblemen in den Gemeinden wird der Konflikt zwischen der Konsensstrategie, die Entscheidungen stärker im direkten Gespräch mit den Bürgern zu legitimieren sucht, und der Effizienzstrategie, die darauf drängt, langwierige Entscheidungsprozesse zu verkürzen, anhalten. Die *Konsensstrategie* zeigt sich in Maßnahmen wie Bürgerbefragungen, Stadtmarketing-Arbeitskreisen, Bürgerämtern, ganz allgemein in einer stärkeren Bürgerorientierung. Fast alle amtierenden Bürgermeister halten die Bürgernähe für das wichtigste Merkmal ihrer Position. Allerdings klaffen Anspruch und Verhalten nicht selten weit auseinander.

Die *Effizienzstrategie* richtet sich auf eine Reduzierung an Zeit und Kosten, z.B. auf die Einschränkung der (All-)Zuständigkeit des Rates, die Begrenzung der Ausschußanzahl, die Kalkulation der Kosten, die durch politische Anträge entstehen, gemeinsame Klausurtagungen von Rat und Verwaltung und Fortbildung der Ratsmitglieder in den Techniken des Verwaltungsumbaus.

Die Personalisierung der Politik wird zu einer Mischung beider im Grunde konträrer Strategien führen. Da der Bürgermeister viele öffentliche Auftritte suchen muß, die Zeit in Anspruch nehmen, wird er im Binnenverhältnis Rat-Verwaltung eine Reduktion des Zeitaufwands anstreben.

Zeit für die Bürger

Das *persönliche Zeitmanagement*, die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Zeit auf Bürgerkontakte und Verwaltungshandeln, wird zu einer wichtigen, dauerhaften Aufgabe. In den Augen der Bürger soll „ihr Bürgermeister“ bei allen wichtigen Anlässen dabei sein und der Neue wird sich daran messen lassen müssen. Zu Beginn ihrer Bürgermeisterkarriere

versuchen deshalb viele Amtsinhaber, die Verwaltungszeit zu begrenzen, z.B. auf 60 %. Aber gerade Neulingen im Verwaltungshandeln dürfte dies in der Regel nicht gelingen. Zu groß sind der Lernbedarf und die Unsicherheit, sich in den beruflichen Fallstricken zu verheddern. Außerdem sind ja nicht nur die Geschäfte der laufenden Verwaltung zu erledigen. Mehr noch, der Bürgermeister hat die Aufgabe, die Entwicklung der Stadt planvoll und möglichst im Konsens voranzubringen und darüber hinaus die Verwaltung zu modernisieren, von der Sanierung der kommunalen Finanzen ganz zu schweigen. Wie soll das eine Person leisten können? Und das noch mit begrenztem Zeitbudget? Zukünftige Konflikte sind vorprogrammiert, wenn vom hauptamtlichen Bürgermeister verlangt wird, daß er bei jedem Fest, jeder Vereinsfeier oder bei runden Geburtstagen von betagten Mitbürgern auftritt. Aber nicht nur die Erwartungen von Bürgern können mit den Anforderungen des neuen Amtes kollidieren. Bürgermeister, die sich vorgenommen hatten, ein offenes Büro zu führen, also jederzeit für jeden Bürger ansprechbar zu bleiben, müssen bald erkennen, daß konzeptionelles Arbeiten eine strikte Arbeitsorganisation und die dafür erforderliche Zeit benötigt.

5. Wer wird gesucht:

Fachleute, alte Politik-Hasen oder Kommunikatoren?

In den Bundesländern, in denen die Bürger zum ersten Mal aufgerufen sind, den Bürgermeister in Urwahl zu wählen, herrscht eine weit verbreitete Unsicherheit, sowohl bei den Wählern als auch bei den Parteien und den Kandidaten. Wen wollen die Wahlbürger als „Ersten Bürger ihrer Kommune“? Einen ausgewiesenen Verwaltungsfachmann, einen

erprobten politischen Funktionär aus dem Gemeinderat oder eine bürgerschaftliche Vertrauensperson, die das Image besitzt, ansprechbar zu sein und zuhören zu können – oder eine Mischung aus alledem? Und wer wird bevorzugt, der einheimische Lokalmatador oder der neutrale Verwaltungsmann von außen? Bei den Vorüberlegungen zur Auswahl und Unterstützung der Kandidaten spielen solche Gedanken eine wichtige Rolle, für die Parteien ebenso wie für die Kandidaten selbst.

Klare Handlungsanweisungen können ebensowenig gegeben werden wie allgemeingültige Regeln. Zu groß sind die Unterschiede in den regionalen Traditionen und den aktuellen Ausgangsbedingungen. Aber: Entscheidend bleibt die persönliche Ausstrahlung und das vertrauenserweckende Image des Bewerbers.

Hinzuweisen ist allerdings auf landsmannschaftliche Vorlieben und örtliche taktische Varianten. Während in Baden-Württemberg die Wähler oft ortsfremden Verwaltungsfachleuten eine Chance einräumen, herrscht in Bayern eher der Kandidatentyp der ortsansässigen Honoratioren mit hohem Bekanntheitsgrad vor. In Norddeutschland findet diese Variante zumindest bei den Parteien Anklang. Ob die Bürger dies auch so sehen, muß die Zukunft zeigen.

Von Verwaltungsangehörigen wird in der Regel der in der Verwaltung sozialisierte Kandidat favorisiert. So schrieb der frühere Kölner Oberstadtdirektor Dr. Kurt Rossa den Nicht-Verwaltungsexperten ins Stammbuch, nicht sie führten die Verwaltung, sondern würden von ihr geführt.

Entscheidend ist jedoch das, was die *Bürger* sich in ihrer speziellen lokalen Situation wünschen oder als vordringlich ansehen. Wünschen sie sich nach längerer Stagnation einen Macher, einen modernen Verwaltungsmanager oder erwarten sie einen, der zuhören kann, einen Ansprechpartner mit Bodenhaftung? Sollte der jetzige Amtsinhaber glücklos agieren und zur Wiederwahl kandidieren, dann kann es sehr wohl das

Bürgerinteresse sein, die Schwachstelle Verwaltungskompetenz zu beseitigen. Das zu ergründen gehört zur gründlichen Vorbereitung des Auswahlverfahrens.

Kapitel II

Wie wird man Bürgermeister?

1. Die rechtlichen Grundlagen in den Bundesländern

Am 23. Mai 1949 wurde das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verkündet, welches in Artikel 28, Abs. 2 GG allen Gemeinden und Gemeindeverbänden (Kreisen) das Recht auf kommunale Selbstverwaltung zusprach: „Den Gemeinden muß das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. . . . Die Gewährleistung der Selbstverwaltung umfaßt auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung.“

Außer dieser „institutionellen Garantie“ der kommunalen Selbstverwaltung im Grundgesetz bleibt im übrigen das Kommunalrecht in erster Linie *Landesrecht*. Die einzelnen Länder wiederholen in ihren Landesverfassungen diese Selbstverwaltungsgarantie und geben sich eigenständige Kommunalverfassungen als „*Gemeindeordnungen*“, die den Organisationsaufbau und die Zuständigkeiten der lokalen Organe regeln.

Für die Ausprägung der kommunalen Selbstverwaltung in der Bundesrepublik Deutschland wurde entscheidend, welche *Aufgaben* den Kommunen zugeordnet wurden, wie sich die *Verflechtung der Finanzen* zwischen den Kommunen, dem Land und dem Bund entwickelte und welche *Zuständigkeiten* die beiden „Organe“ Gemeindevertretung und Verwaltungschef erhielten.

Da Kommunalpolitik Ländersache ist, gab es in der Bundesrepublik eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunalverfassungen, die sich wesentlich auch an den Politikstrukturen der

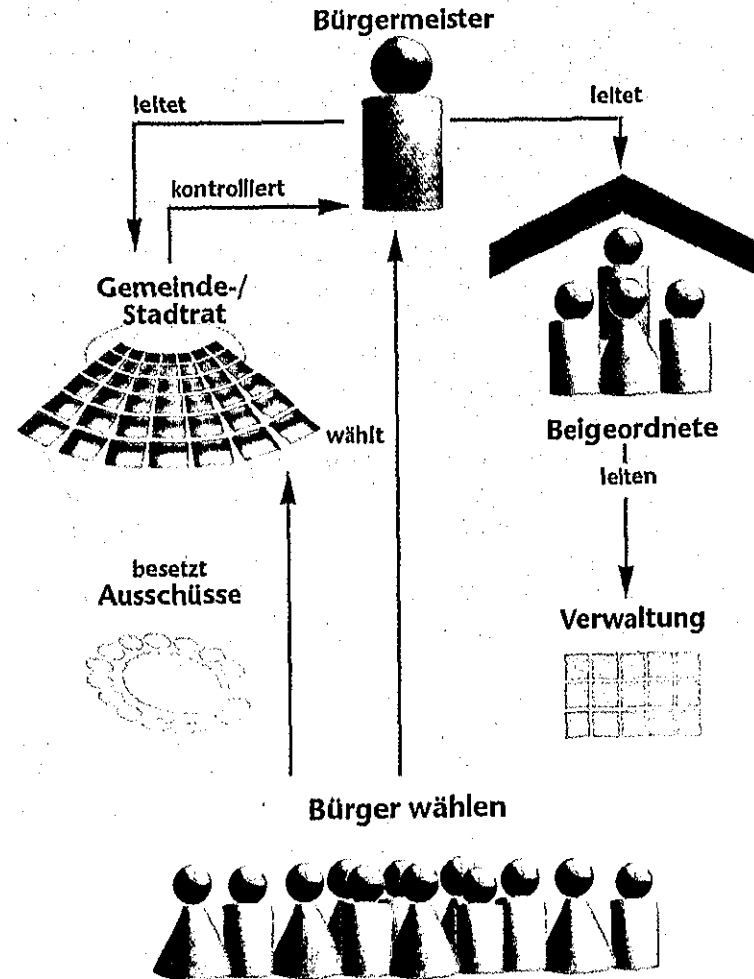
damaligen Besatzungsmächte orientierten. Doch nicht erst seit der deutschen Vereinigung befindet sich diese Kommunalstruktur im Umbau. Die Belastungen der Kommunen in den zurückliegenden Jahrzehnten haben zu einem Politikdefizit geführt, dem man mit der Veränderung der Organisationsstrukturen begegnen wollte. Die Verwaltungen sollten zu Dienstleistungsunternehmen umgebaut werden. Schließlich knüpften die neuen Bundesländer an die Losung ihrer Menschen „Wir sind das Volk“ an, um bei der Ausarbeitung ihrer Kommunalverfassungen von Anbeginn plebiszitäre Elemente wie Bürgerbegehren und Bürgerentscheid sowie teilweise die Direktwahl des Bürgermeisters aufzunehmen. Die formale Vielzahl der Gemeindeordnungen wurde in den zurückliegenden zehn Jahren de facto auf einen *Grundtyp* mit unterschiedlichen Ausprägungen eingeschmolzen. Dabei brachte die Einführung neuer oder veränderter Gemeindeordnungen Übergangssituationen mit sich, so daß in einem Land für mehrere Jahre gleichzeitig neue und alte Regelungen parallel gelten konnten. Für Niedersachsen endet beispielsweise diese Übergangszeit erst im Jahr 2001.

Eine neue Einteilung könnte folgendermaßen aussehen:

- die aus der süddeutschen Entwicklung entstandene Kommunalverfassung mit starker Position des Bürgermeisters,
- die aus der norddeutschen Entwicklung entstandene Kommunalverfassung mit starker Position des Rates,
- die Magistratsverfassung in Hessen.

Die *süddeutsche Linie* betont insbesondere die starke Position des Bürgermeisters. In Bayern und Baden-Württemberg gibt es folgerichtig auch keine Abwahl des Bürgermeisters. Er soll möglichst von den Ratsparteien unabhängig sein. Dazu dient auch das kommunale Wahlsystem, bei dem jeder Wähler eine

Übersicht 2: *Kommunalverfassung mit dem Bürgermeister als gleichzeitigem Ratsvorsitzenden*
(Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Thüringen)

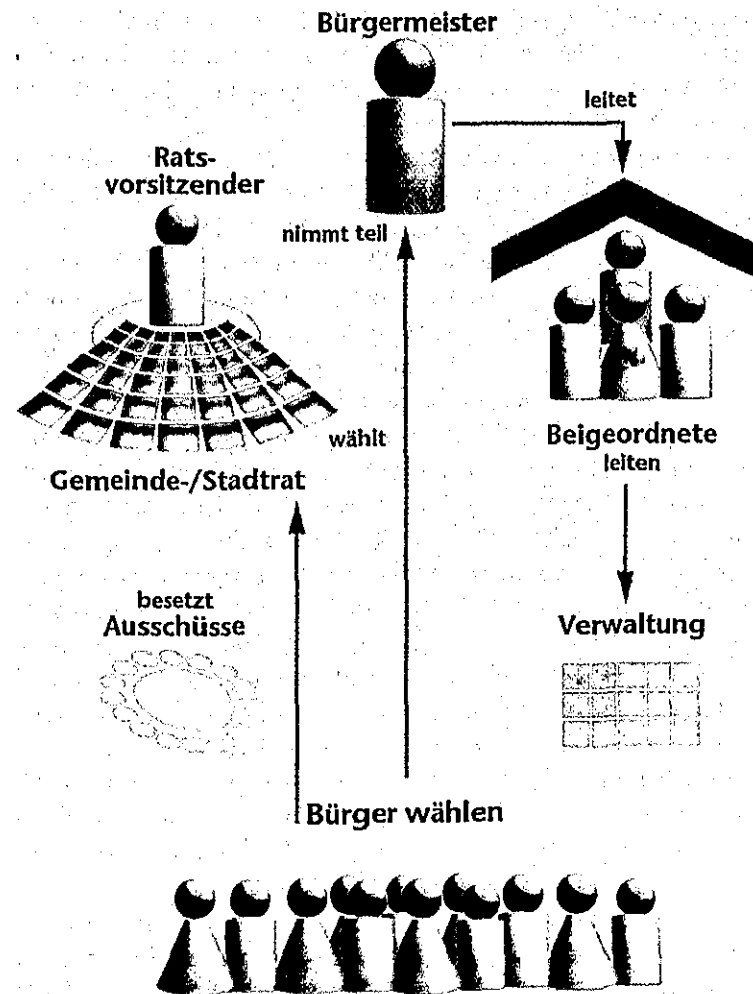


Vielzahl an Wahlstimmen hat, die er bei einzelnen Kandidaten häufeln (kumulieren), aber auch auf Kandidaten verschiedener Listen verteilen kann (panaschieren). Die Wähler verändern damit die Vorgaben der Parteien und bevorzugen oft bekannte, auch parteipolitisch unabhängigere Köpfe. Der Bürgermeister erhält so einen größeren Gestaltungsspielraum über die strikten Parteigrenzen hinweg, und das erlaubt parteilosen Bürgermeistern eher, eigene Mehrheiten im Rat zu gewinnen. Dieses Wahlsystem hat über Bayern und Baden-Württemberg hinaus Nachahmer in Rheinland-Pfalz, Sachsen, Thüringen, Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen gefunden.

Die *norddeutsche Linie* weicht inhaltlich von der süddeutschen Linie dadurch ab, daß trotz der Aufwertung des hauptamtlichen Bürgermeisters an der rechtlichen *Vorrangstellung des Rates* festgehalten wurde. Dies zeigt sich auch darin, daß die Wahlperiode des Bürgermeisters in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen an die Ratsperiode gebunden bleibt, was einen stärkeren Einfluß der Parteien sicherstellt. Auch in Zukunft wird der Bürgermeister besondere Rücksicht auf die Mehrheitsfraktion nehmen oder sich eine eigene Bürgermeistermehrheit suchen müssen. Prinzipiell gilt der Rat als „allzuständig“, was ihn befähigt, auch einzelne Amtsgeschäfte, die dem Bürgermeister übertragen wurden, wieder an sich zu ziehen („Rückholrecht des Rates“).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen den verschiedenen Kommunalverfassungen ist die Frage, *wer den Rat leitet*. In der Mehrzahl der Länder leitet der hauptamtliche Bürgermeister gleichzeitig den Stadt- oder Gemeinderat (Übersicht 2). In den anderen Ländern ist zwar der Bürgermeister auch bürgerschaftlicher und juristischer Repräsentant der Kommune, aber die Gemeindevertretung wählt sich einen *eigenen Vorsitzenden*, der die Ratssitzungen leitet (Übersicht 3).

Übersicht 3: *Kommunalverfassung mit einem eigenständigen Ratsvorsitzenden neben dem Bürgermeister*
(Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein)



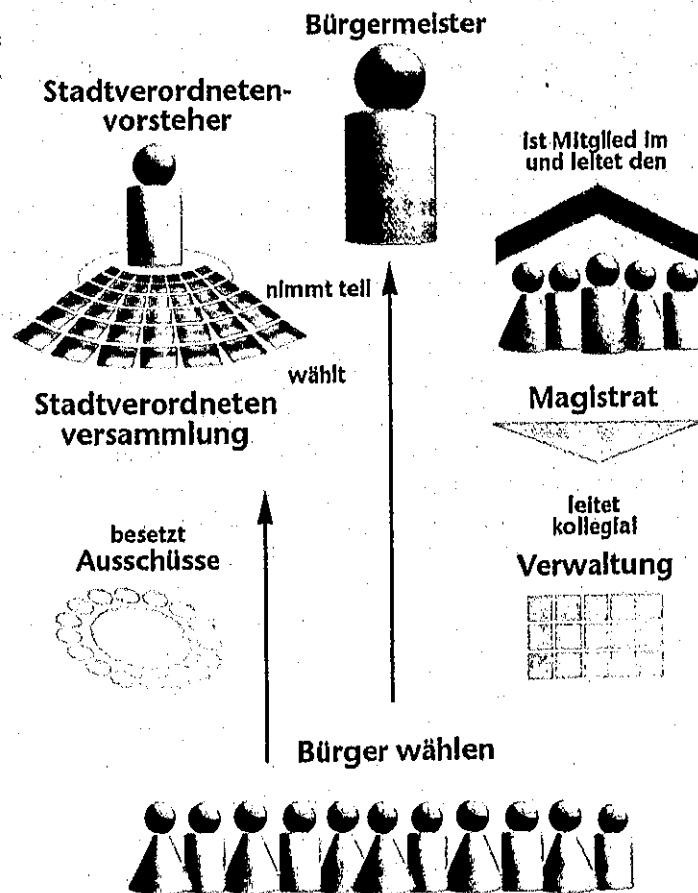
Übersicht 3 gilt für die großen Gemeinden und Städte in Schleswig-Holstein, wo der Vorsitzende auch Bürgervorsteher oder in kreisfreien Städten Stadtpräsident heißt. In Brandenburg nennt er sich Stadtverordnetenvorsteher. Einen eigenen Vorsitzenden der Bürgervertretung kennen außerdem die Länder Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt sowie diejenigen Kommunen in Thüringen, deren Rat dies zu Beginn der Legislaturperiode in seiner Hauptsatzung verankert hat.

Die in Hessen geltende *Magistratsverfassung* (Übersicht 4) hat zwar dem Druck von außen nachgegeben und die Direktwahl des Bürgermeisters eingeführt, auch ist der Bürgermeister Repräsentant der Kommune. Die Stadt wird jedoch abweichend von den übrigen Kommunalverfassungen von einem Kollegialorgan, dem Magistrat, geführt, in dem der Bürgermeister zwar leitet, aber bei Abstimmungen als Erster unter Gleichen gilt und nur bei Pattsituationen seine Stimme den Ausschlag gibt. Nach politischen Veränderungen durch Kommunalwahlen kann somit die Situation eintreten, daß der Bürgermeister im Magistrat vorübergehend in die Minderheitsposition gerät, bis sich durch Ab- oder Nachwahl von Magistratsmitgliedern die politische Mehrheit der Bürgervertretung im Magistrat widerspiegelt. Aber auch in Hessen sind weitere Änderungen des Kommunalrechts geplant: Der direkt gewählte Bürgermeister soll rechtlich gestärkt werden. Außerdem soll die Einführung eines unmittelbaren Persönlichkeitswahlrechts (Kumulieren und Panaschieren) die Bürgerrechte stärken.

In allen Bundesländern ist inzwischen der hauptamtliche Bürgermeister Chef der Verwaltung. Um aber Unterschiede in den Kommunalverfassungen der einzelnen Länder erkennen zu können, sind einige *Kriterien* hilfreich:

- Der Bürgermeister ist (stimmberechtigter) *Vorsitzender der Gemeindevertretung* und einzelner (oder aller) Ausschüsse, wie z.B. in Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Saarland, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und i.d.R. Thü-

Übersicht 4: Die Magistratsverfassung in Hessen



ringen, oder es gibt (zumindest in den größeren Gemeinden) neben dem Bürgermeister einen *eigenen Ratsvorsitzenden*, wie z.B. in Brandenburg, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt.

- Mit Ausnahme der Sondersituation Bremerhavens und der ehrenamtlichen Bürgermeister in Kleinstgemeinden einiger Bundesländer wird inzwischen der Bürgermeister in allen Bundesländern in Direktwahl („Urwahl“) von den Bürgern gewählt. Außer in Bayern und Baden-Württemberg kann er auch wieder abgewählt werden.
- Die Wahlperiode des Bürgermeisters ist entweder – wie in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen – an die Wahlperiode des Rates gebunden („gebundene Wahl“), mit eigener Wahlperiode ausgestattet – (wie z.B. 8 Jahre in Baden-Württemberg) – oder begrenzt variabel – wie für die hauptamtlichen Bürgermeister in den Städten Schleswig-Holsteins (6–8 Jahre) oder Mecklenburg-Vorpommerns (7–9 Jahre), wo dies durch die lokale Hauptsatzung festzulegen ist.

Inwieweit es objektive Gründe für die Angleichung der Gemeindeordnungen gegeben hat, dafür gibt es bis heute keine allgemeingültigen Untersuchungen. Der politische Druck resultierte vor allem aus der Finanzkrise der 80er Jahre, die Forderungen nach Struktur- und Steuerungsveränderungen mit sich brachte. Dabei half der Hinweis auf die geringere Verschuldung der Städte mit Bürgermeisterverfassung. Unterschiede rechtfertigen sich heute noch aus regionalen Besonderheiten und Ausprägungen. Vor dem komplexen Hintergrund der Kommunalentwicklung in Deutschland muß auch darauf verwiesen werden, daß die Gemeinden sich keinesfalls nur an der jeweiligen Kommunalverfassung orientieren, sondern die in den Kommunen bestehenden abweichenden Steuerungsmechanismen und Entscheidungsregularien auf unterschiedliche Organisationsstrukturen, den Einfluß von Persönlichkeiten und die gewachsenen lokalen Machtstrukturen zurückzuführen sind.

Übersicht 5: Der Bürgermeister in den Gemeindeverfassungen Deutschlands

Land	Wahl des (Ober-) Bürgermeisters	Amtszeit Jahre	Abwählbarkeit	Vorsitz im Rat	Vorsitz in Ratsausschüssen
Baden-Württemberg	Volkswahl	8	nein	ja	ja
Bayern	Volkswahl	6	nein	ja	ja
Brandenburg	Volkswahl	8 hauptamtl. 5 ehrenamtl.	ja	nein	nein
Bremerhaven	Ratswahl	8	ja	nein	nein
Hessen	Volkswahl	6	ja	nein	nein
Mecklenburg-Vorpommern	Volkswahl	7–9 hauptamtl. 5 ehrenamtl.	ja	nein	ja
Niedersachsen	Volkswahl	5	ja	nein	nein
Nordrhein-Westfalen	Volkswahl	5	ja	ja	ja
Rheinland-Pfalz	Volkswahl	8 hauptamtl. 5 ehrenamtl.	ja	ja	ja
Saarland	Volkswahl	8	ja	ja	ja
Sachsen	Volkswahl	7	ja	ja	ja
Sachsen-Anhalt	Volkswahl	7	ja	nein	ja
Schleswig-Holstein	Volkswahl/ Ratswahl	6–8 hauptamtl. 5 ehrenamtl.	ja	nein	nein
Thüringen	Volkswahl	6 hauptamtl. 5 ehrenamtl.	ja	in Städten ja, wenn der Rat nicht anders entscheidet	ja

„Heute ist der erste Tag vom Rest Deines Lebens“

Dale Carnegie

2. Die persönliche Entscheidung

Der Weg bis zur Kandidatur ist selbst für viele gestandene Kommunalpolitiker und Verwaltungsfachleute ein Weg mit Hindernissen. Zum einen ist jede Kandidatur mit der Gefahr des öffentlichen Scheiterns behaftet. Zum anderen bestehen persönliche Risiken oder werden Stolpersteine noch während der Kampagne in den Weg gerollt.

Die erste Frage, die sich ein Kandidat stellen muß, ist die Frage: „Was will ich in dem Amt erreichen?“ Die persönliche und gesellschaftspolitische Motivation sollte geklärt sein, bevor jemand die Strapazen eines Wahlkampfes und des Amtes auf sich nimmt. Stehen eher die negativen Probleme der wirtschaftlichen Stagnation, der belastenden Arbeitslosigkeit, der hemmenden Steuerausfälle im Blickpunkt oder ist es die positive Bedeutung, das Gewicht und die Attraktivität des Bürgermeisteramtes, das die gestalterischen Aufgaben in der Gemeinde zu einer Herausforderung werden lassen? Was treibt einen Kandidaten an? Das Weglaufen aus einem anderen Beruf ist sicher kein geeignetes Fundament für eine solch verantwortungsvolle Aufgabe.

Das Ergebnis der Selbsterforschung gibt Antwort auf die Frage: „Will ich das wirklich auf mich nehmen?“, „Will und kann ich den Streß selbst aushalten?“ und: „Will bzw. kann ich die Belastungen meiner Familie, meinem persönlichen Umfeld zumuten?“ Die Entscheidung für ein solch kraft- und zeitraubendes Amt sollte nicht ohne Zustimmung der Partnerin bzw. des Partners getroffen werden.

Auch die Frage: „Kann ich das?“ gehört zur Wahrhaftigkeit einer solchen Prüfung. Es ist gut, wenn man sich selbst gegenüber kritisch ist. Es ist aber auch wichtig, daß man gute Freunde hat, die sich trauen, auf Schwächen und Nicht-Eig-

Es gilt zu planen

Der Vorstand tagt. Hannes Bergstett ist heute zuversichtlich. Im Gespräch mit seiner Frau sind noch einige Fragen aufgetaucht. Zum Beispiel: Was wird aus seiner beruflichen Zukunft, wenn er nur für eine Amtsperiode gewählt wird und danach nicht mehr? Wäre er dann arbeitslos? Gibt es Übergangshilfen? Er ist ja erst 52 Jahre alt. Wie läuft das mit der Rente?

Die ersten Auskünfte waren jedoch recht ermutigend, und seine Frau hat nach einigem Zögern (schließlich wird sich ihre gemeinsame Lebensführung erheblich ändern) ihm doch zugeraten und ihm Unterstützung versprochen. Also teilt Hannes Bergstett heute seine Bereitschaft zur Kandidatur mit und bittet den Vorstand um Unterstützung.

Dieser ist erleichtert, denn die Findungskommission hat sich noch auf keinen Kandidaten einigen können. Und Hannes Bergstett hat öffentliches Ansehen. Heute ist es allerdings zu spät, um Einzelheiten zu erörtern. Und es trifft sich gut, daß die Findungskommission in der nächsten Woche wieder tagt. Es gibt noch viel zu beraten und zu planen. Die Mitglieder müssen informiert werden. In einer Mitgliederversammlung soll der Kandidat dann offiziell gewählt werden und das will alles sorgfältig vorbereitet sein. Von der Nominierung erwartet man sich einen Schub. Deshalb muß es eine öffentliche Schau werden und keine rituelle geschlossene Veranstaltung. Schließlich geht die Nominierung eines Bürgermeisterkandidaten doch alle an.

nung hinzuweisen. Entscheidend bleibt, daß der Kandidat an einer realistischen Selbsteinschätzung interessiert ist.

Wiederholungswahlen sind vom Amtsinhaber in der Regel leichter zu gewinnen. Der „Amtsbonus“ trägt dazu bei, die Wahlauseinandersetzung als weniger belastend einzuschätzen. Bei einer Umfrage unter Erstkandidaten in Baden-Württemberg wurde von 56 Prozent der Betroffenen geäußert, der Wahlkampf habe sie „stark“ bzw. „sehr stark“ belastet.

Bevor es soweit ist, müssen noch weitere wichtige Fragen geklärt sein: die Klärung des zukünftigen Gehalts, die Finan-

zierung des Wahlkampfes, die Regelung bei Nicht-Wiederwahl usw. Aber auch die Folgen bei einer erfolgreichen Wahl wollen vorweg bedacht sein. Vielleicht ist ein Wohnungswechsel notwendig, und der Umzug der Familie hat manchmal ungewollte Auswirkungen auf die Partnerschaft oder die Kinder.

Manche Kandidaten vergessen die Beantwortung der Frage: „Bin ich bereit, eine Niederlage mit ihren Beschädigungen hinzunehmen?“ Kaum ein Kandidat kann damit rechnen, daß der Wahlkampf zu einem Selbstlauf wird. Und selbst dort, wo klare Mehrheiten aufgrund gefestigter Parteistrukturen zu erwarten sind, kann das tatsächliche innerparteiliche Leben von Rivalitäten und Heckenschützenmentalität gekennzeichnet sein, was zu schweren Belastungen noch während des Wahlkampfes führen kann. Einige derjenigen, die eine Direktwahl mit negativem Ausgang hinter sich haben, berichten von der Einsamkeit am Tag danach. Viele Menschen haben große Schwierigkeiten, auf einen Verlierer zuzugehen. Aus falsch verstandener Rücksichtnahme gerät plötzlich der unterlegene Bewerber in ein emotionales Loch.

Derjenige aber, der die Zweifel hinter sich gelassen hat, stürzt sich in das Abenteuer Kandidatur. Es wartet ein Berg von Arbeit auf ihn, aber auch das befriedigende Gefühl, mit Gleichgesinnten in einem effektiven Team an einem ergebnisorientierten Projekt teilzunehmen. Und wenn er dieses Projekt erfolgreich abschließen kann, dann wartet auf ihn ein „Traumjob“ mit weitreichenden kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten.

3. Das System Ortspartei

Ortsparteien sind keine Zusammenschlüsse von Personen, die nach effizienten Managementstrategien geführt werden wollen. Eher herrscht ein Vereinsleben vor, das ein heimeliges Wohlfühlen in der Freizeit erlaubt. Der Kandidat hat darauf Rücksicht zu nehmen. Zum einen kann er nicht davon ausgehen, daß die Mitglieder über seine politischen Initiativen und seine fachlichen Kompetenzen ausreichend informiert sind, zum anderen sind Aktivitäten, die auf Veränderung der Parteiarbeit und auf zusätzliche Arbeit hin orientiert sind, oft gar nicht willkommen. Dynamik, Veränderungsfreude und Kreativität sind Kategorien, die im beruflichen Leben Erfolg bringen können, in der „Vereinsarbeit“ werden solche Qualifikationen manchmal das Gegenteil bewirken. Der Kandidat glänzt zwar nach außen hin als kompetent, wird aber für das Binnenverhältnis als Bedrohung der Besitzstände und der Kommunikationszusammenhänge begriffen.

Für den Kandidaten stellt sich die Aufgabe, seine Partei hinter sich zu versammeln. Dabei sollte er nicht darauf verzichten, auch frühzeitig Konflikte offenzulegen und daran zu arbeiten, denn sonst können sie ihm als Parolen hinter vorgehaltener Hand oder gezielt in Medien gestreut wieder begegnen. Vorstand und Kandidat müssen jederzeit wachsam gegenüber der verbreiteten „Krankheit“ sein, den eigenen Kandidaten zu demontieren.

An bewußten Schritten zur Einigung der Partei kann nützlich sein,

- rechtzeitig die eigene Partei motivieren und mobilisieren,
- mit potentiellen Konkurrenten sprechen und Stimmungen testen,
- das Zusammenwirken zwischen Partei und Kandidat klären und die unterstützende Rolle der Partei definieren,

- außer bei unangefochtenen Spitzenleuten der Partei Zeit für die Parteidiskussion einräumen, damit die Partei akzeptieren kann, daß plötzlich einer herausgehoben wird,
- Sympathiewerbung für den Kandidaten durch den Parteivorstand betreiben.

Das Auswahlverfahren kann aus der Sicht der Partei dann als „erfolgreich“ definiert werden, wenn die Partei hinterher intakt bzw. im Zusammenhalt sogar gestärkt ist und der Kandidat auch im Mißerfolg nach der Bürgermeisterwahl mit erhobenem Kopf durch die Gemeinde gehen kann.

Damit ist aber noch nicht gewährleistet, daß während der Wahlkampagne ein konfliktfreies Verhältnis zwischen Kandidat und Partei bestehen bleibt. Der Kandidat soll sich zwar zu seiner Partei bekennen, er muß aber gleichzeitig Führungsqualität und Konfliktfähigkeit durch Entscheidungen nachweisen, die unabhängig oder auch gegen die eigene Partei getroffen werden. *Die Bürger wählen Persönlichkeiten und keine Parteivertreter.* Gerade erfolgreiche Bewerber um das Bürgermeisteramt werden keine Politik in kleinen Zirkeln betreiben, sondern den betroffenen Bürgern zuhören, Fragen stellen und deren Antworten in die eigenen Entscheidungen einbeziehen. Wer aber der Problemlösungskompetenz der Bürger vertraut, statt sich an die Beschlußlage der eigenen Parteigremien zu halten, schafft neue Konflikte zwischen seinem Amt und der eigenen Partei oder Fraktion. Gegenseitige Vorwürfe und ein beginnender Entfremdungsprozeß können die Folge sein. Nur wenn die Partei ihrem Bürgermeister ausreichende Freiräume einräumt und selbst ein Politikmodell verfolgt, das den offenen Dialog mit der Bürgerschaft dem internen Diskussionsprozeß in geschlossenen Zirkeln vorzieht, kommt es zu einem Erneuerungsprozeß der Politik, der neue Potentiale in den Parteien und bei den Bürgern entwickelt. Zu diesem integrativen Politikmodell gehören auch neue Instrumente wie z.B. Organisationsentwicklung, Benchmarking (wer macht etwas besser als wir und was können wir davon lernen?), Mediation

(Vermitteln statt Streiten), Zukunftskonferenzen, Stadtmarketing usw. Wer sich dem mühsamen Erneuerungsprozeß unterwirft, hat Chancen, eine effektive und freundliche, eine bürgerorientierte Verwaltung zu bekommen und Parteien, die die Kraft zur Erneuerung finden.

4. Das Auswahlverfahren

Die Rolle des Parteivorstands

Verantwortlich für das Auswahlverfahren des Bürgermeisterkandidaten ist in der Regel der für ein oder zwei Jahre gewählte Vorstand einer Partei in der Gemeinde. Er diskutiert und beschließt das Verfahren, nach dem die Auswahl der Kandidaten vonstatten gehen soll. Da es bei diesen Diskussionen selbst bei Verfahrensfragen direkt oder indirekt um Personen geht, ist besondere Vorsicht geboten. Personalpolitik ist ein heikler Bereich, da hier die Emotionen eine wichtige, wenn auch oft unterschätzte Rolle spielen. Da nur einer „gewinnen“ kann, kommt es nicht selten durch das Gefühl, unfair behandelt worden zu sein, zu Verletztheiten, die lange Zeit Nachwirkungen zeigen. Deshalb muß ein Vorstand aufpassen, daß nichts auseinanderbricht. Gleichzeitig besteht jedoch die berechtigte Forderung nach einer breiten Mitsprache bei der wichtigen Personalauswahl, denn der Repräsentant einer Partei prägt auch in besonderer Weise das Image einer solchen Organisation.

Aus der politischen Praxis haben sich die folgenden *Verhaltensregeln* herausgebildet:

- Das Auswahlverfahren muß formal festgelegt und vom Vorstand beschlossen werden.

Übersicht 6: Wie würden Sie sich entscheiden?

Eine Personal-Vorauswahl durch einen kleinen Kreis ist unkontrollierbar und daher abzulehnen.	Oder:	Eine Personal-Vorauswahl in kleinem Kreis schützt die persönlichen Interessen der betroffenen Personen. Es kann auch das zur Sprache kommen, was nicht in die Öffentlichkeit gehört.
Personalentscheidungen sind grundsätzlich in geheimer Wahl zu treffen.	Oder:	Eine offene Abstimmung ist überprüfbarer und läßt Verantwortlichkeiten erkennen.
Eine Personalwahl sollte durch diejenigen erfolgen, die den Arbeitsaufwand und die Verantwortung tatsächlich überblicken können.	Oder:	Personalentscheidungen sind jeweils auch Richtungsentscheidungen, deshalb müssen möglichst viele Personen beteiligt werden.
Zur Wahl sollten mehrere Kandidaten stehen, denn sonst gibt es keine echte Wahlmöglichkeit. Auch wenn dies in der Presse so dargestellt werden kann, daß die Partei gespalten sei.	Oder:	In der Mitgliederversammlung sollte nur die/der Beste zur Abstimmung stehen, alles andere würde in der Öffentlichkeit nur als innere Zerrissenheit einer Partei gewertet.
Eine schriftliche Kandidatenwahl durch alle Mitglieder verfälscht das Bild der Partei, weil viele inaktive und schlecht informierte Mitglieder mitstimmen. Die mediengerechtere Person hat dadurch die besseren Chancen.	Oder:	Eine Direktwahl durch alle Mitglieder einer Partei gibt allen Beitragszahlern die gleichen Rechte und repräsentiert wahrscheinlich die Gesamtbevölkerung besser als die Aktiven, die zu der Wahlversammlung gehen.

- Das Verfahren ist rechtzeitig einzuleiten, damit kein Zeitdruck entsteht, der zu Fehlern führen kann.
- Der zeitliche Ablauf und die Grundlagen (Vorstandbeschuß, Auswahlkriterien, Unterstützungsbedingungen, usw.) sollten transparent, das heißt den Mitgliedern bekannt sein.
- Der Vorstand kann sich zwecks Personalplanung einer nicht-öffentlich tagenden kleinen „Findungskommission“ bedienen. Ein kleines Gremium kann die bei Personalfragen angebrachte Verschwiegenheit besser garantieren. Gleichzeitig bietet das Verlassen der formalen Strukturen die Chance, andere geeignete Personen hinzuzuziehen.

Politik ist das Auswählen unter sich gegenseitig ausschließenden Handlungsalternativen auf der Grundlage von Interessen und Wertvorstellungen. Deshalb in Übersicht 6 einige Alternativen.

Die Findungskommission

Behält sich der lokale Parteivorstand nicht selbst das Recht zur Vorauswahl vor, so kann er eine Findungskommission einberufen. Dabei sollte er nicht versäumen, diesem Gremium klare Ziele und Aufgaben sowie einen Endtermin zuzuweisen. In der Regel besteht dieser kleine Kreis aus ausgesuchten erfahrenen Personen, denen die ergebnisorientierte Erledigung dieser Aufgabe zugetraut wird.

Zu den Aufgaben einer solchen Findungskommission gehören:

- Einen Kriterienkatalog mit Anforderungen an den Kandidaten zu formulieren und zu beachten.
- Den Kreis der in Frage kommenden Bewerber einzugrenzen.
- Sich einen Terminplan zu geben und die Arbeiten untereinander aufzuteilen.

- Gespräche mit potentiellen Bewerbern zu führen und die Bedingungen ihrer Kandidaturen zu erkunden.
- Sich über die Eignungen und Kompetenzen der Kandidaten zu verständigen.
- Und schließlich, sich auf einen Vorschlag zu einigen.
- Darüber hinaus sollte sich die Kommission Gedanken über das Wahlverfahren und die öffentliche Präsentation des Kandidaten machen.

Die Findungskommission einer Stadt hat sich auf den folgenden Katalog geeinigt:

Übersicht 7: Das Anforderungsprofil – Auswahlkriterien für die Kandidatur

Die erste Wahl:	+	-
Findet der Kandidat Akzeptanz in der Bevölkerung? Ist er die richtige Person zur richtigen Zeit für die Bürgerbefindlichkeit und die Stadtentwicklung? Ist der Kandidat die „Alternative“ zum Amtsinhaber?		
Formale Kriterien: <i>Alter:</i> In einem Alter, in dem Wiederwahl möglich ist? <i>Bekanntheitsgrad:</i> Vorzugsweise ein bekannter Einheimischer? <i>Zeitaufwand:</i> Jemand, der einen zeitaufwendigen Wahlkampf leisten kann. <i>Residenzpflicht:</i> Bei einer Kandidatur von außen sollte der gewählte Bürgermeister bereit sein, unmittelbar nach der Wahl in die Gemeinde umzuziehen. <i>Unterstützung durch Partner:</i> Der (Ehe-)Partner sollte diesen Wahlkampf wollen und dies auch durch sein Erscheinen in der Öffentlichkeit deutlich machen.		
Persönliche Eigenschaften: <i>Wesen:</i> Freundliches, offenes Wesen („Wer nicht lächeln kann, sollte kein Geschäft aufmachen!“).		

Kommunikativ, keine Hemmungen auf Bürger zuzugehen. Kontaktfreudig, aber weder kumpelhaft noch Showmaster, der die wesentlichen Dinge vernachlässigt. Vertrauen schaffend, nicht arrogant. <i>Charakter:</i> Vertrauenswürdig, weil er es versteht, die notwendig werdenden Regelungen transparent und nachvollziehbar zu machen (keine Bürokratsprache). Glaubwürdig, weil Handeln und Reden bei dieser Person zusammenpassen. Ehrlich: eine Person, die geradlinig handelt und der das Herumtricksen zuwider ist.	+	-
Fähigkeiten als Verwaltungschef: <i>Management-Kompetenz:</i> Verwaltungserfahrung oder gleichwertige Erfahrungen. Fähigkeit, Ziele zu definieren, sie zu vereinbaren und ihre Kontrolle sicherzustellen. Sinnvoller und wirtschaftlicher Personaleinsatz. Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, sie durchzustehen und tragfähige Lösungen anzustreben. Lernfähig. Team-worker. <i>„Modernisierer“:</i> Aktiv zur Durchsetzung des Wirtschaftlichkeitsdenkens in der Verwaltung, z.B. Kostenrechnung, Budgetierung, Aufgabenkritik. Bereitschaft zur Kooperation mit Nachbargemeinden, mit privaten Unternehmen, mit bürgerschaftlichen Initiativen. Offenheit für den Einsatz moderner Kommunikationstechniken. <i>Bürgerorientierung:</i> Förderung einer bürgerfreundlichen Dienstleistungsmentalität und entsprechender Organisationsstrukturen. Bereitschaft zu erweiterter und frühzeitiger Bürgerinformation und Bürgermitsprache. Offen für innovative Ideen sowie Rat und Beratung von außen. Bereitschaft und Fähigkeit, mit den Vereinen und Organisationen zusammenzuarbeiten.		

Politischer Hintergrund:	+	-
Eine vom politischen Gestaltungswillen geprägte Kandidatur, bei der die Vorteile für die Bürger und die Stadtentwicklung die privaten Motive überwiegen.		
Fähigkeit, für die politischen Ziele Mehrheiten zu organisieren.		
Die Kandidatur gefährdet nicht den Zusammenhalt und die Arbeitsfähigkeit der Parteigliederung durch Spaltung.		
Politisches Engagement und politische Argumentationsfähigkeit des Kandidaten (z.B. nicht nur sachzwangorientierte, sondern auch wertorientierte Begründung des eigenen Handelns).		
Bereitschaft des Kandidaten, nach erfolgter Wahl Bürgermeister aller Bürger zu sein und sich dennoch öffentlich zu seiner Partei zu bekennen und bei deren Veranstaltungen aufzutreten.		
Der Kandidat als Integrationsfigur im politischen System der Stadt.		

Bei einem derart umfangreichen Katalog ist natürlich von vornherein klar, daß kein Kandidat alle idealtypischen Merkmale erfüllen kann. Dennoch wird dieser Katalog als Arbeitsgrundlage empfohlen, um keine Positionen zu vergessen, die man hätte bedenken sollen.

Die Präsentation

Am Ende eines Auswahlverfahrens steht die öffentliche Präsentation des Kandidaten. Ihre Inszenierung sagt bereits etwas aus über die Startbedingungen des Bewerbers. Soll das Ereignis in einer dünnen Pressemitteilung versteckt werden, soll die Presse beim Wahlvorgang bereits dabeisein, um über die Atmosphäre zu berichten, oder wird eine eigene Presse-Präsentation zelebriert? Dies alles sagt etwas aus über den Stellenwert des Ereignisses und die beteiligten Personen. Wer einen Wahlkampfauftakt plant, ohne die Wirkung auf die Öffentlichkeit zu berücksichtigen, der hat schon, zumindest in den Augen der Medienvertreter, verloren.

5. Das Aufstellungsverfahren

Die Aufstellung von Kandidaten durch eine Partei oder eine Wählergruppe ist im Kommunalwahlgesetz (KWahlG) geregelt. Die dort zu findenden Bestimmungen umfassen die Aufstellung der Kandidaten für das Amt des hauptamtlichen Bürgermeisters bzw. des Landrats, aber auch die Aufstellung der Kandidaten für die Wahlen zu den Gemeindevertretungen und den Kreistagen. Grundsätzlich kann jeder Bürger, unabhängig von einer Mitgliedschaft in Parteien oder Wählergemeinschaften, für das Amt des Bürgermeisters kandidieren. Mit Ausnahme von Baden-Württemberg ist jedoch ein Einzelbewerber gezwungen, eine im Wahlgesetz festgelegte Anzahl an Unterstützungsunterschriften rechtzeitig dem Wahlleiter der Gemeinde vorzulegen. Damit sollen Juxtkandidaturen verhindert und die Ernsthaftigkeit der Bewerbung getestet werden.

Als Bewerber einer Partei kann in einem Wahlvorschlag nur benannt werden, wer in einer Mitglieder- oder Vertreterversammlung im Wahlgebiet hierzu gewählt worden ist. Die Delegierten und ihre Stellvertreter für die *Delegiertenversammlung* sind in geheimer Wahl zu wählen. Eine *geheime Abstimmung* ist nach der Rechtsprechung nur gewährleistet, wenn die eigentliche Abstimmungshandlung völlig unbeobachtet und von dritter Seite unbeeinflusst bleibt. Aus diesem Grund muß eine geheime Abstimmung zwingend in Wahlkabinen oder ähnlich abgetrennten Räumlichkeiten erfolgen. Sowohl die Delegierten für die Delegiertenversammlung als auch die Bewerber müssen innerhalb einer bestimmten Frist (z.B. innerhalb der letzten 15 Monate vor Ablauf der Wahlperiode) gewählt werden.

Stimmrecht, sowohl bei der Wahl der Delegierten für eine Delegiertenversammlung als auch bei der Aufstellung der Kandidaten selbst, hat nur, wer am Tag des Zusammentritts der Versammlung im Wahlgebiet wahlberechtigt ist. *Wahlbe-*

Schnelle Presse

Zwei Tage, nachdem Hannes Bergstett den Vorstand informiert hatte, kam bereits der erste Telefonanruf eines Journalisten. Manchmal wundert man sich wirklich darüber, wie schnell die Zeitungen an Informationen gelangen. Und noch bevor er sich darüber Gedanken machen konnte, wurde er mit Fragen überhäuft.

„Was halten Sie vom bisherigen Amtsinhaber?“ Nur ja keine Fehler machen. „Am bisherigen Amtsinhaber schätze ich die Intelligenz und die Geradlinigkeit. Die Verwaltung würde ich jedoch teamgerechter führen und das soziale Zusammenleben in der Stadt mehr fördern.“ Und weiter geht's.

„Was würden Sie als Verwaltungschef anders machen?“ – „Rauheim braucht ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild für die Stadtentwicklung. Wir müssen zukünftig längerfristig planen. Auch sollte der Bürgermeister die Parteien zusammenbringen, um die beste Trasse für die notwendige Stadtumgehung festzulegen. Bei der Verwaltungsreform muß bei uns das Rad nicht neu erfunden werden. Es fehlt der Wille, von anderen Kommunen zu lernen und das Selbstbewußtsein, mit anderen in einen Wettstreit über die besten Ideen zu treten.“ Und da war auch schon die erste der ach so beliebten „Persönlichkeitsfragen“: „Fühlen Sie sich nicht zu alt, beruflich noch einmal ganz von vorn zu beginnen?“

„Nach 18 Jahren Kommunalpolitik ist diese Funktion nicht ganz neu für mich. Und mich ganz für die Bürger einsetzen zu können, das reizt mich an dieser Aufgabe. Ich fühle mich fit, und diese Arbeit würde mir Spaß machen.“

„Was antworten Sie, wenn Ihnen fehlende Verwaltungserfahrung nachgesagt wird?“

„Jeder, der neu in ein solches Amt gewählt wird, muß dazu lernen. Das werde ich auch tun. Auf der anderen Seite ist es für die Bürger gerade von Vorteil, daß ich ohne Befangenheit an diese Arbeit herangehen kann und die richtigen Fragen stellen werde.“

„Herr Bergstett, ich danke Ihnen für das Gespräch.“

rechtigt ist, wer am Wahltag Deutscher im Sinne von Artikel 116, Abs. 1 des Grundgesetzes ist oder die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedsstaates der Europäischen Gemeinschaft besitzt und mindestens seit 3 Monaten im Wahlgebiet seine Wohnung, bei mehreren Wohnungen seine Hauptwohnung, hat. Außerdem spielt das Alter eine Rolle, denn in den meisten Bundesländern muß das 18. Lebensjahr vollendet sein. Im Land Nordrhein-Westfalen wurde das Wahlalter z.B. auf die Vollendung des 16. Lebensjahres herabgesetzt.

Neben den Vorschriften des Kommunalwahlgesetzes müssen bei der Kandidatenaufstellung auch parteirechtliche Vorgaben beachtet werden. Bestehen in einer Gemeinde mehrere selbständige Parteigliederungen, so wird der Bürgermeisterkandidat in der Regel durch eine Delegiertenversammlung aufgestellt. Manche Parteistatuten erlauben allerdings auch die Durchführung von Vollversammlungen zur Aufstellung von Kandidaten oder die Partei-Urwahl. Bevor derartige Regelungen jedoch angewandt werden können, müssen sie in der örtlichen Satzung der Partei verankert sein. Auch sollten diese Satzungen vorsehen, daß die Vorstände der jeweils zuständigen Gliederungen Richtlinien zur Durchführung derartiger Vollversammlungen und Urwahlen erlassen. Auch bei der Durchführung solcher Vollversammlungen oder Urwahlen ist nur stimmberechtigt, wer am Versammlungstag vor Ort wahlberechtigt ist.

Unabhängig von der förmlichen Nominierung von Bürgermeister-Kandidaten nach den Vorschriften des Kommunalwahlgesetzes ist es in der Regel möglich, daß die Gremien der jeweiligen Partei ihren Kandidaten schon zu einem früheren Zeitpunkt vorschlagen. Geschieht dies z.B., um der Person mehr Zeit zu lassen, sich bekannt zu machen, dann muß eine solche Nominierung zu einem späteren Zeitpunkt nach den kommunalwahlrechtlichen Vorschriften förmlich nachgeholt werden. Die frühen politischen Vorschläge sind nicht an die strengen kommunalwahlrechtlichen Bedingungen gebunden,

daher gelten insoweit weder die festgelegten Monatsfristen noch die Voraussetzungen über die Wahlberechtigung. Politische Kandidatenvorschläge an die letztlich kommunalwahlrechtlich entscheidungsbefugten Gremien können somit unter Beteiligung aller Mitglieder dieser Partei im jeweiligen Bereich ohne Rücksicht auf deren eigene Wahlberechtigung erfolgen.

6. Das Wahlverfahren

Nach der alten „Norddeutschen Ratsverfassung“, die in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen galt, wurde vor der Reform der Kommunalverfassung der ehrenamtliche Bürgermeister als Vorsitzender des Rates aus der Mitte des Rates gewählt. Dies war folgerichtig, denn nach seiner Funktion war er zuerst Vorsitzender des Rates und nur ehrenamtlich der Repräsentant der Bürgerschaft. Mit der Vereinigung beider Funktionen, der des Bürgerrepräsentanten wie des Verwaltungschefs in einer Person war es nur konsequent, auch das Wahlverfahren zu ändern.

Äußerungen zum Wahlverfahren finden sich sowohl in der Gemeindeordnung als auch im separaten Kommunalwahlgesetz des jeweiligen Landes. Diese gesetzlichen Grundlagen können je nach den praktischen und/oder politischen Erfordernissen innerhalb weniger Jahre geändert werden. Dies erfolgt entweder durch eine umfangreichere Reform der Gemeindeordnung oder eine Novellierung des Gesetzes. Deshalb ist es ratsam, bei der Lektüre von Gesetzestexten auf die Jahresangabe zu achten, die Auskunft über den aktuellen Stand gibt.

Wählbarkeitsvoraussetzungen

In einer Vorstufe zur Bürgermeisterwahl geht es zunächst einmal um die Klärung der Wählbarkeit. Während in einigen

Bundesländern das „aktive“ Wahlrecht auf sechzehn Jahre festgesetzt wurde, ist damit noch nichts über das „passive“ Wahlrecht, also die Wählbarkeit zum Bürgermeister oder zum Rat ausgesagt. Für die Wählbarkeit der Kandidaten für das Amt des hauptamtlichen Bürgermeisters bzw. Landrates gelten folgende Besonderheiten. Wählbar ist, wer am Wahltag Deutscher im Sinne von Artikel 116, Abs. 1 des Grundgesetzes ist oder wer die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedsstaates der Europäischen Gemeinschaft besitzt (gilt nicht in Bayern) und eine Wohnung in der Bundesrepublik Deutschland innehat, das passive Wählbarkeitsalter, z.B. in NRW das 23. Lebensjahr, in Baden-Württemberg das 25. Lebensjahr, vollendet hat und nicht vom Wahlrecht ausgeschlossen ist sowie die Gewähr dafür bietet, daß er jederzeit für die freiheitlich demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes eintritt. Eine Wohnung in der jeweiligen Stadt bzw. dem jeweiligen Kreis ist somit nicht Wählbarkeitsvoraussetzung. Ein Höchstalter für die Bewerber um das Amt des hauptamtlichen Bürgermeisters gibt es nicht. Es sollte jedoch beachtet werden, daß es Altersgrenzen für die Ausübung des Amtes gibt, bei denen der Amtsinhaber automatisch aus dieser Funktion ausscheidet. Kandidaten sollten daher in der Regel vom Alter her in der Lage sein, ihr Amt eine volle Periode auszuüben.

Wer für das Amt des Bürgermeisters kandidiert, kann gleichzeitig auch für den Rat bzw. den Kreistag kandidieren. Für die Kandidatur zum Rat ist dann jedoch eine Hauptwohnung im Wahlgebiet selbstverständliche Wählbarkeitsvoraussetzung. Da die Minderheitspartei in der Regel ihre Führungspersönlichkeit zur Kandidatur auffordert, wäre es eine große Benachteiligung, wenn bei einer Wahlniederlage diese Person nicht in den Rat einziehen könnte. Sind beide Wahlen, sowohl zum hauptamtlichen Bürgermeister als auch zum Ratsmitglied erfolgreich, kann allerdings nur ein Amt wahrgenommen werden. Nimmt also der Bewerber die Wahl zum Bürgermeister

an, scheidet er kraft Gesetzes aus dem Rat aus. Allerdings ist darauf zu achten, daß das Kommunalwahlgesetz zwar parallele Kandidaturen in einer Gemeinde erlaubt, es untersagt jedoch von vornherein, zugleich in mehreren Gemeinden für das Amt des Bürgermeisters zu kandidieren.

7. Der Wahlkampf des Amtsinhabers

Tritt ein Amtsinhaber im Wahlkampf an, so sagt man, habe er einen „Amtsbonus“, einen Vorteil, der dem Amt zugeschrieben wird. Mit diesem Amtsbonus gilt es jedoch auch vorsichtig umzugehen. Dabei stellt sich sowohl für bisher ehrenamtliche als auch für hauptamtliche Bürgermeister die Frage, inwieweit sie die Funktion ihres bisherigen Amtes im Wahlkampf einsetzen können, ohne hierdurch gegen gesetzliche Vorschriften zu verstoßen. Der Sinn der gesetzlichen Begrenzung liegt im Gleichheitsgrundsatz des Grundgesetzes, damit andere Wahlbewerber nicht benachteiligt werden. Wenn sich Beamte um das Amt des hauptamtlichen Bürgermeisters oder des hauptamtlichen Landrats bewerben, so dürfen sie Wahlkampf für sich selbst betreiben wie jeder andere Kandidat. Allerdings hat ein Beamter bei politischer Betätigung die dem Amt entsprechende Zurückhaltung zu wahren. Dieses sogenannte „Mäßigungsgebot“ darf den Beamten jedoch als Kandidaten nicht daran hindern, im Wettbewerb mit anderen Kandidaten politisch aktiv zu werden. Beamte können sich dabei auf das verfassungsrechtlich geschützte Recht der Meinungsfreiheit berufen. Würde dies nicht auf sie zutreffen, so wären sie in einem Grundrecht eingeschränkt und auch gegenüber den Wahlbewerbern benachteiligt.

Amtsinhaber führen in der Regel einen Leistungswahlkampf. Damit wollen sie nachweisen, was sie alles bisher ge-

leistet haben und daß sie nicht nur dieses Amt gut ausfüllen, sondern selbst die geeignetste Person für dieses Amt sind. Rechtlich ist es ihnen erlaubt, alle Leistungen und Erfolge im bisherigen Amt vollständig aufzuführen, um damit zu werben. Im übrigen hat das Bundesverfassungsgericht ausdrücklich für unbedenklich erklärt, daß ein Amtsinhaber außerhalb seiner offiziellen Funktion am Wahlkampf teilnimmt. Der Kandidat muß jedoch darauf achten, daß er diesen Wahlkampf als Person führt und nicht als jeweilige Behörde. Deshalb darf der Amtsinhaber während des gesamten Wahlkampfes auch nur den persönlichen Briefkopf verwenden und nicht den Briefkopf der Behörde („Der Bürgermeister“, „Die Landrätin“ usw.). Beamte verletzen ihre Neutralitätspflicht, wenn sie für ihre eigene Kandidatur in amtlicher Eigenschaft tätig werden oder wenn sie Wahlempfehlungen für Dritte abgeben. Im Einzelfall kann dies zu einer erfolgreichen Wahlanfechtung führen. So hat beispielsweise das Bundesverwaltungsgericht in einem Urteil aus dem Jahre 1997 der Wahlanfechtung gegen die Wahl eines hauptamtlichen Landrates in Bayern stattgegeben, weil die hauptamtlichen Bürgermeister dieses Kreises in einem Aufruf unter Voranstellung ihrer offiziellen Dienstbezeichnungen sowie der Ortsnamen ihrer jeweiligen Gemeinden offiziell für die Wahl einer bestimmten Person zum Landrat aufgerufen hatten.

Da Amtsträger Wahlkampf nur privat betreiben dürfen, müssen auch sie penibel darauf achten, daß sie bei öffentlichen Auftritten im Wahlkampf oder bei Parteiveranstaltungen keine Amtsprivilegien nutzen (beispielsweise Nutzung von Dienstwagen usw.).

Gemeinden und Kreise betreiben normalerweise Öffentlichkeitsarbeit mit öffentlichen Mitteln aus der Stadt- bzw. Kreiskasse. Dies dürfen sie auch in der Zeit des Wahlkampfes. Allerdings müssen sie im Zusammenhang mit den Kommunalwahlen die von der Rechtsprechung gezogenen Grenzen zwischen zulässiger Öffentlichkeitsarbeit einerseits und ver-

botener Wahlbeeinflussung andererseits beachten. Eine Überschreitung dieser Grenzen ist jedoch nicht leicht festzustellen. Das Recht auf chancengleiche Teilnahme an der Wahl würde durch die Öffentlichkeitsarbeit der Kommune nur dann verletzt, wenn die Grenzen zur unzulässigen Wahlwerbung in einem ins Gewicht fallenden Umfang überschritten sind, was spürbare Auswirkungen auf das Wahlergebnis nahelegt. Solche unzulässigen Grenzüberschreitungen können sich sowohl auf den Inhalt als auch auf die äußere Form der amtlichen Druckschriften bzw. Anzeigen und ähnlicher Maßnahmen beziehen. Unzulässiger Inhalt und Beleg für den parteiergreifenden Charakter einer Veröffentlichung kann es beispielsweise sein, daß die Verwaltungsspitze sich teils von einer bestimmten Partei getragen darstellt, für diese Partei oder das Verbleiben ihrer Mandatsträger im Amt Werbung betreibt oder sich über oppositionelle Bewerber mit negativen Akzenten äußert. Ein Hinweis auf eine Wahlbeeinflussung kann durch die Häufung amtlicher Veröffentlichungen entstehen. Es ist dann zu vermuten, daß sie weniger der Befriedigung eines Informationsbedürfnisses der Bürger dienlich sind, sondern vielmehr der Sympathiewerbung für die jeweilige Mehrheit. Auch kann die Form der Werbung einen Hinweis zur Beanstandung geben, wenn der amtliche Informationsgehalt nur spärlich wirkt, aber dafür die reklamehafte Aufmachung von Druckschriften umso mehr hervortritt. Der Gesetzgeber macht deutlich, daß amtliche Veröffentlichungen, die aus akutem Anlaß geboten sind, keinerlei Beschränkungen auch in der Vorwahlzeit unterliegen, daß aber die Willensbildung des Volkes vor einer Wahl von staatlicher Einflußnahme frei zu halten ist. Diese Aussagen des Bundesverfassungsgerichtes gelten sowohl für Öffentlichkeitsarbeit der Kommunen selbst als auch für Veröffentlichungen der an der Spitze der Verwaltung stehenden Personen, soweit sie in amtlicher Eigenschaft tätig werden.

8. Die Stichwahl

Schon bei der Planung der Bürgermeisterwahlkampfkampagne muß auf die Zeit nach der Kommunalwahl geachtet werden. Denn sind mehr als zwei Kandidaten zur Wahl angetreten, muß mit einem zweiten Wahlgang gerechnet werden. Es gibt natürlich immer die Möglichkeit, daß bereits im ersten Wahlgang über 50 Prozent der gültigen Stimmen auf eine Person entfallen. Damit wäre die Wahl entschieden und eine Stichwahl erübrigte sich. Bei mehreren Kandidaturen kann es jedoch leicht passieren, daß keiner der Bewerber die absolute Mehrheit von über 50 Prozent auf sich vereinigen kann. Dann ist ein weiterer Wahlgang fällig, der in der Regel vierzehn Tage später angesetzt wird. Während es in den meisten Bundesländern zu einer echten Stichwahl unter den beiden Bewerbern mit dem höchsten Stimmenanteil kommt, können sich z.B. in Baden-Württemberg alle Kandidaten noch einmal zur Wahl stellen. Dann ist allerdings nicht mehr die absolute Mehrheit, sondern nur noch die relative Mehrheit unter den Bewerbern für den Sieg notwendig.

Wer also nicht kurz vor der Ziellinie noch scheitern will, muß eine solche Stichwahl mit einkalkulieren. Dies erfordert eine rechtzeitige und intensive Vorbereitung und diese muß genauso ernst genommen werden, wie der Hauptwahlkampf auch.

Kapitel III

Der Kandidat

1. Zur Person

Schon bei der Aufstellung der Kandidaten stellt sich die interessante Frage, was das *Wahlverhalten* der Wähler besonders beeinflusst und welche Rolle dabei die *Eigenschaften* der Kandidaten spielen. Normalerweise geht das Wahlverhalten von Bürgern nicht auf eine einzige Ursache, sondern auf das Zusammenspiel von mehreren Faktoren zurück. Angelehnt an die sozial-psychologischen Erklärungsmodelle für das Wählerverhalten auf anderen Politikebenen kann man zur Erklärung des Wahlverhaltens auf drei Hauptfaktoren zurückgreifen:

- Eine (langfristige) Parteiidentifikation der Wähler, wobei eine zunehmende Anzahl von Wählern mit abnehmender Bindewirkung zu beobachten ist.
- Eine kurz- und mittelfristige Themenorientierung, d.h., die Zuweisung von Problemlösungskompetenzen für wichtige Themen an einzelne Personen und Parteien.
- Eine Kandidaten- bzw. Bürgermeisterpräferenz, die in der Kommunalpolitik im Einzelfall vor Ort den Ausschlag geben kann.

Obwohl in der Fachliteratur zur Wähleranalyse für Bundestags- und Landtagswahlen bisher der Einfluß des Spitzenkandidaten eher nachrangig hinter den Problemlösungskompetenzen seiner Partei und den langfristigen Identitätsbindungen von Wählermilieus an diese Partei beschrieben wird, gelten auf kommunaler Ebene immer schon besondere Personeneffekte. Dies liegt sicher an der Überschaubarkeit lokaler Wahl-

vorgänge und der Nähe zum jeweiligen Kandidaten. Politik hat sich immer schon Mehrheiten über Köpfe gesucht. Wer die Auseinandersetzung über intensive Programmformulierungen suchte, hatte schon verloren. Dies gilt auch für den letzten Bundestagswahlkampf, bei dem die Spitzenkandidaten in den Vordergrund gestellt und die Anpassung an die Medienbedürfnisse und die Mehrheitsmeinung in der Gesellschaft zum Programm erhoben wurden. Eine klare, ideologisch gefestigte Programmarbeit war nicht vorgesehen und anscheinend auch nicht gefragt. Mit der direkten Wahl des Bürgermeisters durch die Bürgerschaft verfügt die lokale Ebene über eine besondere Personalisierung und die damit verbundene Möglichkeit, mit der eigenen Stimme Einfluß auf die Personenauswahl zu nehmen. Gleichzeitig erlaubt und fördert diese Form der Personalisierung die Inszenierung von Politikereignissen, die in Form eines „lokalen Duells“ besonderes Interesse der Bürger wecken. Da diese Zweikämpfe auch für die Medien interessant sind, können beide, Kandidaten und Medien, Nutzen aus den (Schau-)Kämpfen ziehen. Die Medien brauchen Bilder und Berichte, und die Kandidaten, die dies liefern, erhöhen ihre eigenen Wahlchancen. Denn Politik ist leichter mit und durch Personen darzustellen als ohne sie. Und wer die Themen *sichtbar* besetzt, bringt den Gegner ins Hintertreffen und zwingt ihn in die Defensive.

Die Direktwahl stellt vor allem *eine* Qualifikation in den Vordergrund: die Qualifikation der *Akzeptanz durch den Bürger*. Die Mehrzahl der Bürger sucht nicht in erster Linie eine Parteiorganisation, sondern will ihre Probleme gelöst haben. Dabei kommt es darauf an, ob der Kandidat bereits zeigen konnte, daß er zu dem Gesprächs- und Diskussionsklima in der Stadt positiv beiträgt oder ob er im Wahlkampf selbst deutlich machen muß, daß er das Ohr nah am Bürger hat und auf die vielen Wünsche und Beschwerden reagiert, z. B. durch die Einrichtung eines aktiven Bürgerbüros.

Für das im Wahlkampf vorgezeigte Erscheinungsbild des

Kandidaten ist es wichtig, ob er selber ein klares *Leitbild* für seine Person verfolgt. Sieht er sich eher als bürgernaher Repräsentant aller Bürger dieser Stadt oder tendiert er eher zur Rolle eines Citymanagers, der ein Dienstleistungsunternehmen führt. Das Image des Kandidaten hängt eben nicht allein von seinen Problemlösungskompetenzen ab, sondern auch von seinen sonstigen persönlichen Eigenschaften.

Ein mögliches Erklärungsmodell für die Qualitäten des Kandidaten im öffentlichen Bewußtsein sind folgende *Eigenschaften*.

Integrität

Die Integritätskomponente umfaßt den Eindruck, der zur Wahl stehende Kandidat sei ein ehrlicher Mensch bzw. ein vertrauenswürdiger Politiker. Das Führungsamt in der Kommune soll nach Ansicht vieler Menschen eine Person mit sympathischer Ausstrahlung, die auch Vertrauenswürdigkeit suggeriert, besetzen.

Problemlösungskompetenz

Die Problemlösungskompetenz bewertet die politischen Standpunkte des Kandidaten zu einzelnen Sachfragen, die von den Wählern als vordringlich angesehen werden. Die Orientierung an Themen von besonderer Bedeutung für die Wähler selbst oder die Stadtentwicklung sagt etwas darüber aus, wem eine Lösung der zukünftigen Probleme am ehesten zugetraut wird.

Managerfähigkeit

Diese Fähigkeiten beziehen sich zwar nicht auf konkrete politische Sachfragen, sie sind aber wichtig, wenn es um die Durchsetzung politischer Positionen geht. Aus der Sicht der

Bürger wird von einem politischen Hauptverwaltungsbeamten vor allem *Führungsstärke*, *Entscheidungsfreude* und *Tatkraft* erwartet. Wenn ein Amtsinhaber es an derartigen Qualitäten hat fehlen lassen, so dürfte dies einen wesentlichen Mangel in den Augen der Wähler darstellen. Umgekehrt wird ein Amtsinhaber seine Führungsstärke und Entscheidungsfreude als Pluspunkte in die Waagschale werfen. Zur Umsetzung von Politik in der Gemeinde gehört ferner die *Menschenführung*. Diese bezieht sich jedoch nicht allein auf die Mitarbeiter der Verwaltung. Manche Bürger, gerade in kleineren Kommunen, weisen dem Bürgermeister eine quasi Hausvaterfunktion zur allgemeinen Lebenshilfe zu.

Persönlichkeitsmerkmale

Die lokale Persönlichkeitswahl läßt unpolitische Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. das Erscheinungsbild, die Sympathie oder ein intaktes Familienleben, für den Wahlausgang an Bedeutung gewinnen. Für den Wahlerfolg ist demnach eine angenehme allgemeine Ausstrahlung ebenso wichtig wie der Umstand, daß der Mensch, den ich erlebe, mir sympathisch erscheint. Vielen Bürgern ist auch die Fähigkeit wichtig, Harmonie, einen Interessenausgleich, herbeiführen zu können. Deshalb wird auch eine gewisse Unabhängigkeit von der jeweiligen Partei erwartet, die es möglich macht, Kompromisse auch über Parteigrenzen hinweg zu finden.

Die Nähe zum Bürger

Der direkte Bürgerkontakt schafft Nähe, aber auch Interesse an der Person des Kandidaten. Nähe zu den Menschen wird vom Kandidaten erwartet. Der Spruch „ein Kandidat zum Anfassen“ ist geradezu zu einem gängigen Werbemotto geworden. Und viele gewählte Bürgermeister äußern, daß sie durch die vielen Bürgerkontakte wichtige Wählerstimmen

gewonnen hätten. Nicht nur bürgerorientiert, sondern volkstümlich soll er sein, der neue Bürgermeister. Doch Vorsicht ist geboten, denn wer Bürgernähe mit Körperkontakt verwechselt, der verliert leicht mit der Distanz den Respekt der Leute. Auch sollten die Kandidaten wissen, daß es keine anerkannten Regeln als Grenzposten zum Schutz der Intimsphäre gibt. Und wer seine Privatsphäre nicht ungefragt dem öffentlichen Zuschauerinteresse darbietet, muß dennoch damit rechnen, daß er ggf. „geoutet“ wird. Auf jeden Fall ist das Menschliche und allzu Menschliche ein interessanteres Gesprächsthema als Planungsfragen zu städtischen Bauabsichten.

Parteiidentität

Auch bei einer Persönlichkeitswahl ist für viele Wähler die langfristige Parteibindung immer noch eine starke Orientierung. Zwar nimmt die Bindewirkung graduell ab und auch die Zahl der an politische Milieus gebundenen Personen schrumpft, aber immer noch spielt die Parteiidentität für den Wahlausgang eine wirksame Rolle. Gerade auf lokaler Ebene sind die Stamm-Milieus mit ihren Formen der Alltagskommunikation oft wichtiger als die Presse. Die lokale Kommunikation wird stark bestimmt durch engagierte Personen, die in vielen Vereinen oder als Multiplikatoren im Stadtviertel aktiv sind und die viele Menschen erreichen.

Die Bewertungen von Kandidaten nach diesen Eigenschaftsdimensionen

- hängen relativ stark miteinander zusammen,
- hängen ab von der jeweiligen Rolle im Kandidatenwettbewerb,
- sind in einzelnen Zielgruppen geprägt von konkreten Erwartungen und
- können sich im Laufe des Wahlkampfes verändern.

Die Bewertung von Kandidaten erfolgt in der Regel nicht aufgrund von einzelnen Eigenschaftsdimensionen. Im Gegenteil sind oft *Wertungen miteinander verbunden*. Personen, die einem Bürgermeisterkandidaten die Problemlösungskompetenz absprechen, bezweifeln in der Regel auch seine Managerfähigkeiten. Und diejenigen, die einen Kandidaten sympathisch finden, halten ihn in der Regel auch für vertrauenswürdig. Je vorteilhafter ein Kandidat hinsichtlich der Persönlichkeitsqualitäten beurteilt wird, desto positiver fällt seine Gesamtbewertung aus. Die einzelnen Kompetenzen haben jedoch für die Gesamtbeurteilung eine unterschiedlich große Bedeutung.

Die Bedeutung der jeweiligen Kandidatenqualitäten ist unterschiedlich je nach der *Ausgangslage im Wettbewerb*. Verschiedene Ausgangskonstellationen beeinflussen auch die Gewichtung der Eigenschaftsdimensionen. So ist es für die Beurteilung der Wettbewerber wichtig, ob sie sich gegenüberstehen in der Auseinandersetzung zwischen

- Amtsinhaber und Herausforderer,
- als bisher im Amt nicht geprüfte neue Kandidaten,
- als Verwaltungsfachmann gegen den bewährten Ratspolitiker.

Und eine solche Konstellation erfolgt oft in einem Pool von mehreren Kandidaten.

Konkrete *Erfahrungen oder Erwartungen* von einzelnen Bürgergruppen können die Beurteilung von Kandidatenqualitäten wesentlich verändern. Zielgruppen, deren lokale Wünsche enttäuscht wurden, äußern nicht nur Zweifel an der Problemlösungskompetenz, sondern auch an der Vertrauenswürdigkeit des Entscheiders. Auf der anderen Seite können sich Kandidaten gerade auf solche Wählergruppen konzentrieren, die sich relativ ungebunden fühlen und bei denen noch Zuwächse zu erwarten sind. Dies setzt jedoch voraus, daß sich gerade diese Zielgruppe etwas von einer neuen, anderen Politik verspricht, also eine für sie bessere Politik erwartet.

Bewertungen über Kandidatenqualitäten können sich auch *im Lauf des Wahlkampfes verändern*. Zum einen bewirkt die Mobilisierung der eigenen Anhängerschaft eine größere Sprachfähigkeit. Die positiven Bewertungen über den eigenen Kandidaten werden auf den Begriff gebracht und auch andere Wähler damit konfrontiert. In der Bürgermeisterpräferenz schlägt sich nieder, wer von einer wachsenden Anzahl als der kompetentere, sympathischere, tatkräftigere Kandidat angesehen wird. Dies kann insbesondere durch Wahlkampf-„Events“ gefördert werden. Dabei hat der Amtsinhaber oft eine bessere Ausgangsposition. Im Laufe des Wahlkampfes können die qualitativen Unterschiede zwischen den Wettbewerbern insbesondere über die Zuspitzung auf einzelne stadtypische Probleme verdeutlicht werden. Findet eine Aufholjagd bei der Beurteilung des Kandidaten statt, so gelingt dies in der Regel nicht durch eine Fülle kaum wahrnehmbarer Einzelmaßnahmen, sondern durch die Konzentration auf einige symbolische und bewußtseinsprägende Aktionen.

Übersicht 8: Die Entwicklung der Kandidateneigenschaften im Wahlkampf

„Ich lese Ihnen nun einige Eigenschaften vor. In welchem Maße treffen Ihrer Meinung nach diese Eigenschaften zu auf Wolfgang Baumböhl, auf Sabine Doitscher und auf Bruno Faßmacher? +2 bedeutet, daß diese Eigenschaft voll und ganz auf diesen Kandidaten zutrifft, der Wert -2 bedeutet, daß diese Eigenschaft überhaupt nicht auf den Kandidaten zutrifft. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.“

Eigenschaften	Beginn des Wahlkampfes			Heiße Phase		
	Baumhöhl	Doitscher	Faßmacher	Baumhöhl	Doitscher	Faßmacher
will die Stadt tatkräftig gestalten	+0,41	-0,07	-0,02			
ist menschlich sympathisch	+0,52	+0,60	+0,02	+0,63	+0,70	-0,05
ist politisch vertrauenswürdig	+0,29	+0,01	-0,10			
kann gut zuhören	+0,22	+0,33	+0,07			

Dabei sollte darauf geachtet werden, daß die Zahl der Befragten nicht zu klein ist, um eine gewisse Repräsentanz zu ermöglichen. Erscheint eine Befragung in Haushalten zu schwierig, so kann auch nach dem Zufallsprinzip per Telefon gearbeitet werden.

Fazit:

Gefordert ist ein populärer Politiker mit sympathischer Ausstrahlung. Ein Mensch mit dem Image des Machers, dem man zutraut, die zukünftigen Probleme am besten zu lösen, und der gleichzeitig signalisiert: „Ihr könnt mit Euren Problemen zu mir kommen, ich höre Euch zu und ich kümmere mich um die beste Lösung“. Das wäre eine gute Botschaft.

Ein solches Image kann man nur sehr schwer erst im Wahlkampf erwerben. Aber wenn Ansätze da sind, kann ein solches Image durch die richtige Anlage der Wahlkampagne vertieft werden.

2. Wie kann die persönliche Qualifikation verbessert werden?

Management-Qualifikationen

Zu den Managementqualifikationen gehört die Befähigung zum strategischen Führen, zur strategischen Planung und zum strategischen Controlling. Dies erfordert die Definition von Leitbildern ebenso wie das Arbeiten nach formulierten Zielen und eine bewußte Personalführung. All das kann zur

persönlichen Optimierung trainiert werden, setzt jedoch die Bereitschaft zur Teamarbeit voraus. Vor allem sollten die Personalführung sowie die kommunikative Kompetenz im Umgang mit Menschen Beachtung finden. Ohne motivierte und engagierte Mitarbeiter der Verwaltung lassen sich keine Verbesserungen, geschweige denn Reformen in der Kommunalverwaltung durchführen. Von Vorteil dürfte von Anfang an eine kooperative Zusammenarbeit mit der Personalvertretung sein. Bei der Personalführung sollte der Bürgermeister alle Register ziehen, vom Mitarbeitergespräch über finanzielle Leistungsanreize bis hin zur gezielten Personalförderung. Zu den Managementaufgaben eines Bürgermeisters zählt auch die ergebnisorientierte Verwaltungssteuerung nach dem neuen Steuerungsmodell. Die Übernahme privatwirtschaftlicher Managementformen zur Effizienzsteigerung, Kundenorientierung und Mitarbeiterpartizipation erfordern auch vom Bürgermeister Weiterbildungsbemühungen und persönliche Trainings. Eine moderne dezentralisierte Verwaltung läßt sich ohne bewußte Delegation von Aufgaben und Entscheidungen nicht führen. Die sogenannten „neuen Steuerungsformen“ arbeiten durch Anreize, ergebnisbezogene Rahmenvorgaben und durch Handeln nach Kontrakten. Dieses Aufgabengebiet muß der moderne Bürgermeister heute beherrschen.

Die fachlichen Qualifikationen

Fachliche Qualifikationen setzen zuerst Kenntnisse des rechtlichen Rahmens voraus. Das kommunale Selbstverwaltungsrecht und die gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern eine permanente Beratung und Qualifizierung. Neben dem Kommunalrecht gehören Kenntnisse der Organisation sowie der Organisationsentwicklung zum Handwerkszeug des Bürgermeisters. Denn die permanente Verbesserung der Verwal-

tungsabläufe und Organisationsstrukturen wird ihn täglich begleiten. Die rechtliche Aufgabenverteilung zwischen Rat, Verwaltung und Bürgermeister muß ebenso sein Interesse finden wie die Verfahren im Rat, in den Ausschüssen und den Fraktionen. Ist er Vorsitzender der Gemeindevertretung, so spielen auch die Feinheiten der Sitzungsleitung sowie die Rechte und Pflichten von Ratsmitgliedern eine besondere Rolle. Zur Kenntnis der Hauptprobleme der Stadt gehören vor allem das Finanzrecht und das Planungsrecht, auch in ihren lokalen Ausprägungen. Und schließlich müssen die Rechte der Bürger, die sich in Informations- und Beratungsrechten, dem Bürgerbegehren und dem Bürgerentscheid niederschlagen, die Aufmerksamkeit des Bürgermeisters finden.

Die persönliche Kompetenz

Beim Bürgermeister achten die Bürger auf dessen Glaubwürdigkeit und seine Durchsetzungsfähigkeit. Die persönliche Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit ist sicher eine Vorbedingung für die Kandidatur und weniger eine Sache des Trainings. Was jedoch eine permanente Qualifizierung erfordert, ist die Teamfähigkeit bei der Führung der Verwaltung und der Kooperation mit den politischen Instanzen. Zu den lernbaren Kompetenzen gehört insbesondere auch der gesamte Bereich der Rhetorik, der Gesprächsführung, der Moderation und Präsentation sowie des Umgangs mit Konflikten. Ein weiterer wichtiger Punkt für eine effektive Berufsführung ist der Bereich des Zeit- und Selbstmanagements. Da bei den zeitlichen Belastungen des Bürgermeisters nie ausreichend Zeit zur Verfügung steht, sollte dieser Bereich permanent trainiert werden, weil eine Entlastung in diesem Bereich auch zu einem Lebensgewinn für den Amtsinhaber führen kann.

Durch Kontakte mit kreativen Menschen lernt der Bürgermeister aber auch, daß es für eine zufriedenstellende Amtsfüh-

rung auch darauf ankommt, sich Neuem gegenüber zu öffnen und selbst Anreger für Neuerungen in der Verwaltung zu sein. Auch Kreativität ist lernbar.

Kapitel IV

Die Rolle und rechtliche Situation des Bürgermeisters

1. Die rechtlichen Befugnisse des hauptamtlichen Bürgermeisters

Die „Gemeindeordnung“ des jeweiligen Bundeslandes regelt als Kommunalverfassung auch die Verantwortlichkeiten und die Zuständigkeiten der Gemeindevertretung und des Bürgermeisters. Der Vorteil einer solch klaren Regelung liegt darin, daß der Bürgermeister weiß, wer Ansprechpartner für seine Fragen und Probleme ist und wer die Kompetenz zur Lösung hat.

Trotz unterschiedlicher Zuständigkeiten müssen Rat und Bürgermeister eng zusammenarbeiten. Eine einheitliche Führung der Gemeinde erfordert eine intensive Information, Kooperation und gegenseitige Anerkennung. Will man positive Ergebnisse erreichen, so sind beide, Bürgermeister und Rat, auf eine funktionierende Zusammenarbeit angewiesen.

Die Kommunalverfassung gibt dem hauptamtlichen Bürgermeister neben dem Gemeinderat die wichtigste Stellung innerhalb der kommunalen Selbstverwaltung. Da der Bürgermeister nicht nur Hauptverwaltungsbeamter und damit Leiter der Gemeindeverwaltung sowie der rechtliche Vertreter der Gemeinde ist, sondern in der Mehrzahl der Bundesländer auch gleichzeitig Vorsitzender des Rates und bürgerschaftlicher Repräsentant ist, sind ihm aus beiden Bereichen Rechte und Pflichten übertragen. Die juristische Abgrenzung der unterschiedlichen Aufgaben des hauptamtlichen Bürgermeisters, die sich aus der Rats- bzw. Verwaltungsseite ergibt, hat nicht nur rechtssystematische Bedeutung, sondern ist auch dann

entscheidend, wenn es um seine Vertretung im Falle der Verhinderung geht, vor allem wenn die Vertretung zwischen einem ehrenamtlichen stellvertretenden Bürgermeister und dem hauptamtlichen allgemeinen Vertreter geregelt werden muß.

Rechte und Pflichten aus der Leitung des Rates

- Gemeinsam mit dem Rat *repräsentiert* der Bürgermeister die Bürgerschaft. Er vertritt als hauptamtlicher Bürgermeister den Rat bei öffentlichen repräsentativen Aufgaben. Hierzu gehören z.B. Empfänge, Jubiläen und Veranstaltungen der Gemeinde. Dabei kommt es auf das Geschick des Bürgermeisters an, deutlich zu machen, daß er die Gemeinde im Namen des Rates repräsentiert.
- Der Bürgermeister hat in den meisten Bundesländern *Vorsitz und Stimmrecht im Rat* sowie im koordinierenden Ausschuß (je nach Gemeindeordnung Hauptausschuß, Verwaltungsausschuß o.ä.). Diese Rechte sind dem Bürgermeister kraft seines Amtes zugesprochen, da er nicht Mitglied des Rates ist.
- Der Bürgermeister *leitet* als Vorsitzender die Sitzungen des Rates und sichert die Ordnung in den Sitzungen.
- Der hauptamtliche Bürgermeister als Leiter der Verwaltung hat das Recht und die Pflicht, zu Ratssitzungen *einzuladen* und die Tagesordnung aufzustellen.
- Zu den Ratseinladungen gehört auch die Pflicht der *inhaltlichen Vorbereitung* der Beschlüsse des Rates und der Ausschüsse. Zu den Tagesordnungspunkten müssen daher Verwaltungs- und Beschlußvorlagen erstellt werden.
- Zu den Aufgaben des hauptamtlichen Bürgermeisters gehört ebenso, die *Beschlüsse des Rates* und seiner Ausschüsse ordnungsgemäß *durchzuführen*. Dies geschieht durch Abschluß von Verträgen, Bekanntmachung von Satzungen, Bereitstellung von Berichten oder die Durchführung von Verwaltungsakten.

- Zu den Pflichten gehört die allgemeine *Unterrichtungspflicht* gegenüber dem Rat über alle wesentlichen Angelegenheiten der Gemeindeverwaltung. Dies erfolgt z.B. durch einen gesonderten Tagesordnungspunkt „Mitteilungen“ in den Sitzungen und durch regelmäßige Berichte.
- Das *Beanstandungsrecht* des Bürgermeisters im Hinblick auf rechtswidrige Beschlüsse des Rates und der Ausschüsse stoppt die Verpflichtung zu ihrer Durchführung.

Rechte und Pflichten, die sich aus der Leitung der Verwaltung ergeben

- Zu den wesentlichen Rechten des hauptamtlichen Bürgermeisters gehört die Erledigung der *laufenden Verwaltungsgeschäfte* im Rahmen seiner Leitungsbefugnis. Man kann davon ausgehen, daß ein „Geschäft der laufenden Verwaltung“ dann vorliegt, wenn es häufig und regelmäßig in eingefahrenen Abläufen erledigt wird. Die Auslegung dieses Rechts beurteilt sich unter Berücksichtigung der Gemeindegröße sowie ihrer Finanzkraft.
- Zu den grundlegenden Rechten des hauptamtlichen Bürgermeisters gehört die Regelung der *inneren Organisation* der Gemeindeverwaltung. Unter Berücksichtigung der erlassenen Richtlinien des Rates und der Befugnisse der Beigeordneten entscheidet der Bürgermeister über die Besetzung der Ämter sowie den Erlass von Dienstanweisungen und Arbeitsanordnungen.
- Der hauptamtliche Bürgermeister ist *Dienstvorgesetzter* aller Bediensteten der Gemeindeverwaltung (Beamte, Angestellte und Arbeiter). Er trifft die beamten-, arbeits- und tarifrechtlichen Entscheidungen. Arbeitsverträge und beamtenrechtliche Urkunden werden von ihm unterzeichnet, und er ist auch zuständig für z.B. Umsetzungen, Urlaub, Nebentätigkeiten und alle disziplinarischen Maßnahmen.

- Der Bürgermeister nimmt das Entscheidungsrecht wahr in allen Angelegenheiten, die ihm kraft Gesetzes oder durch Beschluß des Rates *zugewiesen* sind. In den Gemeindeordnungen befindet sich ein Katalog der Aufgaben, die dem Bürgermeister allein übertragen sind bzw. die der Rat auf den Hauptverwaltungsbeamten *übertragen* kann.
- Der Bürgermeister entscheidet in *Fällen äußerster Dringlichkeit*, z.B. in Angelegenheiten, die bei Zeitverzug zu erheblichen Nachteilen für die Gemeinde führen können, wie z.B. bei Feuer. Bei Abwesenheit übernimmt der allgemeine Vertreter die Vertretung bei Dringlichkeitsentscheidungen.
- Der Bürgermeister hat das *Feststellungsrecht* zum Entwurf der Haushaltssatzung und damit maßgeblichen Einfluß auf die Entwicklung der Gemeindefinanzen.
- Schließlich obliegt ihm das Recht zur *Beauftragung des Rechnungsprüfungsamtes* für Allgemein- und Sonderprüfungen.

2. Der Verwaltungsvorstand als Unterstützung des Bürgermeisters

Da in einer Kommune oft sehr unterschiedliche und komplexe Aufgaben zu bearbeiten sind, lassen einige Gemeindeordnungen den Bürgermeister dabei nicht allein. In der heutigen Zeit kann eine moderne, gut ausgebildete, qualifizierte Verwaltung nur im Team erfolgreich arbeiten. Zur Leitung und Steuerung der Verwaltung ist deshalb in Rheinland-Pfalz ein Stadtvorstand oder in Nordrhein-Westfalen ein Verwaltungsvorstand einzurichten. Dieser besteht in der Regel aus dem (Ober-)Bürgermeister, den Beigeordneten und dem Kammerer. Auch im Verwaltungsvorstand führt der Bürgermeister den Vorsitz. Bei unterschiedlichen Auffassungen bzw.

einer Patt-Situation bei Abstimmungen entscheidet der Bürgermeister. Der Verwaltungsvorstand soll den Bürgermeister bei wichtigen Anliegen unterstützen. So wirkt er insbesondere bei den Grundsätzen der Organisation der Verwaltung mit, bei der Planung von wichtigen stadtprägenden Vorhaben und bei der Aufstellung des Haushaltsplans. Wie immer, wenn unterschiedliche Mentalitäten und Charaktere aufeinander treffen, arbeiten auch Stadtvorstände und Verwaltungsvorstände unterschiedlich effektiv. Entscheidend ist, ob unter der Leitung des Bürgermeisters dieses Gremium sich als Team begreifen kann und die dementsprechenden Arbeitsweisen entwickelt.

3. Die Stellvertretung

Werden im hauptamtlichen Bürgermeister *zwei Funktionen* gebündelt, sowohl Vorsitzender des Rates als auch Chef der Verwaltung, so erfordert dies, daß er auch in beiden Funktionen vertreten wird. Da die beiden Funktionen unterschiedlichen rechtlichen Ansprüchen genügen müssen und auch historisch gesehen, zumindest im Norden der Republik, eigenständig gewachsen sind, gibt es je nach Gemeindeordnung für beide Funktionen eigenständige Vertretungsregelungen.

Die Vertretung in Ratsangelegenheiten

Bei der Leitung der Rats- und Hauptausschußsitzungen bzw. des Verwaltungsausschusses sowie bei der Repräsentation gegenüber der Bürgerschaft schreibt die Gemeindeordnung die Wahl von *ehrenamtlichen Stellvertretern* vor. Diese Stellvertreter kommen aus der Mitte des Rates und werden in einer Listenwahl vom Rat gewählt. Da der Bürgermeister in der Re-

gel der größten Ratspartei zuzurechnen ist, bedeutet dies, daß er dann auch von einem Mitglied seiner Partei als erstem Stellvertreter vertreten wird. Bei der ehrenamtlichen Stellvertretung für den Bürgermeister handelt es sich um eine reine Abwesenheitsvertretung, d.h. sie tritt nur dann in Kraft, falls der Bürgermeister an diesem Termin verhindert ist.

Die Verwaltungsregelung

Bei allen Aufgaben, die nicht durch Rats- und Hauptausschußsitzungen anfallen und nicht nur repräsentativen Zwecken dienen, arbeitet der Bürgermeister als Verwaltungschef. In diesen Verwaltungsfunktionen hat er einen „allgemeinen Vertreter“. Dies ist in der Regel *der Erste Beigeordnete*. Da der allgemeine Vertreter des Verwaltungschefs so etwas wie eine Generalprokura besitzt, kann er auch *jederzeit* vom Bürgermeister als Stellvertreter eingesetzt werden.

Bei der *Abgrenzung* zwischen der Arbeit der Verwaltung und des Rates gehört die Festsetzung der Tagesordnung und die Ausfertigung der Einladungsschreiben noch zur Aufgabe der Verwaltung und nicht zur Leitung der Ratssitzung. Entsprechend gehört die Unterzeichnung der Bekanntmachungsanordnung für getroffene Beschlüsse nicht mehr zur Sitzungsleitung, sondern ist ein Verwaltungsakt.

4. Der Dienstvorgesetzte des Bürgermeisters

Daß der Gesetzgeber dem Bürgermeister eine besondere Stellung zugebilligt hat, zeigt sich darin, daß der Rat kein Dienstvorgesetzter des Bürgermeisters ist. Dies muß aus der Tatsache geschlossen werden, daß im Gesetz ausdrücklich kein Dienstvorgesetzter bestimmt wird. Diese Regelung bedeutet jedoch nicht, daß der Bürgermeister Narrenfreiheit besitzt.

Bei persönlichem Fehlverhalten des Bürgermeisters kann der Rat die Aufsichtsbehörde einschalten, die dann zu entscheiden hat. Sie befindet auch in Disziplinarangelegenheiten oder bei der Versetzung in den einstweiligen Ruhestand. Diese Kompetenzen sind üblicherweise dem Dienstvorgesetzten vorbehalten.

Wenn auch die Gemeindeordnung keinen ausdrücklichen Dienstvorgesetzten bestimmt, so ist es doch ratsam, daß der Bürgermeister im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit sich mit dem Rat über beispielsweise die Übernahme einer Nebentätigkeit oder den Antritt einer längeren Auslandsdienstreise verständigt. Tut er dies nicht, kann er zwar nicht dienstrechtlich belangt werden, muß aber damit rechnen, daß er sich selbst durch derlei Konflikte langfristig schadet.

5. Die Besoldung des Bürgermeisters

Als Beamter wird der Bürgermeister nach dem Bundesbesoldungsgesetz vergütet. Sein Einkommen, d.h. seine Eingruppierung in die jeweilige Besoldungsgruppe, richtet sich nach der Eingruppierungsverordnung des Landes und der Einwohnerzahl der jeweiligen Gemeinde oder Stadt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Eingruppierung im Land NRW sowie die Höhe der Besoldung auf Bundesebene (Stand: 1. Januar 1998):

Übersicht 9: Besoldungsübersicht

Einwohnerzahl	Besoldungsgruppe	Grundgehalt
bis 10.000	A 16*	9.584,87 DM
10.001 – 20.000	B 3	10.592,93 DM
20.001 – 30.000	B 4	11.215,34 DM
30.001 – 40.000	B 5	11.929,40 DM
40.001 – 60.000	B 6	12.603,73 DM
60.001 – 100.000	B 7	13.259,68 DM
100.001 – 150.000	B 8	13.943,37 DM
150.001 – 250.000	B 9	14.792,26 DM
250.001 – 500.000	B 10	17.428,34 DM
über 500.000	B 11	18.915,01 DM

*Endstufe

Dem Bürgermeister steht neben seinem Grundgehalt ggf. ein Familienzuschlag und eine monatliche Aufwandsentschädigung zu, die sich nach der Größe der Kommune richtet, beispielsweise in Gemeinden bis 5.000 Einwohner: 200,- DM und in Städten über 500.000 Einwohner: 760,- DM.

6. Die finanzielle Absicherung bei Abwahl oder Nicht-Wahl

Schon im Vorfeld der Kandidatur wird die Frage nach der finanziellen Absicherung im Anschluß an das Ausscheiden aus dem Amt häufig gestellt. Für Bürgermeister als Beamte auf Zeit regelt dies zum einen das Landesbeamtengesetz als auch das Beamtenversorgungsgesetz (BeamtVG). Dort sind die Voraussetzungen und die aktuellen Einzelheiten für den Erwerb eines Versorgungsanspruches zu finden.

Die gesetzlich zustehende Versorgung gilt als Obergrenze. Etwaige persönliche Zusicherungen, zusätzliche Vereinbarun-

gen oder Vergleiche, mit dem Ziel, über diese gesetzlichen Grenzen hinauszugehen, sind kraft Gesetzes (§ 3, Abs. 2 BeamtVG) unwirksam. Auch für einen solchen Zweck abgeschlossene Versicherungsverträge haben keine bindende Wirkung. Deshalb ist es wichtig, daß der jeweilige Kandidat sich vor seiner persönlichen Entscheidung mit den Fragen der finanziellen Absicherung befaßt. Dies gilt besonders dort, wo eine Amtsperiode des Bürgermeisters wie in Nordrhein-Westfalen an die z.B. fünfjährige Ratsperiode gekoppelt ist, denn auch ein Wahlbeamter erwirbt sich Pensionsansprüche erst nach einer achtjährigen Dienstzeit.

Pensionsrelevante Dienstzeiten

Für den Anspruch auf Pensionszeiten ist es erforderlich, daß eine Mindestanzahl von sogenannten ruhegehaltstfähigen Dienstzeiten erarbeitet wurde. Außer den Dienstzeiten als Wahlbeamter können der Grundwehrdienst und der Zivildienst, ferner Zeiten als Berufssoldat angerechnet werden. Ebenso werden auch sogenannte „Vordienstzeiten“ im Sinne des § 11 BeamVG berücksichtigt, wenn ein „innerer Zusammenhang“ mit dem Wahlamt des Bürgermeisters anerkannt wird. Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn die Person vorher als zugelassener Rechtsanwalt oder bei einem kommunalen Spitzenverband tätig war.

Für die Berechnung der ruhegehaltstfähigen Dienstzeiten gelten jedoch grundsätzlich keine Ausbildungs- und Studienzeiten, es sei denn, daß sie als „Zeiten des Erwerbs förderlicher Fachkenntnisse“ anzusehen sind. Solche Zeiten können für höchstens vier Jahre Berücksichtigung finden, Zeiten einer Fachschul- oder Hochschulausbildung werden mit höchstens drei Jahren berücksichtigt. Da es sehr unterschiedliche Berufs- und Lebenswege von Kandidaten für das Bürgermeisteramt gibt, ist es sehr ratsam, im Zweifelsfall das Gespräch mit Experten zu suchen. Diese finden sich in der Gemeindeverwal-

tung, der Kreisverwaltung oder Bezirksregierung oder bei speziellen kommunalen Versorgungskassen.

In Nordrhein-Westfalen erreichen die Bürgermeister mit der Vollendung des 68. Lebensjahres die Altersgrenze. In diesem Fall müssen sie noch mit Ablauf des entsprechenden Monats aus dem Amt ausscheiden. Haben sie mindestens eine achtjährige ruhegehaltstfähige Dienstzeit vorzuweisen, dann treten sie in den Ruhestand und erhalten Ruhegehalt.

Schwieriger ist die Situation für Bürgermeister, die nach einer fünfjährigen Amtszeit aus dem Amt scheiden, weil sie nicht wieder zur Wahl stehen wollen bzw. können oder nicht wieder gewählt werden. In diesem Fall sieht das Landesbeamtengesetz drei unterschiedliche Varianten für den Eintritt in den Ruhestand vor. Bürgermeister erhalten nur dann Versorgungsbezüge:

1. wenn sie mindestens eine achtjährige ruhegehaltstfähige Dienstzeit gearbeitet haben und mindestens 45 Jahre alt sind oder
2. wenn sie mindestens 18 Jahre als Beamter oder Richter tätig waren oder
3. wenn sie acht Jahre oder länger als Beamte auf Zeit, z.B. als Bürgermeister oder sonstiger kommunaler Wahlbeamter beschäftigt waren.

Die Höhe des Ruhegehalts beträgt mindestens 35 Prozent der ruhegehaltstfähigen Dienstbezüge. Die individuelle Höhe richtet sich jedoch nach der Anzahl der ruhegehaltstfähigen Dienstjahre. Für jedes Jahr werden im allgemeinen 1,875 Prozent der ruhegehaltstfähigen Dienstbezüge hinzugerechnet. Der ruhegehaltstfähige Dienstbezug besteht in der Regel aus dem vom Bürgermeister zuletzt erhaltenen Grundgehalt und ggf. dem jeweiligen Familienzuschlag.

Für Bürgermeister, die sich vor ihrem Dienstantritt als Wahlbeamter bereits in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis befanden, können ggf. günstigere Regelungen bestehen bleiben.

Allerdings gilt auch, daß für Bürgermeister, deren ruhegehaltstfähige Dienstzeit nicht für den Eintritt in den Ruhestand ausreicht, keine Versorgungsbezüge zu erwarten sind. Diese Bürgermeister werden statt dessen in der gesetzlichen Sozialversicherung für die Dauer ihrer Amtszeit nachversichert. In einem solchen Fall erhalten die ehemaligen Bürgermeister dann nach einer fünfjährigen Amtszeit das Dreifache ihrer letzten monatlichen Dienstbezüge als einmaliges Übergangsgeld. Abfindungen oder weitere Zahlungen dürfen nicht gewährt werden.

7. Die vorzeitige Abwahl

Ist ein Bürgermeister erst einmal gewählt, so sitzt er recht fest im Sattel. Dies gilt allgemein. In Bayern und Baden-Württemberg fehlen sogar Möglichkeiten zur Abwahl. Als letztes Mittel bei einer emotionalen Verhärtung der Fronten zwischen Rat und Bürgermeister hat der Gesetzgeber jedoch vielerorts die vorzeitige Abwahl ermöglicht. Ein derartiger Konflikt, der letztlich zur vorzeitigen Abwahl führen kann, ist niemals ganz auszuschließen. Dabei kommt es nicht auf eine objektive Klärung von Fehlentscheidungen oder Fehlverhalten des Bürgermeisters an. Entscheidend ist, daß vorgegebene Verfahrensschritte eingehalten werden. Dabei ist zu beachten, daß ein unmittelbar von der Bürgerschaft gewählter Bürgermeister auch nur von ihr selbst abgewählt werden kann. Ein während der Wahlperiode vom Rat gewählter oder nachgewählter Bürgermeister kann jedoch vom Rat abberufen werden.

In NRW z.B. muß ein Antrag zur Durchführung eines Abwahlverfahrens von mindestens der Hälfte der Ratsmitglieder, also der sogenannten absoluten Mehrheit, gestellt werden. Für den Beschluß über diesen Antrag bedarf es einer Zweidrittelmehrheit der gesetzlichen Zahl der Ratsmitglieder. Erst da-

nach können die Wahlberechtigten selbst über die Abwahl abstimmen. Die Abstimmung, die von der Verwaltung zu organisieren ist, ist dann erfolgreich, wenn sich die Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen für die Abwahl des Bürgermeisters entscheidet, sofern diese Mehrheit mindestens 25 % aller Wahlberechtigten entspricht. Damit wird deutlich, daß der Gesetzgeber für die Abwahl relativ hohe Hürden aufgebaut hat.

Für die Abwahl eines vom Rat während der Wahlperiode gewählten Bürgermeisters gelten vergleichbare Quoten. Auch hier muß zuerst ein Antrag mit absoluter Mehrheit auf Einleitung des Abberufungsverfahrens gestellt werden, der von einer Zweidrittelmehrheit der gesetzlichen Zahl der Ratsmitglieder gebilligt werden muß.

Kapitel V

Die Kommunikation

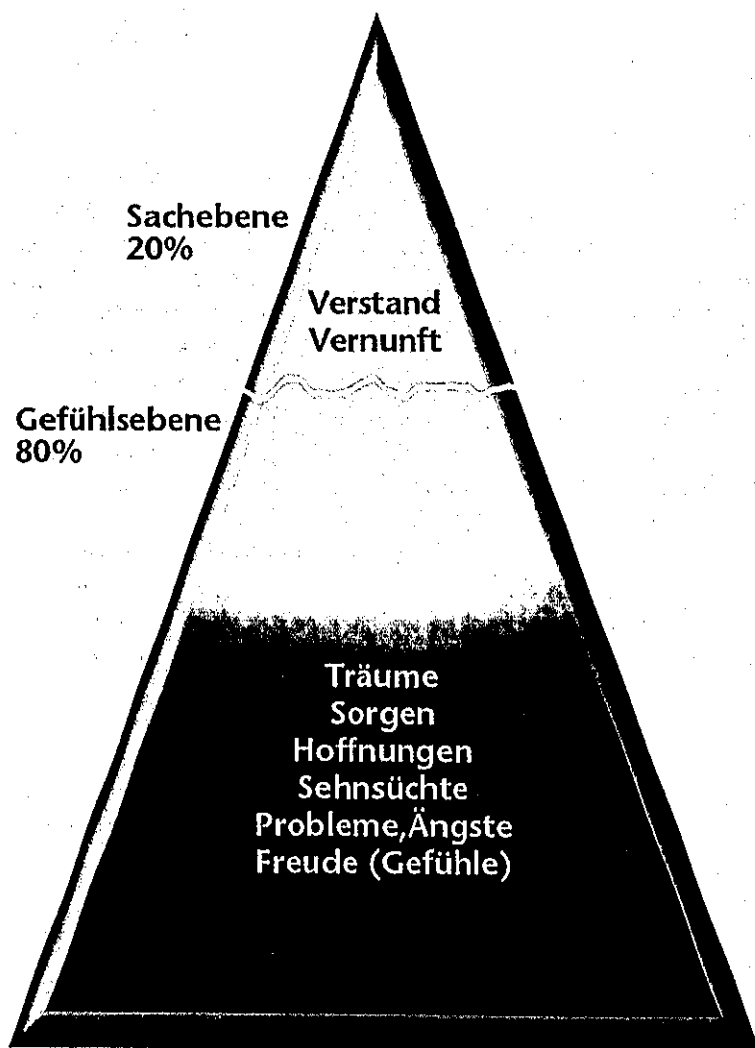
1. Grundlagen der Kommunikation

Das aus dem Lateinischen stammende Wort „Kommunikation“ bedeutet Verbindung, Zusammenhang. Kommunikation ist die Brücke zum Menschen. Kommunikation heißt, wir nehmen die Verbindung zu anderen Menschen auf und versuchen sie für unsere Person oder Sache zu gewinnen. Nur derjenige, der weiß, was andere wollen, kann darauf reagieren – positiv wie negativ. Es wäre also der Mühe wert zu versuchen, die „andere Seite“ zu verstehen. Die entscheidende Frage heißt also: „Was erwarten die Bürger dieser Gemeinde in dieser Situation von dem Kandidaten?“

Wenn wir von Kommunikation reden, meinen wir die Verständigung durch die Verwendung von Zeichen und Sprache. Wer kommuniziert, egal in welcher Form, der übermittelt Informationen. Deswegen hat Kommunikation immer einen Sender und mindestens einen Empfänger. Der Sender muß sich die Frage stellen: Was soll meine Information, meine Botschaft sein? Er soll klären: Wer sind die Empfänger, und können sie mich verstehen? Wenn ich erreichen möchte, daß die Gesprächspartner (Journalisten, eine Bezugsgruppe, meine Nachbarn) mich verstehen, dann müssen bekannte Begriffe und Symbole und eine bekannte Sprache benutzt werden. Es kommt darauf an, die Gesprächspartner zu erreichen, nicht sie zu überreden.

Kommunikation braucht bestimmte Mittel der Übertragung. Diese Mittel können sein: Sprache, Bilder(!), Gestik, Mimik, Musik, Text, am besten eine Mischung daraus. Die

Übersicht 10: Eisberg-Theorie



heutige Mediengesellschaft ist eine Kultur des Zeigens (z.B. Statussymbole, Naturbilder usw.) eher als eine Kultur des Erklärens. Am besten ist etwas zu zeigen, was die Leute bereits kennen. Dabei gehören Zahlen („Man spart beim Blockheizkraftwerk soundsoviel DM pro Jahr“) zum Bekannten. Sichtbares überzeugt eher als Gesprochenes. Bekanntes überzeugt eher als neu zu Lernendes.

Wer politische Kommunikation begreifen will, muß anerkennen, daß nur der geringste Teil der Kommunikation auf der Sachebene stattfindet. Dies kann gerade im politischen Alltag festgestellt werden, wenn eigentlich wenige Argumente ausreichen sollten, um Menschen zu überzeugen. Aber Fehlannonce. Die Kommunikation wird im wesentlichen vom Unterbewußtsein gesteuert. Nur ca. 20 Prozent der Kommunikation beeinflussen wir bewußt mit unserem Verstand, ca. 80 Prozent bleiben dem Unbewußten vorbehalten, das durch Gefühle, Sorgen, Wut und Freude beeinflusst wird. Diese „Eisberg-Theorie“ besagt, daß nur diese zwanzig Prozent sichtbar sind.

Obwohl diese Zusammenhänge allgemein bekannt sind, appelliert Politik in der Regel nur an die zwanzig Prozent. Für die Politik kommt es also darauf an, die richtigen Konsequenzen zu ziehen.

Identität, Profil und Fundament

Bevor die Kommunikation mit Unbekannten gesucht wird, sollte die eigene Überzeugung, die eigene Sprachfähigkeit auf dem Prüfstand gewesen sein:

- Kenne ich mich in meinen Wahlthemen aus? Kenne ich ausreichende Fakten und fühle ich mich sicher?
- Bin ich selbst überhaupt bereit, in ein Streitgespräch, eine öffentliche Diskussion oder „nur“ in ein nachbarschaftliches Gespräch über diese politischen Themen einzutreten?
- Was will meine Partei vor Ort und wie ist meine Position dazu?

Miteinander reden

„Das Entscheidende ist doch bei allem, daß man stets vor Ort ist. Daß man immer als Ansprechpartner für den Bürger da ist. Das merken die Leute, ist sich Hannes Bergstett sicher. Und da ist den Menschen auch das Schlagloch vor dem Schlafzimmer, weil frühmorgens die Lastwagen darüber donnern, im Zweifelsfall wichtiger als der Parteizirkel, der lange über die Klimakonferenz in Rio diskutiert hat. Natürlich müssen sich die Parteien auch darum kümmern. Nur als Ausrede dafür, daß man sich in Parteizirkeln versteckt, reicht es nicht. Kommunikation ist eine Sache, an der beide Seiten beteiligt sind. Ich will als Kandidat auf die Bürger zugehen, Vereinsvorstände einladen und zu Jugendtreffs hingehen. Dann kommen wir hoffentlich ins Gespräch miteinander.“

Niemand muß alles ganz genau wissen, aber ein gutes Fundament schützt davor, „umgeredet“ zu werden.

Die Zielvorstellung

Da mit Kommunikation etwas erreicht werden soll, braucht Kommunikation klar umrissene Zielvorstellungen. Nicht jedes kleine Gespräch kann an dem großen Ziel, die Wahl zu gewinnen, festgemacht werden. Dann sind Zwischenziele notwendig. Ein solches Ziel kann sein, Sympathie zu erreichen oder einen Menschen überhaupt für die Direktwahl zu interessieren.

Ohne klare Zielbeschreibungen wird eine Kandidatenkampagne zum Stochern im Nebel. Besonders hilfreich ist es, die einzelnen Zielvorstellungen schriftlich festzulegen. Dann erst merke ich, ob ich eventuell nur verschwommenen Wünschen nachgehe, für die ich auch noch andere begeistern soll.

Drei Fragen helfen, eine Zielvorstellung zu gewinnen:

- Was will ich mit meinem Engagement erreichen?
- Warum plane ich diese Aktivitäten?
- Wen will ich erreichen?

Die Zielvorstellung sollte vor Augen führen, was erreicht werden soll und vor allem warum. Die Zielvorstellung ist der Grund unseres Wirkens. Auch sollte für jeden Schritt nur ein Ziel vorhanden sein, damit man nicht stolpert. Zielvorstellungen müssen nicht stets veröffentlicht werden, aber der Handelnde sollte sie immer im Hinterkopf haben.

Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn sie vorrangig die Anforderungen und Interessen der Gesprächspartner erfüllt und nicht die eigenen. Deswegen ist es wichtig, sich mit dem Zuhörer und seinem Problem zu identifizieren. (Merkatz: „Der Wurm soll dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“). Auch sollte die Sprache des Adressaten gesprochen werden. Aber Vorsicht vor Anbiederung. Keine „Jugendsprache“ im Umgang mit jungen Leuten. Das führt sonst zu unbeabsichtigten Wirkungen. Die eigene Persönlichkeit darf nicht zu kurz kommen. Sehr schnell wirkt man sonst verkrampt und wenig glaubwürdig.

Das Thema

Das Thema erläutert und bekräftigt die eigenen Zielvorstellungen. Gleichzeitig hat das Thema, das kommuniziert wird, sehr viel mit den Zuhörern zu tun. Der Kandidat muß sich also fragen, was sein Thema mit den Interessen der Zuhörer zu tun hat. Ansonsten würden die Menschen nicht erreicht, sondern man würde an ihnen vorbeireden. Arbeitslose möchten etwas zum Thema Arbeitsplatzschaffung hören, Leichtathleten über die neue 400m-Bahn und die Waldlaufstrecke. Wer kein Thema hat, hat auch keinen Kern des Gesprächs. Aber: Je prägnanter, sachkundiger und eindrucksvoller das Thema vorgetragen wird, desto stärker wird es Teil der emotionalen Kommunikation und Teil der Bindung.

Forderungen, Appelle, Motivation

Jede gute Kommunikation hat einen erkennbaren Schluß. Dieser Schluß bringt jedoch keine Trennung, sondern ein Angebot, in Kontakt zu bleiben. Zum Beispiel könnte am Ende eine Forderung stehen: „Kommen Sie nächste Woche in den Stadtsaal, da spricht genau zu diesem Thema Herr X.“ Die Zuhörer sollen zu einer Reaktion motiviert werden: „Nehmen Sie diese Information mit, da steht alles noch einmal drin.“ Oder: „Laden Sie mich zu Ihrer nächsten Vorstandssitzung ein, ich werde, wenn eben möglich, gern zu Ihnen kommen.“

2. Der Bürgermeisterkandidat als „Marke“?

Viele Menschen haben Schwierigkeiten damit, Marketing-Kategorien auf Personen zu übertragen. Aber auch Politik muß sich erst einmal Gehör verschaffen oder zum „Hingucker“ werden, um im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Menschen nicht zu versagen. Politik muß nicht nur mit den unzähligen Freizeitangeboten konkurrieren, sondern auch die Kandidaten mit modernen Methoden den Menschen näher bringen. Um sich dem Thema Öffentlichkeitsarbeit zu nähern, werden deshalb Marketingbegriffe übernommen, da die politische Werbung nur wenige eigenständige Begriffe geprägt hat. Der Begriff „Marke“ meint mehr als ein Produkt, das auf die Funktion, den Nutzen zielt. Marke bedeutet das Besondere, bedeutet den Wiedererkennungswert. Mit der Nennung des Namens verbinden die Menschen nicht nur eine sachliche Information, sondern auch ein positives Empfinden. Und so ist politische Kommunikation in der Direktwahl auch Marken-Kommunikation, denn sie vermittelt Vertrauen zu dem Kandidaten und reduziert die

Komplexität der Informationen. Es geht darum, daß die Menschen in die Lage versetzt werden, auswählen zu können. Dafür brauchen sie die Transparenz des politischen Angebots, um die Hauptunterschiede in der angebotenen Alternative überhaupt erkennen zu können. Wissen die Leute wofür der Bewerber steht, dann ist dies mehr wert, als viel bedrucktes Papier gelesen zu haben, was ohnehin kaum jemand tut. Es geht aber auch um Vertrauen in den Kandidaten als „Anbieter“ von Politik, der man sich anschließen soll. Und schließlich und nicht zuletzt geht es um das Gefühl der Menschen, umworben zu sein. Warum sollen die Wähler jemanden wählen, von dem sie spüren, daß er sie gar nicht meint und anspricht? Eine „Marke“ schafft Identifikation, schafft Gruppenzugehörigkeit. Es kommt darauf an, auf der Seite des Kandidaten dabei zu sein. Um die Emotionen der Menschen anzusprechen, muß der Politiker die Begriffssprache der jeweiligen Zielgruppe sprechen und ihre Sehnsüchte erkennen. Dann kann er zum Hoffnungsträger werden. Letztlich wird er aber daran gemessen, ob er sein Markenzeichen, sein Versprechen auch einlösen kann.

3. Das Kommunikationskonzept

Erfolgreiche Kommunikation braucht gründliche Vorbereitung. Hierzu kann für die Planung ein *Fünf-Phasen-Programm* hilfreich sein:

1. Profil gewinnen.
2. Ziele definieren.
3. Themen finden.
4. Bezugsgruppen klären.
5. Kommunikationsstrategie und -plan erstellen.

Für die *Profilgewinnung* müssen folgende Fragen geklärt werden: Welche Stärken und welche Schwächen hat der Kandi-

dat? Wo liegen seine Fachkompetenzen, seine Interessen, seine Motivation? Wie sieht er seine Identität? Was denken Bürger, politische Gegner, soziale Bündnisgruppen, die Medien über ihn? Ist er in seinen „Hausthemen“ fit und wie steht er ggf. zur eigenen Partei?

Bei den *Zieldefinitionen* sollte darauf geachtet werden, daß ein einziges Hauptziel gewählt wird, wobei die weiteren Nebenziele gleichzeitig die Schritte zum Hauptziel beinhalten. Nebenziele können z.B. sein, die direkte Kommunikation mit Bürgern oder den Medien zu verbessern, sich mit eigenen Themen und Aktionen in der Öffentlichkeit zu profilieren usw.

Der wichtigste Punkt bei der *Themenfindung* ist die Konzentration auf *möglichst wenige* Themen. Dabei sollen sich diese an den eigenen Stärken und an den Alternativen zu den Schwächen des Gegenspielers orientieren. Das Auswahlkriterium bei den Prioritäten bildet das Bürgerinteresse. Ein optimaler Weg ist, sich drei starke Themen zu suchen, die sich mit dem Bürgerinteresse decken. Diese Themen sollten dann offensiv kommuniziert werden.

Allerdings sollte der Kandidat auch nicht darauf verzichten, seine eigenen schwachen Themen zu benennen und mit Argumenten auszustatten. Denn es muß damit gerechnet werden, daß gerade hier politische Angriffe zu erwarten sind und der Kandidat geschickt darauf reagieren können muß. So kann manche Schwäche auch positiv gedeutet werden. jemand, der nicht so medienwirksam auftritt, ist dann eine „verlässliche Person, die nicht auf jeder Hochzeit tanzen muß“. Die erfolgreichsten Themen sind die eigenen starken Themen und die schwachen Themen des Gegenspielers. Dabei ist allerdings darauf zu achten, daß die Schwachpunkte des Gegners auf allgemeines Interesse stoßen, also nicht dem persönlichen Bereich zugeordnet werden können. Ein Mitleids- oder Solidarisierungseffekt mit dem Angegriffenen erwiese sich schnell als Bumerang.

Konsenssuche

Hannes Bergstett: Ich habe von Anfang an viele externe Gruppen mit einbezogen in die Politik. Man kann nicht erst in der heißen Wahlkampfphase herkommen und behaupten: „Ich bin ein kommunikativer und offener Typ.“ Dann ist es zu spät, um sich noch ein solches Image zuzulegen. Der Wahlkampf kann nur das verstärken, was schon an Positivem da ist. Deshalb habe ich schon lange vorher sogenannte „Rauheimer Gespräche“ durchgeführt. Da wurden die Interessenverbände und engagierte Bürger eingeladen, die das Thema anging. Wenn man mit externen Gruppen politische Dinge wie Verkehrspolitik, Parkplatzsituation, Innenstadtgestaltung, Betriebsansiedlungen usw. diskutiert, also das Fach- und Sachwissen aus der Bürgerschaft einbindet, dann hat das den Vorteil, daß die späteren Entscheidungen letztlich eine viel höhere Akzeptanz in der Bevölkerung finden.

Wenn die Themen bekannt sind, wird untersucht, welche *Zielgruppen* mit dem jeweiligen Thema angesprochen werden können. Es sind in der Regel mehrere Zielgruppen denkbar, die allerdings unterschiedlich angesprochen werden müssen. Beim Thema Stadtentwicklung beispielsweise muß der Einzelhandel, der verkaufen will, natürlich anders angesprochen werden als der Bürger, der einkaufen will. Deshalb sollten Zielgruppen möglichst faßbar und eingegrenzt definiert werden.

Sind die Vorüberlegungen abgeschlossen, dann muß eine Kommunikationskampagne gestartet werden. Diese könnte z.B. auf dem Kandidatenprofil aufbauen: „Einer der zuhören kann, einer der kompetent ist, einer der sich für mich einsetzt.“ Ziel dieser Kampagne wäre es, soviel Bürgerkontakte wie möglich in Wählerstimmen zu verwandeln. Unter dem Slogan: „Ich bin für Sie da!“ könnte z.B. mit freiwilligen Helfern ein Bürgerbüro eingerichtet werden, das sich die ehrgeizige Aufgabe stellt, jede Bürgeranfrage direkt – persönlich oder telefonisch, spätestens jedoch drei Tage nach Eingang

5. Die Pressekonferenz

Der Pressearbeit gehört sowohl das Augenmerk des Bürgermeisterkandidaten als auch des späteren hauptamtlichen Bürgermeisters. Ohne Öffentlichkeitsarbeit gibt es kein positives Image und auch keine Information an die Bürger über das eigene Tun und die Beweggründe. Wichtig dabei ist, daß der Bürgermeister(kandidat) im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit möglichst professionelle Hilfe erhält. Da er wesentliche Aufgaben delegieren muß, gehört es aber zum Verständnis des Gesamtzusammenhanges, daß er auch in der Lage ist, den Sinn und die Abläufe einer Pressekonferenz selber einzuschätzen.

Zu den Grundüberlegungen gehört:

- Der Journalist entscheidet, wofür er seine Zeit verwendet bzw. wofür er sie nicht verwenden will.
- Der Leser entscheidet, was dem Journalisten wichtig ist. Auch der Bürgermeister sollte sich vorher überlegen, welchen Stellenwert seine Nachrichten für die Bürger besitzen.
- Deshalb muß die Frage gestellt werden, ob nicht auch eine Pressemitteilung ausreicht.

Schritte für eine gute Pressekonferenz

1. Neutrale Journalisten befragen lassen bzw. die eigenen Ansprechpartner bei der Presse befragen, ob ein gesonderter Pressetermin aus der Sicht der Presse wünschenswert ist.
2. Die Einladungsliste festlegen (ggf. Lokalfunk und Fernsehen nicht vergessen), die Einladungen vorbereiten und die Räumlichkeiten vorbestellen lassen.
3. Auf die Arbeitsabläufe der Presse Rücksicht nehmen:
 - sich bei den Presseansprechpartnern erkundigen, welche Wochentage günstig sind,
 - eine mögliche Kollision mit anderen Veranstaltungen, Festen etc. vermeiden,

- mit den wichtigsten Journalisten eine genaue Uhrzeit bestimmen,
 - darauf achten, daß montags und freitags in der Regel Redaktionssitzungen stattfinden und die Wochenenden mit Veranstaltungen gefüllt sind,
 - die Vorlaufzeiten der jeweiligen Medien bis zum günstigsten Erscheinungstag beachten.
4. Nie allein zur Pressekonferenz gehen, ein kleines Team mit „Experten“ kann immer besser reagieren.
 5. Frühzeitig den Einsatz von technischen Hilfsmitteln einplanen und Visualisierungselemente vorbereiten lassen. Pressemappen mit Informationen zusammenstellen lassen.
 6. Darauf achten, daß die organisatorischen Rahmenbedingungen stimmen (ausreichende Sitzplätze und Schreibgelegenheiten, ruhige Lage, Dauer der Konferenz, Essen und Getränke). Ggf. sollte ein eigener Fotograf die Konferenz dokumentieren. Die Fotos können auch für diejenigen Zeitungen genutzt werden, die nicht anwesend sein konnten).
 7. Kurz vorher bei den Redaktionen Erkundigungen einholen, wer zum Pressegespräch kommt.
 8. Den Begrüßungstext und einen kurzen Sachvortrag zum angekündigten Thema vorbereiten.
 9. Entscheiden, ob man selbst die Diskussionsleitung während der Konferenz übernimmt oder ob ein geeigneter Moderator eingesetzt werden soll. Dies hat sich bei größeren Konferenzen bewährt und verschafft der Hauptperson Zeit zum Nachdenken und Reagieren.
 10. Nach der Konferenz verbleiben als Aufgaben die Dokumentation der Artikel, die kritische Analyse (Manöverkritik) und der telefonische Dank an diejenigen Journalisten, die erschienen sind und ein Bedauern denen gegenüber, die nicht erscheinen konnten, aber das nächste Mal erscheinen sollen.

„Jede Zeit braucht ihre eigene Antwort,
und jeder Sieg muß erarbeitet werden.“

Willy Brandt

Kapitel VI

Der persönlichkeitsbezogene Wahlkampf



1. Die Strategie

Mit einem guten Wahlkampf allein kann man zwar keine Wahl gewinnen, mit einem schlechten Wahlkampf kann man sie allerdings verlieren. Strategie ist der Plan, um das zu bekommen, was man haben will. Eine Bürgermeisterwahl ist ein *Dialog* zwischen einer Person und der Bürgerschaft. Gewählt wird nicht aufgrund von Argumenten, sondern aus Zuneigung – man gefällt einander oder man gefällt einander nicht. Das Charisma entscheidet, nicht die Performance.

Der *Persönlichkeitswahlkampf* lebt nicht vom politischen Konflikt, sondern von der menschlichen Nähe. Diese Erkenntnis unterscheidet ihn vom Wahlkampf der jeweiligen Partei und hat Konsequenzen für die strategische Anlage des gesamten Kandidaten-Wahlkampfes. Der Kandidat präsentiert sich selbst, seine Person, seine Absichten, seine Stärken. Dabei sollte möglichst vermieden werden, auf den politischen Gegner einzugehen. Natürlich kommt es vor, daß man sich von den anderen Kandidaten und deren Politik abgrenzen muß, daß man z.B. auf Fragen antworten muß. Der begrenzte Konflikt ist das Salz in der Wahlkampf-Suppe, aber er darf sie nicht versalzen.

Die *Botschaft* lautet: Es kommt auf mich als Menschen an. Ich präsentiere mich als Kandidat. Ich kann zuhören und ich

kümmere mich um die Sorgen und Wünsche der vielen. Und ich werde gewinnen, weil das gut für die Stadt ist.

Ein von einer Person getragener und auf diese Person zugeschnittener Wahlkampf

- lebt von der Kommunikation,
- lebt von der Glaubwürdigkeit der Person,
- lebt von einer tragfähigen Grundmelodie,
- lebt vom Wiedererkennungswert des Kandidaten.

Der Kandidat muß für alle erkennbar zeigen, daß er mit den Menschen dieser Kommune kommunizieren will. Dabei bedeutet *Kommunikation* keine Einbahn-Werbung, keine einseitige Information, sondern schafft eine Wechselbeziehung. Sie beginnt mit dem aktiven Zuhören, dem Wissen-wollen. Man muß versuchen, die andere Seite zu begreifen.

Die *Bezugsgruppen*, mit denen der Kandidat spricht, sollen sich von ihm akzeptiert und angesprochen fühlen. Stippvisiten, ein kurzes Schulterklopfen beim Vorsitzenden oder der Anruf während einer Veranstaltung, daß man leider auf einer (wichtigeren) Sitzung unabkömmlich sei, sind wenig geeignet, um menschliche Nähe herzustellen. Die Bürger erwarten persönliche Zuwendung, und das macht diese Form von Wahlkampf zeitraubend. Der abstrakten Politik stehen viele reserviert gegenüber, aber im direkten Kontakt schwindet die Distanz zur Politik, und es kann Vertrauen entstehen. Deshalb ist eine gewisse Volkstümlichkeit eher förderlich, denn der große Sachverstand ist in der persönlichen Kommunikation wenig gefragt.

Persönliche Kommunikation lebt von *Glaubwürdigkeit*. Wer für ein öffentliches Amt kandidiert, sollte „ein ordentlicher Kerl“ oder „ein ordentliches Weib“ sein. Der vorherige Lebensweg muß stimmen, auch auf geordnete Familienverhältnisse wird geachtet. Schließlich muß die Person eine Geradlinigkeit im Denken und Handeln vorweisen können. Die Bürger spüren, wem sie sich anvertrauen können. Ist der behauptete „kommunikative“ Kandidat in der Lage, auf andere

Menschen zuzugehen, sich zu öffnen und andere Menschen von außerhalb seines Wirkungskreises einzubeziehen? Sucht der Kandidat die Nähe der ehrenamtlich Tätigen, der aktiven Bürger, z.B. in den Vereinen, die das gesellschaftliche Leben prägen? Hat er in seinem bisherigen (politischen) Leben das verkörpert, was er heute zu sein vorgibt, z.B. der Erneuerer, der Bürgeranwalt usw.? Worte und Taten müssen übereinstimmen. Und wer Chef einer Verwaltung werden will, darf ruhig auch selbstbewußt sagen: „Ich will, daß . . .“. Aber Vorsicht vor Versprechungen, in der Kommune ist das Reden und Handeln des Kandidaten noch überprüfbar.

Der Persönlichkeitswahlkampf lebt in der Regel von einer *Grundmelodie*. Für den Herausforderer ist dies oft eine Abwandlung der *Formel* „Es ist Zeit für den Wechsel“. Die Grundmelodie, der „sound“ des Wahlkampfes, wird dabei weniger getragen von einer für die Stadt wichtigen Sachforderung, als vielmehr durch eine in der Person begründete *Hoffnung*. Hoffnungen sind oft die Reaktion auf empfundene Defizite.

Entscheidend bleibt die *Person*. Es ist „ein Wahlkampf, in dem Persönlichkeiten zählen“, wie eine Zeitung titelte. Wobei neben der Persönlichkeit auch die mediale Verstärkung der individuellen Eindrücke eine Rolle spielt. In einer visuellen und schnellebigen Welt kommt es zunehmend darauf an, daß die Menschen sich an den Kandidaten erinnern. Sie können dies umso besser, je mehr der Kandidat sich von seinen Mitbewerbern durch ein *eigenes Profil* manchmal auch optisch absetzt. Bei manchem reichen schon die Haare, wer keine mehr hat, braucht vielleicht einen „roten Momper-Schal“.

Der Wahlsieg hat eine Voraussetzung – eine *erfolgreiche Strategie*. Das heißt:

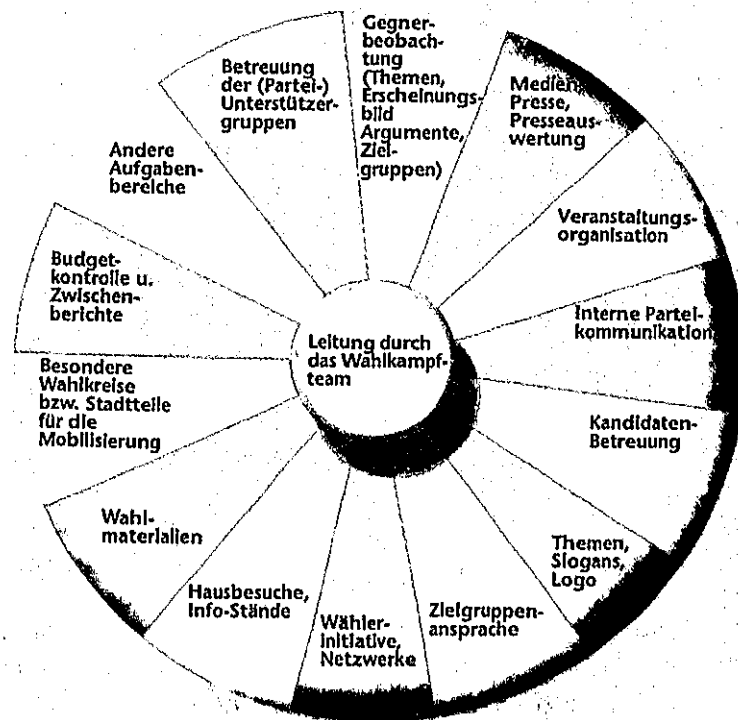
- realistische Analyse
 - der Person,
 - des Umfeldes,
 - der finanziellen, personellen und sonstigen Ressourcen;

- **klare Ziele/klares Programm**
 - Schlüsselbegriffe, Kompetenzen und Vertrauensvorteile definieren,
 - die Alternativen deutlich machen, um die es geht,
 - klare Antworten des Kandidaten auf Angriffe (humorvolle Antworten?);
- **abgestimmtes, planvolles Vorgehen**
 - mit dem Vorstand abstimmen, vom Wahlkampfteam entscheiden lassen,
 - die Zeit- und Budgetplanung einhalten;
- **entschlossenes Handeln mit Kontrolle**
 - gewinnen wollen,
 - die eigenen Stammwähler motivieren,
 - Wechsel- und bisherige Nichtwähler durch Aktivitäten überzeugen,
 - Zwischenbilanzen zur Ergebniskontrolle durchführen.

Zur erfolgreichen Strategie gehört auch ein schrittweises, in Phasen aufeinander aufbauendes Vorgehen. Die Schritte:

1. Phase: Vorgeschlagen – nominiert: Der Kandidat.
2. Phase: Der Kandidat: Seine Botschaft – seine Themen – sein Team.
3. Phase: Der Kandidat: Unterwegs in der Gemeinde. Zuhören – einladen – besuchen: Der Bewerber kämpft.
4. Phase: Aktionen – events – Medien und die Unterstützung durch unabhängige Wähler.
5. Phase: Plebiszit über die Person und seine Alternativen.

Übersicht 11: Aufgabenbereiche in der Wahlkampagne



Die Analyse

Überlegen macht überlegen. Am Anfang war die Analyse. Eine der schwierigsten Situationen sollte immer am Anfang einer Kampagne stehen, die tabufreie Selbstanalyse: die sogenannte Stärken-Schwächen-Analyse:

- Welches sind meine persönlichen Stärken und meine Schwächen?
- Wie wird mein Sympathiewert in der Bevölkerung im Vergleich zu den Konkurrenten eingeschätzt?
- Wie wird meine Führungskraft, meine Durchsetzungsfähigkeit bewertet?
- Werde ich als bürgernah, volkstümlich eingeschätzt bzw. wie sonst?
- Wie wird meine Fähigkeit zum Konsens eingeschätzt?

Diese (manchmal schmerzhaft) Analyse ermöglicht es, Stärken zu verstärken und Schwächen abzuschwächen. Gelingt es, die als positiv empfundenen Eigenschaften zu verstärken, dann treten regelmäßig in der Bewertung der Bezugsgruppen negative Images zurück. Eines kann aber auch die beste Kampagnenarbeit mit Sicherheit nicht: Ein schlechtes politisches Konzept verbessern oder aus einem unbefriedigenden Personalangebot einen Reißer machen. Sie kann Gutes verstärken, Positives hervorheben. Sie kann einer bestehenden Stimmung zusätzlichen Antrieb und mehr Dynamik verleihen. Etwas zaubern, das nicht existiert, kann sie nicht.

Da in der Regel auf lokaler Ebene keine professionellen Befragungsinstitute eingesetzt werden können, sollte mit bescheidenen Mitteln gearbeitet werden. Aber bereits eine begrenzte telefonische Abfrage oder eine (vorbereitete) Haustüraktion gibt tendenzielle Aufschlüsse. Auf ein naheliegendes Hilfsmittel sollte jedoch nicht verzichtet werden, die Befragung der Mitglieder. Zumindest sind hier Meinungen aus dem eigenen Wählermilieu zu erwarten, und diese sind auch von erheblicher Bedeutung. Ein einfaches Instrument ist dabei die

Übersicht 12: Die Persönlichkeitsanalyse / Das Selbstbild

Wie sehe ich mich selbst (meine Identität, meine Botschaft, meine Rolle in der Stadt)?	
Schwächen Zu Stärken definieren!	Stärken Die Stärken stärken!
Nicht so geübt im öffentlichen Auftritt Nimmt Inhalte wichtiger Drängt sich nicht in den Vordergrund.	Ehrlich „Glaubwürdig“ als Slogan.
Recht ruhig Kein Hans Dampf in allen Gassen.	Kann gut zuhören Anzeigenkampagne: „Einer der zuhört . . .“.
Nehme nicht am Leben des städtischen Geldadels teil Ist auf der Seite der Mehrheit.	Ausgeprägter Gerechtigkeitsinn Fairneß-Pokal stiften.
Perfektionist Einer, der im Kleinen genau ist, dem traut man auch im Großen.	Team-worker Experten und Betroffene einladen. Workshop.
Bin hier nicht geboren niemandem verpflichtet, unabhängig.	Hohes Harmoniestreben Runder Tisch. Streitende zusammenbringen. Öffentlicher Wettbewerb.

Polaritäten-Analyse, bei der die Befragten abgestuft zwischen konträren Begriffspaaren bewerten können. Ein Beispiel ist das Image-Profil.

Die Ergebnisse der einzelnen Befragungen werden auf ein Blatt übertragen und der Mittelwert festgestellt. Die Verbindungslinie zwischen den Mittelwerten ergibt dann das Profil. Je zackiger der Verlauf dieser Kurve ist, desto klarer ist das Image des Kandidaten. Würden alle Mittelwerte bei 0 liegen, dann hätte der Kandidat kein Profil, auf dem aufgebaut werden könnte.

Übersicht 13: Image-Profil des Kandidaten

Bitte <i>ehrlich</i> antworten und <i>spontan</i> ankreuzen:								
	3	2	1	0	1	2	3	
tatkräftig								zögerlich
überheblich								selbstkritisch
bürgerorientiert								verwaltungsorient.
innovativ								traditionell
kompetent								wenig kompetent
sympathisch								unsympathisch
hört nicht hin								hört gut zu

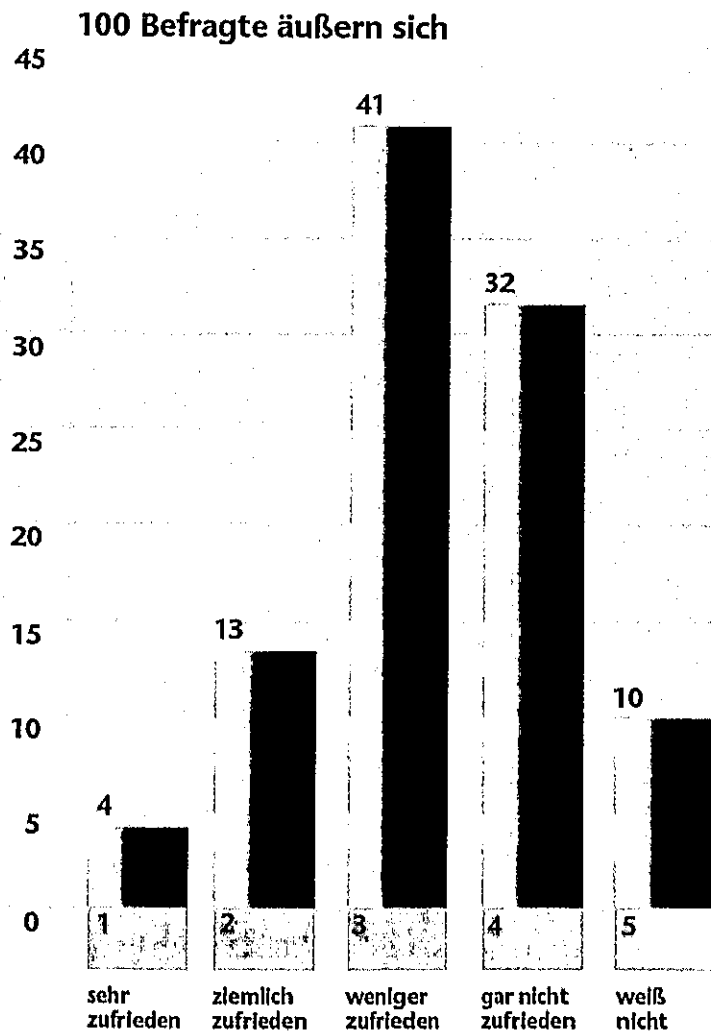
Nicht unbedeutend für den Bürgermeisterkandidaten ist die Frage nach der Rolle der Partei oder Wählergruppierung, für die er antritt. Wie ist ihr Bild in der Öffentlichkeit und wie stark muß sich der Kandidat von ihr gegebenenfalls abgrenzen, um ein positiveres Image zu erreichen?

Und welches sind die „Gewinner-Themen“ für den Kandidaten? Diese Themen gilt es herauszufiltern, am besten auch mit einer Umfrage. Die Bürgermeinung ist für den Erfolg immer wichtiger als die Bestätigung aus dem eigenen Umfeld.

Die Gewinner-Themen

Die starken Themen, die der Kandidat kommunizieren will, müssen sich an seinen Stärken orientieren und außerdem eine besondere Bedeutung für die Bürger haben. Fachkompetenzen und Glaubwürdigkeit spielen da eine große Rolle. Ein optimaler Weg ist es, sich drei starke Themen zu suchen, die sich mit dem Bürgerinteresse decken. Gleichzeitig bereitet sich der Bewerber auf drei für ihn schwache Themen vor (defensive Kommunikation), weil hier Angriffe der Gegenspieler zu erwarten sind.

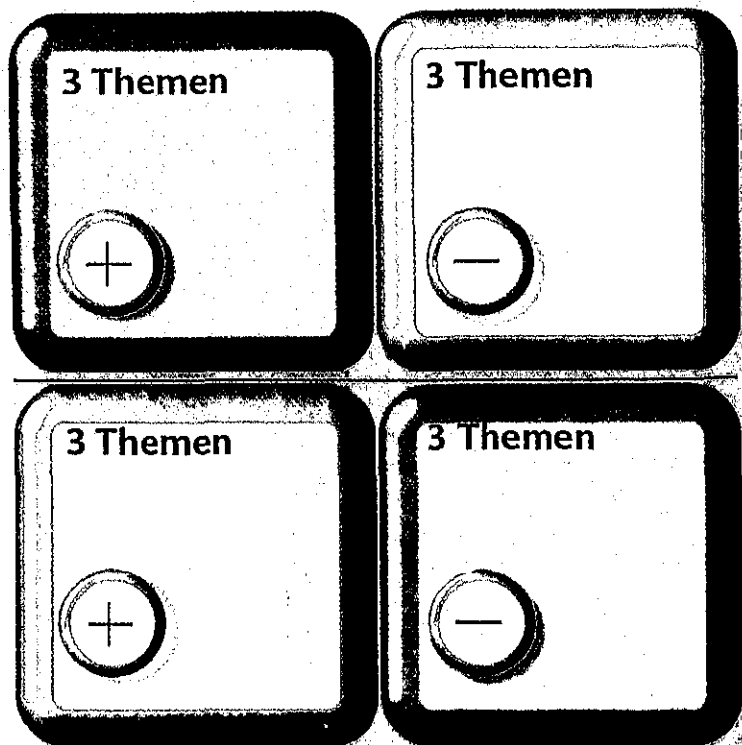
Übersicht 14: Zufriedenheit mit der Stadtpolitik



Einzelne zentrale Themen werden abgefragt. Dieses Verfahren kann auch angewandt werden, um eine Kompetenzzuordnung zu ergründen.

Übersicht 15: Themenschwerpunkte

Ich



Gegner

Das gleiche Muster (drei starke und drei schwache Themen) wird beim Gegner angewandt. Schwache Themen des Gegners können offensiv kommuniziert werden. Die erfolgreichsten Themen sind die eigenen starken drei Themen und die Alternativen zu den drei schwachen des Gegners.

Zur Analyse gehört weiterhin die Frage nach den für die Wahlentscheidung wichtigen Zielgruppen und deren Kommunikationsstrukturen. Welche Kontakte zu Multiplikatoren und Netzwerken bestehen? Nicht zu unterschätzen ist auch die Auswertung der *vorangegangenen Bürgermeisterwahl*. Aus ihren Fehlern sollte gelernt werden. Aber auch die Themen und Vorgehensweisen der damaligen Kontrahenten können für die aktuelle Situation hilfreiche Hinweise geben.

Die Ziele

Klare Ziele sind Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Sie sagen etwas darüber aus, was man sein, haben und deshalb tun will. Jeder Kandidat will die Wahl gewinnen. Aber damit fängt die Zieldefinition erst an. Ziele unterscheiden sich von Wünschen dadurch, daß sie konkret definiert werden können. Mit der Definition von Zielen zugunsten einer positiven Ziel- und Handlungsorientierung verlasse ich den Bereich der Träume ebenso, wie den negativen Ansatz der Fixierung auf Probleme. Positiv beschriebene Ziele taugen als erste Schritte zum Handeln. Es klingt so banal wie es ist, wird aber häufig ignoriert: Ziele müssen konkret und meßbar sein. Ziele müssen auch schriftlich festgehalten werden können, sonst lassen sie sich nicht so leicht kontrollieren. Ziele müssen realistisch, also erreichbar sein, und Ziele müssen einen Termin setzen, bis zu dem das Ziel erreicht sein soll. Ob im Wahlkampf oder bei einem späteren Entwicklungsprojekt: Ohne eine strikte Zeitplanung läuft alles aus dem Ruder. Wahlkampfziele sollen Auskunft geben darüber, was ich mit welcher Botschaft bis

wann, wo und mit wem erreichen will. Zur Definition meiner Ziele gehören auch die Überlegungen, welche Hindernisse zur Zielerreichung bestehen und welche Hilfen zur Überwindung dieser Hindernisse gebraucht werden.

Ein Tag im Leben des Kandidaten B.

Für diesen Tag mußte sich Hannes Bergstett Urlaub nehmen. Normalerweise endet sein Arbeitstag um 16.30 Uhr.

- 6.30 Uhr: Aufstehen und Frühstück mit der Familie.
- 8.00 Uhr: Antwortschreiben zu vorgegebenen Themen an die Lokalzeitung formulieren.
- 9.30 Uhr: Besuch in der Maschinenfabrik B&F.
- 11.00 Uhr: Beim Infostand in der Fußgängerzone vorbeischaun (Termin für die Klebekolonie besprechen!).
- 12.00 Uhr: Pressegespräch mit Mittagessen.
- 14.00 Uhr: Post erledigen im Wahlkampfbüro.
- 16.30 Uhr: Seniorenbeirat tagt im Rathaus.
- 18.00 Uhr: Nachbarschaftstreffen in der Ulmenstraße.
- 20.00 Uhr: Begrüßungsworte beim Jubiläumsfest des Turnvereins.

Übersicht 16: Kriterien für die korrekte Zielformulierung

- Ziele müssen konkret und meßbar sein.
- Ziele müssen schriftlich festgehalten und kontrolliert werden.
- Ziele müssen terminiert sein.
- Ziele müssen realistisch, also erreichbar sein.
- Ziele müssen lohnenswert sein.
- Ziele dürfen von den Organisationszielen nicht zu weit differieren, sie müssen von den wichtigsten Beteiligten unterstützt werden.

Negative Ziele, die nur auf die Beseitigung eines Mißstands gerichtet sind, beinhalten noch keine Handlungsanleitung und ermöglichen deshalb noch keine Veränderung. Etwas nicht zu wollen bietet noch keine Perspektive. Deshalb sollen Ziele auch stets *positiv formuliert* werden. Um sie zu erreichen, hat man den erstrebten Zustand schon vor Augen. In der Politik hat man es allerdings oft mit komplexen Problemstellungen zu tun, bei denen mehrere miteinander zusammenhängende Ziele erreicht werden müssen. Dann muß das Verhältnis dieser Ziele zueinander *genauer bestimmt* werden. Zielkonflikte in der Politik sind oft Interessenkonflikte und müssen als solche bewertet werden.

Wenn zum erfolgreichen Handeln möglichst konkrete, positiv formulierte Ziele gebraucht werden, dann sagt dies bereits etwas darüber aus, daß Verallgemeinerungen vermieden werden müssen. Unterschiedliche Wählermilieus, unterschiedliche Bürgergruppen haben verschiedenartige Interessen und sollten adäquat angesprochen werden. Allerdings darf sich die *Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen nicht widersprechen*. Zu Beginn der Überlegungen muß also auch festgelegt werden, wer erreicht werden soll und welche Zielgruppen eine besondere Bedeutung für das Wahlergebnis haben.

Für die Wahlkampagne ist es wichtig, ob es überhaupt klar definierte Ziele für die einzelnen Schritte gibt. Zum anderen ist zu klären, ob die entsprechenden Zielformulierungen den Kriterien genügen oder ob sie umformuliert werden müssen.

Die Gegenspieler und das Duell

NRW-Ministerpräsident Wolfgang Clement wird das Zitat zugeschrieben: „Statur gewinnt man nur durch Konfrontation“. Er meint damit den positiven Nebeneffekt, daß durch Medienklamauk die Bürger auf das segensreiche Wirken zugunsten der gemeinsamen Sache aufmerksam werden. Für diesen Effekt könne man sich ruhig einmal mit dem politischen Gegner raufen, aber genauso gut auch zusammentun: Hauptsache der Einsatz für die Bürger wird von den Medien wahrgenommen. Eine solche Einstellung lohnt sich jedoch in erster Linie für den Amtsinhaber und nur bei Themen, bei denen erkennbar zum Nutzen der Bürger gehandelt werden kann.

Im übrigen gilt bei der Persönlichkeitswahl die Devise: „Keine direkten Angriffe!“. Die Kandidaten definieren sich nicht durch die negativen Seiten des Gegners, sondern versuchen, sich selbst als positive Alternative ins rechte Licht zu setzen. Gilt für den Journalismus: „News is what's different!“, so gilt für den Bürgermeisterkandidaten: Das Interessante ist die Alternative zum Bestehenden, wenn sie den Wünschen der Bürger besser entspricht.

Um dies herauszubekommen, muß eine Personenanalyse geleistet werden, aus der hervorgeht, welche Stärken und Schwächen die Konkurrenten aufweisen, welche besonderen Themen sie im Verlauf der Wahlkampagne aufgreifen und welche Art der Darstellung sie bevorzugen. Gibt es ein von der Bevölkerung als sehr wichtig eingestuftes Problem, das nur ein Kandidat aufgreift (ein „Alleinstellungsthema“), so hat dieser Kandidat in der Regel einen wichtigen Aufmerksamkeitsvorsprung. Allerdings gibt es einen Unterschied zwischen wichtig und interessant. Die Art der Präsentation des Themas muß der Wichtigkeit entsprechen, aber sie muß vor allem für die Bürger interessant sein. Vielen Menschen sind die politischen Themen zu trocken und entweder zu spezifisch

oder zu komplex. Deshalb liest kaum ein Normalbürger einen politischen Zeitungsartikel bis zum Ende. Was aber interessiert, ist das Duell zwischen den Matadoren, ein lokaler „high-noon“ mit „shoot-down“. Wie im richtigen Western geschieht dies aber erst ganz zum Schluß, spätestens am Wahltag. In der Zwischenzeit kommt es darauf an, die eigene Position dadurch zu verbessern, daß man dort, wo der Gegenspieler angreifbar ist, die eigene positive Alternative aufzeigt. Praktiziert z.B. der Amtsinhaber bekanntermaßen einen autoritären Führungsstil, so kann der Herausforderer ganz bewußt den Teamarbeiter dagegen stellen. Das symbolhafte Zusammentreffen mit Bürgervertretern, die vom Gegenspieler gemieden werden, kann ein Signal für eine Wählergruppierung bedeuten. Gerade für den Herausforderer eines Amtsinhabers kommt es darauf an, *eigenständige Inszenierungen* zu gestalten, die seine Themen ins öffentliche Bewußtsein bringen. Da Lokaljournalismus ergebnis-, aber auch honorationsorientiert gemacht wird, haben Kandidaten in der Regel weniger zu bieten als die Amtsinhaber, die mit der Kompetenzfülle der Gemeinde ausgestattet sind. Deshalb wird oft erst in zweiter Linie gefragt, wie denn ein Herausforderer zu dieser Frage steht. Platzhirsche werden sich aber in der Regel auch dem öffentlichen Zweikampf entziehen, so daß ein selbständiger Wahlkampf mit eigenständigen Themen und Aktionen erfolgsversprechender erscheint (die Suche nach dem polarisierenden Thema, das den Mitbewerber trifft, ohne ihn direkt zu benennen).

Das Wahlkampfmaterial

Die Wahlkampfmaterialien spiegeln den Geist der Kampagne und sagen etwas darüber aus, wie der Kandidat sich selbst sieht. Ist er sich ein farbiges Plakat wert oder nur ein schwarz-weißes? Die Bürger ordnen dies unbewußt zu.

Wer die Verwaltung zu modernisieren verspricht, von dem kann auch Modernität im Auftritt erwartet werden. Hat der Kandidat einen eigenen gestalteten Briefkopf für seine Bürgerpost? Ist er für die Multimedia-Klientel über eine Internet-Hompage und über eine E-mail zu erreichen?

Die Wahlkampfmaterialien richten sich nach den zur Verfügung stehenden Finanzen, nach der Größe der Kommune und nach der Anlage des Wahlkampfkonzepts. Zur Grundausstattung gehören ein gutes Portrait-Plakat, ein Kandidatenfaltblatt sowie Verteilmaterialien, die sogenannten „Give-aways“, die Werbepräsentate, die man beim direkten Bürgerkontakt verschenkt.

Eine moderne Wahlkampagne zeichnet sich dadurch aus, daß zumindest ab Stadtgröße eine gewisse Professionalisierung einsetzt. Professionell sind dabei nicht die Finanzmittel, sondern das einheitliche Erscheinungsbild der Materialien und eine Beratung durch Fachleute. Dies kann, muß aber nicht teuer sein, denn nicht jeder Kandidat kann eine Werbeagentur bezahlen. Es gibt auch fachlichen Beistand, der als Unterstützung der Kandidatur unentgeltlich geleistet wird.

Das Kandidatenplakat

Viele Menschen, gerade in größeren Kommunen, kennen den Kandidaten nur vom Plakat her. Das Kandidatenplakat ist die zentrale werbliche Aussage. Es sollte deshalb mit entsprechender Aufmerksamkeit erstellt werden. Der Ausdruck des Kandidaten, seine Ausstrahlung, die sich im Bild vermittelt, soll die Menschen positiv ansprechen. Oft sind die Kandidatenfotos zu steif, zu unnahbar. Und wichtig: Die Gestaltung des Plakats, die Slogans sollten zu dem Menschen auf dem Plakat passen.

- Ein buntes Plakat spricht besser an.
- Ein gutes Plakat erfordert einen professionellen Portraitfotografen.

Aber wie klebe ich denn? Auf meinen Kopf kommt es an

„Der Aufwand darf nicht zu groß sein“, weiß Hannes Bergstett, „aber auf Plakate verzichten, das kann ich mir nicht leisten.“ Denn wer keine Beachtung findet, der riskiert, Wählerstimmen einzubüßen.

„Ich will auf dem Plakat gleichzeitig sympathisch und dynamisch aussehen. Das wäre optimal. Ob das aber gleich beim ersten Foto gelingt, da habe ich meine Zweifel. Fachleute müssen ran, die das optisch gestalten. Komme ich beispielsweise als Super-Dynamiker daher, geht das auf Kosten der Sympathie. Wirke ich sozial kompetent, geht das zu Lasten des Durchsetzungsvermögens. Das Defizit des bisherigen Bürgermeisters ist die fehlende Bürgernähe. Eine soziale Kompetenz muß deshalb im Vordergrund stehen. Auch muß meine Wahlaussage möglichst vorteilhaft ins Bild. Deshalb brauche ich ein Motto, das die Kampagne auf den Punkt bringt. Das nimmt bestimmt zwei oder drei Spinn-Sitzungen noch in Anspruch. Und dann brauche ich freiwillige Helfer für das Kleben.“

Wahlpräsentate oder Give-aways

Berühmt geworden ist die sogenannte „Tony Blair-Karte“, eine kleine Checkkarte mit zehn Wahlversprechen zum späteren Einlösen. Natürlich sollte man nichts versprechen, was man im Nachhinein nicht einhalten kann. Eher bekannt sind Luftballons, Fähnchen oder rote Rosen, gefärbte Ostereier, frische Brötchen oder ähnliche Aufmerksamkeiten.

Interessanter sind jedoch etwas ausgefallene Präsentate, die über den Tag hinaus wirken: Ein Bürgermeisterkandidat setzte mehrere tausend Liederhefte ein, die seinen Aufkleber trugen. Gut bei solchen Give-aways: ein Bezug zum Kandidaten, zum Beispiel wenn er Vorsitzender des örtlichen Gesangsvereins ist.

Entscheidend ist es also, daß das Werbepäsent als Wiedererkennungszeichen für den Kandidaten genutzt wird. Überall dort, wo der Kandidat auftaucht, gibt es dieses Präsent, und die Leute warten schon darauf, weil es sich herumgesprochen hat. Ein Bürgermeisterkandidat fuhr morgens einem mobilen Bäckerladen hinterher. Immer wenn er in die Außenorte kam und anhielt, verteilte er kleine Marmeladengläschen mit seinem Aufkleber. Das gab jedesmal einen Pluspunkt und zumindest ein weiteres Gespräch. Und darauf kommt es an. Das Präsent soll typisch für den Kandidaten sein. Und es soll zur weiteren Kommunikation anregen.

Anzeigen und Testimonials

Bevor an Anzeigen gedacht wird, sollten zuerst die anderen grundlegenden Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Anzeigen kosten viel Geld und wirken vor allem nach dem Motto: Wiederholen, wiederholen, wiederholen.

Wer es sich allerdings leisten kann, der sollte zu seiner Unterstützung Bekenner-Anzeigen, sogenannte Testimonials, einsetzen. Die Vorarbeiten hierfür sind aufwendig, aber wenn sich ein bekannter Einzelhändler, der Szene-Kneipenwirt, ein Fußballtrainer o.ä. für den Kandidaten öffentlich zu Wort melden, dann bleibt dies nicht ohne Wirkung. Der günstigste Zeitpunkt ist drei Wochen vor der Wahl. Auch sollten genügend Anzeigen geschaltet werden, damit die Maßnahme einen Kampagnencharakter bekommt und überhaupt wahrgenommen wird. Der Wiederholungscharakter wird durch die gleiche Aufmachung unterstrichen. „Ein toller Kerl, ein tolles Programm und sympathisch. Deshalb unterstütze ich...“.

Die Homepage

Eine Homepage des Kandidaten für das Internet herzustellen ist eine aufwendige Sache, aber vielleicht findet sich ein Sym-

pathisant, der dies beherrscht und dem es Spaß macht zu helfen. Natürlich ist eine solche Öffentlichkeitsarbeit nur für einen kleinen Kreis von Internetsurfern nutzbar, allerdings zielt sie auf eine größere Zahl jüngerer Wähler und das moderne Image, das man sich zulegen möchte. Besonders wirkungsvoll wird die Homepage, wenn es gelingt, die Querverbindungen, sogenannte „links“, zu anderen Anwendern herzustellen.

Telefonkampagnen

Telefonaktionen zur Werbung für den Kandidaten können im Kreis der Sympathisanten mobilisierend wirken. Trotzdem bleiben sie heikel. Nicht jeder Bürger freut sich über einen Anruf, vor allem zur unrechten Zeit. Und Telefonieren muß gekonnt sein, nicht jeder Freiwillige ist dafür geeignet. Deshalb sind einige *Regeln* zu beachten:

- Telefonkampagnen brauchen eine öffentliche Ankündigung.
- Sie dürfen in ihrer Form keine Belästigung für die Bürger darstellen.
- Die Teilnehmer an der Aktion sollten gut vorbereitet und trainiert werden.
- Man braucht geeignete Räume und Anlagen, damit man streßfrei werben kann.
- Die Kampagne sollte zeitlich begrenzt sein und die Menschen nicht bei der Arbeit oder beim Essen stören.
- Jemand sollte für die Beratung zur korrekten Durchführung und bei Konflikten bereitstehen.
- Über die Telefonate sollten Kurzprotokolle zur anschließenden Auswertung geführt werden.

Hausbesuche

Hausbesuche sind ein ganz wichtiges und taugliches Mittel des *direkten Bürgerkontaktes*. Um zu entscheiden, in welchen Siedlungsbereichen sich Hausbesuche lohnen, bietet es sich an, die Entwicklung früherer Wahlergebnisse auszuwerten. Zum einen lohnen sich Hausbesuche insbesondere dort, wo die *eigene politische Gruppierung traditionell stark* ist, weil Hausbesuche eine mobilisierende Wirkung vor allem auf die eigene Klientel ausüben.

Zum anderen bietet die Analyse der *Häufung von Wahlenthaltungen* Hinweise, wo ungebundene Wähler zu finden sind. Neben der Berücksichtigung früherer Wahlergebnisse bietet die *sozialstrukturelle Analyse* der Kommune auch Hinweise, wo bestimmte Zielgruppen wohnen und zu erreichen sind.

Bei der Entscheidung für Hausbesuche sollte darauf geachtet werden:

- Sie müssen gut vorbereitet sein.
- Es sollte eine Idee dahinterstecken, d.h. sie sollten nicht banal sein: „Bitte gehen Sie wählen!“
- Sie sollten über einen langen Zeitraum verteilt sein und möglichst nicht erst in der heißen Wahlkampfphase beginnen.
- Sie sollten möglichst viele Kontakte in möglichst kurzer Zeit bewirken.

Hausbesuche dienen nicht dem politischen Überzeugen, sondern der persönlichen Sympathiewerbung. Deshalb sollte der Auftritt vorher geübt sein und nur wenige Minuten dauern. Wird ein vertiefendes Gespräch gewünscht, dann muß ein gesonderter Termin in der Sprechstunde ausgemacht werden.

Hausbesuche sollen einen Werbeeffect haben. Deshalb ist es wichtig, eine solche Aktivität zum Gesprächsthema der Bürger zu machen. Hausbesuche sollten deshalb *angekündigt* werden. Dies kann über Hinweise in der Lokalpresse gesche-

hen, aber auch über Plakate oder durch Handzettel. Der Effekt wird dadurch verstärkt, daß man nicht nur mit denjenigen redet, die man antrifft, sondern auch denjenigen, die nicht zu Hause sind, eine Nachricht zukommen läßt, daß man gekommen ist, um mit ihnen zu sprechen. Hausbesuche wirken nachhaltiger, wenn sie zu einem *Thema* stattfinden, zum Beispiel soziale Hilfestellungen, Veränderungen bei den Kindertagesstätten, Einladungen zu Bürgerversammlungen etc.

Der Kandidat sollte die Kampagne gut planen, aber sich davor hüten, die Zahlenvorgaben zu sklavisch zu befolgen. Es soll ihm schließlich noch Spaß machen! Deshalb ist auch zu entscheiden, ob man besser zu zweit oder allein geht. Stadtbekannte Honoratioren brauchen keine „Türöffner“. Für andere Personen kann der örtliche Wahlkreisinhaber die Brücke zu den Menschen bilden. Auch vermittelt das Auftreten zu zweit dem Besuch etwas mehr Wichtigkeit. Der gemeinsame Besuch kann aber auch Selbstschutz bedeuten, z.B. um nach einem unangenehmen Gesprächsverlauf den Kandidaten wieder aufzurichten. Auch die Möglichkeit der gemeinsamen Manöverkritik nach den Besuchen ist nur gegeben, wenn man zu zweit ist. Die zweite Person kann sich auch leichter Notizen machen, um einen Nachkontakt sicherzustellen oder gute Ideen für neue Themen des Kandidaten zu notieren. Der Nacharbeit von Problemen des Stadtteils kommt z.B. für die Presse oder eigene Medien eine besondere Bedeutung zu, um das Signal zu geben „Ich bleibe dran, wo der Schuh drückt!“

Der Straßenwahlkampf

Wahlkampfaktionen sind gut vorbereitete Inszenierungen. Ein moderner Straßenwahlkampf zeichnet sich deshalb durch Aktivität und Attraktivität aus. Reine Präsenz reicht nicht.

Allerdings muß man bedenken, daß Aktionen „draußen“ auf Straßen und Plätzen, vor Supermärkten und Schulen in er-

Checkliste für einen „guten Wahlkampf“

Hier die wichtigsten Stichworte einer Checkliste für einen guten Wahlkampf:

• Aktivitäten	• Arbeitsschwerpunkte
• Analyse der Ausgangslage	• Aufkleber
• Analyse der letzten Wahlen	• Auftreten und Aussehen des Kandidaten
• Ansteckbutton	• Ausarbeitungen zu Schwerpunktthemen
• Anzeigenkonzept	
• Bahnhöfe	• Bilanz der bisherigen Arbeit
• Behandlung und Gewinnung „Unpolitischer“	• Bodenhaftung des Kandidaten
• Beratung durch Außenstehende und Fachleute	• Budget
• Betriebe	• Bürgergespräche
• Diskussionsveranstaltungen	
• Eigenthemen/Themen des Wettbewerbers	• EU-Bürger
• Erstwähler	• Events zu den Schwerpunktthemen
• Finanzrahmen, -planung	• Foren für Zielgruppen
• Gemeindethemen	• Großveranstaltungen
• Handlungsorientierung der politischen Arbeit	• Hausbesuche
• Image-Faltblatt	• Infobus
• Jugend	• Jungwählerbrief
• Kampagnefähigkeit	• Kommunikation mit Zielgruppen
• Kinowerbung	• Kreisthemen
• Meinungsführerschaft	• Mobilisierung
• Mitgliederbetreuung	• Motivation
• Mitgliederbriefe	

• Öffentlichkeitsarbeit	• Örtliche Probleme
• Organisation	• Ortsbezirke/Ortsteile
• Persönliche Brücke	• Profilierung als der bessere Kandidat
• Plakate (Bild, Text)	• Promis
• Pressekonferenzen	• Publikationen
• Presseplan	
• Redaktionsgespräche	
• Schlußveranstaltung	• Spenden
• Senioren	• Strategie
• Solidarität, Loyalität, Disziplin	
• Telefonaktion	
• Überzeugungsarbeit	
• Verbände	• Vereine
• Wahlbeteiligung	• Wahlparty
• Wählerinnen und Wähler	• Wahlprogramm
• Wahlkampfkonzept	• Wahlziele
• Wahlkampfslogans	• Werbegeschenke / give-aways
• Wahlkampfteam	
• Zeitplan	• Ziele
• Zeitung	• Zwischenbilanz

ster Linie zur Mobilisierung des eigenen Wählerpotentials dienen. Das muß zuerst erreicht werden. Und sich hinter einem Informationsstand zu verstecken, entspricht nicht den Erwartungen einer durch Medien und attraktive Veranstaltungen verwöhnten Gesellschaft. Man muß auf die Bürger zugehen und möglichst häufig den direkten Kontakt zu den Menschen aufnehmen. Die Art der Aktivität muß zum *Hingucken und zum Hinhören verleiten*. Deshalb muß das optische und akustische Erscheinungsbild „laut“ genug sein, um wahrgenommen zu werden (Sammeln für einen „guten Zweck“ erfordert z.B. bunte Werbung). Das darf aber nicht grell und belästigend wirken, weil es sonst abschreckt. Auch muß die Aktivität in die Gesamtkampagne zur Bürgermeisterwahl und zum Kandidaten passen. Deshalb sollte vorher überlegt werden, worin denn der intendierte *Erfolg der Aktion* besteht.

Bei einer Straßenaktion sollte möglichst viel Gemeinsamkeit und gemeinsames Tun und damit möglichst viel Spaß erreicht werden: Sprachwitz (Begriffe suchen), Geschicklichkeit, den Kandidaten porträtieren oder ein Rollenspiel mit Publikumsbeteiligung zum Thema usw. Spontaneität will gut vorbereitet sein. Vor allem aber sollte auf falschen agitatorischen Ehrgeiz verzichtet werden, z.B. das häufig beobachtete Einreden auf Andersdenkende. Immer freundlich bleiben. Eher die Information herstellen: „Der Kandidat ist da, und er ist gesprächsbereit“. Diskussionen mit Mikrophon signalisieren das. Allerdings sollten dann ebenso die Bürger zu Wort kommen, denn zum Dialog gehören zumindest zwei Seiten. Auch wirkt das viel lebendiger und damit attraktiver auf die Bürger.

2. Das Team

Ein Team auswählen

Einzelkämpfertum ist eigenbrödlisch und führt deshalb nicht zum Erfolg. Teamarbeit und Teamgeist sind angesagt. Allerdings sind nicht alle Menschen für das gleiche Team geeignet. Mißtrauen und Neid führen zu Reibungsverlusten und können den Erfolg verhindern. Deshalb sollte das Wahlkampfteam so gebildet werden, daß die Menschen miteinander „können“. Sie müssen nicht in allen Fragen übereinstimmen, aber im Stil harmonisieren. Wer nicht delegieren kann, wer glaubt alles besser zu können, hat in einem Kampagnenteam nichts verloren.

Kontrolle ist nicht besser, aber nötig

Erfolgskontrollen müssen sein. Um diese Erkenntnis wird sich gern herumgedrückt, aber es hilft nichts. Denn nur so kann aus Fehlern gelernt, können Defizite erkannt und abgestellt werden. Dafür dienen die bereits vorher eingeplanten und zeitlich festgelegten Zwischenberichte, die „Meilensteine“ auf dem Weg zum Endergebnis. Schließlich muß das Team wissen, wo es steht. Auch der Fehler, auch das Versagen sollte als Team erfahren und getragen werden. Erfolg oder Mißerfolg können nur festgestellt werden, wenn vorher die Ziele der Kampagne oder der Veranstaltung konkret definiert und terminiert wurden. Daraus folgt: Keine Aktion ohne schriftliche Zielsetzung! Und es muß sichergestellt sein, daß alle im Team das gleiche Verständnis von den Zielen haben.

Kreativität im Team

Jeder ist kreativ. Manchmal spontan, selten auf Kommando. Gemeinschaft schafft Kreativität.

Kreativität entsteht, wenn scheinbar Unzusammenhängendes, scheinbar Sinnloses aufgegriffen und verknüpft wird. Ein ideales Mittel, um Kreativität zu „produzieren“, ist das Brainstorming (Gedankensturm). Gedanken, Ideen, Witze, Einfälle zu einem bestimmten Problem werden zunächst unsystematisch gesammelt. Alles ist erlaubt, außer Tabus. Immer locker bleiben, sich nicht zu sehr in die eigenen Ideen verlieben und den anderen zuhören: eine entspannte Atmosphäre, und schon werden die besten Ideen kommen.

- Kritik an den Ideen anderer ist in diesem Stadium verboten!
- Je ungezwungener eine Idee, desto besser.
- Jede Idee wird begrüßt.
- Die Ideen anderer können aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Klauen ist nicht nur erlaubt, es ist erwünscht.
- Und alles muß aufgeschrieben werden.

Wurden erst einmal ausreichend viele Ideen gesammelt, dann können sie in einem zweiten Schritt sortiert und gewichtet, auf ihre Realisierungsfähigkeit hin überprüft und schließlich umgesetzt werden.

Der Zeitplan

Der Wahlkampf als Projekt

Ohne Zeitplanung gibt es keinen Erfolg. Je früher mit dem Werben um die Bürger angefangen wird, desto besser. In der Endphase hilft nur noch der Appell: „Leute geht wählen!“. Dann nützt es nichts mehr, noch hektisch Geld auszugeben.

Die Direktwahl zum Erlebnis machen

Bereits die Nominierung war eine tolle Schau mit Musik, den Stadtoriginalen und Luftballons in den Stadtfarben. Aber hundert Tage vorher geht es richtig los. Mein Wahlkampf soll informativ aber unterhaltsam sein. Ich will sachlich, aber lebendig wirken und einen fröhlichen Wahlkampf führen. Wir wollen den Menschen Lust auf Politik machen, und ich verstehe Unterhaltung im besten Sinne als Stoff für Gespräche im Ort.

Wie komme ich als Kandidat zum Volk? Ich lade Schüler zum Politiker-Treff ein, Hausfrauen zum Wahl-Kaffeeklatsch, Geschäftsleute und Betriebsräte zum „Rundgespräch“ und das alles immer mit interessanten kompetenten Leuten zusammen unter neutraler Moderation. Dabei unterstützt mich ein Berater- und Kreativ-Team von Unabhängigen. Ich fordere die Kontrahenten zu Kultur- oder Sportdebatten heraus. Alle diese Veranstaltungen sind lebendig und bringen viele gute Kontakte zu engagierten Bürgern und Fachleuten.

Ständig überlege ich, welche Themen sich zur öffentlichen Diskussion auf dem Marktplatz eignen. Dabei ist Widerrede über das Mikrophon ausdrücklich erwünscht. Es kommt ja nicht darauf an, recht zu behalten, sondern nah an den Bürgern zu sein. Nur wenn ich den Nerv der Bürger treffe, werden sie auch zur Wahl gehen.

Und wer tippt das richtige Wahlergebnis? Es gibt schließlich interessante Preise zu gewinnen, und möglichst viele sollen sich daran beteiligen.

Und für Planungssitzungen hat der Kandidat keine Zeit mehr, denn er muß Termine machen, Termine machen, Termine machen und Hausbesuche machen. Es gilt also, frühzeitig und umfassend zu planen.

Liegen Kenntnisse und Erfahrungen aus früheren Wahlkämpfen vor, dann kann schneller und vorausschauend geplant werden. Kann jedoch auf derartige Erfahrung nicht zu-

rückgegriffen werden, dann nimmt bereits die Vorarbeit erhebliche Zeitkapazität in Anspruch. Dabei gilt der Leitsatz: *Langsamer ist schneller und billiger.*

Wer plant, ist zu Beginn eines Projektes langsamer, aber der spätere Projektprozeß kann erheblich effizienter durchgeführt werden, wenn die Planungsgrundlagen ausreichend genau sind. Das führt letztendlich auch dazu, daß insgesamt weniger Arbeitszeit verbraucht wird und weniger Kosten entstehen. Eine gute und angemessene Projektplanung fällt dem Team nicht in den Schoß. Sie muß mühsam erarbeitet werden. Das kostet nicht nur *Zeit*. Einige weitere Voraussetzungen müssen geschaffen sein, damit ein gutes Ergebnis erarbeitet werden kann:

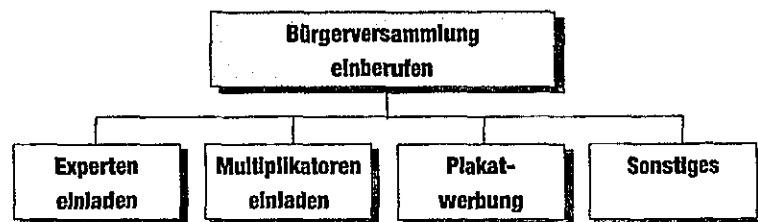
- Die Qualität der Planung ist abhängig von der *Qualität der Wahlkampfziele*. Je genauer diese bestimmt werden können, desto einfacher können die einzelnen Aktivitäten bestimmt werden, um diese Ziele zu erreichen. Erst wenn sehr klar definiert ist, was erreicht werden soll, können auch ergebnisorientierte Aktivitäten angestrebt werden.
- Die Planenden benötigen ausreichende *Erfahrung*, um die einzelnen Aktivitäten bestimmen zu können.
- Planung unter Zeitdruck führt zu einer Verminderung der Qualität.
- Planung benötigt *Raum*. Die Ernsthaftigkeit der Planung kommt auch darin zum Ausdruck, ob das Team sich in Räume zurückziehen kann, in denen ungestört geplant werden kann und eine positive Arbeitsatmosphäre möglich ist.
- Planung benötigt *Teamarbeit*. Gerade zu Beginn einer Projektplanung besteht die größte Gefahr darin, Wichtiges zu übersehen. Die Erfahrung aller Teammitglieder ist gefragt.

Übersicht 17: Der Wahlkampf als Projekt



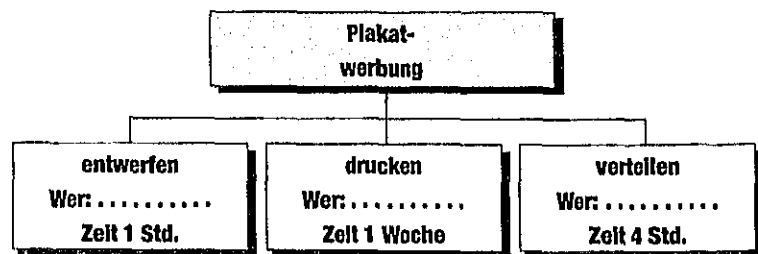
Prio	Aktivitäten	Aufwand	Fertig bis	Erl.
	Gesamtsumme			

Übersicht 19: *Bürgerversammlung*



Wenn die Aufgaben gesammelt worden sind, sollte der zeitliche Aufwand für die einzelnen Aufgaben eingeschätzt werden. Sind die ermittelten Zeiten zu groß und zu unbestimmt, dann müssen die Aufgaben in Teilaufgaben *zergliedert* werden.

Übersicht 20: *Plakatwerbung*



Diese Aufgaben müssen dann in einen sinnvollen Arbeitszusammenhang gebracht und in einen *Zeitplan integriert* werden. Über all dies muß es ein *Protokoll* geben, damit alle Teammitglieder über die gleichen Informationen verfügen.

Übersicht 21: *Aktivitätenprotokoll*

Aktivitäten	Mai	Juni	Juli
Bürgerversammlungen	wann, wer, wo, wie		
Straßenwahlkampf			
Wählerinitiative			

Wichtig ist es, den Zeitaufwand für die einzelnen Teilaufgaben richtig zu ermitteln und zuzuordnen, damit der *Maßnahmenbeginn und -abschluß* richtig terminiert werden kann. Gerade bei einem Wahlkampfprojekt, das an einen fixen Endtermin gebunden ist, kommt es auf eine genaue Zeitplanung an, damit sich die Aktivitäten nicht so verschieben, daß sie wirkungslos verpuffen oder aus Zeitgründen entfallen müssen.

Der unmittelbare Nutzen eines Netzplanes

Nach einem Strukturplan, der auf einer Zeitleiste abgebildet werden kann, bildet ein Netzplan eine verbesserte zeitliche Übersicht über die einzelnen aufeinander bezogenen Arbeitsschritte.

- Jeder Aufgabe kann genau zugeordnet werden, wann mit ihr spätestens begonnen und wann sie spätestens beendet sein muß, um den *Abschlußtermin* einhalten zu können.
- Die Schrittfolge des gesamten Projektes ist übersichtlich erkennbar.

- Die zeitkritischen Aufgaben, die das Projekt im Zeitablauf gefährden können, sind bestimmbar und können vom Projektmanagement besonders beachtet werden.

Für die Netzplantechnik stehen kommerzielle PC-Programme zur Verfügung. Ist der Zeitablauf grundlegend geplant, dann müssen Zwischenkontrollen zeitlich festgelegt werden, denn diese sogenannten „Meilensteine“ sind ein Frühwarnsystem, das es erlaubt, bei Abweichungen rechtzeitig gegenzusteuern.

Das Budget

Natürlich verlangt alle Welt nach einem sparsamen Werbe- und Wahlkampfauftritt. Aber auf all die Plakate, Faltblätter und Werbegeschenke zu verzichten, diesen Praxistest wagte bisher kaum ein Wahlkämpfer.

Zu Beginn einer Wahlkampagne muß die Frage nach den zur Verfügung stehenden Finanzen geklärt sein, denn danach richten sich die finanzierbaren Maßnahmen im Arbeitsplan der Kampagne. Wer bei den Finanzen von Anfang an für Klarheit, Übersicht und Kontrolle sorgt, schafft erhebliche Stolpersteine aus dem Weg. Wer jedoch in diesem Punkt nicht aufpaßt, der erlebt am Ende einen ungewollten Schuldenberg des Kandidaten. Deshalb muß sich der Kandidat auch während der Kampagne stets einen Überblick über den Kassenstand verschaffen. Das heißt allerdings nicht, daß er selber sein „Banker“ sein muß. Er wäre gut beraten, wenn er eine vertrauenswürdige Person im Team oder für das Team fände, die die Finanzen unter Kontrolle nimmt. Insbesondere extrovertierte Kandidaten neigen im Überschwang der Aktivitäten dazu, die finanziellen Restriktionen gering zu achten. Wenn man bedenkt, daß ein professionell hergestelltes mehrfarbiges Kandidatenplakat bis zu DM 5.000,- kosten kann, dann wird sehr schnell deutlich, daß die Frage der Finanzierung des

Wahlkampfes eine entscheidende Frage in einer durch professionelle Medien verwöhnten Gesellschaft ist. Von großem Vorteil ist es daher, wenn der Kandidat durch eine finanzkräftige Parteigliederung und/oder spendenbereite Bürger unterstützt wird. Die Kunst des Spendeneintreibens kann im Laufe des Wahlwettbewerbs eine wichtige Rolle spielen. Dabei ist es sehr nützlich, wenn eine unabhängige Wählerinitiative den Kandidaten nicht nur in der Öffentlichkeitsarbeit unterstützt, sondern auch bei der Finanzierung dieser Werbearbeit als nichtparteigebundene Gruppierung Spenden sammelt. Die Hauptlast der Akquisition von Sponsoren dürfte jedoch beim Kandidaten selbst verbleiben. Denn der persönliche Kontakt mit dem Bürgermeisterkandidaten fördert die Bereitschaft zur Spendengabe.

In aller Regel wird sich auch der Kandidat selbst an der Finanzierung seiner Kampagne beteiligen, was vor allem von seinen persönlichen Möglichkeiten abhängt. Geht die Wahl verloren, hat in der Regel der unterlegene Kandidat zusätzlich zur Wahlniederlage auch einen finanziellen Schaden zu tragen. Allerdings können seine wahlkampfbedingten Ausgaben als vorab entstandene Betriebsausgaben als *Sonderausgaben von der Steuer abgesetzt* werden.

Bürgermeister, die bereits die Direktwahl erfolgreich bestanden haben, berichten, daß zur Finanzierung *mindestens 1,- DM pro Einwohner* eingesetzt werden muß. Wie immer sind nach oben keine Grenzen gesetzt, so daß Kreativität beim Finden legaler Finanzierungsquellen sehr wichtig ist.

Die Budgetplanung

Gibt es im beruflichen Leben keine Ausgabe, ohne daß vorher die konkreten Kosten kalkuliert wurden, um sicherzustellen, daß die Finanzierung erreichbar ist, so wäre es leichtfertig, diese Grundsätze nicht auch auf die Wahlkampfplanung zu übertragen. Deshalb ist es besonders wichtig, *dem Aktivitäts-*

tenplan während des gesamten Wahlkampfes auch die geplanten und tatsächlichen Kosten der einzelnen Maßnahmen zuzuordnen und eine monatliche Bilanz zu erstellen.

Kapitel VII

Die Zeit danach

1. Die Stichwahl nicht vergessen

Hat keiner der Kandidaten die absolute Mehrheit der Stimmen erhalten, dann muß ein weiterer Wahlgang als Stichwahl erfolgen. Die wichtigste Aufgabe in dieser Phase des Wahlkampfes besteht darin, das eigene Wählerpotential noch einmal zu mobilisieren. Denn die Gefahr ist nicht gering zu achten, daß viele Wähler und Wählerinnen bei einem zweiten Urnengang zu Hause bleiben, weil sie entweder des Wählens überdrüssig sind oder bereits resigniert haben bzw. sich in Sicherheit wiegen, daß ihr Kandidat es auch ohne ihre Unterstützung schaffen werde. Man kann also davon ausgehen, daß bei einem zweiten Urnengang die Wahlbeteiligung geringer ist und somit auch schon kleine Veränderungen einen spürbaren Einfluß auf den Wahlausgang haben können. Deshalb ist es vorrangig, die traditionellen Wählermilieus für diesen Urnengang zu gewinnen.

Der kurze und heftige Nachwahlkampf erfordert ein eigenes Budget, eine geplante Kampagne, ein motiviertes Team und die Unterstützung aus der Bürgerschaft. Das Wahlkampfteam muß diese Phase sorgfältig planen. Wurde für die Stichwahl ein eigenes Plakat bereits vorbereitet, und sind die Kosten dafür eingeplant? Sind Aktivitäten angekurbelt, um z.B. in einer Telefonaktion möglichst viele Personen der eigenen Wählerschaft anzurufen? Gibt es bereits einsatzfähige Teams, die Hausbesuche in den jeweiligen Hochburgen durchführen? Alle Register der Öffentlichkeitsarbeit müssen gezogen werden, um die Bevölkerung von der Wichtigkeit des zweiten Ur-

nengangs zu überzeugen. Dazu können – gerade jetzt – erneute Bekenneranzeigen, sogenannte Testimonials von Unabhängigen, dienen, die zur Wahl des Kandidaten auffordern.

Den Wählerwillen akzeptieren

Hannes Bergstett macht sich Mut. Zu dem ganzen Verfahren, weiß er, gehört eine gehörige Portion Unbekümmertheit und auch Zuversicht und Vertrauen auf die Entscheidungsqualität des Wählers. Der Bürger, der Wähler ist wesentlich mündiger, als manche Parteistrategen ihm das zubilligen wollen, denkt er. Doch viele Dinge entscheidet der Wähler aus dem hohlen Bauch heraus. Oft empfindet der Wähler mehr, als er das begründen kann. Und da wird auch Hannes Bergstett unsicher. Auf alle Fälle gilt es, mit dem Ergebnis zu leben. Aber es wird schon klappen. Immerhin hat er im ersten Wahlgang wenn schon nicht die absolute Mehrheit, so aber doch ein achtbares Ergebnis erzielt, das besser als bei seinem Vorgänger vor fünf Jahren war.

Von entscheidender Bedeutung wird sein, wie sich die ausgeschiedenen Mitbewerber und deren Wahlklientel verhalten. Bleiben diese Wählerschichten zu Hause oder können sie durch eine werbende Botschaft auf einen der verbliebenen Kandidaten neu orientiert werden? Und sei es nur als kleineres Übel, um einen Konkurrenten zu verhindern. Potentielle Koalitionspartner im Stadtrat können sich in der Stichwahl verbünden und versuchen, ihren Bürgermeisterkandidaten gemeinsam durchzusetzen.

Auf jeden Fall muß die kurze Spanne zwischen erstem und zweitem Wahlgang dazu genutzt werden, die Wahlberechtigten davon zu überzeugen, daß sie noch einmal wählen gehen sollen.

2. Der Verlierer

„Der Tag der Bürgermeisterwahl war für mich eine Achterbahn der Gefühle“, so beschrieb es später ein Bewerber, der den Sprung ins Rathaus nicht geschafft hatte. Der Anspannung am Wahltag selbst muß jeder mit den ihm eigenen Spannungsmöglichkeiten begegnen. Der eine fühlt sich im Kreis der Familie geborgen, der andere macht ausgedehnte Waldspaziergänge, nur um mit keinem Menschen über sein Hoffen und Bangen sprechen zu müssen. Aber dann naht doch unweigerlich der öffentliche Auftritt. Entweder warten die Parteimitglieder im Parteilokal auf den Matador, oder die Neugier treibt den Kandidaten ins Rathaus, in die Wahlzentrale.

Auch bei einem fairen Wahlkampf fällt es schwerer als angenommen, als Wahlverlierer auf den Gewählten zuzugehen, um ihm zum Wahlerfolg zu gratulieren. Die Gefühle an diesem Tag sind aufgewühlt und die Nerven noch gespannt. Führt der Weg auch noch zur fröhlichen Wahlparty des Gegners, dann sollte der Verlierer nicht allein gelassen werden. Umringt von Gleichgesinnten fällt das Reden leichter, und andere können in einer solchen Situation gelassener reagieren.

Gerade wegen der gefühlsbetonten Atmosphäre eines Wahlabends ist es wichtig, sich innerlich auf diese Situation vorzubereiten. Das gehört zu einem guten Umgang mit sich selbst und mit dem politischen Gegner. Man sollte sich im voraus klar darüber werden, was man an diesem Tag und dem nächsten tun will, wen man um sich herum gut erträgt und was zu erledigen ist.

Entscheidend ist auch die Vorbereitung der Partei auf einen eventuell negativen Wahlausgang. Welche Vorkehrungen wurden getroffen, um den bisherigen Spitzenkandidaten nicht am nächsten Tag fallen zu lassen? Wie begegnet ihm die Partei und läßt sie ihn Solidarität spüren? Ruft überhaupt jemand

bei ihm an? Tritt er zukünftig dem Bürgermeister als Sprecher der Minderheit entgegen mit dem Anspruch, die Gemeinde nach dem nächsten Wahlgang zu führen? Oder ist er für die Kommunalpolitik verloren und zieht sich zurück? Da eine Partei nicht über beliebig viele kompetente Führungspersönlichkeiten verfügt, sind derartige Überlegungen rechtzeitig zu diskutieren, damit nicht beide Seiten Schaden nehmen, der Kandidat und seine Partei.

3. Die ersten Tage im Amt

Hat der neu gewählte Bürgermeister ein Konzept für die ersten hundert Tage im Amt, so ist dies nicht nur hilfreich für seine Arbeitseffektivität und sein Selbstbewußtsein, sondern auch für das Ansehen im Rathaus. Ein zielstrebiges Vorgehen verschafft Respekt und die Zuweisung von Kompetenz von Anbeginn. Das Auftreten in den ersten Wochen kann das Verhältnis zu den Mitarbeitern auf lange Zeit prägen. Spätere Korrekturen erfordern dann erheblich höheren Kraftaufwand oder führen zu Mißverständnissen. Deshalb ist es wichtig, sich von vornherein über den Stil, den man im Rathaus prägen will, im klaren zu sein. Alle extremen Ausprägungen, ob autoritär oder *laissez-faire*, werden zwar zeitweilig ertragen, führen aber mittel- und langfristig zur Demotivation der Mitarbeiter. Für den „Neuen“ wird das Zuhörenkönnen zu einer sehr wesentlichen Eigenschaft, um dann mit eigenen Vorschlägen dem bloßen „Weiter so“ zu begegnen.

Manche Leute sagen: „Ein Bürgermeister muß die Grausamkeiten in der ersten Hälfte der Amtszeit begehen.“ Eine solche Äußerung setzt voraus, daß der neue Bürgermeister weiß, was er in seiner Wahlperiode erreichen und mit welchen Methoden und mit welcher Personalpolitik er die gestellten Probleme lösen will. Dazu gehören auch Überlegungen, wen

er als Partner gewinnen will und mit welchen Widerständen zu rechnen ist.

Der Einstieg

Ein guter Einstieg in die neue Funktion als Verwaltungschef ist es, als erstes eine Personalversammlung einzuberufen, um die Vorstellungen über die verwaltungsinterne Zusammenarbeit vorzustellen. Hierzu gehört auch die Formulierung einiger Ziele für den Stellenwert der Verwaltungstätigkeit innerhalb der Stadt und die zukünftige Verwaltungsorganisation. Andere Bürgermeister haben in den ersten Wochen intensive Personalgespräche mit möglichst vielen Mitarbeitern geführt, um sich einen Überblick über die Arbeits-situation, die Mitarbeitermotivation und die Gestaltungsspielräume zu verschaffen. Beides läßt sich gut miteinander kombinieren.

Führungsorganisation

Die Gestaltung der Arbeitszusammenhänge in der Verwaltungsleitung ist eine Aufgabe, die zügig angepackt werden muß, um die anfängliche Bereitschaft zur loyalen Kooperation aufrechtzuerhalten. Im Sinne einer teamorientierten Zusammenarbeit kann es auch sinnvoll sein, den Bürgermeister und die Beigeordneten räumlich in einer Führungsetage zusammenzubringen, damit die kontinuierliche Kommunikation gewährleistet ist.

Eine zentrale Aufgabe des Bürgermeisters liegt in der Personalführung. Insbesondere derjenige, der in seinem bisherigen Leben noch nicht Vorgesetzter war, hat hier Lernbedarf. Es gilt, sich über den eigenen Führungsstil und die Alternativen klarzuwerden und sich Führungsgrundsätze zu erarbeiten. Weitere Interessensfelder sollten das Beurteilungssystem, das Führungskräfteentwicklungs- und das Nachwuchsförde-

rungssystem, der Bereich der leistungsbezogenen Gehaltsanteile und das Verwaltungsvorschlagswesen sein.

Von Beginn an sollte der Bürgermeister auf die personelle Besetzung seines Bürgermeisterbüros besonderen Wert legen. Ein *Büroleiter*, der die Arbeit koordiniert und von den zentralen Steuerungsstellen Personal und Organisation unterstützt wird, kann die Arbeit des Bürgermeisters so strukturieren, daß dieser sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren kann. Nur ein persönliches Vertrauensverhältnis kann dem Bürgermeister die Sicherheit geben, sich nicht in Kompetenz- und Rechtsfragen des Verwaltungsalltags zu verheddern.

Wo das neue Steuerungsmodell in der Verwaltung bereits eingeführt wurde, gehört die *Dezentralisierung* mit ihrer Verlagerung der Ressourcenverantwortung in die Fachbereiche zu den *Steuerungsmechanismen*. Allerdings kann auch dieses Modell dazu verleiten, sich nur noch als Stadtmanager zu sehen, dem andere Politiker und vor allem die Bürger mehr lästig als hilfreich erscheinen. Deshalb sollten regelmäßige Bürgerinformation und Bürgermitsprache einen organisatorischen Rahmen erhalten.

Die Loyalität der Mitarbeiter

Grundvoraussetzung für einen Externen, die Funktion des Verwaltungschefs auszuüben, ist die Loyalität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Verwaltung. Der Bürgermeister, der berücksichtigt, daß die Mitarbeiterzufriedenheit als gleichberechtigtes Ziel zur Verwaltungsreform gehört, wird sich langfristig die Loyalität der Belegschaft erhalten. Dies gilt auch für die Führungspersonen, da hier am leichtesten ein Konkurrenzverhalten entstehen kann, das zu Reibungsverlusten führt. Gemeinsam erarbeitete Leitbilder, Ziele und Verbesserungsmaßnahmen sind gute Voraussetzungen für die Mitarbeitermotivation.

Das Zeitbudget

Am Anfang steht in der Regel die gute Absicht, auch von der Zeiteinteilung her den Spagat zwischen der Bürgerorientierung und einem gut funktionierenden Verwaltungsmanagement auszuhalten. Eine Einteilung des Zeitaufwands je zur Hälfte ist jedoch – zumindest am Anfang der Verwaltungskarriere – nicht durchzuhalten. Zu groß ist der Nachholbedarf an Verwaltungswissen und an Managementkapazität, wenn man etwas bewegen und gleichzeitig die Reibungsverluste minimieren will.

4. Juristische und fachliche Beratung

Ist das Amt des Bürgermeisters ein Traumjob? Für viele Bürger muß es so erscheinen, denn der „Erste Bürger“ einer Stadt ist fast allgegenwärtig. Und: Der Bürgermeister hat keinen Chef. Er hat niemanden über sich. Er hat Macht.

Und doch findet auch ein Bürgermeister seine Begrenztheit, vor allem durch das Recht. Die Bundesrepublik Deutschland ist ein Rechtsstaat, und das Land kontrolliert seine Kommunen über die „Kommunalaufsicht“, die dem Innenminister untersteht. Diese Genehmigungsbehörde umfaßt je nach der Aufgabenstellung eine fachliche und eine rechtliche Aufsicht.

Für die kommunalrechtliche Beratung steht der Verwaltungsweg zur nächst höheren Dienststelle offen, sei es die Kreisverwaltung, die Bezirksregierung oder das Landesinnenministerium. Aber auch die kommunalen Spitzenverbände wie Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund mit seinen Landesorganisationen, Deutscher Landkreistag und die Institute „Deutsches Institut für Urbanistik“ (DIFU), „Kommunale Gemeinschaftsstelle“ (KGSt) sowie die

vielfältigen Fachverbände bieten nicht nur Angebote zur Weiterbildung, sondern beraten auch in Einzelfragen, insbesondere wenn es um konzeptionelle Beratung von Kommunen geht. Allerdings kann das Fachwissen des neuen Bürgermeisters in erster Linie durch das Potential im eigenen Haus erhöht werden. Hat der Bürgermeister keine Verwaltungsausbildung hinter sich, dann gehen die Mitarbeiter ohnehin davon aus, daß Wissenslücken vorhanden sind. Mißachtet der Chef die Fähigkeiten und Kooperationsangebote seiner Mitarbeiter, so wirkt das zumindest befremdlich, kann aber auch zur Ablehnung führen. Neben einer Nutzung der Kompetenzen in der eigenen Verwaltung ist das Gespräch mit Kollegen und Fachleuten aus den Nachbarkommunen anzuraten. Oft ist man auch in regionalen Konferenzen der Bürgermeister und Beigeordneten zusammengeschlossen. Die Suche nach Rat wird nicht als Belästigung, sondern eher als Anerkennung der fachlichen Kompetenz bewertet. Im vielfältigen Geflecht der Informations- und Beratungsnetze dürfen auch die Berufsverbände der kommunalen Wahlbeamten nicht unerwähnt bleiben. Hier kommt es oft zu zwanglosen Kontakten, die später in der beruflichen Praxis von Nutzen sein können. Darüber hinaus bieten auch die kommunalpolitischen Zusammenschlüsse der Parteien mit ihren Büros in den Landeshauptstädten den Bürgermeistern Informationen, insbesondere über aktuelle Trends und Entwicklungen.

Es soll auch nicht unerwähnt bleiben, daß für die strategische Beratung, insbesondere für den Umbau der Kommunalverwaltungen, auch private Beratungsbüros zur Verfügung stehen und auch das Persönlichkeitstraining und das Coaching vor Ort durch Managementberater genutzt werden kann.

Wer mehr erreichen will, dem fehlt ein guter Coach

Eine wichtige Basis für den Erfolg ist ein guter Coach. Gibt es Personen, die die Gemeinde sehr viel besser kennen als der Kandidat? Wer mehr aus sich machen will, braucht einen erfahrenen Berater. Aber der will ausgesucht sein, jemand, der auf dem Gebiet der Kommunalpolitik bzw. der Kommune bereits etwas geleistet hat. Kandidaten sind oft vorgeprägt in ihrer Analyse und in ihrer Strategie. Sie sind viel zu viel mit sich selbst und ihren Terminen beschäftigt. Deshalb erkennt ein Außenstehender oft viel früher, wo sich Schwächen oder Ungereimtheiten in der Durchführung einschleichen oder wo die klare Zielorientierung fehlt. Einen solch erfahrenen Menschen zu suchen, wäre eine lohnende Aufgabe für die Optimierung nicht nur des Wahlkampfes, sondern auch zur Beratung danach. Jedoch muß der Kandidat auch bereit sein, die Kritik dieses Ratgebers zu akzeptieren. Ein Coach ist jemand, der die Meßlatte immer noch etwas höher legt als man selbst.

5. Und danach: Der Umgang mit der eigenen Partei

Anerkennung verschafft die größte Motivation für zusätzliches Engagement. Mißachtung des persönlichen Einsatzes kann Enttäuschungen mit Langfristwirkung hervorrufen. Deshalb ist es nach der Wahl besonders wichtig, diejenigen zu belohnen, die sich für den Kandidaten eingesetzt haben. Und das nicht nur bei einem großen Fest, bei dem man kaum Zeit für ein persönliches Gespräch hat, sondern auch im kleinen Kreis. Auch sollte man die stabilisierende Wirkung einiger persönlich gehaltener Zeilen nicht unterschätzen.

Der Bürgermeister ist zwar in der Regel Vorsitzender des Rates und ggf. auch von Ausschüssen, aber er ist kein Mitglied einer Fraktion. Deshalb muß ihm daran gelegen sein,

den Kontakt zu „seiner“ Fraktion, seiner *politischen Hausmacht*, aufrecht zu erhalten. Wichtig ist, daß er frühzeitig in Entscheidungsabläufe eingebunden wird, damit es nicht erst während der Sitzungen zu öffentlichen Mißverständnissen oder gar Auseinandersetzungen kommt. Dies würden die politischen Gegner und die Medien genüßlich vorzeigen, was dem weit verbreiteten Harmoniebedürfnis des Alltags widerspricht.

Eine andere Situation ergibt sich, wenn der Bürgermeister bei einer Vorlage auf mehrere Parteien angewiesen ist. Dann wird eine zu starke Bindung an eine Partei die Gesprächsbereitschaft belasten und damit eine zügige Arbeit behindern. Statt dessen wird das Ergebnis eine „*Bürgermeister-Mehrheit*“ sein, bei welcher der Bürgermeister versucht, für die Projekte der Gemeindeentwicklung wechselnde Mehrheiten zusammenzuschmieden. Dies setzt auch seinerseits eine hohe Konsensbereitschaft voraus und ein Vertrauensverhältnis zu allen Parteien. Aber auch dort, wo es feste politische Mehrheiten gibt, die den Bürgermeister stützen, wird es nicht ohne Konflikte abgehen. Da der Bürgermeister von der Mehrheit der Bürgerschaft wiedergewählt werden will, wird er für sich eine gewisse Selbständigkeit reklamieren und nachweisen müssen, daß er von keiner Gruppierung allein abhängig ist. Aber auch im Alltagsgeschäft entwickelt der Bürgermeister über die Jahre andere Loyalitäten zu Bürgergruppen, Rücksichtnahmen auf Investoren und Anerkenntnis von Verwaltungszwängen, als dies eine Partei im Blick hat.

Entscheidend ist, daß die Kommunikation zwischen dem Bürgermeister und seiner Partei nicht abreißt und auf beiden Seiten die Bereitschaft besteht, das eigene Verhalten zu erklären bzw. die andere Seite zu verstehen.

6. Das Bürgermeister-Büro

Der hauptamtliche Bürgermeister, insbesondere der Nicht-Verwaltungsfachmann, braucht ein personell gut besetztes Bürgermeister-Büro. Die Qualität des Büroleiters entscheidet auch darüber, wie effektiv die Arbeit des Bürgermeisters ausfällt. Für die Funktion als Verwaltungschef braucht der Bürgermeister Informationen zur Steuerung der Verwaltung. Deshalb sollte der Büroleiter auch Mitglied in der Steuerungsgruppe nach dem neuen Steuerungsmodell sein. Für die Kooperation zwischen Rat und Verwaltung ist nicht nur Zusammenarbeit, sondern auch kommunikative Unterstützung notwendig. Eine dialogfähige Büroleitung ermöglicht dies. Und schließlich gilt das Augenmerk des politischen Bürgermeisters auch den vielfältigen Außenkontakten in die Bürgerschaft hinein, die mehr erfordern als nur eine verlässliche Terminplanung. Eine für die bürgerorientierten Netzwerke sensible Büroleitung erleichtert diese Kontakte und fördert die Ergebnisorientierung.

Nimmt man all diese Anforderungen zusammen, dann wird deutlich, daß der Bürgermeister viel Wert auf die sorgfältige Auswahl der personellen Besetzung seines Bürgermeister-Büros legen muß. Dabei kommt es nicht allein darauf an, die persönlichen Qualifikationen zu erreichen. Ebenso wichtig bleibt es, die strukturelle Verankerung des Büroleiters in der Verwaltung selbst zu sichern und die Aufgaben und Kompetenzen von Anfang an klar zu definieren und durchzusetzen.

Verfügt der Büroleiter über ein ausgeprägtes Gespür für Stolpersteine, über Organisationserfahrungen in einer modernen Verwaltung sowie über strategische Planungs- und Controlling-Kenntnisse, dann wird er zu einer unentbehrlichen Stütze für das zielgerichtete Management des Bürgermeisters.

7. Wie erhalte ich mir im Verwaltungsalltag Freiräume für die politische Willensbildung?

Der hauptamtliche Verwaltungschef steht als Verwaltungsneuling in der ständigen Gefahr, sich von den altgedienten Verwaltungsfachleuten abhängig zu machen. Da Verwaltung nach Gesetzen, Erlassen und Satzungen arbeitet, herrscht ein Sprachgebrauch des juristisch verbrämten Sachzwangs vor. Läßt der neue Verwaltungschef sich auf diese Ebene der Auslegung von Sachzwängen ein, büßt er unweigerlich einen Teil seiner politischen Gestaltungsfähigkeit ein. Nach einem ausreichenden Zeitraum der Anpassung verliert er im schlechtesten Fall auch den Gestaltungswillen.

Hier beugen Netzwerke mit Außenstehenden vor. Die Bürgerbewegung der vergangenen Jahrzehnte hat deutlich gemacht, daß auch in der Bürgerschaft in großem Maße Sachverstand vorhanden ist, den es für die Verwaltung zu nutzen gilt. Diese Öffnung nach außen ist der Verwaltung wesensfremd, könnte aber gerade durch den politischen Bürgermeister gefördert und geleistet werden. Die gedanklichen Anstöße durch außenstehende Experten und engagierte Bürger verschaffen dem Bürgermeister einen Wissensvorsprung, auch in den Diskussionen innerhalb der Verwaltung. Ein Verwaltungschef, der auf Bürger hört, verschafft sich auch Ansehen in der Öffentlichkeit, und das ist nicht wenig angesichts der Absicht eines jeden Bürgermeisters, wiedergewählt zu werden.

Kapitel VIII

Den Bürgerdialog gestalten

1. Die Stadt gewinnt durch Kommunikation

In der Praxis sind Kommunalpolitik und Verwaltungshandeln vielerorts dadurch geprägt, daß städtische Probleme kurz in der öffentlichen Diskussion aufflackern, um dort dann für geraume Zeit wieder zu verschwinden, während sie in der Verwaltung bearbeitet werden. Rein formal ist das bisher so, daß die Verwaltung dafür da ist, Beschlüsse der Gemeindegremien durch Verwaltungsvorlagen vorzubereiten. Der große Nachteil dieses Vorgehens besteht jedoch darin, daß in der Zwischenzeit die Parteien sich oft nicht intensiv genug mit den Problemen weiter beschäftigen, weil sie von den Fachinformationen der Verwaltung abgeschnitten sind, selten bearbeitbare Zwischenberichte erhalten und eines Tages relativ unvorbereitet und unter Zeitdruck eine wegweisende Entscheidung treffen sollen. Dann bleibt oft keine ausreichende Zeit, um die Bürgerschaft in die Diskussion mit einzubeziehen, oft auch noch nicht einmal die eigene Parteibasis. Derartige politische Gremienarbeit empfindet die Bürgerschaft als undurchschaubar und entfremdend. In den Ratsgremien blockieren sich die Parteien dann auf der Suche nach dem eigenständigen Profil gegenseitig und die Verwaltung fühlt sich mißverstanden und verschanzt sich im Rathaus.

Soll das geändert werden, ist ein Umdenken erforderlich. Der Bürgermeister, der sich nicht in getrennten Funktionen – einmal als Verwaltungschef, einmal als Ratsvorsitzender und einmal in der Rolle des Bürgeranwalts – versteht, sondern einen integrativen Ansatz sucht, muß einen umfassenden Kommunikationsprozeß in Gang setzen.

Tatsächlich kann ein Bürgermeister sehr viel mehr bewegen als formal vorgeschrieben ist. Will er den politischen Prozeß voranbringen, dann gehört zu den dringendsten inhaltlichen Aufgaben des Verwaltungsmanagers, ein Klima zu schaffen, in dem kommunale Innovationen ermöglicht werden – sei es für Strukturreformen der Verwaltung oder für einzelne kommunale Politikbereiche wie z.B. Verkehrs- oder Umweltproblematik.

Zukunftsorientierte Kommunalpolitik ersetzt die Arbeit „für“ den Bürger durch die Arbeit „mit“ den Bürgern. Das verbietet schnelle Entscheidungen bei wichtigen Anliegen. Erst wenn die Frage, „was“ geschehen soll, in einem Diskussionsprozeß, an dem auch die Bürger beteiligt waren, geklärt ist, kann dann die Frage des „wie“ schneller an Fachgremien und Experten delegiert werden. Wurde ein öffentlicher Diskussionsprozeß über die städtischen Leitbilder und die Stadtentwicklungsziele mit der Zielsetzung der Konsensbildung durchgeführt, dann lassen sich hinterher Einzelfragen leichter zuordnen und entscheiden. Eine offene Information schafft erst die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle engagierte Kommunikation, die statt Abgrenzung die Suche nach Gemeinsamkeit in den Mittelpunkt stellt. Vertrauen zu schaffen erfordert auch beides anzuwenden: die Frosch- und die Vogelperspektive, Probleme aus der Sicht der einzelnen Betroffenen zu begreifen und aus der Sicht der Entwicklungszusammenhänge der Gemeinde zu erklären. Die Zukunftsentwicklung der Gemeinde zur Sache der ganzen Kommune zu machen, dies schafft ein neues Gemeinschaftsgefühl, das Engagement freisetzt.

Übersicht 22: Prüfsteine für eine zukunftsorientierte Gemeindeentwicklung

Prüfsteine für eine zukunftsorientierte Gemeindeentwicklung

1. Erarbeitung positiver Leitbilder für die Gemeindeentwicklung in einem öffentlichen Diskussionsprozeß.
2. Bürgerbeteiligung zu einem Gradmesser guter Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung machen.
3. Beteiligung aller relevanten Gruppierungen in der Kommune und die Bereitschaft, sich gegenseitig zuzuhören sowie die Sichtweisen und Kompetenzen der anderen ernst zu nehmen.
4. Bereitschaft der kommunalen Verwaltung und der Wirtschaft, ihre Macht zu teilen und das Konsensprinzip als Grundlage einer längerfristigen Planungssicherheit als Chance zu begreifen.

Methoden zum Einstieg in den Diskussionsprozeß sind:

- Beteiligung aller relevanter Gruppierungen.
- Professionelle Moderation dieses Prozesses.
- Die Anwendung des Konsensprinzips, d.h., was nicht alle unterstützen, wird vorläufig zurückgestellt.
- Vermeidung von Frust durch schnelle Umsetzung einzelner Maßnahmen, damit sich für alle sichtbar etwas bewegt.

Vorreiter bei der Anwendung solcher Methoden waren Olching in Bayern, Viersen in Nordrhein-Westfalen, Schriesheim in Baden-Württemberg und Heusenstamm bei Frankfurt in Hessen.

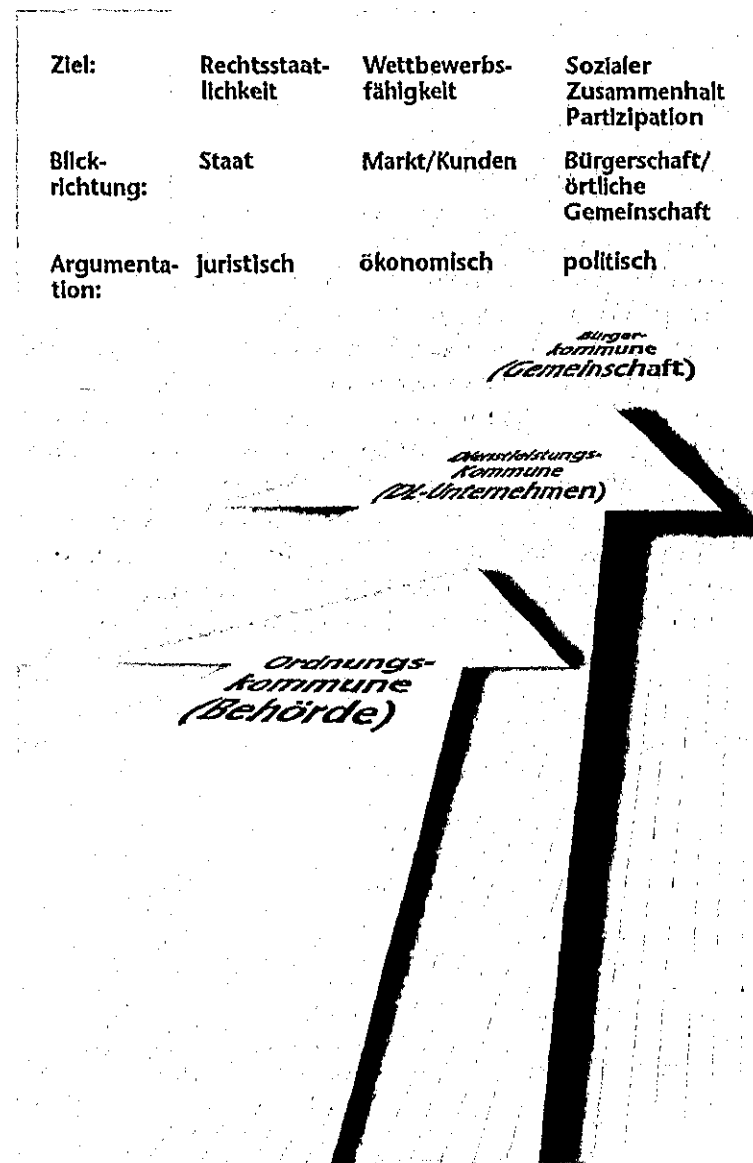
2. Der Bürgermeister als Moderator und Koordinator

Weichenstellend ist die Einstellung des Bürgermeisters zur lokalen Demokratie. Ein reines Lippenbekenntnis reicht nicht. Gelebte Demokratie ist eine schwierige Aufgabe, denn sie bedeutet gerade auf kommunaler Ebene, sich nicht nur alle paar Jahre einer Wahl zu stellen, sondern die breite Bürgerschaft für das lokale Zusammenleben zu interessieren und auch manchmal lästigen und unangepaßten Minderheiten reale Äußerungs- und Aktionsfreiheiten zu lassen. Manchem Bürgermeister fällt das schwer. Dem bürokratischen Handeln sind die rechtzeitige Information und die Einladung zur öffentlichen Diskussion als Teile der demokratischen Politik wesensfremd, da sie, noch im Stadium der Veränderbarkeit, auf oft noch ungesicherter rechtlicher Basis erfolgt.

Doch wer Veränderungen in seiner Kommune anstoßen will, der braucht vorrangig keinen Rückzug auf die Rechtsvorschriften oder eine Grundhaltung des „Augen zu und durch“, sondern einen Politikstil der kooperativen, der beteiligenden Kommunaldemokratie. Zu dieser „Verständigungspolitik“ gibt es viele Stichwörter wie Bürgerkommune, Zivilgesellschaft oder kreative bzw. reflexive oder partizipative Demokratie. Darüber gesprochen wird in der Regel im Zusammenhang mit komplexen, inhaltlichen Herausforderungen wie „nachhaltige Stadtentwicklung“ oder „soziale und kulturelle Integration“ u.ä.

Die Akzentverschiebung der kommunalen Leitbilder von der Ordnungskommune (Behörde) über die Dienstleistungskommune (Dienstleistungsunternehmen) zur Bürgerkommune (Gemeinschaft) bildet eine Herausforderung vor allem für die Politik. Diese darf nach dem Modernisierungsschub der Kommunalverwaltung mit Hilfe der neuen Steuerungsmodelle nicht auch noch die „Modernisierung der Beteiligungspolitik“ der Verwaltung überlassen. Die Gründe, warum es zu dieser Akzentverschiebung kommen muß, liegen in der Beant-

Übersicht 23: Akzentverschiebung kommunaler Leitbilder



wortung der Frage „Warum reichen einfache Ratsmehrheitsentscheidungen heute oft nicht mehr aus?“

- Zum einen stehen die Bürger der verkündeten Rathauspolitik verstärkt skeptisch gegenüber. Das Mißtrauen, es werde über ihre Köpfe und gegen ihre Interessen entschieden, ist latent vorhanden. Hier kann eine offene und einbindende Politik dem Politikfrust entgegenwirken und mehr Akzeptanz erreichen. Manchmal ist es aber auch notwendig, sich über gemeinsame Wert- und Zielvorstellungen bei ganz unterschiedlichen Weltbildern, z.B. in der Umwelt-, Verkehrs-, Energiepolitik, zu verständigen.
- Zum anderen hilft das Einbeziehen des Bürgersachverständs der Politik zu besserer Erkenntnis. Politik kann nur gelingen, wenn die Alternativen deutlich gemacht und auch verstanden werden. Die Alternativen überhaupt zu erkennen, ist Voraussetzung von Politikqualität.
- Und drittens sind zumindest dort breite Bürgerkoalitionen hilfreich, wo viele Akteure gebraucht werden, die mitmachen sollen, z.B. bei einer Verkehrsberuhigung, bei Lehrstellenbörsen, bei dezentralem Regenwassermanagement.

Maßstäbe

Der Wahlkampf geht dem Ende zu. „Er hat meine Kräfte strapaziert und auch Nervenstärke gekostet“, gibt Hannes Bergstett zu. „Ich hoffe, daß diese Anstrengungen nicht umsonst waren.“ Das präsentierte Sachprogramm dürfte keinen Anlaß zum stummen Protest der Wahlverweigerung am Sonntag geben. Eine hohe Wahlbeteiligung würde der Klarheit dienen. Dann käme hoffentlich Bewegung in die erstarrte Stadtpolitik. Er wäre bereit, mit allen Gutwilligen zusammenzuarbeiten und das öffentliche Gespräch über die Stadtentwicklung zu suchen. Bergstett denkt an die klugen Fragen der Frauen beim „politischen Kaffeeklatsch“ zu Kindergartenplätzen, zum Einkaufen mit Kinderwagen, zu Arbeitsplätzen für Frauen und Pflegesätzen für Seniorinnen.

„Für mich ist die Mutter mit zwei Kindern, die einkaufen geht, das Maß aller Dinge. Daran werde ich in den nächsten Jahren denken und daran will ich mich später messen lassen.“

Will der Bürgermeister zwischen unterschiedlichen Wertvorstellungen, verschiedenen Interessen und abweichenden Politikverständnissen moderieren, dann wird er um neue, demokratische Politikformen in seiner Gemeinde nicht umhin kommen. Diese neue Aufgabenstellung erfordert Antworten auf die Fragen:

- Was ist heute moderne Politik?
- Wie kann man komplexe und komplizierte Problembereiche angehen, ohne alles Bürokraten, Experten oder dem Markt zu überlassen?
- Wie können die Bürger in einem demokratischen Entscheidungsprozeß selbst aktiv werden?
- Aber wie beteiligt man dann die Bürger und wer organisiert das?
- Wie kann ein neues Vertrauensverhältnis zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung entstehen?

Einige Städte sind den Weg vorangegangen und haben experimentiert.

Übersicht 24: Neue Politikformen der Verständigung

- Gemeinsam erarbeitete Leitbilder für die Stadt,
- Zukunftswerkstätten,
- Moderationsverfahren,
- Runde Tische,
- Planungszellen,
- Stadtmarketing – Arbeitskreise,
- Mediationsprozesse bei Großprojekten.

Bei allen Bürgerbeteiligungsverfahren ist grundlegend, daß die Ergebnisse der Beteiligung auch tatsächlich mit in die Entscheidungen der Kommune eingehen. Bürger, die merken, daß ihre Arbeitsergebnisse aus politischen Opportunitätsgründen beiseite gewischt werden, entziehen sich sehr schnell einem

weiteren Engagement. Deshalb kommt es darauf an, daß in den Arbeitskreisen nicht nur theoretische Grundlagen vermittelt oder endlose Debatten geführt werden. Ergebnisorientierte Gruppenarbeit befaßt sich mit den grundlegenden Plänen, führt Recherchen aus eigener Verantwortung in der Stadt durch, spricht mit betroffenen Bürgern, lädt Experten ein und führt Informationsbesuche in anderen Städten durch.

Das Hauptproblem der bisherigen klassischen Bürgerbeteiligung ist die Vorherrschaft der Experten und eine Überrepräsentanz der selbsternannten Aktivisten. Führen endlose Sitzungen dann auch noch zur Folgenlosigkeit, ist die Frustration der Bürger vorprogrammiert. Ein weiteres Problem resultiert aus dem Verhalten, im Vorfeld bereits das auszuklammern, worauf man sich voraussichtlich nicht einigen wird. Ergebnis: Man behandelt meist das, was nicht mehr wichtig ist.

Fazit:

Die erfolgreichen Bewerber als Bürgermeister, egal ob Mann oder Frau, stellen Fragen, anstatt immer Antworten parat zu haben. Sie hören zu, anstatt selbst zu reden, versuchen den Bürger zu verstehen, bevor sie selbst verstanden werden wollen. Dies fällt vielen Politikern schwer, die gewohnt sind, sich in ihrem Umfeld zuerst rhetorisch durchzusetzen. Und gute Bürgermeister wissen, daß es auch darauf ankommt, dem öffentlichen Diskussionsprozeß eine angemessene Organisationsform zu geben.

*„Warum man soviel mir nachsagen kann
und wie ich dennoch bin heil?
Etwas ist stets an den Dingen dran,
nämlich das Gegenteil.“*

Karl Kraus: Gerüchte

3. Mit Konflikten besser umgehen

Will der Bürgermeister den direkten Bürgerdialog fördern, dann muß er Ängste vor Konflikten abbauen, und zwar bei sich und anderen: Ängste vor persönlichem Versagen oder persönlichen Angriffen, aber auch Ängste vor eigenem Steuerungsverlust, wenn man Macht abgibt. Konfliktsituationen lassen sich minimieren, wenn man es von vornherein darauf abzielt, Konflikte zu vermeiden. Am Anfang steht die Erkenntnis, daß bei allen wichtigen Problemen unterschiedliche Interessen und Sichtweisen gegeben sind. Das hilft, *unterschiedliche Stellungnahmen und Lösungsansätze* nicht als persönlichen Angriff zu werten, sondern *als alternative Möglichkeiten*, und das schafft eine innere Gelassenheit.

Konfliktgespräche

Bevor man sich selbst in einen unüberschaubaren Disput mit Wertungen einläßt und sich mit einem Problemlösungsansatz identifiziert, sollten zuvor die Erfahrungen und *Denkweisen der Betroffenen* sowie der Fachleute erkundet werden. Wer kann Auskunft über die bisherige und zukünftige Situation geben? Was will man mit einer Änderung der Situation erreichen? Und wer „verliert“ bei den Veränderungen? „*Fragen*“ haben in diesem Stadium Vorrang vor „Behauptungen“ und Wertungen. *Fragen* entlasten von zu frühen eigenen Festlegungen, bringen das Gegenüber ins Gespräch. („Habe ich Sie richtig verstanden, daß Sie sagten . . .“). „Was wollen sie errei-

chen, wenn ...?“. „Wollen Sie diese Konsequenzen wirklich eingehen?“. Fragen steuern das Gespräch.

Und wer bereits zu Beginn eines Diskussionsprozesses erkennen läßt, auf nur eine Problemlösung festgelegt zu sein, darf sich nicht wundern, wenn Bürger das weitere Gespräch als Alibisituation werten.

Verständigung über die Ziele

Die Aufgabe, gemeinsam zu einer Zielvereinbarung zu gelangen, entlastet vom Gegeneinander und gibt auch dem Bürgermeister die Gelegenheit, rechtliche und fachliche Argumente in die Sachdebatte einzuführen.

Wer regelmäßig das offene Gespräch mit den Bürgern praktiziert und das Image hat, zuhören zu können und Argumente der anderen Seite ernst zu nehmen, der muß weniger Sorgen haben vor unqualifizierten Angriffen auf seine Person oder sein Amt.

Und schließlich: Mit Konflikten besser umzugehen, heißt auch, sich auf (persönliche) Angriffe innerlich vorzubereiten. Deshalb gilt es vorher zu überlegen: Was erwartet mich und wer erwartet mich? Muß erst einmal Zeit dafür sein, um „Dampf abzulassen“? Müssen beim Gesprächspartner erst negative Emotionen abgebaut werden oder kann ich gleich mit dem sachlichen Gespräch beginnen? Welche Gefühlslagen bestimmen mein Gegenüber?

- Besitze ich die Fähigkeit, die Gefühlslage des Gesprächspartners wahrzunehmen und meine Gesprächsführung daran anzupassen?
- Habe ich die Fähigkeit, meine eigenen Gefühle zu kontrollieren und einen „klaren Kopf“ zu behalten?

Es gibt immer unterschiedliche Möglichkeiten zu reagieren. Je gelassener, je humorvoller man auf Angriffe reagieren kann, desto überzeugender wirkt die Person. Dabei hilft es auch, wenn man Angriffe nicht zurückweist oder gar zurück-

Übersicht 25: Der Zusammenhang von Management- und Kommunikationsaufgaben am Beispiel eines Problemlösungsgesprächs

Hohe Beteiligung! Mitsprache von Betroffenen gewährleisten!	1. Problembewußtsein schaffen • Erfahrungen austauschen und das Problem erkennen, • erkennen, wer, wie, in welchem Umfang betroffen ist, • das Problem allen bewußt machen.	Alle Motive und Interessen offenlegen!
Gleichen Informationsstand für alle herstellen!	2. Lage und Trend analysieren (Situationsanalyse) • das Problem genau beschreiben und eingrenzen, • die unterschiedlichen Positionen, Erklärungen und Deutungen sammeln.	Vertrauen entwickeln!
Positives Gesprächsklima entwickeln!	3. Mittel- und kurzfristige Ziele festlegen • (Zielvereinbarung) Die Ziele der anderen berücksichtigen (Programme, Beschlüsse...).	
	4. Wege zu den Zielen (Lösungen) suchen (Planung) • sammeln, • diskutieren und bewerten, • beste Lösung auswählen.	Gemeinsinn im Mittelpunkt!
	5. Entscheidung in Aktion umsetzen (Durchführung) • wer macht was, mit wem, wann, wie, wo?	
	6. Auswirkungen der Entscheidung und Aktion überprüfen und bewerten (Kontrolle) • ausreichend Zeit nehmen.	

schlägt, sondern versucht, die Äußerungen nicht auf die Person, sondern auf das Problem zu beziehen, Fragen zu stellen und die Forderungen konkret begründen zu lassen. Der Angreifer mag zwar auf Krawall aus sein, aber für die eigene

Reaktion ist man selbst verantwortlich. Auf jeden Fall sollte man sich nicht in einen öffentlichen Zweikampf hineinbegeben, sondern einen positiven Bezug zur Stadtpolitik oder den anderen Anwesenden suchen. Verständnis zu zeigen heißt nicht, dem anderen „recht geben“. Es signalisiert aber dem Gesprächspartner: „Ich kann mich in Ihre Lage hineinversetzen und ich verstehe Ihre Emotionen.“ Das ist oft hilfreich. Auch sollte man sich fragen, ob die aggressive Haltung durch eigenes Verhalten hervorgerufen oder zumindest verstärkt wurde.

4. Die Rolle der Medien

Wenn man beachtet werden will, muß man etwas zu sagen haben

Zur Bürgerorientierung gehört die Arbeit mit den Medien. Dieser Umgang mit den Medien muß nicht nur gelernt sein, sondern kann auch gelernt werden. Von Vorteil ist es, wenn der Bürgermeister sich eines Pressebüros bedienen kann. In kleinen Gemeinden muß er die Pressearbeit oft selbst steuern. *Kommunalpolitik und Verwaltungshandeln werden über die Presse vermittelt.* Deshalb sollte der Bürgermeister auf die Kommunikation nach „außen“ besonderen Wert legen. Auch dieser Bereich braucht eine systematische und strukturierte Bearbeitung und lebt von der Qualität der Personen, die dies tun. Medien sind kein neutrales Forum für jedermann, sondern kommerzielle Unternehmen. Allerdings haben die lokalen Zeitungen ein echtes Interesse daran, sich die Verwaltungsspitzen als permanente Informationsquellen zu erhalten. Da die Lokalpresse tendenziell eine Honoratiorenpresse ist, kann sie vom Bürgermeister intensiv genutzt werden. Dabei gilt es, die Regeln der Pressearbeit zu beachten,

denn die Medien bestimmen selbst über ihre Zugangsbedingungen. Dazu gehört, daß sie den Nachrichtenwert einer Veröffentlichung auch nach seinem *unterhaltungsästhetischen Charakter* bestimmen. Das führt auf seiten der Kommune zuweilen zu Unverständnis, d.h. einem Nicht-Verstehen der Arbeitsbedingungen der Presse. In der Regel wird jedoch bei Veranstaltungen der Stadt nicht nur auf die Termine der Presse Rücksicht genommen, sondern auch auf die Eignung für gute Fotos sowie den Informations- und Unterhaltungswert für die Nachricht. Der Bürgermeister ist Presse lieblich, wenn er sich als *medienfit* herausstellt: Er muß jederzeit für die Medien erreichbar und nutzbar sein sowie jederzeit ein gutes Bild abgeben. Ist er dazu bereit, hat er die Presse langfristig auf seiner Seite und kann sie für seine Botchaften nutzen.

Politik pur gibt es nicht. Ihre öffentliche „Darstellung“, ihre Begründung und Rechtfertigung, aber auch nur die „symbolische Handlung“, sind immer ein Teil der Politik. Demokratische Politik hat gegenüber den Wählern eine kommunikative Bringschuld, denn sie muß sich legitimieren. Das wird gerade im Wahlkampf deutlich. Die Darstellung gelingt umso besser, je häufiger die handelnden Personen in den Medien präsent sind. Da sich die Medienpräsenz der Kommunalpolitiker in der Regel auf die Lokalzeitungen und den Lokalfunk beschränkt, ist hier der Wettkampf um Aufmerksamkeit am größten.

Die tägliche Gremienarbeit in den Kommunen mit ihren Kooperationen und Kompromissen, also die „Herstellung von Politik“, und die „Darstellung von Politik“ in den Zeitungen sind nicht deckungsgleich. Die „Aufmerksamkeitsregeln“ der Medien, die über die Auswahl entscheiden, decken sich nicht mit den Prioritäten von Politik und den Erwartungen von Politikern. Deshalb gehört es zum ständigen Repertoire der Kommunalpolitiker, sich darüber zu beklagen, in den Medien nicht ausreichend zu Wort zu kommen.

Zum Grundverständnis gehört, daß Kommunikation keine Einbahnstraße ist. Deshalb können Kommunalpolitiker nicht erwarten, daß sie ihre Informationen nur in den Redaktionen abzugeben bräuchten, damit sie gedruckt oder gesendet würden. Die Medienwelt lebt nach eigenen Zugangsregeln (siehe unten), und auch der persönliche Kontakt will gepflegt sein. Sollen die Medien über Politik berichten, fordern sie einen „Nachrichtenwert“. Will Politik irgend ein Öffentlichkeitsprodukt lancieren, dann braucht sie eine attraktive „Botschaft“.

Für die interne Kommunikation benutzen die Parteien in der Regel ihre Programme zur Orientierung und zur Legitimation von Entscheidungen. Die Kommunikation nach außen erfolgt vor allem über eine inszenierte Politikvermittlung, die sich durch „Events“ an vorher definierte Zielgruppen oder zur Imagebildung an die Öffentlichkeit allgemein wendet. Inszenierung bedeutet dabei, daß ein Ereignis mit symbolischer Bedeutung bewußt herbeigeführt wird, das mit den aktuellen politischen Entscheidungen nicht deckungsgleich ist oder nur in entferntem Zusammenhang steht. Die komplexen Zusammenhänge, Ursachen und Hintergründe politisch wichtiger Entscheidungen können Außenstehenden oft nur schwer vermittelt werden. Deshalb bietet die inszenierte Politikvermittlung eine Reduzierung auf wenige Botschaften und Images, die beim Adressaten positiv ankommen.

Der Aufwand für solche Aktivitäten lohnt sich in der Regel nur, wenn darüber auch in der Presse berichtet wird. Denn es gilt der allgemein gültige Satz: „Was nicht in der Zeitung gestanden hat, hat nicht stattgefunden.“ Dies gilt insbesondere für größere Städte, in denen die persönliche Kommunikation für das Stadtgeschehen keine wichtige Rolle mehr spielt.

In der heißen Phase des Wahlkampfes konzentriert sich die Inszenierung auf das vorhandene Image einer Partei oder Person, da neue Zuordnungen und neue Botschaften eher zu Ver-

wirrungen führen dürften. Auch sind Botschaften, die von den Wählern eher anderen Parteien oder Personen zugeordnet werden, zu diesem Zeitpunkt kontraproduktiv.

Übersicht 26: Politikinszenierung

Welche Partei und welche Botschaft sind den folgenden Aktivitäten zuzuordnen? Und für welche Politikbereiche wird damit Kompetenz reklamiert?

- An einem Runden Tisch werden Unternehmer, Betriebsräte, Industrie- und Handwerkskammern, Arbeitsamt, Banken, Stadtverwaltung usw. zum Thema „Ein lokales Bündnis für Arbeit“ zusammengeführt.
- Auf dem Marktplatz, dort wo sonst der Weihnachtsbaum steht, wird eine vom sauren Regen gezeichnete Fichte aufgestellt und mit Informationstafeln zum Thema umgeben.
- Die Senioren einer Kommune werden eingeladen, um von einer Polizistin über die örtlichen Kriminalitätszahlen informiert und über Sicherheitsvorkehrungen am Haus beraten zu werden.
- Eine Partei organisiert vor Ort eine „EnergieSpar-Messe“ gemeinsam mit dem Fachhandel und den örtlichen Initiativgruppen.

Politikinszenierung findet nicht nur für die relativ wenigen Anwesenden statt, sondern insbesondere für die Medien. Ein typisches Beispiel war der SPD-Parteitag im April 1998 in Leipzig, wo der „Aufbruch“ in Ton, Farbe und Musik bis hin zur Dauer des Beifalls für den Kandidaten für das Fernsehen in Szene gesetzt wurde.

Eine moderne Form der Politik über Medien ist die Vorab-Inszenierung. Man fördert das Gespräch über ein bestimmtes Thema, um anschließend zu zeigen, daß die Politik darauf

reagiert. Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen bleibt es aber oft auch bei einer reinen Ankündigungs-Politik oder sogar nur einer Als-ob-Politik (z.B. das Pflanzen eines Baumes statt Klima-Politik, eine adventliche Beschenkung von Asylbewerberkindern statt echter Chancen für diese Kinder usw.).

Welche Medienpolitik betreibt der örtliche Bürgermeister? Es ist nicht mehr in erster Linie die Frage, *ob* Politik in den Medien oder für sie inszeniert wird, sondern *wie*. Und die Medien selbst bestimmen, nach welchen Zugangsregeln ein Akteur mit den Lesern, dem Publikum kommunizieren darf.

Zugangsregeln zur Medienwelt

Die Medien sind kein neutrales Forum, auf dem sich jeder zur Geltung bringen kann. Es sind kommerzielle Unternehmen.

- Wer sich den (Arbeits-)Regeln der Medien nicht unterwirft, findet keinen Zugang mehr. Die Hauptakteure müssen jederzeit für die Medien erreichbar und nutzbar sein. Man spricht von der „Medienfitneß“, was auch etwas aussagt über die notwendige Belastbarkeit. Im Fernsehen kommt es wesentlich darauf an, daß man jederzeit ein gutes Bild abgibt.
- Die Medien bestimmen den Nachrichtenwert, der sich nicht nur nach der Qualität der Information bemißt, sondern vielmehr nach der Verwertbarkeit für die „unterhaltungsästhetische Medienöffentlichkeit“. Alles das, was man von einer Person oder Partei sowieso erwartet, ist wenig interessant. (Die Profilierung gegen die eigene Partei bringt jedoch Schlagzeilen.)
- Auch die Präsentationsregeln wollen gelernt sein. Die Darstellung braucht Dramatik und Unterhaltung. Wichtige Bestandteile sind aber auch die Personifizierung und die

Umsetzung in Bilder. (Kann eine Verwaltungsmitteilung in eine Aufmerksamkeit erweckende Ankündigung, in eine Aktion mit Bürgern und in eine fachliche Nachbearbeitung gestaltet werden?)

- Entscheidend für die Bildlichkeit ist die „Verkörperbarkeit von Informationen“. Pressefotografen haben ihre liebe Mühe, ungeübte Politik-Darsteller aus stets den gleichen starren Posen zu lösen. Die Leser sollen durch Bilder angesprochen und informiert werden. Deshalb kommt es auf die Darstellung des tätigen Körpers einzelner Akteure an, aber auch auf das Herbeiführen von Events, die eine bildhafte Botschaft ermöglichen (der Bürgermeister zur Abwechslung als zupackender Baggerfahrer und nicht nur mit dem obligaten Spaten).
- Die Person, die dann noch das Wechselspiel zwischen politischer Bühne und privater Darstellung (der Kandidat auf dem Fahrrad oder mit Hund auf dem Weg ins Rathaus) beherrscht, hat in den Medien einen treuen Verbündeten.

Fazit:

Der Kandidat hat die Themenherrschaft, wenn er die Medienregeln beherrscht.

„Wahlen werden nicht nur durch Inhalte,
sondern auch durch Emotionen gewonnen.“
Franz Müntefering 1998

5. Events oder wie erreiche ich die Bürger

Städtische Politik muß „*erlebbar*“ werden, deshalb braucht sie öffentliche Darstellung, braucht Legitimation durch Kommunikation. Da die Bürger die Stadtpolitik nicht in all ihren Facetten begleiten können, muß die Stadtpolitik Prioritäten setzen. Diese Schwerpunktthemen gilt es dann so umzusetzen, daß sie bei den Bürgern ankommen und auch als Themen für die Bürger verstanden werden können. Deshalb müssen Informationen mit Emotionen verbunden werden. Die Bürger sollen das Gefühl haben, daß die Aktivitäten etwas mit ihnen selbst zu tun haben. Persönliche Ansprachen, Mitmachmöglichkeiten, das Abfragen von Meinungen usw. sind der aktive Weg. Zustimmung erreicht man durch positiv formulierte Ziele, die von großen Gruppen getragen werden können. Events schaffen die *Darstellung* von Politik (möglichst in Verbindung zur *Herstellung* von Politikentscheidungen).

Das, was in der Stadt geschehen soll, muß *bildlich darstellbar* sein, muß Zustimmung wecken und durch kampagnenhafte Wiederholung im Bewußtsein verankert werden. Durch ständige Wiederholungen können Forderungen zum Allgemeinut werden. Dazu gehört auch ein aussagekräftiger Slogan, ein eigenes Logo und die Arbeit am gleichen Thema über Monate hin.

Mit welchen Themen identifiziert die Bevölkerung den Bürgermeister? Nur mit Etatkürzungen, Auseinandersetzungen im Gemeinderat, Problemen der Einzelinteressen? Events sind Aktivitäten, die Hauptthemen der Stadt zum öffentlichen Gespräch machen. Treffen sie den Nerv der Bürger und haben sie ein Quantum an Unterhaltungswert, dann können

sie zum positiven *Image* der Stadt und des Stadtoberaupts beitragen.

Übersicht 27: Event-Themen

Mein Thema: Zukunft – L(i)ebenswerte Innenstadt	Mein Thema: Zukunft – Mehr Chancen für die Jugend	Mein Thema: Zukunft – Energiesparstadt Rauheim
Befragung von Passanten.	Auftaktveranstaltung: Beach-Volleyball-Turnier oder offenes Nachtturnier ab 22 Uhr für Straßen- mannschaften mit Begleit- programm.	Runder Tisch: Energie mit Handwerkern, Produzen- ten und Anwendern.
Talk-Show mit Sprechern des Einzelhandels, Stadt- planern, Hausfrauen usw.	Bündnis für die Jugend: Ausbildungsmesse mit De- monstrationen zu verschie- denen Berufen.	„Energiesparmesse“ in Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel, mit Her- stellerfirmen, Umweltver- bänden, Universität, Stadt, Schulen usw.
Planungsworkshop mit Stadtplanerinnen und Frauen: Sich wohlfühlen im Zentrum.	Stadteilversammlungen zur Vorbereitung eines „Jugendrats“ der Stadt, Formulierung der Rechte und Forderungen.	Demonstrationen zum Energiesparen in der Fußgängerzone, zum Mitmachen für die Bürger.
Öffentliche Ausstellung der Workshop-Ergebnisse mit Musik und Diskussion.	Spenden sammeln für ein Internet-Café im Jugend- zentrum usw.	Intensive Öffentlichkeits- arbeit, z.B. Besichtigungen durch Minister, Experten usw.
Aufstellung von Straßen- spielgeräten und Spiele- Nachmittag in der Ein- kaufsstraße.	Talk mit den Kirchen: Was ist aus dem Sozialwort der Kirchen geworden? Verantwortung für die Jugend.	
Intensive Pressearbeit.		

6. Herausforderung für kompetente Kandidaten

Der Ernstfall für den Test erfolgreicher lokaler Politik ist die Wahl. Nur wem es gelingt, eine möglichst hohe Zustimmung der Bevölkerung für seine Politik zu mobilisieren, der ist ein erfolgreicher Bürgermeister. Man mag subjektiv davon überzeugt sein, die richtige Politik zu betreiben, doch das reicht nicht. Kommunalpolitik muß sich zuerst an den Wünschen und Erwartungen der Bürger orientieren. Der Bürgermeister muß daraus gemeinsam umsetzbare Ziele formulieren lassen und ein gemeinschaftliches Vorgehen organisieren. Die Bürger bewerten dann den Grad der Umsetzung.

Allerdings ist die Bürgerschaft keine homogene Masse. Wer dem einen Gutes tut, stößt bei anderen auf Kritik. Interessensgegensätze ziehen sich quer durch die Bürgerschaft. Deshalb muß der Bürgermeister auch darauf achtgeben, nicht denjenigen Gruppen nachzugeben, die ihre Wünsche am lautesten artikulieren. Vom Bürgermeister ist Rückgrat gefragt. Deshalb heißt Bürgerorientierung nicht, jeder Forderung aus der Bürgerschaft nachzugeben. Gerade in Zeiten knapper Kassen ist es noch schwieriger geworden, politische Kompromisse auszuhandeln und positive Signale zu geben. Aber Bürgermeister gehören zu der Sorte Mensch, die schwierige Aufgaben nicht abschreckt, sondern anlockt. Es bewerben sich häufig gerade solche Personen für das Amt eines Bürgermeisters, die gerne Gestaltungsaufgaben wahrnehmen und sich auch in schwierigen Situationen für ihre Mitmenschen engagieren wollen. In der Ausgestaltung von Zukunftsprojekten finden sie ihre persönlichen Stärken und sind davon überzeugt, den auf sie zukommenden Aufgaben gewachsen zu sein. Die meisten Bürgermeister sind solche „Kämpfernaturen“, die sich ihrer Fähigkeiten bewußt sind und über einen ausgeprägten Durchsetzungswillen verfügen. Negative Seiten dieses Durchsetzungswillens machen sich manchmal in einer Art „Rauflust“ bemerkbar und einer Tendenz, sich nicht in die Karten schauen zu lassen.

Neben dem ausgeprägten Gestaltungswillen gehört zu einem „guten“ Bürgermeister die Fähigkeit zu einem psychologisch positiven Umgang mit den Bürgern. Die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen zu können und psychologisch einfühlsam zwischen verschiedenen Instanzen vermitteln zu können, ist eine Voraussetzung, um von den Menschen verstanden oder gar angenommen zu werden. Zur Volksnähe gehört auch die sprachliche Fähigkeit, Entscheidungen in geeigneter Weise öffentlich darstellen zu können. Eine verständliche Sprache kann dafür gute Dienste leisten.

Allseits anerkannte Bürgermeisterpersönlichkeiten verkörpern die bipolaren tiefenpsychologischen Mechanismen der „Identifikation“ und der „Projektion“. Einerseits wird der „erste Bürger“ der Kommune vereinnahmt als „einer von uns“, andererseits ist er als Führungspersönlichkeit jemand, der sich durchsetzt und von dem dies erwartet wird. Wem es gelingt, diese beiden Gefühlslagen in der Bevölkerung gleichermaßen zu bedienen, der kann längerfristig als geschätztes Stadtoberhaupt bei seinen Mitbürgern in Erinnerung bleiben.

Obwohl die zeitliche Beanspruchung im Amt zu den negativsten Erfahrungen der Bürgermeister gehört, macht es ihnen doch Freude, Verantwortung bei der Gestaltung von Aufgaben zu übernehmen. Dies gibt ihrem Leben Sinn, fördert die Belastungsfähigkeit und die Zuversicht, Konflikte durchzustehen, um Positives für die Gemeinschaft zu bewirken.

Die Gemeinde ist auch heute noch der erste Ort für das soziale Zusammenleben der Bürger. Auch im Prozeß des europäischen Zusammenwachsens behält die Kommune ihre unentbehrliche Bedeutung. Die demokratischen Mitwirkungsrechte der Bevölkerung zu stärken und ein leistungsfähiges Dienstleistungsunternehmen Verwaltung zu schaffen, das ist auch heute noch eine motivierende Herausforderung für kompetente Kandidaten.

Anhang

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Der hauptamtliche Bürgermeister im Spannungsdreieck mit Bürgern und Verwaltung	24
Übersicht 2:	Kommunalverfassung mit dem Bürgermeister als gleichzeitigem Ratsvorsitzenden (Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Thüringen) . . .	33
Übersicht 3:	Kommunalverfassung mit einem eigenständigen Ratsvorsitzenden neben dem Bürgermeister (Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein)	35
Übersicht 4:	Die Magistratsverfassung in Hessen . . .	37
Übersicht 5:	Der Bürgermeister in den Gemeindeverfassungen Deutschlands . .	39
Übersicht 6:	Wie würden Sie sich entscheiden?	46
Übersicht 7:	Das Anforderungsprofil – Auswahlkriterien für die Kandidatur . .	48
Übersicht 8:	Die Entwicklung der Kandidateneigenschaften im Wahlkampf	67
Übersicht 9:	Besoldungsübersicht	80
Übersicht 10:	Eisberg-Theorie	86
Übersicht 11:	Aufgabenbereiche in der Wahlkampagne	103
Übersicht 12:	Die Persönlichkeitsanalyse/ Das Selbstbild	105
Übersicht 13:	Image-Profil des Kandidaten	106

170	Anhang
Übersicht 14: Zufriedenheit mit der Stadtpolitik	107
Übersicht 15: Themenschwerpunkte	108
Übersicht 16: Kriterien für die korrekte Zielformulierung	110
Übersicht 17: Der Wahlkampf als Projekt	127
Übersicht 18: Aktivitätenliste	129
Übersicht 19: Bürgerversammlung	130
Übersicht 20: Plakatwerbung	130
Übersicht 21: Aktivitätenprotokoll	131
Übersicht 22: Prüfsteine für eine zukunftsorientierte Gemeindeentwicklung	149
Übersicht 23: Akzentverschiebung kommunaler Leitbilder	151
Übersicht 24: Neue Politikformen der Verständigung .	153
Übersicht 25: Der Zusammenhang von Management- und Kommunikationsaufgaben am Beispiel eines Problemlösungsgesprächs .	157
Übersicht 26: Politikinszenierung	161
Übersicht 27: Event-Themen	165

Beratungsorganisationen

- a) Die gemeinsamen Interessen der Kommunen werden vor allem von drei Spitzenverbänden wahrgenommen (in der Regel mit Landesorganisationen in den Landeshauptstädten):

Deutscher Städtetag (DST)	Lindenallee 13–17 50968 Köln-Marienburg Tel.: 02 21/3 77 10 Zeitschrift: „Der Städtetag“, Kommunale Korrespondenz, Mitteilungen
Deutscher Städte- und Gemeindebund	Kaiserswerther Str. 199–201 40474 Düsseldorf Tel.: 02 11/4 58 71 Zeitschrift: „Städte- und Gemeindebund“
Deutscher Landkreistag	Adenauerallee 136 53113 Bonn Tel.: 02 28 /22 80 30 Zeitschrift: „Der Landkreis“

- b) Grundsätze und Gutachten für eine wirtschaftliche arbeitende Verwaltung liefert die:

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt)	Lindenallee 13–17 50968 Köln Tel.: 02 21/37 68 90
---	---

- c) Als Beratungsinstitut für die Kommunen arbeitet:

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu)	Straße des 17. Juni 112 10623 Berlin Tel.: 030/39 00 10 Abtl. Köln, Lindenallee 11 50968 Köln Tel.: 0221/3 77 11 44
---	--

d) Als Interessenvertretung der Bürgermeister auch

Verband der Kommunalen Wahlbeamten e.V.	Rathaus Langenfeld Konrad-Adenauer-Platz 1 40764 Langenfeld Tel.: 02173/79 43 20
--	---

e) Zur Interessenvertretung kommunaler Fachgebiete gibt es eine Vielzahl von Fachorganisationen, z.B.:

- Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)
- Verband öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV)
- Verband kommunaler Stadtreinigungsbetriebe
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband
- Deutsche Sportkonferenz

f) Die Kommunalpolitiker der Parteien haben sich organisiert in:

Sozialdemokratische Gemeinschaft für Kommunalpolitik Bundes – SGK mit Länderbüros	Bonner Str. 48 53173 Bonn Tel.: 02 28/53 23 92-5 Zeitschrift: „Die demokratische Gemeinde“
Kommunalpolitische Vereinigung der CDU und CSU (KPV)	Friedrich-Ebert-Allee 73-75 53113 Bonn Tel.: 02 28/54 42 46-7
Bundesvereinigung Liberaler Kommunalpolitiker e.V.	ab Juni '99: Reinhardtstr. 12-16 10117 Berlin

g) Kommunalpolitische Seminare und Tagungen führen auch die parteinahen Stiftungen durch:

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (FES)	Godesberger Allee 149 53175 Bonn Tel.: 02 28/8831
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (KAS)	Rathausallee 12 53757 St. Augustin Tel.: 0 22 41/24 60
Friedrich-Naumann-Stiftung	Tempelhofer Ufer 23-24 10963 Berlin Tel.: 030/ 23 55 36-0
Heinrich-Böll-Stiftung	Rosenthalerstr. 40/41 10178 Berlin Tel.: 030/28 53 40
Hanns-Seidel-Stiftung e.V.	Lazarettstr. 33 80636 Münschen Tel.: 089/1 25 80

Zum Autor

Wolfgang Gisevius, geb. 1943, Dipl.-Volkswirt, bis 1999 Stadtverordneter und Vorsitzender der Ratsfraktion in einer nordrhein-westfälischen Stadt, ist Direktor der Alfred-Nau-Akademie der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bergneustadt. Zuletzt veröffentlichte er im Verlag J.H.W. Dietz Nachf. seinen „Leitfaden durch die Kommunalpolitik“ (Neuaufgabe 1999).

Mit der Direktwahl des hauptamtlichen Bürgermeisters erhält die Bevölkerung nicht nur größere Mitwirkungsmöglichkeiten, sie erlebt auch ein Stück Machtverschiebung. Davon handelt dieses Buch. Es wendet sich an alle, die sich für Kommunalpolitik interessieren. Und es will denjenigen Mut machen, die sich aktiv einmischen wollen, ja sogar in Erwägung ziehen, selbst für das Amt des Bürgermeisters zu kandidieren.