

Der dreifache Bürgermeister – Fallstudie für volksgewählte Bürgermeister/innen, Oberbürgermeister/innen von Dr. Gerhard Pfreundschuh

1. Der Fall

(Der Fall ist als ganzes konstruiert, seine einzelnen Teile sind jedoch weitgehend der Wirklichkeit entnommen.)

1.1 Die Bürgermeisterwahl

Fritz Fröhlich wurde am 12.07.1999 zum Bürgermeister seiner Heimatgemeinde Freiberg (rund 10.000 Einwohner) in Hessen gewählt. Er war bisher der jüngste Gemeindevertreter bei der größten Oppositionspartei. Diese hat seit der letzten Kommunalwahl in der Gemeindevertretung eine knappe Mehrheit. Von Beruf war Fritz Fröhlich bei seiner Wahl noch Student der Volkswirtschaftslehre. Er hatte seine schriftliche Prüfung hinter sich und legte rechtzeitig vor der Amtseinführung mit der mündlichen Prüfung sein Examen ab. Er hat damit eine ähnliche Vita wie der Oberbürgermeister der Stadt Horb am Neckar, der dort inzwischen seit vier Jahren erfolgreich Stadtoberhaupt ist. In der Direktwahl unterlag gegen Fritz Fröhlich der bisherige Amtsinhaber.

1.2 Lage in der Verwaltung

Die Verwaltung der Gemeinde Freiberg wurde bisher korrekt und bürokratisch, zentralistisch und hierarchisch geführt. Irgendwelche Verwaltungsreformen haben noch nicht stattgefunden. Der bisherige Bürgermeister, ursprünglich ein Jurist aus der Innenverwaltung, führte sehr persönlich, fachmännisch, aber auch sehr herkömmlich seine Dienstgeschäfte. Aus der Sicht seiner Mitarbeiter hinterläßt der Abgang eine Lücke. Denn selbständiges Arbeiten und Handeln ist niemand gewöhnt.

1.3 Lage in der Gemeindevertretung

Die Arbeit in der Gemeindevertretung ist stark politisiert. Dies rührt vor allem daher, daß in den beiden großen Fraktionen Landtagsabgeordnete sitzen. Sie instrumentalisieren immer wieder landes- und parteipolitische Themen und suchen damit die pressewirksame Konfrontation.

1.4 Stimmungslage in der Bevölkerung

Die Stimmung in der Bürgerschaft ist gegenüber Kommune sehr kritisch. Die Verwaltung gilt als volksfern und bürokratisch, die Gemeindevertretung als parteipolitisch und wenig gemeinwohl- und bürgerorientiert.

2. Der dreifache Bürgermeister – zuständig für: Bürger – Politik – Verwaltung

2.1 Persönliche Ziele

BM Fröhlich möchte wiedergewählt werden. Er sieht im Amt des Bürgermeisters in seiner Heimatgemeinde eine **Lebensaufgabe**. Er ist hoch motiviert, da es ihm gelungen ist, als junger Mann überraschend die Volkswahl zu gewinnen. Er hat aber auch eine junge Ehefrau und wünscht sich mit ihr später Kinder. Er möchte langfristig **Politik und Familie** sinnvoll miteinander vereinbaren.

Welche persönlichen Ziele haben Sie?

2.2 Strategisch politische Ziele

Ihre politischen Ziele?

Lösungsvorschlag:

BM Fröhlich schwebt vor, in der Gemeinde ein neues Wir-Gefühl zu schaffen. Er wünscht sich eine engagierte, politisch interessierte Bürgerschaft. Er möchte das Reformmodell „**Bürgerkommune**“ verwirklichen. Außerdem liegt ihm die Gemeindeentwicklung sehr am Herzen. Er will auch die wirtschaftlichen und sozialen Probleme, also die harten Faktoren, angehen. Er beabsichtigt aber ebenso, kulturelle Akzente zu setzen, um auch dadurch die Bürger zusammenzuführen.

In der Gemeindevertretung möchte er die parteipolitischen Fronten aufbrechen. Schon im Wahlkampf und am Wahlabend hat er den Menschen immer wieder gesagt, daß er ein „Bürgermeister aller Bürger“ sein will. Fröhlich möchte eine neue politische Kultur schaffen, dem Gemeinwohl auch in der ehrenamtlichen Politik zum Durchbruch verhelfen und das **Verhältnis von Politik und Verwaltung** entkrampfen. Dazu soll ein neues Rollenverständnis für beide Seiten gefunden werden.

2.3 Strategische Verwaltungsziele

Ihre strategischen Verwaltungsziele?

Lösungsvorschlag:

Die **Verwaltung** will der BM an Haupt und Gliedern reformieren und modernisieren. Ihm schwebt dabei vor, die Grundsätze des **Neuen Steuerungsmodells** der KGSt einzuführen und zu verwirklichen. Von der Selbsteinschätzung her sieht sich Fritz Fröhlich als jungen, modernen und unbestechlichen BM. Im Rathaus möchte er auch bewährte Verwaltungstugenden in zeitgemäßer Form verwirklichen.

3. Die Arbeit in der Verwaltung

3.1 Überblick verschaffen – Schwerpunkte erkennen – strategisch denken

Gruppenaufgabe: Wie haben Sie sich einen ersten Überblick in der Verwaltung verschaffen?

Lösungsvorschlag:

Die täglichen Aufgaben nach dem Dienstantritt zeigen BM Fröhlich, daß er die meiste Arbeitszeit für die Verwaltung aufwenden muß. Hier dürften nach seiner Einschätzung auch Modernisierungsmaßnahmen am schnellsten greifen. Die Arbeit in der Volksvertretung ist ihm bekannt. Er weiß, daß hier Verhaltensänderungen etwas länger dauern und es nur ein langfristiges Ziel sein kann, die politische Kultur zu verändern. Die Bürgerschaft möchte er jedoch möglichst bald und gezielt durch bürgerschaftlich orientierte, konkrete Projekte gewinnen. Diese kann er aber nur mit einer guten Verwaltung anstoßen und verwirklichen.

Er beabsichtigt, eine strategische und operative Planung zu erarbeiten, die mit dem Tag seiner Wiederwahl in sechs Jahren ein wichtiges Etappenziel erreicht haben soll. Er möchte dann sichtbare Ergebnisse den Bürgern vorlegen können, an denen diese dann aktiv mitgewirkt haben, mit denen sie sich identifizieren. Alle Planungen und größeren Einzelvorhaben sollen grob in folgenden Schritten erarbeitet werden: Als erstes ein verwaltungsinterner, durchdachter Entwurf im Gemeindevorstand, dann dessen Vorberatung mit der ehrenamtlichen Politik und schließlich eine allgemeine Erörterung mit der Bürgerschaft. Aus all diesen Gründen entschließt sich der BM, seine Hauptaufmerksamkeit zunächst der Verwaltung zuzuwenden.

3.1.1 Die Mitarbeiter kennen lernen

In den ersten 14 Tagen macht der BM einen **Gang durchs Haus**. Er besucht jeden Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz. Dabei läßt er sich von niemandem begleiten. Bei einem durchschnittlichen Sachbearbeiter verbringt er etwa 15 bis 20 Minuten, um sich über den Arbeitsplatz und die dort anfallenden Geschäfte informieren zu lassen. Auf seinem Schreibtisch hat er sich nicht nur einen Organisationsplan, sondern auch die **Stellenbeschreibungen** aller Bediensteten bereit legen lassen. Bei Personen, die ihm besonders aufgefallen sind, schaut er nochmals in deren Stellenbeschreibung und macht sich dort erste Notizen an den Rand.

3.1.2 Die Führungskräfte - ihre Aufgaben, Probleme, Schwerpunkte

Außerdem reserviert sich der BM ein bis zwei Nachmittage je Woche für **Einzelgespräche mit Amtsleitern (AL)**. (*Die Managementlehre spricht hier von Management-Audit.*) Er bittet jeden AL, vom Kämmerer bis zum Leiter des Ordnungsamtes, zu einem persönlichen und vertraulichen Gespräch zu sich. Dieses ist auf 1,5 - 2 Stunden angesetzt. Es ist jeweils ein Vier-Augen-Gespräch in ruhiger,

freundlicher Atmosphären bei einer Tasse Tee oder Kaffee. Weder Telefonate noch Fragereien aus dem Vorzimmer stören das Gespräch. Die ungestörte, streßfreie Gesprächsführung gehört zu Fröhlichs Arbeitsgrundsätzen. Der AL soll zunächst die großen Aufgaben, Ziele und die Probleme seines Amtes im lockeren und freien Gespräch darstellen. Unterlagen, Akten und Papier sind dabei nicht erwünscht. *(Papier ist das Hilfsmittel von Bürokraten und Feiglingen. David Freemantle)*

Es wird allerdings über Aktenleichen, d.h. über nicht abgeschlossene, langsam zum Ärgernis werdende Verfahren gesprochen. Die Amtsleiter sollen vor allem auch ihre ungelösten Probleme offen darlegen. BM Fröhlich verspricht ihnen, daß er diese dann mit ihnen gemeinsam anpacken und lösen will. Die Schwierigkeiten, die jetzt auf den Tisch kommen, sollen niemand Nachteile bringen. Offenheit und Ehrlichkeit sollen künftig zur Unternehmenskultur gehören. Wenn er, Fritz Fröhlich, allerdings später auf jetzt verheimlichte Aktenleichen oder Schief lagen stoßen werde, müsse der Amtsleiter mit Konsequenzen für das Verschweigen und den Mangel an Vertrauen rechnen.

In den Gesprächen zeigt sich, daß fast alle AL dieses Angebot gern annahmen und in großem Umfang ungelöste Probleme dem BM auf tischten. Fritz Fröhlich beauftragt jeweils die vortragenden Führungskräfte, Vorschläge zur Problemlösung zu erarbeiten, macht dazu konkrete Vorschläge und terminierte bereits das nächste Gespräch, also erste Rücksprachen.

Der BM fragt die AL jeweils auch nach ihren beruflichen Zielen. Er erkundigte sich, wie die Amtsleiter ihre eigenen Stärken einschätzen und wo sie Unterstützung oder Fortbildung benötigten. Damit will er erste Eindrücke für die Personalentwicklung und über die Potentiale seiner Führungskräfte sammeln. Eine Neugier, die als zu persönlich empfunden werden könnte, legt der BM dabei nicht an den Tag.

3.1.3 Studium besonderer Pläne und Schwerpunkte

In allen Fällen läßt der BM sich die vorhandenen grundlegenden, strategischen Planungen (z.B. Altenhilfeplan, Flächennutzungsplan, Bebauungspläne [abgeschlossene und vor allem solche im Verfahren] usw.) vorlegen. Die großen Bauvorhaben (z.B. die Schulhaussanierung, Neubau Technisches Rathaus), Arbeitsschwerpunkte (z.B. die Baugenehmigungs- und Immissionsschutzverfahren ansässiger Unternehmen) und besondere Pläne (z.B. Regionalplan, Jugendhilfeplan des Kreises) studierte Fröhlich – häufig auf **Dienstreisen** - genauer. (Dienstreise kann auch der Deckname für einen Arbeits- und intensiven Studientag sein.) Zuvor ließ er sich jedoch von dem zuständigen Sachbearbeiter die Schwerpunkte und Probleme aus dessen Sicht vortragen und über den AL kurze (!) Vermerke anfertigen. Er lernt so in ersten groben Zügen die strategischen und wichtigen Planungen der Kommune aus der Verwaltungssicht kennen - und bemerkt erste Lücken.

3.1.4 Vor-Ort-Termine und Augenschein

Aus den Gesprächen mit den AL ergibt sich auch, wo der BM **Vor-Ort-Termine** vereinbart, um sich einen persönlichen Eindruck von Vorhaben, Problemen oder

laufenden Maßnahmen zu verschaffen. Die Führungsgespräche und die Vor-Ort-Termine werden selbstverständlich auch auf die Eigenbetriebe und Beteiligungen der Stadt (Werke, Anlagen des Abwasserzweckverbandes usw.) ausgedehnt. Durch dieses Vorgehen gelingt es dem BM überraschend schnell, einen Überblick zu gewinnen. Einige nennen ihn einen „Schnellstarter“.

3.1.5 Stellenbeschreibungen und Aufbauorganisation genauer sichten

Wenn sich der BM durch ein Amtsleitergespräch und die dazugehörigen Vor-Ort-Termine einen Überblick verschafft hat, vertieft er sich in die **Stellenbeschreibungen** des betreffenden Amtes. Aus den Zeitanteilen erkennt er, welche Schwerpunkte sich die Sachbearbeiter setzten. Er sieht Doppelarbeit, Schnittstellen bei Verwaltungsverfahren und vieles mehr, was er in kurzen Aktenvermerken für Rücksprachen festhält.

3.2 Führungsroutinen einführen

Aufgabe: Welche Führungs- und persönlichen Arbeitsroutinen wollen Sie einführen?

Lösungsvorschlag:

3.2.1 Stab und Selbstmanagement

Parallel zu seinen Bemühungen, sich einen Überblick zu verschaffen, sorgt Fröhlich dafür, daß sein unmittelbares Arbeitsumfeld gut funktioniert und eine ruhige, angstfreie Atmosphäre ausstrahlt. Er erkennt die Chance, durch gute Organisation, ein funktionierendes Sekretariat und einen kleinen **Stab** sich einen perfekten Arbeitsplatz und ein streßfreies **Selbstmanagement** (*Hinweis auf bekannte Selbstmanagement –Methoden wie Löhn, Hirt, Helfrecht usw., EDV-gestützte Office-Systeme*) aufzubauen. Dabei zeigt sich, daß sein Vorgänger nicht alles schlecht gemacht hat. Er war keineswegs nur ein Bürokrat, sondern in vieler Hinsicht auch ein talentierter Organisator. Eine ganze Reihe von Führungsroutinen können übernommen werden.

So erstellte das Sekretariat einen **Wochenplan**, dem eine Vorschau auf die nächste und übernächste Woche angeheftet war. Der häufig als Fahrer eingeteilte Vollzugsbeamte (Ortsheriff) erhielt an jedem Donnerstag einen **Fahrtenplan** für der kommende Woche. In diesem waren das Fahrziel mit Ort, Straße, Hausnummer und Telefonnummer (zum Anruf bei eventuellen Verspätungen oder Anfahrtsschwierigkeiten) aufgeführt. Der Fahrer trug auf Grund der Entfernung und der üblichen Verkehrsverhältnisse die Abfahrtszeiten ein, die das Sekretariat noch am Freitag in den Wochenplan übernahm. Wochen- und Fahrtenplan waren das Vorblatt der **Wochenmappe** für den BM. Darin waren unter dem jeweiligen Wochentag alle Einladungen samt Rede- und Grußworttexten eingeordnet. Für größere Sitzungen der kommenden Woche (außer für Gemeindevertretung) lagen spätestens am Donnerstag auch die **Sitzungsmappen** mit allen Sitzungsunterlagen auf dem Schreibtisch des BM.

Im Sekretariat wurde ein **Telefonbuch** geführt, in dem alle eingehenden Anrufe mit Datum, Uhrzeit, Name und Rufnummer des Anrufers festgehalten wurden. Außerdem wurde in kurzen Stichworten der Grund des Telefonats festgehalten. Daneben wurde eine **Telefonliste** geführt, in der mit Namen und Rufnummer all jene eingetragen wurden, mit denen der BM zu telefonieren beabsichtigte. In sogenannten „Telefonstunden“ wurde diese Liste abgearbeitet. Der Vorgänger und auch Fritz Fröhlich wollten „Herr ihrer Zeit und ihres Handelns“ bleiben. Freundlich, aber bestimmt nahm die Sekretärin die Anrufe entgegen und versprach alsbaldigen Rückruf, der je nach Anlaß auch durch einen Amtsleiter oder den persönlichen Referenten (PR zugleich Pressesprecher) erfolgen konnte.

Um diese Gesprächswünsche, vor allem aber auch die Termine und Einladungen abzustimmen, fand an jedem Montagvormittag zu Dienstbeginn eine meist einstündige **Frühbesprechung** im Dienstzimmer des BM statt. Dazu erschienen der Pressereferent (zugleich PR) und die Leiterin des BM-Sekretariats. Gerade die Frühbesprechung hatte das Ziel, daß der BM Herr seines Terminkalenders und seiner Zeit blieb. Danach fand in der Regel eine erste **Telefonstunde** mit den in dieser Woche dringendsten Gesprächen statt. Diese eingeübte Organisation sagt Fröhlich zu, er behält sie bei. Allerdings überführt er sie in eine EDV-gestützte Form. So erscheinen Wochenplan, Fahrtenplan und Telefonliste auch auf dem Laptop des OB. Fröhlich führt aber weiterhin unmittelbar und persönlich. So wenig wie er das Medium Papier zwischen sich und seinen Mitarbeitern will, so soll auch die Elektronik ihn nicht zum nur noch virtuellen Chef machen.

3.2.2 Die persönliche, mündliche Rücksprache

Doch in einem unterscheidet sich Fritz Fröhlich von seinem Vorgänger. Die ständigen Rückfragen und Gesprächswünsche, die dauernde „offene Tür“ für jeden und wegen jedem schafft Fröhlich sofort ab. Auch die vielen Aktenvermerke mit kleinen schriftlichen Rückversicherungen läßt er umgehend einstellen. Der BM ersetzt dies durch neue Routinen. So vereinbart er mit seinen Amtsleitern wöchentlich, spätestens jedoch 14-tägig eine ca. einstündige **Rücksprache**. Dazu können die jeweils zuständigen SB zugezogen werden. Ohne ihren Vorgesetzten können die SB jedoch nur in Ausnahmen, vor allem wegen Mißständen oder unlösbaren Problemen beim BM vorsprechen. Rücksprachen und Vorsprachen dienen vor allem der Entscheidungsfindung, sie sind keine unverbindlichen Erzähl- oder Plauderstündchen.

Der BM weiß, daß Führen vor allem **Entscheiden und die Umsetzung von Entscheidungen** (samt Controlling) ist. Entscheidungen sollen Lösungen bringen. Entscheiden heißt aber immer Handeln unter Unsicherheit. Daher gilt es, die risikobehafteten Lösungen sorgfältig und gemeinsam mit den zuständigen Führungskräften und Sachbearbeitern (SB) zu erarbeiten. Fröhlich ist entscheidungsfreudig. Niemand verläßt das Zimmer des BM, ohne daß entweder eine Entscheidung gefallen oder der Auftrag zur Beschaffung von weiteren Informationen zur Entscheidungsfindung ergangen ist. Der Spruch „Wer aus dem Rathaus kommt, ist dümmer als vorher“ gilt bei Fritz Fröhlich nicht. Die letzte Verantwortung für Entscheidungen, an denen der BM beteiligt war, trägt er allein. Er beruft sich nie auf „falsche oder schlechte Beratung“, um den „schwarzen Peter“ nach unten zu schieben.

Für jede Führungskraft, die dem BM unmittelbar unterstellt ist, legt er in seiner Schreibtischschublade einen Hängeordner an. In diesen steckt Fröhlich alle Aktenvermerke, Briefkopien (*Brieforiginale bleiben nie beim BM. Sie werden nie aus dem zügigen Postlauf entnommen. Unmittelbar an den BM und nur von diesem zubeantwortende Brief laufen zum PR und Pressesprecher.*) und sonstigen Unterlagen, die er in der nächsten Rücksprache ansprechen will. Denn so wie Fröhlich ruhig und zusammenhängend arbeiten will, stört auch er sein Mitarbeiter nur in Ausnahmen. Er läßt ihnen allerdings häufig über sein Vorzimmer Besprechungspunkte für die nächste Rücksprache ankündigen, damit sie sich vorbereiten können.

3.2.3 Die Sitzungen des Gemeindevorstands

Eine weitere Führungsroutine von Fröhlich ist die 14-tägige **Sitzung des Gemeindevorstands**. Daran nehmen auch die Amtsleiter in beratender Funktion teil. Die Sitzungen sind stets durch eine Tagesordnung und den für den einzelnen TOP zuständigen AL gut vorbereitet. Sie werden von Fröhlich zügig, sachlich und freundlich geleitet. Während Rücksprachen nur ein Amt betreffen, behandeln Sitzungen des Gemeindevorstands Querschnittsaufgaben und so wichtige amtsübergreifende Probleme, daß die Chefebene gebraucht wird. (*Diese Sitzungen werden in der Praxis zur Qual, wenn der BM oder einzelne Teilnehmer sie zur Klärung von Rückspracheangelegenheiten oder Detailfragen mißbrauchen.*) In den Sitzungen des Gemeindevorstands wird allseitig und vollständig über die strategischen Ziele und operativen Schwerpunkte, über wichtige laufende Geschäfte, Maßnahmen und das kommunalpolitische Geschehen informiert. Es ist Ziel des BM, sich damit ein kreatives Führungsteam und eine offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen. Die gesamte Chefebene der Verwaltung denkt nach einiger Zeit politisch mit. Die Stimmung ist dabei stets entspannt, ruhig und freundschaftlich, manchmal fröhlich. Es ist das Anliegen des BM, nicht nur ein gutes Betriebsklima, sondern langfristig und gemeinsam eine echte Unternehmenskultur und -ethik zu entwickeln.

3.2.4 Die Ämtergespräche und -besuche, Personalrat, Frauenbeauftragte

Um auch mit den Sachbearbeitern ins Gespräch zu kommen, veranstaltet der BM monatlich einmal ein **Ämtergespräch**. Zur Vorbereitung dazu schaut er sich noch einmal die Stellenbeschreibungen an. Jeder Mitarbeiter soll etwas zu seiner Arbeit und akuten Vorhaben und Problemen sagen. Dinge, die dem BM in der Stellenbeschreibung, bei Rücksprachen oder Besprechungen aufgefallen sind, spricht er an. Hin und wieder interessieren ihn ein Sachgebiet oder dort laufende Maßnahmen besonders. Er läßt sich dann von diesem Sachbearbeiter zusammen mit dem Amtsleiter die gewünschten Informationen in einem Einzelgespräch geben. - Fröhlich hat sich vorgenommen, von Zeit zu Zeit auch die einzelnen Ämter vor Ort zu besuchen, wie er dies bei seinem Gang durchs Haus erstmals tat.

Schließlich ist der BM ständig auf Suche nach Talenten in seinem Amt. Er weiß, daß die Qualität der Verwaltungsarbeit langfristig davon abhängt, daß die richtige Personen auf dem richtigen Platz sitzen. Doch die Einführung eines erfolgreichen

Personalentwicklungskonzepts wird keine Routine-, sondern eine wichtige Führungsaufgabe sein. Dazu wird Fröhlich eine Projektgruppe einrichten.

Jedes Vierteljahr und bei Bedarf auch öfter finden Gespräche mit dem Personalrat und der Frauenbeauftragten statt.

3.3 Führungsgrundsätze

Aufgabe: Beschreiben Sie Ihren Führungsstil.

Lösungsvorschlag:

3.3.1 Gegenstromprinzip

Nach dem Verwaltungsverständnis von Fritz Fröhlich bauen sich Organisationen von unten nach oben auf. Er erwartet also, daß die Verwaltung gut organisiert und reibungslos läuft, auch wenn er auf Reisen oder im Urlaub ist. Um dieses Ziel zu erreichen, will er alle Mitarbeiter zu einer bisher ungewohnten Eigenverantwortung und Selbständigkeit führen. Er will moderne **Führungsgrundsätze** und zeitgemäße **Verantwortungsdelegation** einführen. Das bedeutet auch, daß er die Verwaltung in einem Gegenstromprinzip von unten nach oben und von oben nach unten sieht. Reformimpulse, Veränderungen, die Beseitigung von Mißständen und von Bequemlichkeit werden auch in Zukunft eine Führungsaufgabe sein, für die der Verwaltungschef maßgeblich verantwortlich ist. Die Verwaltungsmodernisierung, so die Überzeugung des BM, muß beim Chef beginnen oder sie beginnt gar nicht. Zur ständigen Mißstands-beseitigung sind aber die Mitarbeiter aller Ebenen der Verwaltungsorganisation aufgerufen. (*Die Japaner nennen diese ständige Arbeit an Qualität und Perfektion „kaizen“.*) Über die Einführung eines verbesserten Vorschlagswesens und von Qualitätszirkeln wird der BM im Gemeindevorstand diskutieren.

3.3.2 Der motivierte Sachbearbeiter

Für Fritz Fröhlich lautet daher die erste Frage: „Was sind die Voraussetzungen dafür, daß ein Sachbearbeiter seine Fähigkeiten voll einsetzt, daß er Lust an Arbeit und Leistung erlebt?“ Er fragt sich auch, wieso er selbst so hoch motiviert ist, was die Voraussetzungen und Bedingungen dafür sind, daß er so viel Fröhlichkeit bei seiner Arbeit erlebt. Wie kann er es erreichen, daß beim durchschnittlichen Sachbearbeiter Meyer auch solche Antriebskräfte freigesetzt werden?

Fröhlich hat dazu das Modell „Erfolgslust“ entwickelt, das auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen von Soziologen und Verhaltensforschern beruht (*Csikszentmihalyi*). Die Untersuchungen wollten herausfinden, wie es kommt, daß Menschen ohne Bezahlungen große Anstrengungen auf sich nehmen. Oft sind sie im Beruf auch gegen gute Entlohnungen nicht bereit, sich annähernd so zu verausgaben. Bei Bergsteigern und Rocktäncern, bei Schachspielern und Chirurgen wurden fünf Bedingungen gefunden, die erfüllt sein müssen, damit sich >Erfolgslust< einstellt:

1. Es müssen eigenverantwortliche **Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten** gegeben sein.

Gegenteil: Eintönigkeit und Fremdbestimmung

2. Es muß ein überschaubarer, eingegrenzter **Aufgabenbereich** (Stimulusfeld) überantwortet sein.

Gegenteil: Zuständigkeitswirrwarr und „organisierte Unverantwortlichkeit“ (Gerhard Banner)

3. Es muß ein hohes, aber bewältigbares **Risiko** vorliegen. „Entscheiden“ heißt Handeln unter Unsicherheit. Ohne Risiko keine Verantwortung. Durch erfolgreiche Risikobewältigung wachsen die geistigen und seelischen Kräfte eines Menschen.

Gegenteil: Vollkasko-Mentalität, „wasserdichte Absicherungen“, Verantwortungsscheu, Stagnation und Reformfeindlichkeit

4. Es müssen **klare Regeln**, unmittelbare Rückmeldungen über Erfolg und Mißerfolg, über „falsch“ und „richtig“ gelten.

Gegenteil: Rechtsunsicherheit, Zielkonflikte, Widersprüchlichkeiten, niemand weiß, was gilt; keine „klare Linie“.

5. Die Erfolgslust wird vervielfacht durch ihr gemeinsames Erleben in der **Gruppe**. Dazu braucht die Gruppe gegenseitige Bindungen, gemeinsame Ziele und Werte (Unternehmenskultur und Unternehmensethik).

Gegenteil: Egoismus, Unzuverlässigkeit, Unehrllichkeit, Gemeinschaftsfeindlichkeit, Verlust von Bindung und Werten.

Fröhlich ist überzeugt, daß für den Menschen körperliche und geistige Anstrengungen so natürlich wie Spielen und Ausruhen sind. Er glaubt, daß es im Grunde bei seinen Mitarbeitern wie bei ihm selbst ist. Sie suchen eine eigenverantwortliche und selbstbestimmte Tätigkeit. Allerdings weiß er, daß lange Gewöhnung und eingeübte Unselbständigkeit diese menschlichen Fähigkeiten auch verschütten können. Er will, daß seine Mitarbeiter ohne Unterforderung und ohne Überforderung, angstfrei, zupackend und geistig regsam arbeiten. Im Gemeindevorstand findet häufig zu Beginn eine etwa halbstündige Grundsatzdebatte statt. Hier werden vom BM Führungsgrundsätze vorgetragen und den täglichen Erfahrungen der in der Praxis gegenübergestellt.

Einmal jährlich findet eine **Klausurtagung** aller Amtsleiter (AL) sowie ihrer Stellvertreter mit dem BM und dem Gemeindevorstand außerhalb der Gemeinde statt. Stellvertretende AL sind jeweils fähige, junge Nachwuchskräfte. Sie werden so frühzeitig in die Führungsfortbildung einbezogen. Eingeladen werden auch die Personalratsvorsitzende, die Frauenbeauftragte, der Leiter der Werke.

Um die Erkenntnisse des Modells >Erfolgslust< in die Praxis umzusetzen, erklärt Fröhlich die Einzelfallentscheidung zum „**Privileg des Sachbearbeiters**“. Dies wird auch damit begründet, daß die Sachbearbeiter grundsätzlich gut ausgebildet sind. Auch ihre Eingruppierung und Bezahlung entspricht einer eigenverantwortlichen und selbständigen Tätigkeit. Die Vorgesetzten haben daher die Entscheidungen der SB zu respektieren, wenn sie sachlich richtig und den vorher vereinbarten Grundsätzen entsprechen. Delegation ist, so Fröhlich, vor allem auch die Übertragung von Ermessen, Verantwortung und Vertrauen. Er verspricht eine Entscheidung, die dem vereinbarten Ermessensgebrauch entspricht, auch dann mitzutragen, wenn er im Einzelfall sein Ermessen anders ausgeübt hätte. Denn Loyalität ist immer zweiseitig. Fröhlich geht auf Grund seiner Politikerfahrung davon aus, daß willkürliche, „politische“ Rückholungen und Korrekturen von Einzelfallentscheidungen eine Hauptursache für Frust und Unlust in einer Verwaltung sind.

Diese Grundsätze, so ergänzt der Hauptamtsleiter, entsprechen genau dem heute von der KGSt empfohlenen „**Kontraktmanagement**“. Danach werden mit dem Sachbearbeiter oder der jeweils nächst unteren Ebene, bestimmte Ziele vereinbart, die diese dann eigenverantwortlich und selbständig im Rahmen der Vereinbarungen verwirklichen. Das Ziel wird vorgegeben, den Weg zum Ziel findet der Beauftragte selbst. Hier kann er seine ganze schöpferische Kraft und berufliche Erfahrung einsetzen und schließlich >Erfolgslust< erleben.

Fröhlich vereinbart mit seinen Führungskräften auch den Grundsatz: „Wer entscheidet, der unterschreibt.“ Dadurch wird das Privileg des Sachbearbeiters zur Einzelfallentscheidung nach innen und außen dokumentiert. Mit der Unterschrift übernimmt er die Verantwortung, also das Risiko für Erfolg und Mißerfolg.

Im Gemeindevorstand macht nun der erste Beigeordnete und Kämmerer Obermeyer einen Vorschlag. Er hat darüber nachgedacht, wie das Privileg des Sachbearbeiters zur Einzelfallentscheidung in der täglichen Praxis umgesetzt werden kann. Er hat dazu ein **>Vier-Fälle-Modell<** für Rücksprachen entwickelt. Danach darf ein Sachbearbeiter nur in folgenden vier Fällen vor einer Entscheidung bei seinem Vorgesetzten Rücksprache nehmen. Im übrigen hat er eigenverantwortlich und selbständig zu entscheiden.

1. Ein Fall ist rechtlich oder tatsächlich **so schwierig**, daß ihn der Sachbearbeiter nicht selbst entscheiden kann (Offenbarung der eigenen Grenzen und ggf. des eigenen Fortbildungsbedarfs). Er macht gleichwohl einen Entscheidungsvorschlag und begründet, warum er letzte Zweifel an dieser Entscheidung hat.
2. Eine Entscheidung ist für eine Vielzahl künftiger Fälle von **grundsätzlicher** Bedeutung (Präzedenzfall).
3. Eine Einzelfallentscheidung ist von außergewöhnlicher **finanzieller** Bedeutung. Sie sprengt den üblichen Rahmen.
4. Eine Entscheidung ist von erheblicher **kommunalpolitischer** Bedeutung.

3.3.3 Der erfolgreiche Amtsleiter

Auf der ersten gemeinsamen Klausurtagung in Kloster Schöntal entwickeln die versammelten Führungskräfte zusammen mit dem BM einen Katalog von Fähigkeiten und Tätigkeiten, die ein erfolgreicher Amtsleiter besitzen muß. Denn die tägliche Praxis der letzten Monate hat gezeigt, daß manche Amtsleiter verunsichert sind. Die alte Gewohnheit, schwierige Fallentscheidungen auf den Tisch des Vorgesetzten zu legen und damit zu dessen Aufgabe zu machen, ist schwer abzuschaffen. Auch glaubten viele Sachbearbeiter nicht, daß sich ihre Vorgesetzten vor sie stellen werden, wenn Gemeindevertreter, die Presse oder einflußreiche Bürger gegen sie ankämpften. Die Amtsleiter wiederum sahen sich ihrer Haupttätigkeit beraubt. Was sollen sie jetzt den ganzen Tag machen, wenn sie nicht mehr in Einzelfällen herumrühren dürfen?

Am Ende der Klausurtagung einigt man sich auf folgenden Aufgabenkatalog für AL:

1. Fachlichkeit

Wer Sachbearbeiter führt, braucht Sachlichkeit. Daraus schöpft er ganz wesentlich seine Autorität. Der Amtsleiter muß die schwierigsten Entscheidungen, also die Fälle von Ziffer 1. des Rücksprachemodells, beherrschen. Er muß also die einschlägigen Gesetze, Ausführungsbestimmungen und die Rechtsprechung dazu kennen. Er muß sich laufend fortbilden. Der BM brachte einen Vergleich: „Der Meister in der Opel-Werkstatt muß den Opelmotor kennen.“

2. Einführung des Neuen Steuerungsmodells

BM Fritz Fröhlich stellte am Nachmittag des ersten Klausurtages persönlich in anschaulicher Form das Neue Steuerungsmodell der KGSt vor. Nach längerer Diskussion beschließen die versammelten Führungskräfte einstimmig diese Führungsgrundsätze in der Verwaltung einzuführen. Danach werden die Amtsleiter künftig in folgenden Bereichen Handlungs- und Entscheidungsverantwortung übernehmen:

- **Organisationsverantwortung**
- **Budgetverantwortung**
- **Personalverantwortung**
- **Controlling und Berichtswesen**

Es wird weiter vereinbart, zur Umsetzung ein (politische) Lenkungsgruppe und eine operative Projektgruppe einzusetzen. Der Lenkungsgruppe wird BM Fröhlich vorstehen, sie wird dem Gemeindevorstand entsprechen. Die Projektgruppe wird der Erste Beigeordnete Obermeyer leiten. Ihm liegt schon lange die innere Organisation am Herzen. Als Kämmerer hat er auch Zugang zu allen Fachbereichen. Es sieht durch das Neue Steuerungsmodell seine Position nicht geschwächt, sondern letztlich strategisch gestärkt.

Außerdem wird vereinbart, daß für Planungs- und Konzeptionsaufgaben in ihrem Bereich grundsätzlich die Amtsleiter verantwortlich sind. Sachbearbeiter übernehmen hier lediglich eine beratende, eine Stabsfunktion. Alle wichtigen Pläne sollen in nächster Zukunft konzeptionell überarbeitet werden. Dies geht vom Kindergarten- und Altenplan über den Gemeindeentwicklungs- und Flächennutzungsplan bis hin zu den neuen, noch auszuarbeitenden bürgerschaftlichen Vorhaben.

3.3.4 Der streßfreie Chef und sein kreatives Team

Am zweiten Tag der Klausurtagung im Kloster Schöntal stellt ein gewitzter, junger Amtsleiter folgende Frage: „Wenn die Einzelfallentscheidungen von den Sachbearbeitern schnell und richtig getroffen werden, wenn wir die Amtsleiter als mittlere Führungskräfte im Rahmen des Kontraktmanagements die Ablauf- und Aufbauorganisation, den Personaleinsatz und die Budgetierung erfolgreich steuern, was macht dann unser Chef? Kann der Gemeindevorstand dann mit dem BM Golf spielen gehen?“ Daraus ergab sich eine angeregte Debatte über die Aufgaben der Chefebene. Danach haben der Bürgermeister und die Gemeindevertreter sowie der Gemeindevorstand künftig folgende Handlungsfelder zu bestellen:

- **Binnenmodernisierung:** Einführung des Neuen Steuerungsmodells und Entwicklung eines entsprechenden Binnenmarketings
- **Außenmodernisierung:** Verwirklichung des Reformmodells „Bürgerkommune“ und Einführung eines entsprechenden Außenmarketings
- **Haushaltskonsolidierung:** Vorbereitung der Einführung einer Budgetierung im Laufe des nächsten Jahres. Die nächstjährige Klausurtagung wird sich mit diesem Thema beschäftigen.
- Überarbeitung und gegebenenfalls Neukonzeption aller **strategischen Planungen**
- Mit jedem Amt wird für das kommende Jahr eine Schwerpunkt- und **Sonderaufgabe** vereinbart. Diese wird über die gewöhnlichen und üblichen Aufgaben hinausgehen und im besonderen Maße vom jeweiligen Vorgesetzten betreut und mit ihm verwirklicht werden.
- Gemeindevertreter und Gemeindevorstand werden sich im Hinblick auf die Binnen- und Außenmodernisierung gezielt **fortbilden**.
- Sie werden sich Gedanken machen und Vorschläge erarbeiten, wie die **politische Arbeit** mit der Gemeindevertretung verbessert werden kann.
- Sie werden sich Gedanken machen und Vorschläge darüber unterbreiten, welche **Aktionen und Projekte** jeweils mit den Bürgern gemeinsam verwirklicht werden können.

3.4 Aktionen - Projekte

Aufgabe: Welche Aktionen und Projekte wollen Sie in nächster Zeit verwirklichen?

Beispiele und Lösungsansätze:

3.4.1 Schwerpunkte für jedes Amt, jede Beteiligung und Einrichtung

Ausgehend vom Organisationsplan, Haushaltsplan und der täglichen Arbeit (niedergelegt in den Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen) erarbeitet jedes Amt ein **Jahresarbeitsprogramm**. Besonders wichtig ist, daß über die Tagesarbeit hinaus Schwerpunkte gesetzt werden. Vor allem soll jedes Amt und jedes Dezernat eine besonders herausfordernde und außergewöhnliche **Sonderaufgabe** auswählen und in den Mittelpunkt der Jahresarbeit stellen. Im folgenden Januar wird dann von der Verwaltung darüber ein **>Jahresrückblick<** erstellt und der Gemeindevertretung sowie der Presse vorgestellt.

3.4.2 Beispiele für Arbeitsschwerpunkte und Projekte

- Personalentwicklungskonzept mit Stellenbeschreibung gemäß KGSt-Muster, Stellenbewertungen, Führung von Personalgesprächen mit allen Mitarbeitern (persönliche Entwicklungsperspektiven, Fortbildungsmöglichkeiten, Bewährung auf verschiedenen Stellen in unterschiedlichen Ämtern)
- Führungsgrundsätze und neues Steuerungsmodell einführen
- Im Bereich Arbeit und Soziales: Beschäftigungsgesellschaft, Maßnahmen der Jugendhilfe, Reform der Kindergärten, Erwachsenenfortbildung in Erziehungsfragen, Bürgerarbeit
- Stadtentwicklung: Hoch- und Tiefbaumaßnahmen, Gesamtentwässerungsplan, Altstadtsanierung, Verkehrsplan
- Kultur: Kulturwoche, Kulturpreis, Zielgruppenaktionen (z.B. Historikertag), Denkmalpflege und Kleindenkmale
- Umwelt: Agenda-Arbeit

3.5 Das Neue Steuerungsmodell – der theoretische Hintergrund

Die KGSt-Berichte zum Neuen Steuerungsmodell sind aufgeführt in:
Verzeichnis der aktuellen KGSt-Arbeitsergebnisse, Stand Juni 1999, S. 16 ff.

4. Die Politik – Die Zusammenarbeit mit der Stadtverordnetenversammlung

4.1 Überblick verschaffen

Wie verschaffen Sie sich einen Überblick über die kommunalpolitischen Probleme?

(Kein Lösungsvorschlag. Teilnehmer kommen aus der Politik. Wir können lernen)

Fröhlich kennt die Politik, er war Gemeindevertreter.

4.2 Routinen einführen

Aufgabe: Welche Routinen für eine erfolgreiche Vorbereitung der Ratssitzungen schlagen Sie vor?

Weitere Vorschläge:

4.2.1 Fraktionsrunde, Fraktionssitzungen

BM Fröhlich hat sich vorgenommen, mit den Vorsitzenden aller Fraktionen mindestens einmal vierteljährlich eine **Fraktionsrunde** zu veranstalten. An dieser nehmen auch der Gemeindevorstand und betroffene AL teil. Er informiert dabei offen, umfassend und vollständig. Sein Grundsatz ist: „Alles was ich im Rathaus tue, kann morgen in der Zeitung stehen. Selbst wenn es dem einen oder anderen nicht gefällt, ich kann es sachlich begründen und überzeugt vertreten.“

Gelegentlich, aber nicht regelmäßig nimmt der BM auf Einladungen an Fraktionssitzungen teil. Dies hat er allen Fraktionen in gleicher Weise angeboten. Insbesondere zu Fragen des Haushalts werden er und der Kämmerer regelmäßig einmal jährlich von allen Fraktionen eingeladen.

4.2.2 Geschäftsstelle der Gemeindevertretung

Bisher war diese Geschäftsstelle im Sekretariat des BM angesiedelt. Dort nahm die Sekretärin die anfallenden Arbeiten wahr. Fröhlich überträgt diese Aufgabe seinem PR und Pressesprecher, einem Nachwuchsbeamten des gehobenen Dienstes, als weitere Schwerpunktaufgabe. Er wird förmlich und schriftlich zum **Leiter der Geschäftsstelle der Gemeindevertretung** ernannt. Dabei werden mit ihm folgende Aufgaben vereinbart:

- Er ist verantwortlich, daß rechtzeitig zur Vorlagebesprechung (s.u.) sämtliche Vorlagen zu den Tagesordnungspunkten vorliegen.
- TOP, deren Vorlagen nicht da sind, werden auf die nächste Sitzung verschoben.

- Für die Erstellung normaler Vorlagen sind grundsätzlich die Amtsleiter zuständig. Ob die Beigeordneten erst in der Vorlagebesprechung oder vorher die Vorlagen sichten, bleibt ihnen überlassen. Es hängt auch vom jeweiligen AL ab.
- Für den rechtzeitigen Eingang der Vorlagen in der Geschäftsstelle sind aber auch die Beigeordneten verantwortlich.
- Er ist für die Protokolle verantwortlich.

4.2.2.1 Vorlagenbesprechung

Der Leiter der Geschäftsstelle macht dem BM jährlich „zwischen den Jahren“, also Ende Dezember bis Anfang Januar, Terminvorschläge für alle Sitzungen der Gemeindevertretung und ihrer Ausschüsse im kommenden Jahr. Zehn Tage vor jeder Sitzung terminiert er für morgens 10 oder 11 Uhr eine „**Vorlagenbesprechung**“. An jedem Sitzungstag wird auf 11 Uhr nochmals eine „Sitzungsbesprechung“ anberaumt. Diese Terminvorschläge vergleicht der BM mit seinem Terminkalender. So weit Sitzungen regelmäßig von einem Beigeordneten wahrgenommen werden (z.B. Bauausschußsitzungen), wird diesem der Plan zur Terminabgleichung vorgelegt. Mitte Januar wird dieser Sitzungsplan an alle Gemeindevertreter, Mitglieder des Gemeindevorstands, Ämter, gemeindliche Einrichtungen und Unternehmungen sowie die Presse versandt.

Vorlagebesprechungen finden regelmäßig zehn Tage vor einer Sitzung statt, damit die Vorlagen noch korrigiert und rechtzeitig verschickt werden können. Der Leiter der Geschäftsstelle legt dem BM zu Beginn der Besprechung die **Sitzungsmappe** vor, in der die vorgeschlagene Tagesordnung und der Reihe nach die dazugehörigen Sitzungsvorlagen eingeklebt sind. In der Vorlagebesprechung werden alle Vorlagen vollständig vorgelesen und gemeinsam erörtert. An der Sitzung nehmen alle Mitglieder des Gemeindevorstands, Beigeordnete und Amtsleiter sowie möglicherweise Sachbearbeiter teil, die in der betreffenden Sitzung eine Vorlage erarbeitet haben. Alle Anwesenden sollen sich an der Diskussion beteiligen und sich vor allem in die Rolle eines Gemeindevertreters versetzen.

Dabei wird darauf geachtet, daß die Vorlagen den **Beschlußvorschlag** umfassend und doch so konzentriert wie möglich, gut verständlich und übersichtlich begründen. Fröhlich empfiehlt dazu: „Kurze Sätze: Subjekt, Prädikat, Objekt. Spätestens das zweite Komma zeigt, daß ein Satz zu lang ist. Verständliche und deutsche Wörter. Die Gesetzessprache eignet sich nicht für Vorlagen. Sie ist meist unverständlich und zu kompliziert. Wer Gesetze zitiert und sich auf Paragraphen beruft, ist meist unsicher. Unsere Vorlagen sollen die Gemeindevertreter nicht nur verstehen können, sondern verstehen müssen. Denn wir wollen ihre Zustimmung.“

Besondere Sorgfalt wird auf die Formulierung des Beschlusses am Ende der Vorlage verwendet. - Unter diesen Gesichtspunkten und im Hinblick auf mögliche Fragen in der Sitzung ist es besonders wertvoll, wenn Teilnehmer eine Vorlage auf sich wirken lassen, die sie nicht ausgearbeitet haben und nicht kennen. Jede in der Vorlagebesprechung genehmigte Vorlage unterschreibt der BM. (Die Vorlagebesprechung und die Unterzeichnung der Vorlagen für den Bauausschuß fällt in die Zuständigkeit des Bau-Beigeordneten.)

4.2.2 Sitzungsbesprechung

Am Sitzungstag treffen sich nochmals die gleiche Runde und der Vorsitzende der Gemeindevertretung, um die Tagesordnung gemeinsam zügig durchzugehen. Man ruft sich dadurch nochmals den Inhalt der Vorlagen ins Gedächtnis. Die Beteiligten berichten gegebenenfalls über neueste Entwicklungen, erste Stellungnahmen von Gemeindevertretern oder aus der Öffentlichkeit. Mögliche Fragen zu einzelnen Gesichtspunkten werden erörtert. Gegebenenfalls wird festgelegt, wer die Antwort gibt und wie er sich nochmals darauf vorbereitet (Rollenverteilung). So geht die Verwaltung gut vorbereitet zur Sitzung. Fröhlich geht ohne Unterlagen, die Sitzungsmappe bringt der Leiter der Geschäftsstelle.

4.2.3 Die Sitzung

Fröhlich verteidigt die Übung, daß jene TOP der Ausschußsitzungen, die nur vorberaten werden, nichtöffentlich behandelt werden. Dadurch beraten und entscheiden die Gemeindevertreter ehrlicher und unbefangener. Streitpunkte werden sachlich und nicht in Fensterreden erörtert. Es können auch noch besser Kompromisse gefunden werden. Den Antrag, auch die Vorberatungen öffentlich zu machen, hat auf Vorschlag des BM die Mehrheit der Gemeindevertretung abgelehnt.

Durch die Teilnahme des Vorsitzenden der Gemeindevertretung an der Sitzungsbesprechung wird erreicht daß dieser gut im Stoff steht und für einen zügigen, sachlichen Sitzungsverlauf sorgen kann. Alle Gemeindevertreter werden korrekt und gleich behandelt. Auch in den Sitzungen achtet der BM auf einen unparteiischen Eindruck. Er will auch hier BM aller Bürger sein. Es entsteht nicht der Anschein, daß er einer Gruppierung mehr zuneigt als einer anderen. (Dies hat sich nach Jahren ausgezahlt. Denn bei der nächsten Wahl erhält die Fraktion des BM nicht mehr die absolute Mehrheit. Spontan unterstützten die kleinen Parteien, die immer fair und gerecht behandelt worden waren, den BM. Auf förmliche Koalitionsvereinbarungen und Koalitionen verzichtet man. Die Losung des BM: Wir sind alle Vertreter der Bürger, es gibt keine schwarzen oder roten Schwimmbäder und Straßen, wurde zuerst in der Bürgerschaft und schließlich in der Volksvertretung geteilt.)

4.3 Politische Kultur entwickeln

Welche politische Kultur wünschen Sie sich?

(„Ideale sind wie Sterne. Man kann sie nie erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren.“ Carl Schurz)

Diskussionsvorschlag:

4.3.1 Offenheit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit

Erfolgreiches gemeinsames Handeln verlangt gemeinsame Grundsätze, schließlich sogar gemeinsame Werte und Bindungen. Schon Konfuzius sagte: „Wenn wir keine gemeinsamen Grundsätze haben, können wir einander auch keine Ratschläge erteilen.“ Die gegenseitige Beratung ist jedoch die Grundvoraussetzung für gemeinsame Entscheidungen.

Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit sind die Mindestanforderungen für gemeinsames Handeln. Die Verhaltensforschung hat sie schon in höheren Tiersozietäten festgestellt. Insbesondere in Angriffs-, Verteidigungs- und Krisensituationen werden Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit von allen Gruppenmitgliedern strikt gewahrt.

Weitere Werte müssen hinzukommen, damit menschliches Handeln erfolgreich und zielgerichtet ist. Ein in sich schlüssiges System von Werten nennt man Ethik. Für unsere Zwecke kann Ethik auch definiert werden als die Bindung eines Menschen an (s)eine Gruppe und ihre Werte. Ethik und Rechtsordnung sind wichtige und wesentliche Bestandteile einer Kultur. Insoweit muß auch eine örtliche, kommunale Gemeinde und Gemeinschaft eine gemeinsame Kultur und Ethik entwickeln. Heute wird dies mit den Schlagwörtern Unternehmensethik und Unternehmenskultur bzw. corporate identity schon für Wirtschaftsbetriebe gefordert.

4.3.2 Rechtsstaatlichkeit, Gleichbehandlung, Unparteilichkeit

Unsere rechtsstaatliche Demokratie hat schon im Grundgesetz bestimmte Grundsätze für das politische und administrative Handeln aufgestellt. Letztlich wacht die Gerichtsbarkeit über ihre Einhaltung. In der Wirklichkeit des politischen Lebens werden solche Grundsätze jedoch oft mißachtet, zum Teil entsteht eine ihnen widersprechende politische Unkultur. Denn oft heißt es, wo kein Kläger, da kein Richter. Die in der Überschrift genannten Grundsätze sind jedoch unverzichtbarer Bestandteil des Rechtsstaats und seiner politischen Kultur. Die breite Mehrheit der Bürger erwartet ihre Beachtung.

4.3.3 Gemeinwohl, öffentliche Interessen

Die Parteien sind seit längerem in die Kritik geraten. Ihnen wird häufig vorgeworfen, Teilinteressen, auf kommunaler Ebene die Wünsche und Anliegen ihrer Klientel zu vertreten. Dabei verschaffen sich Einzelne und einzelne Gruppen auf Kosten der Gesamtheit Vorteile und Sonderrechte. Das Reformmodell Bürgerkommune will dem abhelfen.

4.3.4 Neue Bürger- und Sozialkultur - gemeinsam mit der Politik

Die Politik ist in Bewegung geraten, und zwar vor allem auf der kommunalen Ebene. Wir sind dabei, eine neue Bürger- und Sozialkultur zu entwickeln. BM Fröhlich will dazu seinen örtlichen Beitrag leisten.

4.4 Projekte, Aktionen

Aufgabe: Mit welchen Aktivitäten wollen Sie die politische Kultur in Ihrem Sinne verbessern?

Diskussionsvorschlag:

4.4.1 Die Fortbildung

Fortbildung wird heute in den Verwaltungen groß geschrieben. Selten wird aber daran gedacht, daß sich eigentlich auch die Gemeindevertreter fortbilden müssen. Man überläßt dies den Parteien. Diese sind aber immer weniger tatsächlich und finanziell dazu in der Lage. BM Fröhlich beschließt daher seinen Gemeindevertretern ein Programm für die Fortbildung vorzuschlagen. Dabei denkt er an eine ein- bis zweitägige Klausurtagung. Sie könnte jener Tagung in abgewandelter Form entsprechen, die er mit seinen Amtsleitern im Kloster Schöntal durchgeführt hat. Die Grundsätze des Neuen Steuerungsmodells und der Bürgerkommune sollen vorgestellt, erörtert und für Freiberg konkretisiert werden.

Wichtig erscheint dem BM auch, daß Augenschein und Exkursionen das Wissen der Gemeindevertreter erweitern. Er schlägt daher eine jährlich einmalige Bereisung der Straßen, Baustellen und Ortsteile durch den technischen Ausschuß vor. Gemeindevertreter, die nicht diesem Ausschuß angehören und sich dennoch dafür interessieren, sind dazu eingeladen. Aus gegebenem Anlaß können weitere Besichtigungsfahrten stattfinden (z.B. Fahrt zur überörtlichen und zuständigen Müllverbrennungsanlage).

Außerdem schlägt der BM vor, mit Gemeindevertretung und Gemeindevorstand jährlich einmal eine Informationsfahrt zu unternehmen. Sie dient auch dem besseren gegenseitigen Kennenlernen. Besichtigt werden Einrichtungen und Maßnahmen in anderen vergleichbaren Städten, die vorbildlich sind und für Freiberg in Frage kommen.

4.4.2 Teilnahme an Projektgruppen und bürgerschaftlichen Vorhaben

BM Fröhlich sorgt dafür, daß in Projektgruppen immer wieder geeignete und interessierte Gemeindevertreter eingebunden werden. Er weiß auch, daß die ehrenamtlichen Politiker dabei nicht endlos belastbar sind. Sehr interessiert sind sie jedoch, in bürgerschaftliche Vorhaben eingebunden zu werden (s.u. Kindergartenprojekt). Fröhlich unterstützt dies ausdrücklich.

4.5 Neues Verhältnis Verwaltung und Politik – der theoretische Hintergrund

Seit Anfang der 90er Jahre von der KGSt das Neue Steuerungsmodell vorgestellt wurde, ist die Diskussion über das Verhältnis von Politik und Verwaltung nicht abgebrochen. Das Reformmodell Bürgerkommune hat ihr sogar neuen Auftrieb gegeben. Letztlich geht es darum, wie ehrenamtliche Politiker, die sich Volkswahlen stellen müssen, verantwortungsvoll die Kommune steuern.

Dabei ist die Volksvertretung das Hauptorgan der Gemeinde. Alle „wesentlichen“ Entscheidungen hat sie zu treffen. Das Bundesverfassungsgericht hat für den Bundes- und Landesgesetzgeber Rechtsprechungsgrundsätze entwickelt. Nach dieser Wesentlichkeitstheorie muß der Gesetzgeber alle Grundsatzentscheidungen treffen. Vergleichbares läßt sich auf die Kommunalpolitik übertragen. Daran, was wesentlich oder unwesentlich ist, scheiden sich jedoch die Geister.

Unstreitig „wesentlich“ sind alle **strategischen Entscheidungen**. Strategie zielt auf das langfristige Überleben. Gemeindevertreter haben also auf Dauer das Wohl der Gemeinde und ihrer Einwohner zu sichern. Dazu sind beispielsweise die Steuerquellen zu pflegen. Aber auch Familienpolitik, Wirtschaftsförderung und eine örtliche Sozialpolitik gehören hierher.

Von strategischen Zielen ist das „**operative Geschäft**“ zu unterscheiden. Unter operativem Handeln versteht man die Umsetzung der Strategie in Teilziele und deren Verwirklichung. So wird die (strategische) mittelfristige Finanzplanung operativ in einem jährlichen Haushaltsplan umgesetzt. Das Haushalts- oder Budgetrecht ist das Königsrecht jeder Volksvertretung. Hier hat sie historisch ihre Wurzeln, die weit, bis in die Ständeordnung zurück reichen. Die Volksvertreter sind dafür verantwortlich, daß die Finanzen nicht aus dem Ruder laufen. Ursprünglich sollten sie vor allem darauf sehen, daß die Obrigkeit nicht zuviel Geld ausgibt und die Steuern und Abgaben der Untertanen klein, zumindest tragbar bleiben. An diesen Ursprung aller Volksvertretung sollten sich auch heute wieder Abgeordnete und Volksvertreter erinnern und daran messen lassen.

Im operativen Geschäft auf Gemeindeebene werden die Ausgaben vor allem von der Leistungsverwaltung bestimmt. Gerhard Banner geht davon aus, daß 90 % der kommunalen Ausgaben die Leistungsverwaltung betreffen. Der Umfang und die Qualität der öffentlichen Leistungen bestimmen deren Kosten und damit die Steuern und Abgaben der Bürger. Aus diesem Grund ist es richtig, wenn die Volksvertretung sich nicht nur um die Höhe der Einnahmen und Ausgaben des gemeindlichen Haushaltes kümmert, sondern auch die Qualitätsstandards und den Leistungsumfang festlegt. Genau dies will auch das Neue Steuerungsmodell und seine Budgetierung. Die Gemeindevertretung legt die Eckwerte des Haushalts fest. Der BM macht einen Vorschlag, welche Budgets die einzelnen Ämter bekommen sollen. Und er legt dazu einen Katalog der Leistungen und Qualitätsstandards vor. Dies alles ist in der Gemeindevertretung und ihren Ausschüssen zu diskutieren und zu beschließen.

Wenn sich die Gemeindevertreter um die Strategie und diesen Teil des operativen Geschäftes gewissenhaft kümmern, dann sind sie in ihrer ehrenamtlichen Arbeit ausgelastet und tragen eine große Verantwortung. Insbesondere könnten sich bei einer Beschränkung auf diese wichtigen Punkte wieder Bürger für die Politik gewonnen werden, die dieser heute fernbleiben. So haben Untersuchungen festgestellt, daß es seine Gründe hat, warum heute vor allem Lehrer und öffentliche Bedienstete in den Volksvertretungen aller Ebenen sitzen. Sie können ohne Schwierigkeiten Beruf und politische Arbeit miteinander verbinden. Handwerker, Freiberufler, Angestellte und Beamte in verantwortungsvollen Positionen sind dazu nicht in der Lage. Das mindert nicht nur die Arbeitsqualität unserer Volksvertretungen; es führt in einem gewissen Grad zu einer Legitimationskrise der repräsentativen Demokratie (vgl. hierzu Henneke, Hans-Günter, *Das Verhältnis von Politik und Verwaltung in den Kommunalverfassungen deutscher Länder, Verwaltung & Management*, 1999, S. 132 ff.).

5. Das Reformmodell „Bürgerkommune“

Gruppenaufgabe: Wie und wo wollen Sie das Gespräch mit den Bürgern führen?

Lösungsvorschläge:

5.1 Überblick verschaffen

5.1.1 Besuch der Ortsbezirke

Zu Beginn seiner Amtszeit besucht BM Fröhlich alle **Ortsbezirke** seiner Gemeinde (vgl. Flächengemeinden wie Buchen, Wertheim, Horb usw.). Er nimmt sich dazu jeweils einen Nachmittag Zeit. Er läßt sich die örtlichen Bebauungs- und Flächennutzungspläne vorlegen. Die jeweiligen Ortsbeiräte sind anwesend und für die Ausarbeitung eines umfassenden Besuchsprogramms verantwortlich. Am Abend führt er in einem gemeindlichen Saal oder in einer Gaststätte ein Gespräch mit interessierten Bürgern.

5.1.2 Zielgruppengespräche

Mit wichtigen Zielgruppen der Gemeinde (wie Unternehmern, örtlichem Einzelhandel, Kirchen und karitativen Einrichtungen usw.) führt Fröhlich eingehende Gespräche. In seinem Stab läßt er sich eine Jahresplanung dafür ausarbeiten und in der Frühbesprechung zur Genehmigung vorlegen.

5.1.3 Einzelgespräche mit Meinungsführern

Mit dem Vorstandsvorsitzenden der Sparkasse, mit den Dekanen beider Kirchen, mit den Vorsitzenden der wichtigsten Vereine, mit den Leitern der örtlichen Schulen usw. terminiert Fröhlich über das erste Jahr hinweg Einzelgespräche. In den ersten Wochen nach Dienstantritt hatten sich so viele Meinungsführer bei ihm gemeldet und um ein Gespräch gebeten, daß Fröhlich seine sonstige Arbeit hätte vergessen können. In der Frühbesprechung wurde dann eine Lösung gefunden und entsprechende Gesprächstermine den Betroffenen angekündigt. In allen dann geführten Gesprächen hat Fröhlich sich danach erkundigt, wie seine Gesprächspartner zum Modell Bürgerkommune stehen und wie sie an dessen Verwirklichung mitwirken können. So verschafft sich Fröhlich schnell einen Überblick, den er nun zur ständigen Bürgerbegegnung ausbauen will.

5.2 Routinen einführen

5.2.1 Das Bürgergespräch

Sofort nach Diensteintritt erhält Fröhlich eine Flut von Einladungen. Jeder Verein möchte bei der Generalversammlung, bei einem wichtigen Festakt oder der Mitgliederversammlung den BM bei sich haben. Die Vereinbarkeit von „Politik und Familie“ (s.o.) wäre unmöglich, wenn Fröhlich allen Wünschen nachkommen würde. Außerdem erkennt er sofort, daß er oft nur Statist, man kann auch sagen der Lorbeerbaum oder das schmückende Beiwerk der Veranstaltungen sein soll. Zwar wird er jeweils um ein kurzes Grußwort gebeten, aber darin kann er selten über Allgemeinplätze hinausgehen.

Der BM entschließt sich daher, nach seinem Grundsatz „Herr seines Handelns und seiner Zeit zu sein“, zu einem eigenen Programm. Dazu führt er jeden zweiten Monat Bürgergespräch in jeweils einem anderen Ortsteil. Dafür hat der BM mit seinem persönlichen Referenten ein Programm entwickelt. In den Sommerpause geht er mit dem PR einen halben Tag durch einen Ortsteil. Der PR ist mit einem Fotoapparat bewaffnet. Alles auffällige von den historischen Gebäuden bis zu Schnappschüssen von spontanen Gesprächen mit Bürgern wird im Bild festgehalten. Das Bürgergespräch beginnt der BM mit einer kurzen und anschaulichen Darstellung der Aufgaben der Gemeinde, seiner Politik und dem Wunsch, die Bürger in das Geschehen einzubeziehen. Womöglich stellt er ein konkretes Projekt vor.

Dann folgt die Darbietung der Diaaufnahmen vom Sommer. Der BM kommentiert seinen Gang durch den Ortsbezirk, seine Eindrücke, gute und schlechte Beispiele der Ortsgestaltung und seine spontanen Bürgergespräche. Anschließend findet eine rege, meist eine Stunde dauernde Aussprache mit den Bürgern statt. Fröhlich achtet darauf, daß hier allgemein interessierende Themen behandelt werden und Bürger nicht unberechtigte, womöglich egoistische Sonderwünsche (z.B. Baugesuch im Außenbereich) vortragen. Nachdem Fröhlich jedoch bei seinem Vortrag bereits seine Einstellung zu Allgemeinwohl und Bürgerkommune dargelegt hat, akzeptieren die Bürger dies auch regelmäßig. Sie veranstalten keine unpassenden Klagestunden, wie sie dies häufig bei den Wahlveranstaltungen der politischen Abgeordneten tun. Fröhlich spürt, daß er auf dem richtigen Weg ist und es ihm gelingt, den Blick seiner Mitbürger etwas weg von sich selbst und hin zur Gemeinschaft zu lenken.

5.2.2 Der Firmenbesuch

Jeden Monat, in dem kein Bürgergespräch stattfindet, besucht Fröhlich mit seinem Pressesprecher ein örtliches Unternehmen. Dabei wechselt er zwischen kleinem Handwerksbetrieb, größerem Unternehmen mit vielen Arbeitsplätzen und Dienstleistungsunternehmen. Er verschafft sich dabei nicht nur einen guten Einblick, sondern baut Kontakte zur Wirtschaft auf.

5.2.3 Jahresplan für die Öffentlichkeitsarbeit

Mit seinem PR und dem Leiter des Kulturamtes erarbeitet Fröhlich am Ende seines ersten Amtsjahres eine Jahresplanung für die Öffentlichkeitsarbeit. Dabei will er selbst Akzente setzen. Er läßt sich nicht nur einladen, sondern lädt auch Zielgruppen zu Veranstaltungen ein, die oft mit deren Verbänden gemeinsam veranstaltet werden. Beispiele dazu sind:

- Kulturwoche, Festspiele, Kulturpreis, Historikertag
- Naturschutzexkursion mit Vertretern der Naturschutzverbände und interessierten Bürgern
- Tag der Wirtschaft zusammen mit dem örtlichen Gewerbeverein

5.2.4 Pressearbeit

Fröhlich macht es zu einer wiederkehrenden Routine, sich alle sechs Wochen mit der Presse zu einem **Pressetee** zu treffen. In lockerer Runde bespricht er mit Vertretern der Medien (einschließlich des Anzeigenblattes und des Rundfunks) das Gemeindegesehen. Zu jedem Pressetee hat sein Pressesprecher einige Pressemitteilungen vorbereitet.

Für die **nachrichtenarme Zeit** (saure Gurkenzeit) in der Sommerpause bereitet der PR jedes Jahr eine Artikelserie vor. Darin werden einzelne Ämter, Einrichtungen und Vorzeigeobjekte der Stadt ausführlich in Wort und Bild vorgestellt. Oft werden auch nochmals größere Maßnahmen und bürgerschaftliche Vorhaben zusammenfassend dargeboten. Die örtliche Presse – so zeigt die Erfahrung – übernimmt diese Artikel in der Sommerzeit gern. Der jährliche Pressespiegel zum Jahresende wird durch diese Artikelserie qualitativ merklich aufgewertet.

5.2.5 Jahresrückblick

Der oben erwähnte Jahresrückblick der Ämter, Einrichtungen und Unternehmen der Gemeinde richtet sich vor allem auch an die Bürgerschaft. Er ist daher so verfaßt, daß er für Bürger interessant und lesenswert ist. Aber auch die Gemeindevertreter greifen gerne auf ihn zurück, wenn sie in Versammlungen oder Parteiveranstaltungen ihre Arbeit vorstellen. Der Jahresrückblick wird der Öffentlichkeit in einer Jahrespressekonferenz Mitte Januar vorgestellt und übergeben. Dazu sind auch die Fraktionsvorsitzenden eingeladen.

5.3 Bürgerschaftliche Gemeinschaft entwickeln

Aufgabe: Mit welchen Verwaltungsgrundsätzen wollen Sie mehr bürgerschaftliches Mitmachen erreichen?

Lösungsvorschläge:

5.3.1 Kommunalmarketing einführen

Die Engagementpotentiale der Bürger sind nach Untersuchungen beachtlich. Sie sind aber von anderer Art und Qualität als früher. Bürger wollen sich häufig nicht auf Dauer binden, sondern zeitlich begrenzt, gemäß eigenen Interessen und Bedürfnisse gemeinwohlorientiert arbeiten. Ein wirkungsvolles Kommunalmarketing beachtet diese Erkenntnisse und bezieht die Bürger entsprechend in das gemeindliche Handeln ein.

5.3.2 Bürgerfreundlichkeit und –orientierung verstärken

Noch bevor die KGSt das Neue Steuerungsmodell vorstellte, hat sie im kommunalen Bereich für Bürgerorientierung und bürgerfreundliche Verwaltung geworben. Die Erfahrungen sind alt, gute Beispiele liegen vor. BM Fröhlich weiß jedoch, daß die Bürgerschaft die Gemeinde Freiberg so noch nicht sieht. Er bildet seine Mitarbeiter entsprechend fort. [Soweit die Stadt Dienstleistungen, also Leistungsverwaltung, anbietet gelingt ihm eine Neuorientierung der Mitarbeiter verhältnismäßig schnell. Schwieriger ist es im Bereich der Hoheitsverwaltung.]

5.3.3 Dialogorientierte Genehmigungsverfahren

Die Hoheits- und Eingriffsverwaltung tut sich aus verständlichen Gründen schwer, ihre Arbeit unter dem Gesichtspunkt Bürgerfreundlichkeit zu sehen. Denn ein Bußgeldbescheid, die Ablehnung einer Baugenehmigung, eine umweltrechtliche, oft kostspielige Auflage empfindet kaum ein Bürger als „freundlich“.

Gleichwohl ist es wichtig, daß sich in diesem Bereich die Bürger gleich und gerecht behandelt fühlen. Sie sollen die Maßnahmen nicht als obrigkeitliche Maßregeln empfinden, sondern erkennen, daß sie in ihrem ureigensten Interesse erlassen wurden. Die Verfahren zur Erlangung einer Baugenehmigung oder einer Erlaubnis nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz sind außerdem für Wirtschaft und Bauherren besonders wichtig. Schnelle und dennoch richtige Verfahren (man denke auch an Nachbareinsprüche) sind eine Maßnahme der Wirtschaftsförderung. Fröhlich hat erfahren, daß in Baden-Württemberg ein dialogorientiertes Genehmigungsverfahren vom Umweltministerium entwickelt wurde. In Vor- und Hauptkonferenzen und ähnlichen Beschleunigungsmechanismen werden

Antragsteller und Behörden zusammengeführt, um alsbaldig Klarheit und kurze Verfahren zu schaffen. Fröhlich läßt sich die entsprechende Broschüre zuschicken (*Das immissionsschutzrechtliche Genehmigungs- und Anzeigeverfahren, Handlungsanleitung für ein optimiertes und beschleunigtes Verwaltungsverfahren, Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (Hg.), Stuttgart 1998*)

Außerdem erfährt er, daß ein Landkreis ein 48-Stundenservice eingeführt hat. Dies bedeutet, daß innerhalb der ersten 48 Stunden nach Antragseingang der Beauftragte für Genehmigungsverfahren sich mit dem Antragsteller in Verbindung setzt und die ersten Termine festlegt. Eine verwaltungsinterne Statistik zeigt dem zuständigen Dezernenten, in welcher Zeit die einzelnen Verfahren genehmigt wurden. Anhängige Verfahren werden ab drei Wochen einzeln aufgeführt. Der Dezernent erkennt sie sofort und kann entsprechend nachfragen.

BM führt nun mit den für Genehmigungen zuständigen Beamten im Landratsamt Gespräche. Er will, daß Bürger und Unternehmer seiner Gemeinde dort bürgerfreundlich und gemäß den genannten Grundsätzen behandelt werden. Außerdem bereitet er mit seiner Verwaltung kommunalpolitisch wichtige Genehmigungen gut vor.

5.3.4 Gemeinsames Handeln ermöglichen – gemeinsame Werte und Grundsätze entwickeln durch Projekte

Fröhlich wird als bald klar, daß auch beim Reformmodell Bürgerkommune vor allem gemeinsames Handeln und Erfolge weiterführen. Er überlegt sich deshalb, welche größeren Projekte er nun angehen soll.

5.4 Aktionen, Projekte

Aufgabe: In welchen Bereichen und mit welchen Maßnahmen können Sie Ihre Ziele bei und mit den Bürgern verwirklichen?

Beispiele:

5.4.1 Gemeindeleitbild erarbeiten

Eine Reihe von Städten und Gemeinden, so erfährt Fröhlich, haben inzwischen mit ihren Bürgern zusammen ein Leitbild entwickelt. Ein „Stadtforum“ stand oft als freiwilliger Zusammenschluß von engagierten Bürgerinnen und Bürgern am Anfang. Aus ihrer Sachkenntnis heraus und nach bestem Wissen überlegten die Bürgerinnen und Bürger sich, wie sie die Entwicklung ihrer Heimatstadt fördern und unterstützen können. Im Mai 1995 fand z.B. in Horb am Neckar in einer Halle eine Auftaktveranstaltung statt. Anschließend wurden verschiedene Arbeitskreise gebildet, die dann in drei Forumsveranstaltungen im Juli, September und Oktober 1995 einen umfassenden Maßnahmenkatalog vorstellten. Im Jahre 1996 wurde die Arbeit dann in einzelnen Arbeitskreisen weitergeführt. Beim vierten Stadtforum im November 1996 wurden sie zum LEITBILD HORB 2000 PLUS zusammengeführt. Der Gemeinderat genehmigte in seiner Sitzung am 03.06.1997 dieses Leitbild und

machte es zur Richtschnur seiner eigenen Arbeit. Das Leitbild beschäftigte sich mit der Politik und der Verwaltung der Stadt. Weitere Punkte waren die Bildungseinrichtungen, die Stadtentwicklung, Standort und Infrastruktur. Hinzu kamen Handel und Gewerbe, Dienstleistung und Wirtschaftsförderung. Schließlich wurden Ziele und Entwicklungswünsche für Freizeit, Sport und Kultur, Touristik und Umwelt, Verkehr und Energie entworfen. Nach der Erarbeitung des Leitbildes identifizierten sich die Bürger deutlich mehr als vorher mit der örtlichen Politik (*vgl. auch Stadtleitbild von Bad Vilbel*).

5.4.2 Der bürgerschaftliche Kindergarten

Dies Thema wird in der Zeitschrift VOP 5/2000, S. 21 ff. (Pfreundschuh, G., Der bürgerschaftliche Kindergarten) und in dem Buch von Alois Glück / Holger Magel (Hg.) Neue Wege in der Kommunalpolitik (Pfreundschuh, G., Neue Bürger- und Sozialkultur im Kindergarten – ein Beispiel aus Sachsen, S. 322 ff.) beschrieben (siehe Literaturverzeichnis).

5.4.3 Seniorengenossenschaften

Fröhlich hat außerdem erfahren, daß in Baden-Württemberg Seniorengenossenschaften landesweit erfolgreich ins Leben gerufen wurden. Sie führen ältere Menschen zusammen, damit sie sich gegenseitig helfen und unterstützen. Das betrifft alle Bereiche des täglichen Lebens. Inzwischen fördert das Sozialministerium diese bürgerschaftliche Bewegung. Fröhlich beauftragt seinen zuständigen Beigeordneten zu prüfen, ob auch in Freiberg ein entsprechendes Projekt verwirklicht werden kann. Die Prüfung dauert derzeit noch an.

5.4.4 Beschäftigungsgesellschaften

Aus seinen parteipolitischen Mitteilungsblättern hat Fröhlich erfahren, daß es inzwischen bundesweit, und zwar vor allem bei Landkreisen, Beschäftigungsgesellschaften gibt. Er hat eine entsprechende Fortbildungsveranstaltung einer parteieigenen Stiftung besucht. Fröhlich hat sich für das übernächste Jahr vorgenommen, mit bürgerschaftlicher Unterstützung (auch der Wirtschaft und der Gewerkschaften) die Gründung einer solchen Gesellschaft anzugehen.

5.4.5 Neue Formen des Vereinslebens

Wie viele Vereinsvorstände und engagierte Bürger macht sich auch Fritz Fröhlich Sorgen darüber, daß in den Vereinen die alten Menschen überwiegend und die junge Generation schwach vertreten ist. Er stellt erste Überlegungen an, wie neue Formen des Vereinslebens aussehen könnten. Dabei will er die Vereine in seine bürgerschaftlichen Aktionen einbeziehen, wenn dies sachlich und vom Vereinszweck her möglich ist. Beim Kindergartenprojekt will er dies erstmals versuchen.

5.5 Die Bürgerkommune – der theoretische Hintergrund

Hier wird auf den Artikel „Vom Dienstleistungsunternehmen zu Bürgerkommune“ in der Zeitschrift *Verwaltung & Management* vom Juli/August 1999 verwiesen (S. 218 ff.).

6. Literaturhinweise (kleiner Auszug)

Zum Neuen Steuerungsmodell

Verzeichnis der aktuellen KGSt-Arbeitsergebnisse, Juni 1999, S. 16 ff.

Zum Management

KGSt-Handbuch ‚Organisationsmanagement‘, Köln 1999

Staehe, Wolfgang, *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1999

Cube, Felix von, *Lust an Leistung, Die Naturgesetze der Führung*, München 1998

Csikszentmihalyi, Mihaly, *Das Flow-Erlebnis – Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen*, Stuttgart 1993

Klages, Helmut, *Erfolgreich führen und motivieren*, in: Wagner, Dieter (Hg.), *Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung*, Berlin 1998

Pfreundschuh, Gerhard, *Führung und Verantwortungsdelegation in Kommunen*, *Verwaltung & Management*, 3/2000, S. 149 ff. und 4/2000, S. 239 ff.

Zur Bürgerkommune

Glück, Alois; Magel, Holger (Hg.), *Neue Wege in der Kommunalpolitik – durch neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft*, München 2000

Klages, Helmut, *Engagement und Engagementpotentiale in Deutschland*, in: *Aus Wissenschaft und Politik* (Beilage Nr. 38/1998 zu „Das Parlament“)

Pfreundschuh, Gerhard, *Vom Dienstleistungsunternehmen zur Bürgerkommune*, *Verwaltung & Management*, 4/1999, S. 218 ff.