

Kommunale Energiewende und Akzeptanz aus Überzeugung

Ralf Holzschuher, Sprecher der Energiekommission beim SPD-Landesverband



Foto: privat

Ralf Holzschuher. ◀

Die Energiewende lebt von der Unterstützung durch die Bürgerinnen und Bürger. Für die Kommunen bedeutet das in den kommenden Jahren viel Arbeit: Die Verantwortlichen brauchen Mut und Handlungsstärke. Und sie müssen die Menschen zu einer aktiven Mitwirkung motivieren. Ralf Holzschuher war von 2004 bis 2019 Mitglied des Brandenburgischen Landtages, unter anderem von 2014 bis 2019 Vorsitzender des Ausschusses für Wirtschaft und Energie. In seiner Heimatstadt Brandenburg an der Havel ist er Stadtverordneter und Vorsitzender des SVV-Hauptausschusses. Er ist Rechtsanwalt, Sprecher der Energiekommission beim SPD-Landesverband und seit 2021 Geschäftsführer der EnerXplain gGmbH, einer Gesellschaft, die in breiten Bevölkerungskreisen die Unterstützung für die Energiewende fördern will.

Die Energiewende fängt erst an

Vor gut 23 Jahren, am 1. April 2000, trat das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) in Kraft. Seither ist im Stromsektor viel erreicht worden. Der Anteil der Erneuerbaren am Bruttostromverbrauch in Deutschland wuchs von ca. 6% im Jahr 2000 auf 41% im Jahr 2021. Im Land Brandenburg kommen wir rechnerisch sogar auf fast 95%. Damit verbunden war ein massiver Ausbau vor allem der Windenergie und zugleich wuchs in vielen Kommunen der Widerstand gegen die Belastungen, die mit dem Ausbau verbunden sind.

Nicht selten wird die Auffassung vertreten, in Brandenburg sei schon das meiste erreicht und es müssten jetzt andere aktiv werden, nicht zuletzt die Länder im Süden Deutschlands. Doch diese defensive Herangehensweise wird den Herausforderungen und Chancen der Energiewende nicht gerecht.

Die Energiewende erfordert viel mehr, als eine Wende am Strommarkt. Der An-

INHALTE

- 1 Kommunale Energiewende und Akzeptanz aus Überzeugung**
Ralf Holzschuher
- 5 Zwischen Schreckgespenst und eierlegender Wollmichsau**
Antonia Müller
- 9 Einzigartig im Kern – stark in der Gemeinschaft**
Claudia Mucha
- 11 Trau dich! Meine Erfahrungen als Frau in der Kommunalpolitik**
Cathy Bockelmann
- 12 Reden in Zeiten von Krisen**
David Parkot
- 15 Veranstaltungsübersicht der SGK Brandenburg für 2023**

NEUES AUS DER SGK BRANDENBURG



Heino Schewe. ◀

Foto: SGK Brandenburg

Die SGK Brandenburg hat einen neuen Mitarbeiter! Heino Schewe kümmert sich seit dem 1. Januar um alle organisatorischen Belange der SGK Brandenburg. Ob es um Anmeldungen zu einer Veranstaltung geht, Fragen zur Mitgliedschaft, Hinweise und Tipps zu Seminaren, Workshops oder Publikationen – zu diesem und vielen mehr steht er unter der Telefonnummer 0331/730 98 200 und der E-Mailadresse buero@sgk-brandenburg.de gerne zur Verfügung!

teil der Erneuerbaren am deutschen Endenergieverbrauch betrug 2021 gerade einmal 19,2%. Der Energiebedarf bei Wärme, im Verkehr und der Industrie wird noch ganz überwiegend konventionell und klimaschädlich gedeckt.

Der Klimawandel erfordert schnellstes Handeln. Im Jahr 2045 soll daher die Energieversorgung in Deutschland klimaneutral sein, gestützt nur auf grüne Energie. Gut 80% des Weges dahin liegen noch vor uns. Dafür bleiben nochmals ca. 23 Jahre.

Die Menschen in den Kommunen mitnehmen

Die verständliche Sorge vor den Folgen des Klimawandels führt zunehmend zu einer Radikalisierung der Argumentation. Nicht nur die Aktivisten der „Letzten Generation“ oder von „Extinction Rebellion“ fordern rigide Maßnahmen. Die Rettung vor dem Untergang der Zivilisation erfordere sofortige und harte Veränderungen, etwa den Verzicht auf Fleischkonsum oder die private Pkw-Nutzung. Auch im parlamentarischen Raum findet sich die Vorstellung, zur Durchsetzung des Klimaschutzes sei staatlicher Dirigismus notwendig, insbesondere bei vielen Grünen.

Immerhin können sie sich dabei teilweise auch auf das Bundesverfassungsgericht berufen. In seinem außerordentlichen Beschluss vom 24. März 2021 (1 BvR 2656/18) hat das Gericht klargestellt, dass der Schutz der Lebensgrundlagen den Staat zu Maßnahmen verpflichte, um die Welt so zu hinterlassen, „dass nachfolgende Generationen diese nicht nur um den Preis radikaler eigener Enthaltensamkeit weiter bewahren könnten“.

Staatlicher Zwang zur Durchsetzung von Klimaschutz und Energiewende ist also vom Grundgesetz gedeckt und in bestimmten Situationen sogar geboten.

Doch unter Zwang handeln Menschen nur widerwillig und langsam und halbherzig. Wenn die Energiewende in wenigen Jahrzehnten gelingen soll, müssen die Menschen sie aktiv unterstützen. Dies erfordert Akzeptanz für die Maßnahmen und mehr noch: Überzeugung.

Den Kommunen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Wir müssen unsere Städte und Dörfer klimagerecht umbauen. Wir werden auch unseren Alltag verändern. Die Bürgerinnen und Bürger können diese Umgestaltung kreativ mitgestalten, wenn die Verwaltungen ihrerseits eine aktive Rolle bei der Energiewende übernehmen. In allen Sektoren gibt es für die Kommunen und ihre Einwohner Herausforderungen zu meistern.

Keine Stromwende ohne Vorteile in den Kommunen

Über zu lange Zeit waren die Kommunen passive Beobachter oder zögerliche Mitwirkende der Energiewende. Der Ausbau der Windenergie erfolgte ausschließlich in den von den Regionalen Planungsgemeinschaften (RPG) festgesetzten Windeignungsgebieten. Dort mussten die Menschen die Errichtung dulden, an anderen Orten ging nichts. Vor Ort blieben kein Spielraum und kein Vorteil.

Im Juni 2019 hat der Landtag das Windenergieanlagenabgabengesetz beschlossen. Der „Wind-Euro“ bedeutet für

die Gemeinden Zahlungen von 10.000 Euro jährlich für jedes neue (oder repewerte) Windrad. Brandenburg war damit bundesweit Vorreiter. Wir waren im Landtag überzeugt, dass es Unterstützung für den Ausbau nur geben kann, wenn die unbestreitbaren Beeinträchtigungen vor Ort mit anderen Vorteilen verbunden werden.

Dabei waren wir auch bereit, juristisches Neuland zu betreten, obwohl manche vor einer angeblichen Verfassungswidrigkeit der Sonderabgabe warnten. Einige Juristen meinten, die Abgabe sei unzulässig, weil die Schaffung von Akzeptanz eine allgemeine staatliche Aufgabe sei und keine spezielle Verpflichtung der Anlagenbetreiber. Doch dieser Ansatz verkennt die Aufgabenteilung bei der Akzeptanzförderung: Es gibt eine staatliche Aufgabe, die Akzeptanz und Unterstützung bei der Energiewende allgemein zu fördern. Doch es gibt keine staatliche Verpflichtung, die Errichtung einer Anlage bei Dorf X oder im Wald von Y zu unterstützen. Bei konkreten Projekten müssen vielmehr die Betreiber, die damit Gewinne machen wollen, aktiv werden.

Der „Wind-Euro“ war ein Beitrag zu mehr Akzeptanz. Seit Anfang 2021 gibt es endlich auch bundesweit mehr Unterstützung für die Kommunen, zunächst bei der Windenergie, seit Sommer 2021 mit dem neuen § 6 EEG auch für Photovoltaik. Bis zu 0,2 Cent je eingespeister Kilowattstunde können die Betreiber an die Kommunen zahlen. Erstmals ist die Regelung seit Anfang 2023 auch auf schon bestehende Anlagen anwendbar. Zwar ist die Abgabe freiwillig, doch die meisten Projektierer scheinen zu diesen Leistungen jedenfalls bei Neuplanungen bereit.

Es ist derzeit nicht geplant, die Brandenburger Regelung wegen § 6 EEG abzuschaffen. Anders als die zweckgebundene Sonderabgabe fließen Einnahmen nach § 6 EEG in den allgemeinen Haushalt. Sie sind umlagerelevant und können bei Haushaltssicherung nicht für neue freiwillige Leistungen eingesetzt werden. Für die Kommunen bedeutet dies dennoch mehr finanzielle Spielräume durch die Energiewende.

Der Ausbau der Photovoltaik hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Weil großflächige Anlagen einen Bauungsplan erfordern, haben die Kommunen hier die Planungshoheit. Gerade bei minderwertigen Ackerflächen gibt es derzeit einen hohen Druck zur Umwandlung dieser Flächen in Solaranlagen. Es ist gut, dass seit 2021 auch für solche Flächen Gelder an die Kommunen fließen können. Und es bleibt zu hoffen, dass auf Landesebene auch eine Art „Solar-Euro“ eingeführt werden kann. Hier müsste allerdings sorgfältig abgewogen werden, um eine verfassungsmäßige und gerechte Regelung finden. Großflächige Photovoltaikkraftwerke greifen mindestens ebenso stark in das Landschaftsbild ein, wie ein Windpark. Deshalb müssen auch hier Vorteile vor Ort erkennbar sein.

Mit dem im Juli letzten Jahres verabschiedeten neuen EEG 2023 sind viele grundlegende Veränderungen verbunden. So gibt es erstmals für alle Länder Flächenziele: Bis 2027 müssen 1,8% und bis 2032 2,2% der Fläche des Landes Brandenburg für den Ausbau der Windenergie gesichert sein. Die Landesregierung hat darauf die Vorgaben für die

RPG angepasst: An die Stelle der ausschließenden Wind-eignungsgebiete treten jetzt „Vorranggebiete“.

Für die Kommunen führt dies auch zu neuen Verantwortlichkeiten und neuen Möglichkeiten. Denn erstmals können die Gemeinden im Rahmen der Bauleitplanung neben den Vorranggebieten eigene Flächen für die Windenergie ausweisen. Manche meinen, dadurch werde den Kommunen zusätzlicher Konfliktstoff aufgebürdet. Doch eine aktive Verwaltung kann nun bei Wind- und Solarenergie die neuen Möglichkeiten nutzen, um gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern einen breiten Konsens für den lokalen Ausbau der Erneuerbaren zu erzielen. Der Einfluss der Bürgerschaft steigt und auch das ist wichtig für die Akzeptanz. So können auch geeignete kommunale Flächen ausgewiesen und Pachteinahmen generiert werden.

Einige Kommunen planen sogar selbst Anlagen zu errichten. Dies kann bei kluger Planung eine zusätzliche Einnahmequelle werden. Wegen der zahlreichen rechtlichen und finanziellen Fallstricke sollten derartige Vorhaben aber nur zusammen mit Experten angegangen werden, idealerweise einem Stadtwerk.

Keine Stromwende ohne Vorteile für die Menschen vor Ort
In den letzten Jahren ist also einiges geschehen, um die Kommunen bei der Energiewende zu stärken. Auch für die Menschen vor Ort sind damit Vorteile verbunden, wenn beispielsweise Mittel aus dem „Wind-Euro“ für Dorffeste oder den Sportverein genutzt werden. Doch es fehlen noch direkte Vorteile für die Bürgerinnen und Bürger im Nahbereich von Anlagen.

Ein Thema wird immer wieder in Befragungen zur Akzeptanzsteigerung genannt: Günstigere Strompreise.

Diese Aufgabe muss vorrangig auf Bundesebene gelöst werden, aber wir in Brandenburg können unseren Einfluss geltend machen. Im Bund hat man immerhin - auch aufgrund der klaren Forderung aus Brandenburg - erreicht, dass die Übertragungsnetzentgelte bundesweit umgelegt werden. Die Kosten für den Ausbau der Verteilnetze führen aber weiterhin dazu, dass in Gegenden, in denen viel ausgebaut wird auch viel für Strom bezahlt werden muss.

Es gilt also, schnell Lösungen zu finden, wie eine örtliche Entlastung der Menschen rechtssicher durchgesetzt werden kann.

Direkte Vorteile können Bürgerinnen und Bürger haben, wenn sie sich finanziell an Projekten beteiligen. In Mecklenburg-Vorpommern ist es gesetzlich zwingend, dass Projektierer Angebote an Bürger und Kommunen machen. Doch bewährt hat sich das nicht. Zu wenige Menschen auf dem Land sind auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten. Die direkte Entlastung beim Strompreis wäre dagegen für alle Menschen im Umfeld einer Anlage von Vorteil.

Ein besonderer Fall sind Insellösungen wie im Treuenbrietzener Ortsteil Feldheim. Normalerweise wird der in Windkraft- oder PV-Anlagen produzierte Strom vollständig ins Gesamtnetz eingespeist. In Feldheim beziehen die Men-

schen ihren Strom nur direkt aus den vielen Anlagen ums Dorf. Da es für Wärme ein Biomasseheizkraftwerk gibt, sind sie autark, zu einem sehr günstigen Preis. Wirtschaftlich betreiben lassen sich derartige Inselnetze aber nur bei kleinen Siedlungen im Umfeld von großen Anlagen.

Auf dem Weg zur Verkehrs- und Wärmewende

Akzeptanz ist eher etwas Passives. Die Menschen verstehen, dass eine Sache, ein Projekt nötig ist und nehmen es hin. Die nächsten Schritte in der Energiewende erfordern die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger. Dabei sind die Kommunen besonders gefordert. In den kommenden zwanzig bis dreißig Jahren wird Klimaschutz und der Umgang mit den bereits unabwendbaren Folgen der Klimawandels ein zentrales Thema der Stadt- und Gemeindeentwicklung.

Vieles ist noch unklar:

Wie wird die Wärmeversorgung in den altstädtischen Zentren, in Bereichen mit Geschößwohnungsbau und den Gewerbegebieten organisiert? Mit Wärmepumpen oder Solarthermie lassen sich Miethäuser im Altbestand kaum effektiv versorgen. Wird es genügend „grünes“ Gas geben, um Erdgas zu ersetzen? Kann die Fernwärme hinreichend ausgebaut werden und wie wird sie produziert? Soll die Kommune eigene Programme auflegen, um Hausbesitzer bei der Umrüstung ihrer Heizungen auf klimaneutrale Versorgung zu unterstützen? Wo bekommen die Bürgerinnen und Bürger und auch die Kommunalverwaltungen die Fachkräfte her, die alle Bau- und Planungsmaßnahmen umsetzen können?

Auch die Verkehrswende bedeutet große Herausforderungen:

Derzeit sind ca. 1 Million Elektrofahrzeuge in Deutschland zugelassen. Anfang 2022 gab es in Deutschland ca. 48,5 Millionen Pkw und über 10 Millionen Nutzfahrzeuge. Rein rechnerisch müssten daher noch etwa 98% der Fahrzeuge in Deutschland auf klimaneutrale Weise erneuert werden. Auch wenn jedenfalls im Nutzfahrzeugbereich Wasserstoff eine sinnvolle Alternative zum Elektromotor ist: Der Ausbau der kommunalen Ladeinfrastruktur muss in den kommenden Jahren erheblich intensiviert werden. Damit weniger aufs Auto angewiesen sind, ist der konsequente Ausbau des ÖPNV nötig. Jedenfalls im städtischen Bereich muss es den Menschen zukünftig möglich sein, weitgehend auf den eigenen Pkw zu verzichten.

Energieeffizienz ist in allen Sektoren ein zentrales Thema der Energiewende. Ohne die Reduzierung des Energieverbrauchs werden die Ziele unrealistisch. Auch hier muss die Kommune handeln, zumindest als Vorbild, etwa bei einer energiesparenden Stadtbeleuchtung, beim kommunalen Fuhrpark, bei der Dämmung und Umrüstung kommunaler Gebäude

Der Klimawandel erfordert einen klimagerechten Stadtbau, die Öffnung versiegelter Flächen, die Pflanzung schattenspendender und trockenheitsresistenter Bäume. Ein kommunales Wassermanagement muss Hochwasser regulieren und zugleich den geringeren Niederschlag in Trockenphasen gerecht verteilen. Kann es noch private Pools

geben und unbeschränkte Gartenbewässerung?

Die Energiewende als große Chance für Land und Kommunen

Für alle diese Maßnahmen braucht eine Gemeinde die Mitwirkung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Je mehr Menschen überzeugt sind, dass es richtig ist, Energie effizient und klimagerecht zu nutzen, desto schneller und erfolgreicher gelingt die Energiewende.

Ministerpräsident Dietmar Woidke weist zu Recht darauf hin, dass der große Ausbau der Erneuerbaren im Land Brandenburg ein Standortvorteil ist. Tesla ist nicht mehr allein. Immer mehr Unternehmen setzen auf Klimaneutralität, schaffen Arbeitsplätze und erzeugen Wertschöpfung in unserer Region.

Die Kraftwerke der Erneuerbare Energien sind anders als die großen „Tanker“ der Kohle- und Atomkraft dezentral organisiert. Das stärkt langfristig die Versorgungssicherheit und mindert die Abhängigkeit von Energieimporten.

Auch der Umbau der Kommunen ist eine Chance. Grüne Städte und eine Entwicklung, in der nicht der Fahrzeugverkehr, sondern der Mensch im Mittelpunkt steht, können mehr Lebensqualität bieten.

Diese Entwicklung wird aber nur eintreten, wenn die Menschen es wollen. Sie müssen überzeugt werden. Die politischen Verantwortlichen in den Kommunen und die Kommunalverwaltungen haben dabei eine große Aufgabe: Sie müssen kreative Lösungen entwickeln, immer auch die örtlichen Besonderheiten im Blick. Dabei brauchen sie die Unterstützung der Bürgerschaft. Es macht auch Freude, etwas zu bewegen und zu gestalten. Je mehr Menschen dazu motiviert werden, desto besser für die eigene Gemeinde.

Deshalb ist es unverzichtbar, die Menschen mitzunehmen, mit Ihnen zu diskutieren, um die besten Wege finden. Wer fertige Konzepte präsentiert, denen die Menschen dann folgen müssen, wird scheitern. Werden die Menschen aber aktiv einbezogen, fördert das nicht nur die Energiewende – es stärkt die Demokratie.



Zwischen Schreckgespenst und eierlegender Wollmichsau: Wie steht es um die interkommunale Zusammenarbeit in den Brandenburger Kreisen?

Antonia Müller

Das Leben der Brandenburgerinnen und Brandenburger erstreckt sich über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinweg. Einigkeit besteht, dass eine Buslinie oder ein Radweg nicht an der Kreisgrenze enden sollte. Nach der Absage der Kreisgebietsreform wurde kaum über zukunftsfeste Verwaltungsstrukturen gesprochen. Demografischer Wandel, Klimawandel, Fachkräftemangel, Migration – die administrativen Aufgaben sind groß, das Budget klein.

Was ist interkommunale Zusammenarbeit?

Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) ist „die Kooperation zwischen zwei oder mehr Kommunen in einem oder mehreren Aufgabenbereichen“ (Porth et al 2020: 3). Allen gemein ist die Ausrichtung auf mindestens ein gemeinsames Ziel über die Grenzen der Kommunen hinweg.

Soweit – so ungenau. Von informellen Austauschgremien bis hin zu institutionalisierten Zweckverbänden gibt es eine breite Spanne bei der Wahl des Institutionalisierungsgrades und dem Grad der Rechtsverbindlichkeit. Entscheidend ist die Aufgabe: Wie flexibel will und muss man bleiben? Wie komplex ist der Aufgabenbereich? Wieweit darf sich eine Institution verselbstständigen? Ist die Zusammenarbeit eher operativer oder koordinierend er Natur?

Interkommunale Zusammenarbeit ist eine bloße Optimierung des Status quo, die ohne größere staatliche Einflussnahme auskommt. Anders als bei anderen Reformansätzen, behält die Kommune so ihre Aufgaben, weitgehende Autonomie und somit auch ihre gewählten Vertreter:innen. Sie darf aber nicht als Ersatz für andere Reformmaßnahmen mit geringer Durchgriffstiefe missverstanden werden. Sie kann geeignet sein, um individuelle kommunale Problemlagen anzugehen, ist aber keine Lösung für übergreifende Aufgaben. Sie dient so der Optimierung, nicht dem Ersatz adäquater Strukturen.

Was kann interkommunale Zusammenarbeit und was nicht?

1. Kosteneffizienz:

Das Gesetz der großen Zahlen ist bekannt. Entlang der Wertschöpfungskette entstehen Einsparungen durch Bündelungseffekte, sodass Kosten zur Leistungserbringung minimiert werden. Zudem können kostspielige Doppelstrukturen abgebaut werden: Man denke an gemeinsam genutzte Abwasseraufbereitungs- oder Müllverbrennungsanlagen.

Untersuchungen in anderen Bundesländern bestätigen signifikante Größeneffekte. Allerdings ist die Kosteneffizienz der Leistungserbringung durch den größeren Maßstab der Produktion von Leistungen nicht unendlich. Auch wenn Personal-, Betriebs- und Finanzierungskosten sinken, sorgen die steigende Komplexität und Gebietsgröße mit dem verbundenen Mehraufwand von Kontrolle und Informationsaustausch für Demokratie- und Transaktionskosten.

Es kommt stark auf die Rahmenbedingungen an. So gibt es Studien die Spareffekte zeigen, wie auch welche, die das Gegenteil belegten.

Nicht außer Acht zu lassen ist hierbei aber auch, dass auch ein Nicht-Handeln Kosten erzeugt. Im Gutachten zu den Kommunal- und Verwaltungsreformen in Rheinland-Pfalz heißt es: „Der Verzicht auf eine Reform ist allerdings auch mit erheblichen Kosten verbunden: Opportunitätskosten wegen unzureichender Spezialisierung, Fixkostenzunahme etc. Auch Nicht-Handeln kostet Geld, Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit“ (Porth et al. 2019: 16)

2. Qualitätssteigerung:

Durch eine höhere Fallzahl, verbunden mit dem insgesamt größeren Personalpool kann das Personal arbeitsteilig agieren und sich so fachlich spezialisieren. Auf diese Weise können Verwaltungsleistungen schneller und qualitativ hochwertiger erbracht werden. Professionalisierte personelle Ressourcen, insbesondere in Flächenländern können durch höhere Fallzahlen effizienter eingesetzt werden. Die Qualität der Verwaltungsdienstleistung kann auch bei informellen Austauschgremien zwischen Mitarbeitenden gesteigert werden, weil das Fachwissen gebündelt wird, indem Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele ausgetauscht. Durch die voranschreitende Digitalisierung können daher, wie schon zur Kreisgebietsreform im Prozess angedacht, Verwaltungsleistungen durch Personal überall im Land erbracht werden. Kooperationen müssen sich daher nicht ausschließlich auf benachbarte Kreise beziehen.

3. Leistungsvergrößerung:

Durch eine gesteigerte Verwaltungskapazität können mehr Leistungen von Kommunen übernommen werden. Durch die geringe Durchgriffstiefe von interkommunaler Zusammenarbeit ist diese aber nur in einem sehr geringen Maße möglich. Denkbar wären hier die Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam zu bewältigen.

4. Ausgleichsfunktion und Lastenteilung:

Interkommunale Zusammenarbeit kann lokale Disparitäten ausgleichen und Fragmentierungen in der Verwaltungsstruktur auflösen. So können durch IKZ-Flächen in Absprache und zum beiderseitigen Vorteil bei der Wirtschaftsförderung und Planung von Gewerbeflächen effizienter genutzt werden. Mit einer Strategie des Lasten- und Steuereinnahenausgleiches war es dadurch vielerorts möglich, Wettbewerb zwischen den Partnern abzubauen und zum Vorteil aller kooperierenden Gebietskörperschaften Unternehmensansiedlungen zu realisieren.

Klar ist dabei aber auch: Lasten- und Nutzen müssen fair geteilt werden. Kooperationsnutzen muss von beiden Partnern ständig sichtbar sein. Zur Aufrechterhaltung der Kooperation sind daher ein transparenter, dauerhafter Informationsaustausch, ein gemeinsames Wissensmanage-

ment und eine integrierte Öffentlichkeitsarbeit entscheidende Faktoren. Nur so werden Kompetenzen abgegeben, Lasten vorübergehend in Kauf genommen und bleibt die Unterstützung der Stakeholder gesichert – im Verwaltungsalltag eine große Aufgabe.

5. Lokale Autonomie und Legitimität:

IKZ erhält zwar die meiste lokale Autonomie der einzelnen Kommune, aber sie wird durch Legitimitätsdefizite und kleine Gestaltungsspielräume der Verwaltungsspitze eingekauft. Durch die zunehmende Komplexität ist es Mandatsträger:innen kaum möglich die zusätzlichen Gremien wirksam zu kontrollieren. Institutionalisierte IKZ-Gremien, wie Zweckverbandsversammlungen spiegeln zudem die politischen Mehrheiten der Kreistage kaum wider. Entscheidungsfindungen können sich verlangsamen und Verantwortlichkeiten nachzuvollziehen wird erschwert. Auch Bürger:innen können daher schwieriger politisch Verantwortliche identifizieren.

Welche Wirkung hat die Kreisgebietsreform bis heute?

Nach der Absage der Kreisgebietsreform 2017 gab es einen schnellen Rückzug aller Ebenen in den Verwaltungsalltag. Es gab weder Impulse zur Zusammenarbeit durch die Vorbereitung, aber auch keine Reformmüdigkeit durch den Widerstand. Bis heute gibt es trotzdem gewisse Vorbehalte gegen Verwaltungsreformmaßnahmen durch das Land und als Gegenreaktion eine starke Betonung auf kreisliche Identität. Eine solche Überbetonung kreislicher Identität wirkt kooperationshemmend. Ebenso werden Maßgaben zur Vereinheitlichung herausragender Aufgaben vom Land als notwendig empfunden, wobei gesetzliche Durchgriffe abgelehnt werden. Insgesamt zeigt sich demnach, trotz nicht realisierter Kreisgebietsreform, ein leicht negativer Einfluss auf die Absicht interkommunal zusammenzuarbeiten.

Welche Faktoren können die interkommunale Zusammenarbeit fördern?

Kosteneffizienz, eine bessere Spezialisierung, sowie ein Erfahrungs- und Wissensaustausch sind bei der Mehrheit der Kooperationen ausschlaggebende Erfolgsfaktoren zum Initiieren und Gelingen einer interkommunalen Kooperation. Nur vereinzelt kann das Aufgabenportfolio erweitert werden. Im überwiegenden Teil der Kooperationen kann kein Ausgleich zwischen den Landesteilen geschaffen und so regionale Disparitäten geschmälert werden. Einschränkungen kommunaler Autonomie, unklare Zuständigkeiten oder Mehraufwand treten entweder nicht auf oder wirken nicht hinderlich auf das Zustandekommen und Bestehen einer Kooperation. Lediglich mangelnde Kommunikation, die zu Transparenzlücken führt, hat einen starken Effekt. Dabei bedingt Kommunikation den Erfolg der Kooperation. Eine sich verschlechternde Kooperation geht dagegen auch mit mangelndem Informationsfluss einher, sodass eine Art Abwärtsspirale entsteht bei der Ursachen und Wirkungen verschwimmen. Die Aufrechterhaltung der Kommunikation, unabhängig vom Status der Kooperation, erscheint daher entscheidend für die weitere Aufrechterhaltung einer Zusammenarbeit.

Der einzige Faktor, der als unabdingbar für den Erfolg einer interkommunalen Zusammenarbeit herausgearbeitet wer-

den konnte, ist eine gelingende Lasten-Nutzen-Teilung der Partner. Bemerkenswert sind dabei vor allem die beiden untersuchten Regionalleistungen, bei denen die nahezu gleichen Rahmenbedingungen für die Durchführung der Zusammenarbeit vorliegen. Lediglich der Kostenausgleich und nähere Details werden jeweils in eigenen öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen geklärt. Hinzu kommen gleichermaßen die Zuschüsse vom Land und die Kostenübernahmen durch die Krankenkassen, die als weitere Partner über Kostenentwicklungen mitverhandeln. Trotzdem wird im Vergleich nur eine Zusammenarbeit als sehr erfolgreich bewertet, während die andere vorerst gescheitert ist. Ausschlaggebend sind vor allem gescheiterte Kostenverhandlungen aufgrund mangelnder Kommunikation.

In einem anderen Gremium wird dagegen kein anderer Erfolgsfaktor erfüllt, bis auf den funktionierenden Lasten-Nutzen-Ausgleich. Die Kooperation wird zusätzlich bezuschusst. Qualitätssteigerungen ergeben sich, über einen Austausch hinausgehend nicht. Bis auf eine umfangreiche Grundlagenuntersuchung können keine neuen Leistungen angeboten oder ein Ausgleich regionaler Disparitäten geschaffen werden. Stattdessen kommt es innerhalb des Kreises zu zusätzlichen Konflikten. Zudem verursacht das zusätzliche Gremium einen erheblichen Mehraufwand und führt zu Unklarheiten hinsichtlich der Zuständigkeit.

Einer der wohl wichtigsten Punkte, der sowohl über Erfolg als auch Misserfolg entscheidet, ist das Vertrauen der handelnden Akteure zueinander, welches große Auswirkungen vor allem auf Verhandlungen und die Kommunikation untereinander hat. Umso unabhängiger eine Zusammenarbeit von den handelnden Akteuren eingeschätzt wird, umso stabiler wird eine Kooperation bewertet. Vorherrschend ist aber der Befund, dass persönliche Befindlichkeiten einen wesentlichen Punkt ausmachen. Das ist vor dem Hintergrund der Ausgestaltung der untersuchten interkommunalen Kooperationen nicht weiter überraschend, da kaum rationale Entscheidungskriterien angesetzt werden. So werden Partner:innen oder Aufgaben für eine interkommunale Wahrnehmung nicht anhand einer Aufgabenkritik ausgewählt. Ebenso gibt es für die Ziele der Zusammenarbeit weder eine Operationalisierung oder Messung der Ergebnisse für eine Evaluation. Auf Grundlage dessen ist kooperierenden Kommunen zu raten, diese Faktoren in jeder Zusammenarbeit sicherzustellen und akteursunabhängiger zu gestalten, indem beispielsweise feste Formeln zum Ausgleich gefunden werden. Des Weiteren sollte ein gemeinsames Wissensmanagement und institutionalisierter Informationsfluss, beispielsweise durch regelmäßige Berichtspflichten, etabliert werden.

Zum Zustandekommen einer interkommunalen Zusammenarbeit ist das Ziel die Bereitstellung eines bürgerfreundlicheren Angebots der hauptsächliche Treiber, während die Beharrungskräfte der Verwaltung im Wesentlichen der größte Hinderungsgrund sind. Insofern nehmen die Landrät:innen die wichtigste Position ein, um die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen zu sichern und Kooperation in die Umsetzung zu bringen.

Gleichzeitig kann die Kapazität und Impulskraft der Fachebene hinsichtlich interkommunaler Zusammenarbeit



Foto: Marcel Gädings

Die Stadtverwaltung von Storkow (Mark) setzt auf interkommunale Zusammenarbeit.

gesteigert werden. Organisations- und Modernisierungsreferate in der eigenen Kreisverwaltung gibt es in Teilen bereits. Sie sind aber in der Mehrheit zu klein, um die Reformprojekte entsprechend zu betreuen. Zudem stehen einer Ausweitung die engen Finanzierungsspielräume durch die kommunalen Haushalte entgegen. Zu starke gesetzliche Vorgaben seitens des Landes, oder eine finanzielle Schlechterstellung, wenn nicht kooperiert wird, werden ebenfalls abgelehnt. Vorgaben des Landes gegen den Willen der Kreise zu machen, würde die notwendige Akzeptanz der Leitungsebene und somit der Beschäftigten beschädigen, die für eine erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit wichtig ist.

Insofern wären auf Grundlage dessen folgende Handlungsmöglichkeiten empfehlenswert: Erstens Beratung und Managementhilfe durch den Landkreistag, dessen Geschäftsstelle dahingehend besser personell und finanziell ausgestattet werden müsste. Zweitens ein Informationsportal, bereitgestellt und betreut durch das Land, indem Best-Practice Beispiele aufgeführt, rechtliche Einschätzungen gegeben, Handreichungen für personelle Fragen dargelegt und Datenbanken zusammengetragen werden. In anderen Bundesländern gibt es dazu eine Reihe von verschiedenen Angeboten zum Vergleich, sodass sich eine Balance zwischen der Ablehnung einer eigenen Kompetenzstelle seitens der Kreise 2018 und wirklicher Hilfe für

die Implementierung finden lassen könnte. Drittens und wohl am tiefgreifendsten wäre eine Besserstellung von kooperierenden Landkreisen in essenziellen Aufgaben beim kommunalen Finanzausgleich. Landesseitig helfen Vorgaben und Fördermittel, aber geben nicht den Ausschlag zum Gelingen, wie man anhand der Regionalleitstellen erkennen kann. Finanzhilfen können einen nicht funktionierenden Ausgleich von Lasten nicht kompensieren. Zudem werden bestehende Fördermittel mehrheitlich kaum abgerufen und Vorgaben, die einen Empfehlungscharakter des Landes haben, selten umgesetzt. Ein vielfältig gearteter Problemdruck wird insgesamt als kooperationsfördernd betrachtet, allerdings ist dieser aktuell zu gering ausgeprägt, um gegenwärtig ein Treiber zu sein.

Ist interkommunale Zusammenarbeit ein geeignetes Reformmittel zur Lösung der Zukunftsfragen Brandenburgs? Trotz positiver Bewertung des Reformmittels sind kaum Handlungsansätze oder Gesamtstrategien vorhanden. Da interkommunale Zusammenarbeit positiv konnotiert und als erstrebenswertes Ziel für die Zukunft gilt, besteht die Gefahr, dass Projekte in theoretischen Überlegungen für die langfristige Planung verharren.

Sich abzeichnende Probleme, wie der Fachkräftemangel, der schlecht administrierte und kaum vorhandene Ausbau digitaler Prozesse, sowie Anforderungen an die Infrastruk-

tur durch den demografischen Wandel werden lediglich zukünftig als Treiber gesehen, obwohl sich deren Folgen schon jetzt auf die kommunale Selbstverwaltung auswirken. Ungeachtet dessen, dass es bis zu mehreren Jahren dauern kann, bis sich positive Resultate zeigen, werden neue Kooperationen gegenwärtig nur vereinzelt ergriffen und selten abseits von Einzelprojekten vertieft. Durch die starke Akteurszentrierung und die besondere Bedeutung des Faktors des menschlichen Miteinanders ist das Reformmittel, abseits von stark institutionalisierten Kooperationen, nicht sonderlich stabil und mehrheitlich von zu geringer Durchgriffstiefe.

Gebietsreformen sind dahingehend stabiler und steigern die Verwaltungskraft im Durchschnitt stärker, als es interkommunale Zusammenarbeit kann. Um die benötigte Erhöhung der Verwaltungskapazität, abseits einer in Brandenburg nachhaltig gescheiterten Kreisgebietsreform, zu schaffen, müsste zunächst das Potenzial von Kooperationen voll ausgenutzt werden, um den Herausforderungen zu begegnen. Punktuelle Zusammenarbeiten müssten vertieft und Kooperationen auf weitere Aufgabenbereiche, sowie Verwaltungsprozesse und Leistungsgewährung aus-

geweitet werden. Eine erweiterte Durchgriffstiefe von Zusammenarbeit muss dabei durch entsprechende Mechanismen zu Wahrung der Legitimität ausgeglichen werden, die bisher eher vernachlässigt wurde. Vor allem bräuchte es eine gemeinsame Strategie in welche Bereichen Kooperationen ausgeweitet werden sollen, die auf einer Aufgabenkritik basiert. Erst dann könnte interkommunale Zusammenarbeit als Reformmittel zur Befähigung der Landreise geeignet sein, um Zukunftsaufgaben zu lösen.

Fazit


Die interkommunale Zusammenarbeit ist kein Ersatz adäquater Strukturen. Durch Das Scheitern der Gebietsreform sind Kreise aber skeptischer bei Maßnahmen „von oben“. Die interkommunale Zusammenarbeit als Alternative muss wohl durchdacht und situationsgerecht eingesetzt werden. Eine evidenzbasierte Betrachtung welche Aufgaben und Form sich eignet, ist daher geboten. Ziele und mögliche Wirkungen müssen gemessen und evaluiert werden. Dazu brauchen Kreise Hilfe: Durchs Land und den Landkreistag. Solange IKZ in Brandenburg akteurszentriert, punktuell ist und kaum Durchgriffstiefe hat, kostet dies Geld, Zukunftsfähigkeit und Effektivität.

Einordnung: Der Artikel bezieht sich auf Befunde im Rahmen meiner Masterarbeit zu interkommunalen Kooperationen auf kreislicher Ebene in Brandenburg, die im Mai 2022 eingereicht wurde. Begutachtet wurde sie von Prof. Dr. Sabine Kuhlmann und Prof. Dr. John Siegel an der Universität Potsdam – u.a. die Autoren des wissenschaftlichen Gutachtens zur Kreisgebietsreform.

Es wurden im Februar und März die Leitungs- sowie Fachebene in vergleichbaren Speckgürtelkreisen in Experteninterviews befragt. Durch den Krieg in der Ukraine wurde sich auf die Themenkomplexe Kreisentwicklung, Tourismus, Wirtschaftsförderung, sowie die integrierten Regionalleitstellen (IRLS) fokussiert, dafür aber Gesundheit und Soziales außer Acht gelassen werden.



Foto: Tom-Li Kämpfer

Antonia Müller. 

Arbeitsgemeinschaft Städte mit historischen Stadtkernen des Landes Brandenburg: Einzigartig im Kern – stark in der Gemeinschaft

Claudia Mucha, Leiterin der Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Städte mit historischen Stadtkernen des Landes Brandenburg



Claudia Mucha. 

Foto: privat

Historische Stadtstrukturen und wertvolle Bausubstanz, die auch heute noch erleb- und ablesbar sind, stellen ein historisches Gut von unvergleichbarem Wert dar. Für viele Menschen im Land Brandenburg sind Altstädte Heimat und Identifikation. Sie sind Orte, in denen die Entwicklungsphasen des Landes Brandenburg in verschiedenen Zeitschichten ablesbar und Baukultur erlebbar ist. Diese zu erhalten, zu erneuern und mit Leben zu füllen, ist seit nun mehr als 30 Jahren der Antrieb der Arbeitsgemeinschaft Städte mit historischen Stadtkernen des Landes Brandenburg. Sie ist ein Kind des politischen Umbruchs 1989. Die Situation zu Beginn der 1990er Jahre lässt sich heute nur noch schwer nachempfinden. Die Stadtkerne im Land Brandenburg befanden sich in einem dramatischen Zustand. Zahlreiche Gebäude waren vom Verfall bedroht, Leerstand war zur Selbstverständlichkeit geworden und zahlreiche geschichtlich bedeutsame Bauten waren nur durch das große Engagement von Einzelpersonen erhalten geblieben. Die Gefahr die unersetzlichen Werte der Brandenburger Altstädte gänzlich zu verlieren war groß. Es war dringendes Handeln geboten.

Nach dem Fall der Mauer stand das Land Brandenburg vor einem Neubeginn und für die Städte ergab sich die Chance, durch ihre wiedererlangte kommunale Eigenständigkeit, die Erhaltung des baukulturellen Erbes selbst in die Hand zu nehmen. Das Partnerland Nordrhein-Westfalen war in dieser schwierigen Umbruchzeit ein Ideengeber und Unterstützer von besonderer Bedeutung. Mit der Arbeitsgemeinschaft Historische Stadt- und Ortskerne in NRW fand sich ein bereits erfolgreiches Beispiel der kommunalen Zusammenarbeit von Städten mit historischen Altstädten. Der Austausch beider Bundesländer erfolgte über Part-

nerschaftsseminare zu den Themen Stadterneuerung und städtebaulicher Denkmalschutz, Bereisungen sowie die Beratung ausgewählter Brandenburger Städte zur Förderung von Maßnahmen der Stadterneuerung. Bald schon regten die vielen gleichgelagerten Probleme und Aufgaben in den Brandenburger Städten dazu an, sich nicht nur darüber auszutauschen, sondern zu deren Lösung auch Fachverstand gemeinsam zu organisieren und zu finanzieren. Am 22. Mai 1992 hat sich die Arbeitsgemeinschaft schließlich in Potsdam gegründet. Mit dem Gesetz über die kommunale Gemeinschaftsarbeit im Land Brandenburg wurde kurz zuvor der Rechtsrahmen geschaffen.

Die 31 Mitgliedsstädte pflegen seit dem einen regen Erfahrungsaustausch zu den Aufgaben der erhaltenden Stadterneuerung, der angewandten Denkmalpflege und einer sinnvollen, die Nutzung beachtenden Inwertsetzung der Gebäude. Mit der Arbeitsgemeinschaft wurden Strukturen etabliert, die stets eine hervorragende Basis für eine chancenorientierte Weiterentwicklung der historischen Stadtkerne darstellen. Die jährlich stattfindenden Fachtagungen bieten Gelegenheit sich über aktuelle Themen auszutauschen. Auf Arbeitsebene trifft man sich in vier Regionalgruppen zu regelmäßigen Sitzungen und auch der Vorstand kommt vierteljährlich zusammen. Fachdialoge und digitale Stadtkern Talks greifen aktuelle Fragestellungen auf und laden zur Diskussion ein. So unterstützen sich die Mitgliedsstädte in partnerschaftlicher Zusammenarbeit gegenseitig bei der Entwicklung und Erprobung von Ideen und Verfahren.

Auch die kulturelle Belebung steht seit vielen Jahren im Mittelpunkt der Zusammenarbeit und findet im Jahr 2023

unter dem Motto „Kulturgut Alte Stadt – Altstadt gestalten“ in Anlehnung an das Brandenburger Baukulturjahr statt. So werden jährlich gemeinsame Aktivitäten, wie die Auszeichnung „Denkmal des Monats“, die Sommertheatertournee, die Beteiligung an der Jahreskampagne von Kulturland Brandenburg, Aktionen zum Tag der Städtebauförderung, in diesem Jahr auch eine gemeinsame Aktion zum Tag der Brandenburger Baukultur und zur Adventszeit durchgeführt und haben den Bekanntheitsgrad der Mitgliedsstädte fortwährend gesteigert. Dazu tragen auch die zahlreichen Publikationen bei. Besonders beliebt sind die Broschüre „Im Kern einzigartig“, die mit zahlreichen Abbildungen von heute und früher sowie mit kurzweiligen Geschichten neugierig auf einen Besuch macht. Und auch der Jahreskalender „Unser Denkmal des Monats“ lädt zum Erkunden der Altstädte ein. Für die Realisierung der zahlreichen Projekte und Aktivitäten ist die finanzielle Unterstützung durch Fördermittel ein unerlässlicher Faktor. Insbesondere das Bund-Länder-Programm „Lebendige Zentren“ (ehemals „Städtebaulicher

Denkmalschutz“) ist eine wichtige Säule der Finanzierung aber auch die Kulturförderung des Landes Brandenburg ist u.a. für die Umsetzung der Sommertheatertournee oder der Beteiligung an der Kulturland Kampagne unverzichtbar.

Die Altstädte haben sich mittlerweile zu attraktiven Orten zum Wohnen und Leben entwickelt und auch als Tourist kann man hier viel über die kulturelle Vielfalt Brandenburgs erfahren. In der Gemeinschaft haben sich die 31 historischen Stadtkerne des Landes Brandenburg über die Jahre zu einer nicht mehr wegzudenkenden Marke mit einer ausgesprochenen Ausstrahlung im Land Brandenburg herausgebildet. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die klassische Eroberung des historischen Stadtkerns selbst. Gemeinsam ist es gelungen, alle Stadtkerne in sechs Radrouten so miteinander zu verbinden, dass sie mit dem Fahrrad erkundet werden können. Was am Weg zu sehen ist, erzählen sechs eigens für die Radrouten herausgegebene Booklets. Diese Verbindung führt dabei zu einer neuen Form von Stadt-Umland-Beziehungen. Die historischen Stadtkerne strahlen also nicht mehr nur für sich selbst, sondern in ihrer jeweiligen Region. Damit wird auch die große Bedeutung der Städte deutlich, die eine besondere Funktion für sich, die Region und damit auch für das Land Brandenburg erfüllen. Heute kann zurecht behauptet werden: Noch nie waren die Mitgliedsstädte der Arbeitsgemeinschaft in Gänze so schön. Es mag sein, dass sich die grundlegende Sanierungsphase nun nach mittlerweile über 30 Jahren dem Ende nähert, doch sind Erhalt und Entwicklung der Altstädte längst nicht abgeschlossen. Denn Städte sind niemals fertig gebaut - sie unterliegen einem ständigen Wandel durch Umwelt und Gesellschaft. Gerade in den vergangenen Jahren haben Dynamik und Komplexität der Entwicklungsthemen stetig zugenommen und erfordern insbesondere in den historischen Stadtkernen lokalspezifische, die Bausubstanz respektierende Lösungen für Themen wie Strukturwandel, Klimafolgenanpassung, Mobilitätswende und Digitalisierung. Zugleich verstärken gesellschaftliche Veränderungen und ein erlebbarer Wertewandel die Transformationserfordernisse in den historischen Stadtzentren, wo diese Veränderungen auf wertvolle und geschützte Bausubstanz treffen. Genau deshalb ist es wichtig, deutlich zu machen, dass die Erfolge der vergangenen Jahre in eine neue Phase überführt werden müssen. Es gilt, sich nunmehr dauerhaft mit dem Erhalt des erreichten Zustandes auseinanderzusetzen und ein klares Bekenntnis für eine langfristige Erhaltungsstrategie zu geben. Die Arbeitsgemeinschaft versteht sich daher auch künftig als wichtiges Netzwerk, um sich am Puls der Zeit über Fragen der Altstadtentwicklung auszutauschen, historische Bausubstanz zu erhalten und zeitgemäß zu übersetzen, gemeinsame Vorgehensweisen zu erproben und voneinander zu lernen. Stadtzentren neu zu denken und die Altstädte als lebendige Wohn- und Arbeitsorte im ländlich geprägten Brandenburg weiter zu stärken ist Ziel aller 31 Mitgliedsstädte. Grundlage bildet das zum 30jährigen Jubiläum veröffentlichte Handlungsprogramm „Historische Stadtkerne mit Zukunft“. Die formulierten sechs Handlungsfelder gelten als Richtschnur für die zukünftige Zusammenarbeit und den fachlichen Austausch in der Arbeitsgemeinschaft. Sie dienen als Impulsgeber für gemeinsame Projekte und die Interessenvertretung im Land Brandenburg. So bleiben die Mitgliedsstädte auch künftig „im Kern einzigartig“.



Foto: Marcel Gädling

Altstadt von Beeskow.

Trau dich! Meine Erfahrungen als Frau in der Kommunalpolitik

Cathy Bockelmann

2010 trat ich in die SPD ein und wollte „eigentlich“ nur ein einfaches Mitglied sein - ohne Verpflichtungen. Während meines Studiums verteilte ich Flyer für die Juso Hochschulgruppe Potsdam - und das war der Anfang meiner kommunalpolitischen Karriere.

Ich fuhr mit den Jusos auf Delegationsreise nach Israel und ein Jahr später war ich Juso Vorsitzende im Havelland. Ich gab mein erstes Interview, ging zu Mitgliederversammlungen und half Plakate aufhängen. Auf einmal war ich aktiver, als ich es jemals wollte.

Zugegeben, ich hatte Glück: Mein damaliger Ortsverein hat mich als junge Frau (damals 26) mit offenen Armen empfangen und mich unterstützt. Zeitgleich mit mir wurde auch ein junger Mann in den Vorstand der Jusos Havelland gewählt - er war sogar erst Anfang 20. Ich freute mich, dass ich einen Mitstreiter gefunden hatte und nicht alleine auf die - doch recht männerdominierenden - Veranstaltungen gehen musste. Bald wurde dieser junge Mann schon als der neue Bürgermeisterkandidat gehandelt. Ich fragte mich: Warum ist das so? Ich bin doch viel aktiver und bringe mich viel mehr ein als er. Bis heute kann ich mir die Fra-

ge nicht beantworten, aber ich habe eine Vermutung: Er war eben der „Mann“! Männer können per se ja alles besser als Frauen. Ich sollte erwähnen, dass es diesem jungen Mann sehr unangenehm war, dass er bevorzugt wurde. Er begann sein Studium und zog sich aus der Kommunalpolitik zurück. Auch die anderen Mitglieder meines Juso Vorstandes verabschiedeten sich nach und nach und ich war - mehr oder weniger - allein! Das hielt mich aber nicht davon ab, weiter zu machen. Schnell merkte ich, dass Männer - egal wie alt sie sind - nach wie vor bevorzugt wurden. Doch warum ist das so? Als Frau muss ich mich immer und immer wieder beweisen und zeigen, was in mir steckt.

Auch nach zehn Jahren in der Kommunalpolitik kann ich dir sagen: Daran hat sich nicht viel geändert. Aber genau das macht den Reiz aus: Den Männern zu beweisen, dass wir es mindestens genauso gut können wie sie :) Und nebenbei kannst du dich auch noch aktiv in deiner Stadt/deiner Gemeinde einbringen. Mein Rat an dich: Gib nicht auf und sei hartnäckig. Ich habe nicht aufgegeben und bin heute Stadtverordnete und leite als einzige Frau den Bildungsausschuss unserer Stadt. Es lohnt sich also am Ball zu bleiben. Lass dich nicht entmutigen. Steh deine Frau und trau dich!



Cathy Bockelmann. 

Reden in Zeiten von Krisen

David Parkot

Zu beneiden sind sie wahrlich nicht. Gemeint sind politische und kommunale Verantwortungsträgerinnen und -träger, denen die Aufgabe zufällt, in Zeiten von Krisen das Zusammenleben zu ordnen und zu gestalten. Worte werden Werkzeuge. In allen krisenbehafteten Themenfeldern von Gesellschaft wird Sprechfähigkeit vorausgesetzt. Kaum ein Lebensbereich wird ausgespart. Krisen haben die Sprengkraft sich zu Konflikten und Kriegen zu entwickeln. Diesen Erfahrungswandel erleben wir in Europa seit dem russischen Überfall auf die Ukraine. Der Begriff Zeitenwende ist hierfür der treffende Ausdruck und äußerst prominent.

Das Reden in Zeiten von Krisen bereitet vielen besonders viel Kopfzerbrechen. Erfahrenen und Unerfahrenen. Ob in Parlamenten, Stadtverordnetenversammlungen oder auf anderem Wettbewerbsterrain. Neben der Trauerrede gehört die Krisenrede dabei zu den anspruchsvollsten Redegattungen überhaupt. Worte müssen mit Bedacht und äußerster Angemessenheit gewählt werden. Die Krisenrede ist ein Sonderfall rhetorischer Kommunikation und daher einer näheren Betrachtung wert – gerade in Zeiten von Krisen.

Krise stammt aus dem Griechischen und bedeutet Scheiden, Auswählen, Beurteilen oder Entscheiden. Wer in Krisenzeiten das Wort ergreift, kommt nicht umhin sich zu messen, zu streiten mitunter verbale Gefechte auszutragen. Krisen können bewältigt, gemeistert oder aufgelöst werden. Die große Krisenrede verlangt im besten Fall einen gangbaren Ausweg aus einer misslichen Lage. Sollte dieser noch versperrt sein, sollten zumindest Lösungsansätze lanciert werden. Das ist die Mindestanforderung. Bis eine Entscheidung über ein Krisenhandeln jedoch getroffen ist, wird viel diskutiert und debattiert, schließlich muss ein kollektiver Zustimmungszustand gefunden werden. Oft herrscht aber Einigkeit darüber, dass Uneinigkeit besteht. Die mediale Angstindustrie als vierte Gewalt neben Exekutive, Legislative und Judikative befeuert das Geschehen zunehmend. In Rede und Gegenrede werden Argumente ausgetauscht oder Handlungsfelder durchgespielt. Langfristwirkungen und Risikokalkulationen werden nach bestem Wissen und Gewissen bedacht und ermittelt. Nicht selten werden dabei Leidensgrenzen überschritten, kollegiale Beziehungen einer Belastungsprobe ausgesetzt. Die Kritik setzt zu. Dabei ist Kritik das Andersauswählen, das Andersurteilen und das Andersentscheiden. Klar ist: Krise kann es ohne Kritik nicht geben. Die Art und Weise entscheidet jedoch darüber, ob Kritik als konstruktiv oder destruktiv aufgenommen wird. In der Not gilt es vieles auszuhalten, allein um der Ausweglosigkeit zu entkommen. Immer geht es in der Krisenrede um einen ordnungsstiftenden, politischen und gemeinschaftserhaltenden Sinn. Eine Krise zu bewältigen kann mitunter Jahre dauern und den Gemeinsinn auf Dauer belasten. Die Merkmale einer Krise sind unvereinbare Handlungstendenzen auf Wollensebene bei einer Entscheidungsfindung zur Abmilderung der Not.

Wenn ein unhinterfragliches „Weiter so“ für eine Kommune keine Option mehr darstellt, weil die kritische Infrastruktur bedroht ist und weil ein Ausnahmezustand mit existentieller Fortbestandsgefährdung vorliegt, wenn Unsicherheit Planungssicherheit ersetzt, Dysfunktionalität Funktionalität ablöst, dann ist von allen Seiten ein SOS vernehmbar.

Das SOS kann in Krisen aber mehrere Bedeutungen haben. Ursprünglich bedeutet SOS buchstäblich Save our Souls. In der Krise kann ein SOS allerdings auch Save our Selves bedeuten. Eine dritte, ökonomische Lesart kann aber auch Save our Sales sein. Auch in Krisenzeiten variieren Interessen, werden zudem bedroht. Schutzbedürfnisse unterscheiden sich ebenso. Krisenreden werden unter Zweifeln, Beweismangel und Handlungsdruck gehalten, in unübersichtlicher Gemengelage. Zeit ist Mangelware und die knappste aller Ressourcen. In manchen Fällen ist das Krisen-Vokabular bereits verbraucht und Abneigungen bezüglich weiterer Durchhalteparolen, wie wir sie aus der Hochphase der Pandemie kennen, stellen sich sowohl bei Sendern als auch bei Empfängern ein. Deswegen ist das Reden in Zeiten von Krisen so herausfordernd und kompliziert.

Die rednerische Aufgabe in der Krise ist die Herstellung von Handlungsfähigkeit. Ein Begriff, ohne den die politische Kommunikation heutzutage nicht auskommt. Doch was verbirgt sich hinter diesem so vagen Begriff? In einer Krisensituation geht es um die Beteuerung eigener Stärken. Der Gedanke an Resignation verbietet sich. Dominieren soll stattdessen die Auffassung, dass Krisen mit Vernunft und Geschick steuerbar sind, seien sie im ersten Moment auch noch so ausweglos. Und wo sich keine Möglichkeiten zur kommunikativen Ausgestaltung und Steuerung bieten, ist es die Pflicht von Krisenakteuren, zumindest das Schadensrisiko und damit die Ängste der Menschen im Einflussbereich zu minimieren. Zu vertreten ist, was keine Fehldeutungen zulässt. Wer Katastrophenszenarien in Krisenreden ausschmückt, schürt nur Ängste und trägt zur Verunsicherung bei. Es ist auch weder klug noch dienlich, Eskalationsdynamiken zu prophezeien und heraufzubeschwören. Zur Psychologie der Krisenrede gehört die ausgesprochene oder unausgesprochene Begleitvorstellung, dass die Krise auch eines Tages zu Ende geht oder Überstanden wird. Die Lebens- und Krisenwirklichkeit verlangt nach argumentativen, vernunftbasierten Auswegen aus der Ausweglosigkeit. Da ist Motivation zur Aktion gefragt.

Eine Krisenrede verfährt grundsätzlich nach zwei sehr einfachen, aber gegenläufigen Überzeugungsprinzipien: Das Metabolie-Prinzip einerseits zielt zunächst darauf ab, Meinungen, Glaubenssätze, Einstellungen, Gewissheiten und Handlungstendenzen sowie Verhaltensweisen anderer Menschen bewusst und mit redlichen Mitteln der Sprache zu bewegen, zu lenken, wenn nicht ganz zu verändern. Das ist ein landläufiges Verständnis von Rhetorik. Weil eine Krise auf Zweifeln basiert, sollte kommunikationsstrategisch mit dem Abbau von Zweifeln begonnen werden. Doch das

ist nur eine von vielen Varianten. Und wer in der Lage ist, gravierende Zweifel anderer in der Krise abzubauen, hat schon viel erreicht. Wer Zweifel beseitigt, macht Platz für Auswege aus der Ausweglosigkeit.

Das Systase-Prinzip andererseits zielt auf das Herstellen und Festigen sozialer Bindungen. Schließlich sollen Menschen in Krisensituationen von Auswegen überzeugt werden. Dafür sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit notwendig, nicht Misstrauen und Beziehungsabbruch. Vertrauen muss daher mit Hilfe von Bindungseffekten in der Krisenrede behutsam aufgebaut werden. Denn Kommunikation soll verbinden und nicht isolieren. Wenn ich also Zweifel kognitiv abbaue und parallel Bindung emotiv aufbaue, handle ich krisenadäquat.

Krisen sind zudem entweder endogen oder exogen. Endogen ist eine Krise, wenn sie hausgemacht ist, also durch die Akteure einer Institution im Innenleben verursacht wurde. Endogene Krisen werden in der Regel aufgrund ihrer Verantwortungszuschreibung äußerst kritisch bewertet. Der interne Betroffenheitsgrad ist in diesem Krisensetting meist hoch.

Exogen ist eine Krise, wenn die Krisenursachen von außen nach innen hineingetragen werden. Die äußere Gewalt lässt dem Innenleben zunächst keine Einflussmöglichkeit und erhöht den Druck auf kommunale Verantwortungsträger schlagartig. Äußere Faktoren verschärfen das Tempo und die Dynamik der jeweiligen Krisensituation zunehmend.

Unser Lebensalltag wird von beiden Krisenformen bestimmt, denn exogene werden schnell zu endogenen Krisen. Deutlich wurde dies nicht zuletzt beim Krisenmanagement und der Maskenbeschaffung in Land und Bund zu Beginn der Pandemie.

Die Corona-Krise wird und wurde am eigenen Leib erfahren. Anders als zunächst der russische Angriffskrieg in der Ukraine. Die Folgen des Angriffs werden dann aber wiederum spürbar durch die Inflation, die Energiekrise oder den Zuzug vieler Menschen aus der Ukraine und die Organisation ihrer Unterbringung.

Die Zeitenwende-Rede des Bundeskanzlers hat die Messlatte in Sachen Krisenrede hoch gesetzt. Das Kanzler-Wort von der Zeitenwende ist sogar Wort des Jahres 2022 geworden. Doch es ist keine Kreation von Olaf Scholz. Der Bundeskanzler hat es nur wieder herausgeholt aus dem Fundus. Es ist aber eine rhetorische Maxime, zur richtigen Zeit das richtige Wort zu finden und das ist ihm gelungen. Ein Jahr später fragen Kritiker, was davon noch übrig ist. Kann der Anspruch seiner Rede überhaupt aufrecht gehalten werden kann, weil Unsicherheit und Ungewissheit hinsichtlich des Ukraine-Krieges weiterhin die Lage bestimmen? Ein Wendepunkt ist nicht in Sicht und hier und da im Land macht sich Mitgefühlsmüdigkeit breit. Die Bereitschaft für Entbehrungen schwindet, in strukturschwachen und strukturstarken Umgebungen. Alles, was in diesem Konflikt allerdings folgt oder folgen kann, ist riskant und muss sehr behutsam abgewogen werden, weil Moskau jede Form der Ukraine-Unterstützung zur Verteidigung als nächste Eskalationsstufe bewertet.

Krisenrede als Sonderfall rhetorischer Kommunikation bedarf allerhöchster Präzision. Bereits die Antike kannte die Krisen- und Kriegsrede als Sonderreddegattungen. Allerdings systematisierte Aristoteles zunächst drei Redegattungen, die er mit dem Prädikat klassisch versah.

Ganz allgemein unterschied er die vergangenheitsorientierte Gerichtsrede von der zukunftsbezogenen politischen Beratungsrede und diese schließlich von der gegenwartsbezogenen Lob- und Vorzeigerede. Aus diesen drei klassischen Redegattungen entwickelten sich im Laufe der Zeit weitere Redegattungen wie die Predigt, Lehrvortrag, Managementrede oder die folienbasierte Präsentation, die heutzutage in der Unternehmenswelt einen Standard darstellt. Aber nicht nur da. Es mag verwundern, doch auch der Brief ist streng genommen eine Redegattung wie auch das E-Mail.

Die drei klassischen Redegattungen von Aristoteles bilden bis heute das stabile Gerüst der Krisenrede. Sie sind gleichzeitig der Baukasten für Reden in Zeiten von Krisen. Die drei klassischen Redegattungen nach Aristoteles liefern auch heute noch wertvolle Produktionsanleitungen für die moderne Krisenrede.

Die vergangenheitsbezogene Rückschau der Gerichtsrede mit Anklage oder Verteidigung ist Bestandteil einer jeden Krisenrede. Ohne die Suche nach der Ursache und nach den Verantwortlichen oder Schuldigen kommt keine Krisenrede aus. Es werden Krisenverwicklungen erhellt, Hintergründe sichtbar gemacht und Zusammenhänge hergestellt. Zielsatz ist damit die Anklage- oder Verteidigungsentscheidung und damit im weiteren Sinne die Urteilsbildung: Der häufig gehörte Satz „Der brutale Angriffskrieg Russlands verstößt gegen das Völkerrecht“ kann hier als Beispiel herangezogen werden.

Die politische Beratungsrede mit konkreten Handlungsempfehlungen ist auf alles Zukünftige ausgerichtet. Hier geht es vornehmlich um das Zu- und Abraten, was die Zukunftsgestaltung angeht. Die fünf Punkte der Zeitenwende-Rede als Handlungsaufträge bilden genau das ab.

Die gegenwartsbezogene Lobrede kommentiert ein Krisenereignis anhand von Personen und Institutionen. Vorbilder und Krisenköpfer werden mit Zitaten wiedergegeben und erhalten eine charakterliche Bewertung. Zum Modus der Vorzeigerede gehören die Beschwörung eigener Tugenden und Werte oder die Verweise auf gemeinsame Maximen. Das klare Bekenntnis zur NATO und der Verweis darauf, dass wir auf der richtigen Seite der Geschichte stehen, bildet das in der Zeitenwende-Rede ebenso ab. Die Gegenwart steht im Mittelpunkt.

Die Krisenrede verkörpert die Mechanismen und Effekte der drei Redegattungen. Sie beinhaltet sie zudem subtil, was im Folgenden aufgezeigt werden soll. Wir unterscheiden in der Krisenrede richterliche, politisch-beratschlagende und laudative Anteile.

Die richterlichen Anteile eignen für den Beginn der Rede. Zentrale Fragen sind dabei moralische und rechtliche Beurteilungen des Verhaltens vor, während und in der Krise.



Reden hilft. 

Die Zuschreibung von Schuld und Verantwortung für eine Krise und ihre Folgen reicht dabei allerdings nicht aus. In diesem Redeabschnitt muss ein klares Urteil gezogen werden, das wie im Gerichtssaal über vergangene Handlungen ermittelt wird.

Dabei können Risikodiskurse ebenfalls richterliche Züge annehmen. Wer ist für eine Gefahrenlage verantwortlich? Wer hat wann welche Details der Gefährdung oder der Krisenanbahnung gekannt? Wer muss sich den Vorwurf einer unterlassenen Handlung gefallen lassen? Die Stilform ist autoritär, nicht zuletzt deswegen, weil sich damit Deutungshoheit aufbauen lässt.

Die politisch-beratschlagenden Redeanteile sind zukunftsorientiert und konzentrieren sich ausschließlich auf die Frage, was angesichts der augenscheinlichen Gefahr zu tun ist. Handlungsoptionen werden detailliert ausgeführt und abgewogen, Begleiterscheinungen, so weit absehbar, ebenso verhandelt. Dieser Redeteil ist der Ort um Auswege, Handlungsempfehlungen, Behebungs- und Bewältigungsmuster, Lösungen oder Deeskalationstaktiken zu platzieren. Hier wird für machbare Maßnahmen geworben und argumentiert. Unter Zuhilfenahme ausgewählter und aussagekräftiger Zahlen, Daten und Fakten, die auf seriöse Quellen zurückzuführen sind, werden Argumente so einfach wie möglich und so vollständig wie nötig angeordnet. Konkrete Beispiele dienen der Veranschaulichung und Plausibilität. Eine eindringliche Krisenrede reduziert die Komplexität eines Problems auf ein Minimum. Sie ist ausdrücklich keine Gelegenheit zu beweisen, dass man sich der maximalen Komplexität eines Problems bewusst ist. Was hier gesagt wird, muss Gültigkeit und Verbindlichkeit haben. Aussagen unter und mit Vorbehalt öffnen nur Spielräume für gegenläufige Argumentation, schaffen Angriffsflächen. Darauf sollte verzichtet werden. Die Bilanzierungen und Zielsätze müssen klar, eingängig und unmissverständlich sein. Der Gestus ist frei von Zweifeln und entschieden.

Laudative Redeanteile der Krisenrede

Die Krisenrede beinhaltet schließlich vorzeigende Redeelemente, Elemente der Lobrede, die bewusst eingebaut werden, um eine Person oder Institution besonders hervorzuheben. Es soll an dieser Stelle deutlich werden, dass unter Führung dieser Person oder Institution ein Ausweg aus der Krise möglich ist. Führungsstärke und Krisenbewältigungskompetenzen erfahren hier der Würdigung. Dies soll einen bestätigenden Effekt nach sich ziehen und die Richtigkeit der anvisierten Vorgehensweise erhärten.

Eine derartige Image-Note zum Ende der Krisenrede folgt der Überlegung, dass Menschen immer nur lösungsorientierten und führungsstarken Personen und Institutionen folgen. Damit werden Bindungseffekte anvisiert. Zwar wird dies auch als Schönrederei angesehen, kommt aber als Maxime in allen Krisenreden zum Tragen. Die Danksagung Horst Seehofers an die Adresse der Bundeskanzlerin nach Abbruch der Jamaika-Sondierungen 2017 war nicht nur überraschend, sondern ist auch ein Beispiel für solch einen personenbezogenen laudativen Mechanismus. Damit stellte sich eine besondere Wirkung ein. Die Nacht des Scheiterns gebar so eine neue Vertrauenszuschreibung gegen jede damalige Erwartungshaltung. In solchen Momenten wird klar, wer auf wessen Seite steht. Und in der Krise ist das wichtig. Die Zeitenwende-Rede von Scholz verortet uns auf der richtigen Seite der Geschichte und mahnt uns dazu an, dass friedliche Europa zu verteidigen.

Einer negativen Note am Ende der Krisenrede Wirkungsmacht zu überlassen, zeugt nur von schlechtem Stil, sondern kann die beabsichtigte Gesamtwirkung vollkommen verkehren.

Krisenrede ist daher die bewusste kommunikative Vereinigung von Vergangenheits-, Gegenwarts-, und Zukunftsbezügen. Die wird auch an der Zeitenwende des Bundeskanzlers deutlich. Damit ist die Krisenrede die Vereinigung verschiedener Redegattungen mit unterschiedlichen Gewichtungen, die sich aus der jeweiligen Krisen- und Kriegsspezifika ergeben.

Eine gute Rede in der Krise nimmt ihre Adressaten geistig bei der Hand und führt sie auf einem unaufgeregten und vernunftorientierten Gedankenweg zu einem neuen, mehrheitlich akzeptierten Zustimmungszustand. Eine schlechte hingegen, schafft mehr Verwirrung als vor der Rede geherrscht hat.

Die Krisenrede ist damit immer auch eine Krankheitsdiagnose für deren Heilung und Genesung Experten notwendig sind. Allein die Klärung und Beurteilung der Krankheitsursache reicht nicht aus. Die Verabreichung einer zeitlich begrenzten Medikation mit Therapieempfehlung unter Aufsicht ist der Sinn und Zweck einer Rede in der Krise.

Und wenn Überzeugung auch nur schwerlich gelingen mag, dann bleibt lediglich der Trost, dass die Wahrheit abhängig vom Horizont derjenigen ist, die sie hören.

Veranstaltungen der SGK Brandenburg



Foto: SGK

Seminar „Verwaltungsrecht“ mit Dietlind Biesterfeld. ◀

Das Jahr 2023 hat nun schon ein wenig Zeit hinter sich gebracht und auch die SGK Brandenburg hat mit Veranstaltungen ihre Arbeit auch in 2023 fortgesetzt – mit einem Seminar am 21.1. mit Dietlind Biesterfeld zum Verwaltungsrecht in Teltow und mit einem weiteren am 28.1. mit Paul Niepalla zu den kommunalen Haushalten in Wandlitz.

Aber es wird natürlich sehr viel mehr geben und wir freuen uns immer über Anmeldungen, von SGK-Mitgliedern aber

auch von Menschen, die zwar (noch) nicht bei uns Mitglied sind, die sich kommunalpolitisch oder insgesamt politisch interessieren und sich vielleicht sogar vorstellen könnten sich in ihrer Stadt, ihrer Gemeinde, ihrem Landkreis zu engagieren. Wir bieten Seminare, Workshop, Diskussionen in größeren und kleineren Runden an, Diskussionen und Treffen – in Präsenz, digital aber auch hybrid. Nachfragen dazu beantwortet die Geschäftsstelle gerne!



Foto: SGK

Paul Niepalla referierte zum Thema kommunale Haushalte. ◀

Zu unseren Veranstaltungen kann man sich

- telefonisch unter 0331 / 730 98 200,
- aber auch per E-Mail an info@sgk-brandenburg.de oder
- über unsere Homepage (www.sgk-brandenburg.de unter „Veranstaltungen“) anmelden.

Hier schon einmal eine kleine Auswahl, Einladungen werden rechtzeitig vor den Veranstaltungen versendet:

25.2. Präsenz-Seminar „Bauen und Planen in den Kommunen“

18.3. Präsenz-Seminar „Rhetorik für Kommunalpolitiker*innen“

25.3. Präsenz-Seminar „Antragsfitness – Anträge in den kommunalen Vertretungen stellen und vertreten“

4.4. Online-Seminar „Rechtssicher per Video tagen! Videositzungen in den kommunalen Vertretungen“

21.4. Online-Seminar „Der kommunale Haushalt – lesen, verstehen, gestalten und steuern“

22.4. Präsenz-Workshop „Politik erfolgreich vermitteln - Wie schreibt man Pressemitteilungen? Wie finde ich in der Presse statt?“

29.4. Präsenz-Workshop „MIT ARGUMENTEN ÜBERZEUGEN - Bühne, Video, Dialog“

6.5. Präsenz-Seminar „Kommunalrecht – was darf ich? Was kann ich? Was muss ich?“

24.6. Präsenz-Seminar: „Bauen und Planen in den Kommunen“

14.10. Präsenz: Darstellung und Auftritt – was brauche ich, um gewählt zu werden?

7.11. „Videositzungen in den kommunalen Vertretungen rechtssicher gestalten!“

Ganz besonders möchten wir auf unseren jährlichen
Kommunalkongress mit der Mitgliederversammlung
am 11.11.2023 in Potsdam
sowie auf
unsere jährliche dreiteilige
Kommunalakademie

(von Freitagnachmittag bis Samstagnachmittag) am 24./25.11., 1./2.11. und 8./9.12.
hinweisen!

Aus organisatorischen Gründen kann der 2. Teil des
Beitrages „Kommunaler Finanzausgleich Teil II“ erst in der nächsten Ausgabe gedruckt werden.

IMPRESSUM

Verantwortlich für den Inhalt

SGK Brandenburg e.V.,
Alleestraße 9, 14469 Potsdam

Redaktion

Rachil Ruth Rowald, Geschäftsführerin, V.i.S.d.P.
Telefon: (0331) 73 09 82 01

Druck

sedruck KG • Ludwig-Hupfeld-Straße 16 • 04178 Leipzig

Layout

Marcel Gäding, Groß Eichholz 4, 15859 Storkow (Mark),
Telefon: (0160) 976 888 00, Mail: marcel@gaeding-online.de

Design: Thomas Irmer