

DIPPON · WITT (Hrsg.)



Herausforderung Bürgermeisteramt

Kommunales Leadership zwischen
Tradition und Transformation

Herausforderung Bürgermeisteramt

Kommunales Leadership zwischen
Tradition und Transformation

Mathis Dippon
Politik- und Verwaltungswissenschaftler

Professor Paul Witt
Dipl.-Verwaltungswirt (FH),
ehemals Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek |
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-415-07646-4
© 2024 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zu-
gelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Titelfoto: © Mertkan Tekin – [stock.adobe.com/Stadt Offenburg](https://stock.adobe.com/Stadt-Offenburg) |
Satz: abavo GmbH, Nebelhornstraße 8, 86807 Buchloe |
Druck und Bindung: Laupp & Göbel GmbH, Robert-Bosch-Straße 42,
72810 Gomaringen

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 8 | 70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden
www.boorberg.de

Für alle, die Verantwortung tragen – im Großen wie im Kleinen.

Über das Buch

Eine Gemeinde zu führen ist eine komplexe Angelegenheit – das war früher der Fall, ist es heute und wird auch morgen so sein. Öffentlicher Druck, klamme Finanzen, widersprüchliche Bedürfnisse, unrealistische Erwartungen, unvorhergesehene Krisen und allgemein ein unzureichender Handlungsspielraum kennzeichnen diese herausfordernde Tätigkeit. In diesem Band unterhalten sich Paul Witt und Mathis Dippon entlang zentraler Themen mit Expert:innen über das Bürgermeisteramt – wie es in der Vergangenheit ausgeübt wurde, welche Herausforderungen es heute mit sich bringt und welche Entwicklungen zukünftig relevant werden. Durch die vielen unterschiedlichen Blickwinkel entsteht ein Mosaik, das dieses für die Demokratie zentrale Amt im Lauf der Zeit fixiert.

Herausgeber



Mathis Dippon

Mathis Dippon für Lokalpolitik und hat in seiner Heimatstadt Ravensburg die Schüler:innen im Gemeinderat vertreten. Heute befasst er sich intensiv mit der Frage, wie lokale Transformation gelingen kann.

Mathis Dippon, geb. 1990, ist beim Wiener Büro des Innovation in Politics Institutes beschäftigt und unterstützt als Programm Manager die Initiative European Capital of Democracy. Dabei verantwortet er das jährliche Demokratiejahr der titeltragenden Stadt sowie die internationale ACT NOW Mayors' Conference. In Konstanz studierte er Politik- und Verwaltungswissenschaften (BA) und in Bremen Komplexes Entscheiden (MA), die er mit einer Masterarbeit zum Thema „Sozialen Zusammenhalt fördern. Kommunales Handeln in gesellschaftlicher Vielfalt“ abschloss. Bereits seit seiner Jugend begeistert sich



Prof. Paul Witt

der kommunalpolitischen Eliten. Prof. Witt war selbst kommunalpolitisch tätig als Gemeinderat, Fraktionsvorsitzender und Bürgermeisterstellvertreter der Gemeinde Rheinhausen und als Kreisrat im Kreistag des Landkreises Emmendingen in Baden-Württemberg.

Paul Witt, geb. 1955, Diplom-Verwaltungswirt (FH), war 12 Jahre lang Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, davor Prorektor und Professor für Finanzmanagement, Kommunalrecht und Kommunalpolitik. Er ist Mitbegründer und Studienleiter der Bürgermeisterkandidatenseminare und der Seminare für neugewählte Bürgermeisterinnen und Bürgermeister und Herausgeber des Buchs „Karrierechance Bürgermeisteramt – Leitfaden für die erfolgreiche Kandidatur und Amtsführung“. Er beschäftigt sich schon viele Jahre in der Forschung mit Fragen der Bürgermeister und Gemeinderäte, allgemein

Vorwort

Woher kommt die Faszination für das Bürgermeisteramt? Diese Frage haben wir zu Beginn vieler Interviews gestellt, die wir für dieses Buch geführt haben und haben immer wieder ähnliche Antworten erhalten: Die Nähe zu den Menschen sowie die Möglichkeit, deren Zusammenleben unmittelbar, konkret und erlebbar zu gestalten. Kaum eine andere politische Ebene ist so nah an den Bürger:innen wie die kommunale. Oft ist es doch so: Im Bund und auf Landesebene wird vermeintlich „große Politik“ gemacht, aber in der Gemeinde wird sie konkret umgesetzt – und dort muss sie auch oft bezahlt werden. Die Beispiele sind zahlreich, ob Kinderbetreuung, öffentlicher Nahverkehr, Wirtschaftsförderung, Integration von Migrant:innen oder die Aufnahme von Geflüchteten – Kommunalpolitik betrifft die Menschen konkret und in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld.

So reizvoll das Amt ist, so herausfordernd ist es auch. Die Aufgaben der Gemeinden häufen sich und werden zunehmend komplexer. Gleichzeitig sinkt der Gestaltungsspielraum, da die notwendigen Ressourcen fehlen und rechtliche Rahmenbedingungen die Handlungsmöglichkeiten einschränken. Diese Diskrepanz macht die Amtsführung äußerst anspruchsvoll und hinzu kommen beispielsweise neue kommunikative Anforderungen oder auch die Notwendigkeit, die Verwaltung weiterzuentwickeln.

Ganz grundsätzlich erzeugt der rasante gesellschaftliche, technologische und ökologische Wandel einen enormen Veränderungs- und Erwartungsdruck. Dieser Transformationsbedarf besteht zwar auf allen staatlichen Ebenen, doch die Kommunen bieten aufgrund der räumlichen Begrenzung einen wirkungsvollen Handlungsrahmen. Hier, direkt vor Ort, lassen sich Probleme erkennen und Lösungsansätze erarbeiten – meist über die Grenzen der Parteien und politischen Vereinigungen hinaus. Zudem können auf kommunaler Ebene Menschen diesen Wandel unmittelbar mitgestalten. Anstatt sich dem Wandel hilflos ausgesetzt zu fühlen, können sie Einfluss auf die Veränderung ausüben und von der verbesserten Lebensqualität direkt profitieren.

Doch natürlich lösen Transformationsprozesse auch Ängste, Irritationen und Unverständnis aus. Veränderung fordern immer auch Gewohnheiten und Bewährtes heraus. In einer Welt voller Unsicherheiten und Schnelllebigkeit kreieren lokale Veränderungen zusätzlichen Stress und Anpassungsaufwand. In diesem Spannungsverhältnis zwischen Tradition und Transformation kommt Bürgermeister:innen eine Schlüsselfunktion zu. Sie können einerseits Vertrauen wecken, Sicherheit und Orientierung geben und andererseits Wandel und Entwicklung initiieren. Sie können für visionäre

Zukunftsbilder werben, deren Umsetzung antreiben, aber auch Bewährtes verteidigen und fehlgeleitete Veränderungen wieder korrigieren. Durch die Nähe zu den Menschen können sie ihre Sorgen wahrnehmen, gesellschaftliche Widersprüche thematisieren und dazu beitragen, dass Kontroversen zivilisiert und friedlich ausgetragen werden. Diese responsive Steuerungskraft nennen wir „kommunales Leadership“ und dieses Buch möchte entsprechende Handlungsansätze beleuchten und Erfahrungswissen teilen.

Ursprünglich sollte das Buch „Eine Gemeinde *führen*“ heißen. Aufgrund der deutschen Historie handelt es sich dabei um einen problembeladenen Begriff, weshalb wir uns für das englische „Leadership“ entschieden haben. Leadership zielt ab auf ein verantwortungsvolles Ausüben von Macht und einen dialogischen Gestaltungsanspruch. Wir möchten in diesem Buch unterschiedliche Fähigkeiten, Eigenschaften und thematische Ansätze beleuchten, die uns essentiell erscheinen, um eine Gemeinde erfolgreich zu führen und das richtige Maß zwischen Tradition und Transformation auszuloten. In insgesamt 29 Beiträgen, teils als Interview, teils als Gastbeitrag gestaltet, gehen die Autor:innen auf die Rolle des Bürgermeister- bzw. Oberbürgermeisters im Wandel der Zeit ein. Sie sind ausgewiesene Expert:innen auf dem Gebiet der Kommunalpolitik und befassen sich mit Themen, die für Bürgermeister:innen in der Vergangenheit relevant waren, in der Gegenwart wichtig sind und voraussichtlich in der Zukunft entscheidend sein werden. Daher wird das Buch auch in die drei Teile „*Gestern*“, „*Heute*“ und „*Morgen*“ gegliedert. Die zeitlichen Grenzen sind natürlich fließend.

Dieses Buch kann und will keine allgemeingültige Formel aufstellen. Dafür sind lokale Kontexte und die Persönlichkeiten zu einzigartig und damit zu verschieden. Um dennoch Schlaglichter auf zentrale Grundprinzipien herauszuarbeiten, kam es uns bei der Auswahl der Beitragenden in erster Linie auf inspirierende Beispiele an: Menschen mit spezieller Expertise, großer Erfahrung oder dem Mut, Neues auszuprobieren. Zudem war uns Ausgewogenheit wichtig – speziell im Hinblick auf unterschiedliche Herangehensweisen und Profile: urban wie ländlich, innovativ wie bewährt, bedacht wie forsch – immer das Gemeinwohl fest im Blick. Wir Herausgeber haben es den Autor:innen bewusst überlassen, in welcher Form sie ihre Texte verfassen und ob der Sprachstil gendergerecht gewählt wurde. Egal welche Personenbezeichnung verwendet wird, möchten wir gleichermaßen weibliche, männliche und diverse Personen ansprechen.

Wir wünschen allen Leser:innen einen hohen Erkenntnisgewinn und freuen uns, wenn die zahlreichen Empfehlungen und Anregungen, die dieses Buch beinhaltet, auf fruchtbaren Boden fallen. Ein herzlicher Dank gilt allen Autor:innen für die hervorragenden Beiträge.

Inhaltsverzeichnis

Vom Gestern lernen

Das Fundament bereiten	17
Eine Einleitung von Paul Witt	
Infrastruktur schaffen	20
Interview mit Artur Ostermaier, Bürgermeister a.D. (Steißlingen)	
Innen entwickeln	32
Interview mit Hermann Vogler, Oberbürgermeister a.D. (Ravensburg)	
Finanzen sanieren	39
Interview mit Prof. Dr. Jörg Henkes, Finanzwissenschaftler, Hochschule Kehl	
Umbrüche bewältigen	52
Interview mit Dr. Herbert Wagner, Oberbürgermeister a.D. (Dresden)	
Pionierarbeit leisten	64
Interview mit Elmar Braun, Bürgermeister a.D. (Maselheim)	

Das Heute meistern

Krisen bewältigen	79
Eine Einleitung von Mathis Dippon	
Eine Verwaltung erfolgreich führen	82
Interview mit Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Hochschule Kehl	
Verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit organisieren	94
Interview mit Ulrich Hörning, Bürgermeister und Beigeordneter für Allgemeine Verwaltung (Leipzig)	
Kooperationen pflegen	101
Interview mit Norbert Brugger, Dezernent beim Städtetag Baden-Württemberg	

Netzwerke knüpfen	109
Interview mit Steffen Jäger, Präsident des Gemeindetags Baden-Württemberg	
Beteiligung stärken	115
Interview mit Dr. Peter Kurz, Oberbürgermeister a. D. (Mannheim)	
Jugend beteiligen	125
Ein Beitrag von Pavlos Wacker und Udo Wenzl, Partizipationsberater	
Ortszentren revitalisieren	139
Interview mit Mario Abl, Bürgermeister (Trofaiach, Österreich)	
Zusammenhalt fördern	148
Interview mit Peter Eisenschenk, Bürgermeister (Tulln an der Donau, Österreich)	
Diversität gestalten	154
Interview mit Ralf Claus, Oberbürgermeister (Ingelheim), und Dominique Gillebeert, Leiterin der Stabsstelle für Vielfalt und Chancengleichheit	
Hass und Hetze entgegenreten	164
Ein Beitrag von Andrea Säckl und Ann Rogalski, Starke Demokratie e. V.	
Social Media meistern	181
Interview mit Matthias Beer, Bürgermeister (Beratzhausen)	
Das Morgen gestalten	
Vor die Wellen kommen	189
Eine Einleitung von Mathis Dippon	
Narrative prägen	192
Interview mit Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin Heintel, Universität Wien	

Internationalen Krisen begegnen – Kommunale Entwicklungs- politik in Zeiten geopolitischer Herausforderungen	198
Interview mit Martin Horn, Oberbürgermeister (Freiburg im Breisgau)	
Zukunft aktiv gestalten – Wie wir mit Trendanalysen und Szenarien die Handlungsoptionen kommunaler Akteure stärken können	207
Ein Beitrag von Doris Sibum, Zukunftsforscherin und Partnerin bei urbanista	
Mutig transformieren	219
Ein Beitrag von Marco Beckendorf, Bürgermeister (Wiesenburg/Mark)	
Zukunftsorte schaffen	231
Ein Beitrag von Marian Schreier, Bürgermeister a. D. (Tengen)	
Energiewende umsetzen	240
Interview mit Dr. Tobias Lehberg, Bürgermeister (Saerbeck)	
Klimaneutralität erreichen	247
Interview mit Hannelore Reinbold-Mench, Bürgermeisterin (Freiamt)	
Nachhaltigkeit vorantreiben	253
Interview mit Claudia Sommer, Bürgermeisterin (Samtgemeinde Wathlingen)	
Digitalisierung meistern	259
Interview mit Christoph Meineke, Bürgermeister a. D. (Gemeinde Wennigsen, Deister)	
Städte clever & smart machen	267
Ein Beitrag von Sebastian Greiber, Bürgermeister (Wadgassen)	
Neue Technologien einsetzen – Verwaltung zukunftsfit machen	280
Interview mit Uli Burchardt, Oberbürgermeister (Konstanz)	

Im Amt reflektieren	284
Interview mit Ramona Schumann, Bürgermeisterin (Pattensen)	
Gesund bleiben	296
Interview mit Tjark Bartels, Bürgermeister a.D. (Wedemark) & Landrat a.D. (Hameln-Pyrmont)	
Weiterführende Literatur	303

Narrative prägen

Interview mit Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin Heintel, Universität Wien

Martin Heintel lehrt und forscht am Institut für Geografie und Regionalforschung an der Universität Wien und hat den Studiengang „Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung“ am Postgraduate Center der Universität Wien mitgegründet. Im Rahmen seines Hauptinteresses, der adäquaten Raumentwicklung, hat er sich intensiv mit der Wirkung von Narrativen auf Regionalentwicklung auseinandergesetzt. Neben einigen Forschungsprojekten, hat er auch mehrere Gemeinden und Regionen dabei begleitet, gängige Narrative in Frage zu stellen und passende neue Narrative für sich zu entwickeln.



Martin Heintel
Fotocredit:
www.schauen.at

Herr Professor Heintel, Narrative sind derzeit in aller Munde. Wie lassen sich Narrative definieren, was verstehen Sie darunter?

Ich unterscheide zwischen zwei Ebenen: Zum einen etwas neu Konstruiertes, bewusst als Prozess aufgesetzt, um ein Narrativ zu finden. Zum anderen gibt es historische Narrative, die oft in Gesellschaften, Regionen und Gemeinden verankert sind. Ein Narrativ kann einerseits etwas sehr Positives haben, kann aber auch etwas sehr Konservierendes oder Hemmendes bewirken, v. a., wenn es nicht oder nur an der Oberfläche reflektiert ist.

Inwiefern kann sich ein Narrativ hemmend auswirken?

Gerade periphere Regionen begreifen sich oft als „abgehängte“ oder „sterbende“ Regionen. Unterschiedliche sozialräumliche Bezüge werden als zentrales Element des Selbstverständnisses gesehen und wirken sich dadurch entwicklungshemmend aus.

Warum spielen sie Ihrer Meinung nach im öffentlichen Diskurs derzeit so eine prägende Rolle?

Erstens führt eine bewusste Auseinandersetzung mit Narrativen zur Selbstreflexion und es wird die Frage gestellt: In welche Richtung möchten wir uns

als Kollektiv entwickeln? Wie sehen wir uns selbst gegenwärtig und wie können wir das beschreiben? Zweitens werden Narrative vielfach in einem Marketingkontext, gerade im Tourismus, gebraucht: Wie kann ich eine Positionierung vornehmen, um bestimmte Zielgruppen anzusprechen? Beide Aspekte, Selbstreflexion und Marketing, sollten wir aber auch auseinanderhalten, weil Werbung und Stadt- und Regionalentwicklung nicht grundsätzlich als Einheit zu betrachten sind und häufig sehr unterschiedliche Strategien gefahren werden, beispielsweise bei Diskursen zum Thema Nachhaltigkeit.

Warum haben sie eine solche Bedeutung für die lokale Ebene?

Zunächst begrenze ich die lokale Ebene nicht nur auf Kommunen, sondern schließe Talschaften oder Gemeindeverbände mit ein. Narrative sind dort wirkmächtig, weil sie Fremd- und Selbstbilder Informationen und Assoziationen transportieren. Das hat Auswirkungen auf externe Zielgruppen, bestimmt aber auch die Entwicklungsfähigkeit der eigenen Region und beeinflusst, welche Möglichkeiten wahrgenommen werden und welche oft gar nicht gesehen werden.

Was zeichnet denn ein gutes Narrativ aus?

Ein gutes Narrativ ist eine Erzählung, mit der sich viele im Rahmen einer reflektierten Auseinandersetzung identifizieren können – viele bezogen auf die räumliche Ebene, auf die das Narrativ projiziert wird. Nicht im Sinne einer Jammerkultur, worin man sich häufig im Kollektiv findet, sondern im Sinne einer Entwicklungsperspektive, die einen Grundkonsens eines gemeinsamen Weges bietet.

Wie können Städte und Gemeinden ein passendes Narrativ mit Entwicklungsperspektive für sich entwickeln?

Um ein neues Narrativ zu entwickeln, muss man zunächst herausarbeiten, worauf man sich bezieht, sowohl historisch wie datenbezogen. Es braucht eine evidenzbasierte Grundlage. Wenn man z. B. von einer Jammerkultur weg möchte, muss geprüft werden, ob dieses Jammern evidenzbasiert ist. Dadurch entsteht ein differenziertes Bild von Daten und Indikatoren, das in die gegenwärtige Narrative eingebettet werden kann. Auf Grundlage der belegten Ausgangsvoraussetzungen muss die Frage geklärt werden, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll. Da bedarf es eines Prozesses, der diejenige einbindet, die später das Narrativ erzählen und transportieren müssen. Wenn ich mir etwa das Narrativ der Nachhaltigkeit geben möchte, muss beispielsweise

auch die regionale Wirtschaft miteingebunden werden. So kann Akzeptanz, Authentizität und Umsetzungsfähigkeit geschaffen werden.

Meiner Erfahrung nach ist auch die Gegenüberstellung von Fremd- und Selbstbildern für solch einen Prozess förderlich: Wie werde ich in bestimmten Zusammenhängen von außen gesehen und wie ist mein Selbstbild. Diese Gegenüberstellung ist oft spannend und mit eine Grundlage für Transformation.

Was können Sie darüber hinaus raten, um einen guten Prozess in der Narrativentwicklung zu gestalten?

Grundsätzlich muss man sich die Frage stellen: Wieso und mit welcher Zielsetzung tue ich das? Es ist ja niemand gezwungen, einen Prozess dieser Art zu gehen. Wichtig ist zudem, dass die Erzählung mit den Leitlinien einer Gemeinde- oder Regionalentwicklung rückgekoppelt ist, damit sie mit dem konzeptionellen Überbau zusammenpasst. Ebenfalls sinnvoll ist es, die Stakeholder und Gruppen einzubinden, die später bei der Umsetzung entscheidend sind. Es macht keinen Sinn, Narrative zu entwickeln, die nicht erzählbar, verständlich oder umsetzbar sind.

Welche Rolle spielt die Bürgermeister:in in diesem Prozess?

Das ist eine schwierige Frage, weil die politische Logik kürzer ausgelegt ist, als ein Narrativ wirksam sein kann und sollte, es überdauert idealerweise die Legislaturperiode einer Bürgermeister:in. Deshalb ist es nicht im selbsterklärenden Interesse einer politischen Handlungslogik einer Bürgermeister:in einen solchen Prozess anzugehen. Hinzu kommt eine Logik der Parteienverhaftung, die es Bürgermeister:innen erschwert, alle mitzunehmen, wenn man für eine bestimmte politische Farbe steht. Die politische Neutralität ist ja in der Rolle nicht gegeben.

Gleichzeitig kann eine Bürgermeister:in die treibende Kraft sein und zukünftige Weichen stellen. Es muss gelingen, den gesamten Gemeinderat parteienübergreifend in einem solchen Prozess mitzunehmen. Sonst wird von der einen Seite boykottiert und von der anderen Seite Vorteilsnahme vorgeworfen. Deshalb empfiehlt sich auch eine eng abgestimmte externe Begleitung eines solchen Prozesses.

Was raten Sie Bürgermeister:innen, die einen Prozess angehen?

Es ist sehr wichtig, offen gegenüber bestehenden Erzählungen unterschiedlicher Art zu sein. Die Auseinandersetzung mit regionalen Verhaf-

tungen ist elementar. Gerade auf institutioneller Ebene wirkt vieles sehr lange nach und kommt irgendwann wieder zum Vorschein. Selbst neu dazu gekommene Personen werden von Dingen eingefangen, von denen sie noch nie etwas gehört haben. Zudem halte ich empirische Evidenz für einen wesentlichen Gelingensfaktor.

Wie kann man mit negativen, entwicklungshemmenden Erzählungen konstruktiv umgehen?

Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, diese Erzählungen erst mal empirisch zu überprüfen. Ein Bürgermeister in einer pinzgauer Gemeinde (Land Salzburg) hat beispielsweise oft geklagt, dass das Benzin bei ihm im Ort am teuersten sei. Das habe ich auf dem Weg nach Wien überprüft und wo war es am billigsten? Im Nachbarort des Bürgermeisters. Das Narrativ „Uns geht es schlecht und wir sind abgehängt“, sind oft banale Erzählungen, die man bei näherer Betrachtung leicht entkräften kann. Die emotionale Ebene ist von der empirischen Evidenz oft weit entfernt. Die Widersprüche zwischen Emotion und Realität müssen stärker reflektiert werden.

Für dieses Buch haben wir auch Peter Eisenschenk interviewt. Er hat auf die Bedeutung der Wiederholung verwiesen, um als Bürgermeister:in Narrative zu beeinflussen. Wenn er den Wert des Miteinanders oft betone, verändere dies die Gesellschaft.

Absolut – durch Wiederholungen sickern Erzählungen in die Gesellschaft hinein und das in jeder Hinsicht. Hierbei kann dann auch von Deep-Frames gesprochen werden. Die negativen Wiederholungen werden genauso eingebraut wie die positiven. Das ist ja die Methode des Rechtspopulismus: Mit jeder Aktion wird der Diskurs ein Stück weit nach rechts gerückt und die Argumente werden gesellschaftsfähig, weil sie von anderen übernommen werden. Sprache ist deshalb so wirkmächtig – unbewusst oder bewusst. Das Schlechttreden des Eigenen hat ja entstehungsgeschichtlich einen rationalen Kern. Es wurde über lange Jahrzehnte eingesetzt, um an Fördermittel zu kommen und Aufmerksamkeit zu erlangen.

Oft erinnern die Slogans, die sich Kommunen selbst geben, an platte und generische Marketingkommunikation – wie kann das verhindert werden?

Die Frage ist, ob es verhindert werden will – gerade, wenn es Destinationsvermarktung betrifft. Speziell in touristischen Regionen wird stark auf Marke gesetzt, da geht es meist weniger um Regionalentwicklung. Ein

Beispiel ist Osttirol. Dort wird der Wintertourismus gepusht und das steht in einem massiven empirischen Widerspruch zur Wertschöpfung. Der Sommertourismus generiert wesentlich mehr als der Wintertourismus. Gleichzeitig gehen die Investitionen in den Wintertourismus. Da wird mit einer Marke gearbeitet, die an der Realität vorbeigeht. Viele halten an dieser Markenfixierung fest. Das wird vermutlich erst dann aufbrechen, wenn der Leidensdruck so groß wird, das neue Modelle der Kooperationen gesucht werden (müssen).

In Zeiten multiglobaler Krisen sind unsere Gesellschaften zunehmend verunsichert. Da gilt es Narrative zu formulieren, die ein nachhaltiges, gutes und soziales Leben des Miteinanders ins Zentrum rücken. Das ist die große Klammer auch für Narrative auf kommunaler Ebene. So kann der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden.

Angesichts der multiplen Krisen argumentieren Sie, dass Innovation nicht mehr ausreiche, sondern Transformationen notwendig seien. Wie grenzen Sie die beiden Konzepte voneinander ab?

Eine Transformation ist ein umfassender Change-Prozesse. Wenn eine Bergbauregion, wo über Jahrhunderte das Verständnis gewachsen ist, dass die Arbeitskraft im Bergbau verortet ist, nicht mehr Bergbauregion sein kann und die Entscheidung getroffen wird, sich in eine Tourismusregion zu transformieren. Das bedeutet eine gesamtgesellschaftliche Veränderung, wie beispielsweise die Umstellung von Schichtbetrieb zu Servicebetrieb.

Innovationen hingegen sind kleinteiliger und einfach gesagt etwas Neues, innerhalb oder außerhalb eines bestehenden Systems oder Kontexts. Das kann im Prinzip alles sein, was zu einer positiven Entwicklung beiträgt. Innovationen können umfassende Veränderungsprozesse unterstützen, können sich aber auch auf einen Einzelbereich beziehen. Es gibt nun ja viele Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich, aber solange diese nicht zusammenhängen, werden Regionen nicht transformiert, sondern punktuell nachhaltiger.

Was bedeutet das für die Kommune der Zukunft und das Bürgermeisteramt der Zukunft?

Die Bürgermeister:in braucht eine Erkenntnis, die sicherlich nicht neu ist: Die Bevölkerung ist in der Regel weiter, als es die Politik sich und ihr zu traut. Das hat unterschiedliche Gründe, wie etwa die Wahllogik, oder eine Art der politischen Handlungslogik, die meistens reagiert. Zudem muss

die Politik Menschen in Veränderungsprozessen immer mitnehmen. Beispiel Mobilitätswende: Man kann nicht von heute auf morgen die Stadt autofrei machen, in dem ich allen das Auto verbiete, sondern muss einen Transformationsprozesse einleiten und eine Kombination aus Verzicht, Umstieg und Sharing mit viel Begleitung anstreben. Man muss Gesellschaft mitnehmen, um Veränderung herbeizuführen.

Vonseiten der Politik braucht es aber mehr Mut im Sinne von evidenzbasiertem Handeln. Wenn es empirisch belegt ist, dass sich urbane Hitzeinseln massiv ausbreiten und weiter ausbreiten werden, muss ich den ruhenden Verkehr raus- und Bäume reinbringen, sonst können vulnerable Gruppen in 25 Jahren nicht mehr auf die Straße gehen. Das wird gesundheitsgefährdend sein. Wenn Bürgermeister:innen diese empirischen Grundlagen anerkennen, müssen sie radikalere Maßnahmen einleiten, ohne immer alle mitnehmen zu wollen. Es geht sich zeitlich sonst nicht mehr aus. Es bedarf mutigere Schritte, die zu einer schnelleren Transformation führen.

Bürgermeister:innen müssen auch gute Geschichten erzählen können. Was macht aus Ihrer Sicht einen guten Storyteller aus?

Ich denke das Um und Auf ist Authentizität, damit Geschichten abgenommen werden. Begeisterung ist auch immer ein wesentlicher Faktor. Wenn die Begeisterung einmal infrage gestellt wird, hat zudem eine evidenzbasierte Grundlage noch nie geschadet – vielleicht bin ich da zu sehr von Wissenschaft geprägt. Aber es hilft, wenn man sich auf Argumente mit empirischer Evidenz beziehen kann. Des Weiteren sind Selbstreflexion und Überzeugung wesentlich. Fehler zu machen und diese kommunizieren zu können, sollte heutzutage kein Zeichen von Schwäche mehr sei, sondern vielmehr etwas Positives, im Sinne eines „Dazulernens“.

Sich nicht in der kleinräumigen Handlungslogik zu isolieren, sondern Systeme verstehen zu versuchen, ist ein weiterer, wenn auch kein einfacher Punkt. Viele Bürgermeister:innen sind überfordert, weil sie mit so vielen Aufgabenbereichen konfrontiert sind, in denen sie wenig Expertise haben. Die Erlangung einer Steuerungskompetenz von Komplexität, für die die eigene Expertise nicht mehr ausreichen kann, ist eine große Kunst.

Das Interview führte Mathis Dippon.