

Fokus Verwaltung



Löhken/Brugger

Kommunale Redepraxis

2., erweiterte und
aktualisierte Auflage

Kohlhammer Deutscher GemeindeVerlag

Kohlhammer

Deutscher Gemeindeverlag

Kommunale Redepraxis

von

Dr. Sylvia Löhken
Kommunikationsexpertin

Norbert Brugger
Dezernent des Städtetags Baden-Württemberg

mit Gastbeiträgen von

Dr. Daniela Burkhardt
Medien- und Rhetoriktrainerin

Heike Hofmann
Trainerin für nonverbale Kommunikation

Martin Müller
Fachberater beim Städtetag Baden-Württemberg

Peter Myrczik und **Dirk Adam**
Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen Stadt Mannheim

2., erweiterte und aktualisierte Auflage

Kohlhammer

Deutscher Gemeindeverlag

Stimme zur zweiten Auflage

Die zweite Auflage dieses Werks ist um Abschnitte zu zwei hochaktuellen Themenbereichen ergänzt worden: Soziale Medien und Bürgermitwirkung. Diese beiden Handlungsfelder stellen kommunale Führungskräfte heute und künftig vor ganz besondere kommunikative Herausforderungen. Das Handbuch „Kommunale Redepraxis“ bleibt damit ein sehr hilfreicher Ratgeber auf Höhe der Zeit.

OB a. D. Gudrun Heute-Bluhm
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des
Städtetags Baden-Württemberg

Stimmen zur ersten Auflage

Gute Redner schaffen es, dass man sie nicht nur anhört, sondern ihnen zuhört. Wer die Köpfe und Herzen seiner Zuhörerinnen und Zuhörer erobern will, muss das Redehandwerk beherrschen. Dieses Buch ist der Werkzeugkasten dafür.

OB Ivo Gönner
Präsident des Städtetags Baden-Württemberg

Schlechte Politik lässt sich nicht schönreden. Gute Politik wirkt aber auch nur dann, wenn sie überzeugend vermittelt wird. Dieses Buch hilft allen, die ihre guten Ideen gut an die Frau und den Mann bringen wollen.

OB a. D. Prof. Stefan Gläser
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des
Städtetags Baden-Württemberg

2. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Gemeindeverlag GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-555-01808-9

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-555-01809-6

epub: ISBN 978-3-555-01810-2

mobi: ISBN 978-3-555-01811-9

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort zur zweiten Auflage

Es ist der 3. Oktober 2015. Bundespräsident Gauck hat seine Rede beim Festakt zum 25. Jahrestag der Deutschen Einheit vorhin beendet. Darin hat er sich auf die jüngste Flüchtlingswelle in Deutschland bezogen und gesagt: *„Doch anders als damals soll nun zusammenwachsen, was bisher nicht zusammengehörte.“*

Ein Satz, der nachhallt! Aber auch ein Satz, dessen Tragweite niemand tiefer spürt als die Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker. Sie leisten jetzt schon eine außerordentliche Arbeit, um die Flüchtlinge in ihren Städten und Gemeinden unterzubringen und das friedliche Miteinander zu organisieren. Keine leichte Aufgabe!

Je wuchtiger solche Herausforderungen, umso schlaffer die Wirkung von knappen Twitter-Meldungen, Statements und Facebook-Einträgen. Schlaff, weil die Bürgerinnen und Bürger keine plakativen Verlautbarungen und Wasserstandsmeldungen mehr brauchen, sondern Erklärung und Orientierung.

Dazu eignet sich die Rede, dieses alte und nie veraltete Instrument, mit dem Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker den Bürgerinnen und Bürgern Zusammenhänge erklären, für Lösungen werben und Sinn stiften können.

Flüchtlinge sind nur ein Beispiel. Integration, Wirtschaftsförderung, Bürokratieabbau, Europapolitik, ländliche Entwicklung, Finanzen, Stadtentwicklung, aber auch Jubiläen, Feste und sonstige Veranstaltungen sind weitere Anlässe – kleine und große, riskante und angenehme –, bei denen die Rede entscheidet, ob Unternehmen investieren, ob Menschen sich mit ihrer Region identifizieren, ob sie bereit sind, andere aus ihrer Mitte, z. B. bei Jubiläen, zum Vorbild zu nehmen.

Sylvia Löhken, Norbert Brugger und die Mitautorinnen und -autoren haben ein Handbuch für das Handwerk geschrieben – aus der Praxis für die Praxis. Ich freue mich insbesondere darüber, dass hier „Redepraxis“ nicht nur den klassischen Vortrag und die uns geläufige Form der „Rede“ meint, sondern auch andere rhetorisch verfügte Formate umfasst, wie Interview, Debatte, Gespräch usw.

Genauso wie man, nach dem bekannten Gedanken des österreichisch-amerikanischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick, nicht nicht kommunizieren kann, genauso wenig kann man nicht, seinen tref-

Vorwort zur zweiten Auflage

fenden Satz abwandelnd, nicht rhetorisch kommunizieren. Es gibt keine unrhetorische Kommunikation. „Public Relations“ selbst ist aus der Rhetorik hervorgegangen.

Das Handbuch stellt die Kunst der Rede und des Gesprächs bis in die äußeren Verästelungen dar. Auch Themen, die auf den ersten Blick randständig zu sein scheinen, rücken zu Recht in den Mittelpunkt – Small Talk, Umgang mit Applaus, Schweigen, Timing, Präsenz. Die Fülle von Redesituationen, die hier beschrieben werden, zeigt der Reichtum des rhetorischen Geschehens, aber auch dessen kleine und große Gefahren, mit welchen die Rednerinnen und Redner umgehen sollten. Die Empfehlungen dieses Werkes weisen den richtigen Weg.

Handbücher sind bekanntlich keine Lese-, sondern Arbeitsbücher. Übung macht den Meister – so ein geläufiger Spruch. Falsch! Die richtige Übung macht den Meister. Das vorliegende Handbuch hält viele Übungen bereit, die den Meister – bei geduldiger Erprobung, Reflexion und Analyse von Resonanzen – zu formen vermögen. Es bewahrheitet sich immer wieder der alte Spruch: *„Dichter werden geboren, Redner aber gemacht.“* Dass dieses Buch nun in zweiter Auflage erscheint, spricht für dessen Qualität.

Ich wünsche dem Handbuch weiterhin viel Echo und den Nutzern viel Erfolg!

Dr. Vazrik Bazil

Präsident des Verbandes der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS)
2010–2016

Vorwort zur ersten Auflage

Kein Politiker ist so häufig direkt mit Menschen aller Altersstufen, Berufsgruppen, Bildungsschichten und Interessen im Gespräch wie Bürgermeister und Bürgermeisterinnen.

Kommunale Führungskräfte schultern täglich das Unmögliche. Sie leiten ihre Verwaltungen, koordinieren Sitzungen, ehren Menschen und sprechen zum Jubiläum des Sportvereins. Sie sind Ansprechpartner für städtische Bauvorhaben und für Bürgerinitiativen, die gegen diese Bauvorhaben protestieren. Sie vertreten ihre Gemeinde rechtlich, politisch und menschlich. Sie sind Projektions- und Reibungsfläche, Vorbild und Lieblingsgegner. Und an manchen Tagen fallen sämtliche Rollen an.

Wenn eine Gruppe von Rednern Unterstützung für ihre Auftritte und Redeanlässe brauchen kann und verdient, so sind es die (Ober-)Bürgermeisterinnen und (Ober-)Bürgermeister.

Sylvia Löhken und Norbert Brugger leisten mit dem vorliegenden Buch diese Unterstützung. Norbert Brugger hat als Dezernent des Städtetags Baden-Württemberg den direkten Draht zur kommunalen Arbeit und ihren Akteuren. Auf seine Initiative bieten Sylvia Löhken und Gastautorin Heike Hofmann in der Evangelischen Akademie Bad Boll seit 2005 Kommunikationsseminare für die Spitzenkräfte der Städte, Gemeinden und Landkreise an. Die Autoren kennen also die Spannungsfelder in der Praxis gut – und sie wissen, was für eine Herausforderung auf diejenigen wartet, die sich um einen gewinnenden Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern bemühen.

Die Bad Boller Gastgeberin und Studienleiterin Irmgard Ehlers konzipiert bereits seit 2003 maßgeschneiderte Programme für kommunale Führungskräfte. Dabei kristallisierte sich heraus, dass die Kommunikation das wesentliche Führungsinstrument ist, welches über Erfolg und Misserfolg im Amt entscheidet. Verschiedene Studien wie die von Timm Kern und Günther Vollmer bestätigen diese Resonanz von wissenschaftlicher Seite.

Ich habe bei zwei Seminaren für kommunale Führungskräfte in der Evangelischen Akademie Bad Boll referiert und mit den Teilnehmenden diskutiert – und war von der intensiven Arbeit an Kommunikationsfragen im kollegialen Miteinander beeindruckt. Ein solches Forum ist unbezahlbar.

Vorwort zur ersten Auflage

Dieses Buch ist auf dem Boden dieser Seminare gewachsen. Es ist in gewisser Weise ein virtuelles Forum: Die Themen und ihre Behandlung gehen weit über das Handwerkszeug in den Bereichen Rhetorik und Redeaufbau hinaus und orientieren sich ganz am kommunalen Alltag. Ausgehend vom heutigen Anspruch an kommunale Führungskräfte und von den Rollen, die sie auszufüllen haben, entwickeln die Autoren eine umfassende Anleitung für die öffentliche Rede und den öffentlichen Auftritt.

Redevorbereitung und Redeanlässe, Einsatz von Humor und Körpersprache, Wahlkampf- und Medienkommunikation, Gesprächsführung und Protokollfragen: Eine breite Palette von Hinweisen für gelungenes Kommunizieren ist hier nachschlagbar. Endlich gibt es auch Vorlagen, die kommunale Führungskräfte beim Delegieren von Aufgaben unterstützen. Diese Formblätter und Handzettel können in Rathäusern viel Zeit einsparen helfen.

Als besonders schön empfinde ich zwei Eigenschaften, die das Buch einzigartig machen.

Erstens reduzieren die Autoren Kommunikation nicht auf Technik. Die Art der Begegnung wurzelt bei ihnen auf gleicher Augenhöhe und Menschenfreundlichkeit im Umgang mit anderen. Dies erfordert Echtheit und Kompetenz, außerdem Beweglichkeit im Ausdruck bei gleichzeitiger Standfestigkeit im Blick auf die eigene Haltung. Und es verdeutlicht, wie Grenzen respektvoll und bestimmt bewahrt werden können, wenn andere diese zu überschreiten versuchen.

Zweitens ist dieses Handbuch zwar für die Hände von kommunalem Spitzenpersonal bestimmt, kann aber für Menschen aus anderen Berufen ebenso hilfreich sein. Deutschland braucht viele Menschen, die sich das öffentliche Wort Gedanken und Mühe kosten lassen.

In diesem Sinne wünsche ich dem Band viele neue Auflagen!

Beate Weber¹

1 Beate Weber wurde 1990 in Heidelberg zur ersten Oberbürgermeisterin Baden-Württembergs gewählt und schrieb damit kommunale Geschichte. 1998 wurde sie wiedergewählt und amtierte bis 2006.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V	
Vorwort zur ersten Auflage	VII	
Verzeichnis der Abbildungen	XIX	
1	Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen	1
1.1	Wie Sie dieses Buch nutzen können	1
1.2	Ihr Kapital als Bürgermeister: Führungsstärke und sprachliche Kraft	2
1.3	Der Bürgermeister als Projektionsfläche	5
1.4	Ihr öffentlicher Auftritt: Drei große Wirkungen – und drei Hauptkomponenten.	6
1.5	Das rhetorische Dreieck	7
1.6	Wann ist ein Auftritt gelungen?	12
2	Redevorbereitung	16
2.1	Und noch einmal: Das rhetorische Dreieck	17
2.2	Zeitmanagement: Planung ist die halbe Miete	18
2.3	3 Phasen der Redevorbereitung	19
2.3.1	Phase I: Kontext	20
2.3.2	Phase II: Publikum	22
2.3.3	Phase III: Aufbau Ihrer Rede	24
2.4	5 Leitfragen für jede Rede	25
2.5	Struktur: So organisieren Sie Ihre Inhalte	27
2.5.1	Einleitung	27
2.5.2	Hauptteil	31
2.5.3	Schlussteil	37
2.6	Stil und Sprache: So erreichen Sie Ihr Publikum	40
2.6.1	Sprachliche Mittel: Textstruktur	41
2.6.2	Sprachliche Mittel: Satzstruktur.	42
2.6.3	Sprachliche Mittel: Wortwahl	48
2.6.4	Sprachliche Mittel: Mittel zur Veranschaulichung	53
2.7	Visuelle Mittel zur Veranschaulichung	60

Inhaltsverzeichnis

3	Redeanlässe	65
3.1	Reden im Gemeinderat	67
3.2	Festreden	69
3.3	Reden unter freiem Himmel	71
3.4	Reden zu besonderen Gelegenheiten.	71
3.4.1	Die Rahmenrede	72
3.4.2	Die Gesellschaftsrede	73
3.4.3	Die Trauerrede	74
3.4.3.1	Plötzliche Nachricht vom Tod einer Person bzw. Gedenken an eine verstorbene Person in einer Veranstaltung	75
3.4.3.2	Trauerakt im Rathaus	75
3.4.3.3	Trauerfeier in der Kirche.	75
3.4.3.4	Friedhofskapelle oder Trauerhalle	75
3.4.3.5	Rede am offenen Grab	75
3.5	Wahlkampfreden	77
4	Ihr Auftritt	79
4.1	Kontakt in Echtzeit: Sie und Ihr Publikum	79
4.2	Mit dem Publikum im Dialog	80
4.3	Lampenfieber	82
4.4	Wie frei sollen Sie sprechen?	85
4.5	Wie humorvoll darf ein Bürgermeister sein?	86
4.5.1	Grundlagen gelungenen Humors	87
4.5.2	Humor: Schwarze Liste gegen Pannen und peinliche Pausen	91
5	Einsatz von Medien	94
5.1	Folien: Nachteile und Chancen	95
5.2	Foliengestaltung.	98
5.2.1	Grundsatz 1: Folien einfach gestalten.	99
5.2.2	Grundsatz 2: Folien interessant gestalten	104
5.2.2.1	Grafiken	105
5.2.2.2	Bilder	106
5.2.2.3	Diagramme	108
5.3	Folien: Präsentieren vor Publikum	110
5.4	Zwischendurch: Ein Wort zu Handouts	110
5.5	Präsentationsredner: Ihre Aufgaben mit Folien	111
5.6	Requisiten.	113
6	Körpersprache als Ressource	118
6.1	Die Bedeutung der Körpersprache für Ihren Auftritt	118

6.1.1	Die äußere Haltung als Spiegel der inneren Haltung . . .	119
6.1.2	Wirkungsweise der Körpersprache	119
6.2	Körpersprachliche Vorbereitung auf Ihre Rede	120
6.2.1	Aufwärmen: Den Körper beleben	121
6.2.2	Stand und Haltung: standfest und flexibel	122
6.2.3	Bewusste Atmung	124
6.2.4	Die Mimik aktivieren	124
6.2.5	Die Stimme wecken	125
6.3	In zehn Schritten zum souveränen Auftritt	125
6.3.1	(Auf-)Gang zur Bühne	127
6.3.2	Standpunkt einnehmen	127
6.3.3	Ruhegeste finden	128
6.3.4	Augenkontakt herstellen	129
6.3.5	Ausatmen und „Ja“ denken	129
6.3.6	Begrüßung	129
6.3.7	Thema „behandeln“	130
6.3.8	Verabschieden	132
6.3.9	Applaus entgegennehmen	132
6.3.10	(Ab-)Gang von der Bühne	132
6.4	Nonverbale Strategien zur Schlagfertigkeit	132
6.4.1	Erst einmal ausatmen	133
6.4.2	Den Redeplatz „sauber halten“	135
6.4.3	Machtvoll schweigen	136
6.4.4	Alles nur eine Frage des Timings	136
6.5	Small Talk: Ihre Präsenz ist gefordert	137
6.5.1	Das Gespräch beginnen	137
6.5.2	Körpersprachlich aktiv zuhören	138
6.5.3	Das Gespräch beenden	139
6.5.4	Respektvoll Distanz herstellen	139
7	Umgangsformen in Vortrag und Gespräch	141
7.1	Protokollarische Rangfolge	141
7.2	Anredeformen	144
7.3	Begegnungen: Begrüßung und Vorstellung in Gesprächs- situationen	146
7.4	Small Talk: Souverän im „kleinen Gespräch“	148
7.4.1	Small Talk: 5 Herausforderungen – und wie Sie sie bewältigen	148
7.4.2	Übersicht: Small Talk – geeignete und ungeeignete Themen	151

Inhaltsverzeichnis

7.5	Handeln in heiklen und peinlichen Lagen	152
7.5.1	Peinlich.	152
7.5.2	5 Prinzipien für peinliche Lagen	153
7.5.3	10 peinliche Situationen: Was Sie tun können	154
7.5.3.1	Redeanlässe.	154
7.5.3.2	Gesprächssituationen	156
8	Interviews geben – ein Spiel mit Regeln	159
8.1	Interviews als PR-Chance nutzen	159
8.1.1	Medienauftritte sind gut fürs Image	159
8.1.2	Print, Online, Hörfunk, Fernsehen – welches Medium bringt am meisten für die Imagepflege?	161
8.1.3	Bleiben Sie so, wie Sie sind!	162
8.1.4	Soziale Netzwerke als Quelle für Journalisten	163
8.2	Fachbegriffe, die Sie kennen sollten	163
8.2.1	Statement und Interview.	164
8.2.1.1	Statement	164
8.2.1.2	Interview.	165
8.2.2	Weitere Fachbegriffe von A bis Z	165
8.2.2.1	Atmo	165
8.2.2.2	Feature	165
8.2.2.3	gebauter Beitrag.	166
8.2.2.4	Journalist	166
8.2.2.5	Live	166
8.2.2.6	On-Air	166
8.2.2.7	O-Ton	166
8.2.2.8	Redakteur	166
8.2.2.9	Reportage	166
8.2.2.10	Teleprompter	167
8.2.2.11	Trailer	167
8.2.2.12	Umfrage	167
8.2.2.13	Vorproduzieren	167
8.3	Fallstricke bei Interviews – und wie Sie damit umgehen	167
8.3.1	Interviewfallen in Printmedien.	168
8.3.2	Interviewfallen in Online-Medien	169
8.3.3	Interviewfallen im Hörfunk.	169
8.3.4	Interviewfallen im Fernsehen.	170
8.4	Medienauftritte perfektionieren – 7 „Goldene Regeln“	171
8.4.1	Regel 1: Erfüllen Sie Ihre Funktion	171
8.4.1.1	Befragung zur Erläuterung eines Themas oder zur Aufklärung eines Sachverhalts.	171

8.4.1.2	Befragung zu Ihrer Meinung als bekennender Vertreter (Experte) eines Themas.	172
8.4.1.3	Befragung zu Ihrer Meinung zu einem x-beliebigen Thema	172
8.4.2	Regel 2: Machen Sie den „Fragen-Check“	173
8.4.3	Regel 3: Durchschauen Sie journalistische Fragetechniken	173
8.4.4	Regel 4: Bringen Sie Ihre Botschaft mit der Filtermethode durch	173
8.4.5	Regel 5: Verplaudern Sie sich nicht	174
8.4.6	Regel 6: Sprechen Sie „merk-würdig“	174
8.4.7	Regel 7: Punkten Sie durch Charisma.	174
8.5	Das Zeitproblem	175
8.5.1	Zeitmanagement im Interview.	175
8.5.2	So stellen Sie sich auf die Produktionsarten ein.	176
8.6	Fragetechniken – Fallstricke und Antworttipps	177
8.6.1	Offene und geschlossene Fragen	178
8.6.2	Die Lieblingsfragen der Journalisten	179
8.7	Sprache, Mimik, Gestik – Was ist für Interviews wichtig?	182
8.7.1	Sprache.	183
8.7.2	Nonverbale Elemente	184
8.8	Tipps zur inhaltlichen Vorbereitung.	186
8.9	Die Interviewsituation – Zusammenfassung	189
8.10	Besonderheiten bei Radio- und Telefoninterviews	190
8.11	Besonderheiten bei Fernseh-Statements.	191
8.12	Besonderheiten bei Kriseninterviews.	192
8.12.1	Vorgabe- oder Unterstellungsfrage	193
8.12.2	Suggestivfrage	193
8.12.3	Ursachenfrage	193
8.12.4	Gegenwartsfrage	193
8.12.5	Zukunftsfrage	193
8.13	Eigen-PR: Bringen Sie sich selbst ins Gespräch!	195
8.13.1	Verständnis für das Medium	195
8.13.2	Verständnis für die Medienproduktion.	195
8.13.3	Verständnis für die Medienthemen.	196
9	Kommunikation neben und nach dem Vortrag	199
9.1	Fragen während des Vortrags	199
9.2	Strategien zum Umgang mit Zwischenfragen.	202
9.3	Zwischenrufe während des Vortrags	202

Inhaltsverzeichnis

9.4	Die Diskussion nach dem Vortrag	204
9.5	Umgang mit Diskussionsbeiträgen	205
9.6	Angriffe und unfaire Beiträge	208
9.6.1	Angriffe: Allgemeine Strategien	208
9.6.2	Angriffe: Fälle und Lösungen	210
9.7	Nach dem Auftritt	211
10	Im Gespräch	214
10.1	Gespräche: Gemeinsam Ziele verfolgen	214
10.2	Gesprächsanlässe	217
10.3	Das Vier-Augen-Gespräch	219
10.4	Gesprächssteuerung: Kommunikative Strategien	221
10.4.1	Aktives Zuhören	222
10.4.2	Gesprächsförderer	223
10.4.3	Ich-Aussagen	227
10.4.4	Gesprächssperren vermeiden	228
10.4.5	Zusammenfassen	231
10.5	Die Verhandlung	232
10.6	Die Besprechung (Sitzung)	234
10.7	Die Moderation	238
10.8	Die Diskussion	242
10.9	Die Podiumsdiskussion	244
10.10	Die Debatte	246
10.11	Umgang mit schwierigen Teilnehmenden	248
10.12	Umgang mit schwierigen Situationen	256
10.12.1	Funkstille	256
10.12.2	Konflikte zwischen Teilnehmenden	256
10.12.3	Vorwurf	257
10.12.4	Provokation	258
10.12.5	Killerphrase	260
10.13	Eigene Diskussionsbeiträge aufbauen	261
11	Kommunikation im Wahlkampf	265
11.1	Worauf es im Wahlkampf ankommt	265
11.2	Wahlkampf von A bis Z	268
11.2.1	Angriffe	268
11.2.2	Anrede	268
11.2.3	Ausgangslage	269
11.2.4	Dialekt	269
11.2.5	Fachkompetenz	270
11.2.6	Fachsprache	270

Inhaltsverzeichnis

11.2.7	Fairness	271
11.2.8	Familie	271
11.2.9	Festlegungen	272
11.2.10	Fremdwörter	272
11.2.11	Humor	273
11.2.12	Inszenierung	273
11.2.13	Ironie	274
11.2.14	Kleidung	274
11.2.15	Kommunikationswege	275
11.2.16	Komplimente	275
11.2.17	Medien	275
11.2.18	Offenheit	276
11.2.19	Perfektion	277
11.2.20	Positive Begriffe	277
11.2.21	Protokollarisches	277
11.2.22	Sarkasmus	278
11.2.23	Schlagfertigkeit	278
11.2.24	Slogan	279
11.2.25	Spenden	280
11.2.26	Sprache	280
11.2.27	Start und Verlauf	281
11.2.28	Stimme	282
11.2.29	Vergangenheit	282
11.2.30	Wahrnehmung	282
11.2.31	Wiederholungen	283
11.2.32	Zeitvorgaben	283
12	Bürgerbeteiligung und Bürgermitwirkung	284
12.1	Ist Beteiligung eine Modeerscheinung?	284
12.2	Wie kann eine „lebendige Zivilgesellschaft“ gelingen?	285
12.3	Bürgerbeteiligung und Bürgermitwirkung Schritt für Schritt	286
12.3.1	Die Grundlage bilden die 3 Agenda-Felder	286
12.3.2	Es geht um ein aktives Mitgestalten des Gesamtprozesses	286
12.3.3	Ergebnis des Leitbildprozesses	288
12.3.4	Ziel ist es, diese Prozesse nachhaltig zu etablieren.	288
12.3.5	Vorgehensweisen	288
12.3.6	Hilfreiche Faktoren	288
12.3.7	Prozessziele	288
12.3.8	Voraussetzungen erfolgreicher Beteiligungsprozesse	289

Inhaltsverzeichnis

12.3.9	16 Denkweisen zum Erfolg	289
12.4	Die ersten Schritte – ein Leitfaden	291
12.4.1	Ziel und Vorgehen	291
12.4.2	Ausgangslage in Kommune X (Anlaufstellen, Akteure).	291
12.4.3	Leitfragen zur Klärung der Rahmenbedingungen für die Erstellung eines Konzepts zur Förderung des Bürger- engagements über Bürgerbeteiligung	292
12.4.4	Vorschlag: Zunächst das Gesamtziel definieren	292
12.4.5	Prozess-Struktur.	293
12.4.5.1	Politisch-strategische Ebene.	293
12.4.5.2	Operative Ebene	293
12.4.6	Mögliche Vorgehensweise	293
12.4.7	Prozessvoraussetzung: Schnellcheck	294
12.4.8	Spielregeln.	295
12.4.9	Lebenswerke-World-Café	299
12.4.9.1	Beschreibung	299
12.4.9.2	Durchführung	301
13	Soziale Medien im Spannungsfeld zwischen Politik und Bürger	304
13.1	Einleitung	304
13.2	Definition von Sozialen Medien.	305
13.2.1	Technologien.	306
13.3	Soziale Medien als neues Werkzeug in der Kommunika- tion und Bürgerbeteiligung	308
13.3.1	Da sein, wo die Zielgruppe ist.	308
13.4	Strategie und Organisation der Verwaltung.	310
13.4.1	Strategische Überlegungen.	310
13.4.2	Organisation der Verwaltung	310
13.4.3	Chancen und Risiken	311
13.4.3.1	Einige Vor- und Nachteile im Überblick	312
13.4.4	Umgang mit den Sozialen Medien im Haus	312
13.4.5	Tipps für Facebook	313
13.4.5.1	Facebook und Datenschutz	313
13.4.6	Tipps für Twitter	313
13.5	Social Media-Nutzung	314
13.5.1	Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger	316
13.5.2	Erwartungshaltung der Politik.	317
13.5.3	Politiker auf Twitter und Facebook	321
13.5.3.1	Twitter	321

Inhaltsverzeichnis

13.5.3.2	Facebook	324
13.6	Und nun?	324
Anhang: Ressourcen und Links		
	Ressourcen	326
	Link	326
	Berufsbild Bürgermeister	326
	Reden	327
	Rhetorik	327
	Zitate	327
	Daten, Fakten, Informationen	328
	Anreden und Protokollarisches	328
	Daten und Fakten	328
	Besondere Anlässe	329
	Literaturverzeichnis	331
	Autorinnen und Autoren	336
	Stichwortverzeichnis	339

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Das rhetorische Dreieck (1)	7
Abb. 2:	Das rhetorische Dreieck (2)	17
Abb. 3:	3 Phasen der Redevorbereitung	20
Abb. 4:	„zooming in“	30
Abb. 5:	Rechte und linke Hirnhälfte	34
Abb. 6:	„zooming out“	38
Abb. 7:	Lampenfieber – die Körper-Geist-Verbindung	83
Abb. 8:	Behaltensquote	96
Abb. 9:	Folie 1 („Kommunale Selbstverwaltung“)	99
Abb. 10:	Folie 2 („Kommunale Selbstverwaltung“)	100
Abb. 11:	Folie 3 („Kommunale Selbstverwaltung“)	102
Abb. 12:	Erste Folie mit Kernbotschaft („Kommunale Selbstverwaltung“)	102
Abb. 13:	Folie mit Rathaus („Kommunale Selbstverwaltung“)	104
Abb. 14:	Zweite Folie mit Kernbotschaft („Kommunale Selbstverwaltung“)	106
Abb. 15:	Raster für den „Goldenen Schnitt“	107
Abb. 16:	Bildproportion nach dem „Goldenen Schnitt“	107
Abb. 17:	3 Agenda-Felder	286
Abb. 18:	Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2016	315
Abb. 19:	Verlauf der Berliner Mauer	315
Abb. 20:	Internetnutzung von Personen 2015 nach Altersgruppen (Bundesamt, 2015)	318
Abb. 21:	Dr. Robert Habeck bei Instagram	318
Abb. 22:	Dr. Peter Tauber bei Facebook	319
Abb. 23:	OB Boris Palmer bei Facebook	320
Abb. 24:	Most Followed World Leaders 2015	321
Abb. 25:	Twitter Posting von Cem Özdemir	322
Abb. 26:	Twitter Posting von Cem Özdemir über seine Eltern	323
Abb. 27:	Facebook Fragestunde mit Katja Suding	324

1 Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen

In diesem Kapitel finden Sie:

- Anregungen zur Nutzung dieses Buches,
- Zusammenhänge zwischen Führungsstärke und öffentlichem Reden,
- Hinweise zu speziellen Herausforderungen für kommunale Führungskräfte,
- wesentliche Eigenschaften eines guten Redners,
- alles über das Gelingen eines öffentlichen Auftritts.

1.1 Wie Sie dieses Buch nutzen können

„Zeit“ gehört zu den meistgenutzten Hauptwörtern der deutschen Sprache. Für Sie als kommunale Führungskraft ist sie die wohl wertvollste Ressource. Dieses Buch nimmt darauf Rücksicht: Sie sollen schnell und kompakt das finden, was Sie gerade konkret brauchen.

Sie halten ein Arbeitsbuch in der Hand. Das heißt, die folgenden Kapitel unterstützen Sie bei allen Arbeiten, die bei der Vorbereitung Ihrer Reden und Gespräche, also in der gesamten Planung Ihrer mündlichen Kommunikation anfallen.

Sie können das Buch selbstverständlich auch dazu nutzen, Ihre Redekompetenz Kapitel für Kapitel systematisch auf- und auszubauen, denn je mehr Sie trainieren, umso besser werden Sie. Das ist beim Reden ebenso wahr wie im Sport.

Einerlei, wozu Sie dieses Buch nutzen: Sie müssen nicht von Anfang bis Ende Kapitel für Kapitel lesen, um den Inhalt zu verstehen. Suchen Sie sich ggf. einfach die Teile heraus, die für Ihr aktuelles Projekt oder für Ihren nächsten Termin wichtig sind. Am Anfang jeden Kapitels finden Sie stichpunktartig das, was Sie erwartet, damit Sie einen schnellen Überblick

1 Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen

haben. An jedem Kapitelende ist außerdem das Wichtigste noch einmal kompakt zusammengefasst.

Der Übersicht und schnellen Nutzung dienen Checklisten und Übersichten, die Ihnen einen Sofortzugriff auf die wesentlichen Informationen ermöglichen.

1.2 Ihr Kapital als Bürgermeister: Führungsstärke und sprachliche Kraft

Bei der Bürgermeisterwahl ist die Persönlichkeit der Kandidatinnen und Kandidaten entscheidend. Das stellten Paul Witt, Rektor der Hochschule Kehl, und Aachens Oberbürgermeister Klaus Muttach aufgrund einer breit angelegten Telefonumfrage in Baden-Württemberg fest. Die Persönlichkeit des Bewerbers spielt, so die meisten Befragten, für ihre Wahlentscheidung eine wesentliche Rolle.¹ Für Wählerinnen und Wähler sind insbesondere öffentliche Kandidatenvorstellungen und persönliche Kontakte (Stände, Hausbesuche usw.) wichtig, damit sie einen lebensnahen Eindruck von den relevanten persönlichen Eigenschaften der Kandidaten gewinnen können.

Ist der Bürgermeister erst einmal gewählt, lässt sich der Erfolg seiner Tätigkeit an folgenden Kriterien festmachen:²

Übersicht:

Eigenschaften erfolgreicher Bürgermeisterinnen und Bürgermeister moderieren können

Wer als Bürgermeister gut moderieren kann, organisiert Entscheidungsprozesse effektiv, bindet möglichst viele Bürgerinnen und Bürger aktiv in das Gemeindegesehen ein und ermöglicht eine faire, ungestörte Kommunikation – gerade dort, wo verschiedene Haltungen und Meinungen aufeinanderprallen. Eine gute Moderation ist besonders dort wertvoll, wo Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungen beteiligt sind, etwa an Runden Tischen, in Planungszellen oder in Arbeitskreisen. Moderieren beinhaltet auch, Verantwortung delegieren zu können: Nichts – siehe nächstes Stichwort – motiviert mehr zu einem aktiven Engagement.

1 Weitere entscheidende Faktoren sind das Wahlprogramm und frühere berufliche Tätigkeiten des Bewerbers (Witt 2006), S. 761.

2 Die Eigenschaften erfolgreicher Bürgermeister stellte Witt (2006), S. 762 f. auf der Basis einer Befragung von Bürgermeistern (Diplomarbeit Uwe Eisch) zusammen. Diese Eigenschaften werden hier etwas anders benannt und spezifiziert.

1.2 Ihr Kapital als Bürgermeister: Führungsstärke

motivieren können

Im Wort „motivieren“ steckt der „Motor“: Als solcher sind gute Motivatoren Impulsgeber und Vordenker, ermutigen zu Engagement und zur Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, binden den Gemeinderat frühzeitig in neue Prozesse ein und stärken dessen Mitglieder in ihrer Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit.

managen können

Unternehmerisches Denken ist auch im öffentlichen Dienst sehr wichtig. Managen heißt vor allem: Umgang mit Knappheit (Stichworte: kommunale Finanzen, Zeit), ein entscheidungsstarkes sowie ziel- und sachorientiertes Handeln, ferner eine konsequente Haltung, die sich von Konflikten oder Widerständen nicht schrecken lässt.

methodenkompetent sein

Wer methodenkompetent ist, weiß, wie man Arbeitsprojekte vorbereitet und angeht, kennt Maßnahmen zur Bewältigung von Problemen und zum Finden guter Lösungen. Diese Eigenschaft steht in engem Zusammenhang mit „managen können“, bezieht sich aber besonders auf die Kenntnis bestimmter Prozesse und Vorgehensweisen.

sozial kompetent sein

Sozial kompetente Personen können sich leicht in die Haltung anderer hineinendenken und -fühlen (Empathie). Sie wissen, was eine angemessene Selbstdarstellung ist, und sind gleichzeitig teamfähig. Als Führungskraft sind sie in der Lage, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „auf Augenhöhe“ zu begegnen: respektvoll, akzeptierend und mit natürlicher Autorität. In der Kommunikation sind sie unter anderem deshalb so erfolgreich, weil sie in der Lage sind, komplizierte Dinge klar, adressatengerecht und damit verständlich auszudrücken.

Kommunale Führungskräfte mit sozialer Kompetenz verfügen für die große Aufgabe der **Motivation** über ein unerlässliches Werkzeug. Zur hohen Schule der sozialen Kompetenz gehört zudem die Fähigkeit, **Konflikte** zu moderieren und zu lösen – wobei die Fähigkeit, im Umgang mit anderen auch Widerstände und Konflikte auszuhalten, auch den Managerqualitäten zuzuordnen ist (siehe oben). Nicht zuletzt bedeutet soziale Kompetenz, beweglich und einfallsreich in der Wahl der Strategien und der Kommunikation zu sein. Dies gilt auch für den Umgang mit sozialen Medien (siehe dazu Kapitel 13).

sympathisch sein

Sympathie ist das bedeutendste Kriterium für den Wahlerfolg: Mangelnde Sympathie für einen Bewerber ist der wichtigste Grund, diesen nicht zu wählen.³

3 So Witt (2006), S. 762.

1 Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen

Dieses Kriterium scheint am „weichsten“ zu sein – allerdings lassen sich, wie im Verlauf dieses Kapitels deutlich wird, Kriterien bestimmen, die durchaus beeinflussbar sind und es damit ermöglichen, an den eigenen Sympathiewerten zu arbeiten.

Sehen Sie sich die Liste einmal an: All diese Idealeigenschaften für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister haben mit gelungener Kommunikation zu tun. Wenn Sie mit Menschen reden können, verfügen Sie nach dem, was Studien und Umfragen belegen, über die Schlüsselkompetenz für Ihren Beruf als kommunale Führungskraft.

Dies gilt auch für die öffentliche Rede. Als politisch aktive Führungskraft wissen Sie, wie sehr der Erfolg Ihrer Rede von Ihrer persönlichen Wirkung abhängt. Das heißt: Der Redehalt ist wichtig – allerdings niemals so wichtig wie die Person, die sie vorträgt. Das sind Sie.

Als Bürgermeisterin oder Bürgermeister, als Rednerin oder Redner sind Sie qua Aufgabe zur Führung verpflichtet. Während das bei der Amtsausübung klar und allen einsichtig ist, verhält es sich beim Reden anders: Sonst gäbe es nicht so viele Auftritte, die „ungeführt“ wirken: zeremoniell, seltsam ziellos, vage und insgesamt schlicht langweilig. Gerade das in der Öffentlichkeit gesprochene Wort ist ein Maßstab dafür, wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft tatsächlich ausfüllen.

Macht allein reicht zum Überzeugen dabei nicht aus. Im Gegenteil: Wer nur auf seiner Machtposition beharrt, stößt leicht auf Widerstand. Und selbst, wenn Sie aufgrund Ihrer formalen Befugnisse Ihr Anliegen durchsetzen können, kann es sein, dass Sie mittel- bis langfristig dafür bezahlen: Eine Bürgerinitiative kann eine Entscheidung durchaus wieder rückgängig machen, und das sieht dann gar nicht gut aus. Selbst Ihre Wiederwahl kann gefährdet sein. Und nicht zuletzt: Jede Zusammenarbeit im Gemeinderat, im Rathaus und mit den Bürgerinnen und Bürgern ist angenehmer und vertrauensvoller, wenn Sie auf „Basta-Strategien“ verzichten – in der Kommunikation, im politischen Handeln und in jeder Ihrer Funktionen von der Verwaltungs- bis zur Gremienleitung.

Führen in unseren heutigen Strukturen hat ganz besonders im kommunalen Bereich mehr mit Einladen zu tun als mit Befehlen, mehr mit Dienen als mit Herrschen. Witt (2006, S. 763) behauptet auf der Basis seiner Untersuchungen: „Die fachlichen Qualitäten eines Bürgermeisters sind zu 30 Prozent wichtig, die menschlichen aber zu 70 Prozent.“ Dazu gehört, so Witt weiter, die Fähigkeit, „beweglich in den Mitteln, aber beharrlich in den Zielen [zu] bleiben“ (a. a. O.). Entsprechend der obigen Auflistung wichtiger Eigenschaften heißt das: Sie verbinden in Ihrer Kommunikation Managementfähigkeiten mit persönlicher und sozialer Kompetenz.⁴

4 Jankowitsch (2005) kommt mit Blick auf österreichische Politiker zu einer ganz ähnlichen Einschätzung der maßgeblichen Faktoren.

1.3 Der Bürgermeister als Projektionsfläche

1.3 Der Bürgermeister als Projektionsfläche

Als Führungspersönlichkeit stehen Sie in Ihrer Stadt, Ihrer Gemeinde im Rampenlicht – und so wie alle Prominenten im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit. Erfahrene Bürgermeisterinnen und Bürgermeister bestreiten, dass dies im menschlichen Bereich oft für erschwerte Bedingungen sorgt. In einem Führungskräfte-seminar berichtete ein Bürgermeister vom Speisrutenlaufen am Wochenende: von Menschen, die interessiert seinen Einkaufswagen im Supermarkt inspizierten und dabei sogar seine Joghurtauswahl kommentierten.

Bei öffentlichen Auftritten haben Sie es mit anderen Auswirkungen Ihres VIP-Status zu tun: Für viele Menschen werden Sie zur Projektionsfläche. Das bedeutet: Sie werden als „Sündenbock“ für so ziemlich alles verantwortlich gemacht, was schiefgehen kann. Egal, ob die Post nicht kommt oder die Beamtin im Rathaus den Reisepass wegen des fehlenden Fotos nicht sofort bestellen kann: Schuld sind Sie. Am anderen Ende der Projektion stehen Sie als Erlöserfigur da: Sie werden idealisiert und sollen all das richten und verkörpern, was die projizierende Person sich herbeisehnt – von der Erneuerung der Bibliotheksbestände bis zum Aufräumen des angeblichen Klüngels im Rathaus. Die Kehrseite dieser Erlöserfigur liegt auf der Hand, denn der Anspruch, ein makelloser, perfekter Mensch zu sein, ist erstens unrealistisch und führt zweitens zu einem ungeheuren Erwartungsdruck auf Sie.

Es ist auf mehreren Ebenen anstrengend, als Projektionsfläche zu leben: Sie werden nicht als die Person wahrgenommen, die Sie sind, sondern als der Repräsentant oder die Repräsentantin, als die Sie gerade benötigt werden. Menschen nehmen sich das Recht, Ihre Worte und Handlungen genau zu beobachten und zu kommentieren.

Bei öffentlichen Auftritten werden Sie es mit einem weiteren Stressfaktor zu tun bekommen: Menschen werden Sie persönlich angreifen oder Sie durch Zwischenrufe zu verunsichern suchen – einfach, weil Sie als Projektionsfläche zu so etwas wie einem Sparringspartner werden. In Kapitel 10 finden Sie Hinweise, die Ihnen speziell in solch schwierigen Situationen im Umgang mit Störungen, herausfordernden Gesprächsteilnehmern und provokativen Kommentaren weiterhelfen.

Ihre wahre persönliche Stärke liegt darin, diese Vorfälle nicht persönlich zu nehmen und Ihre Rolle realistisch zu sehen: Sie werden niemals ausschließlich vor wohlmeinenden Zuhörern sprechen. Sie werden es mit den Positionen, die Sie vertreten und durchsetzen, niemals allen recht machen können. Und es wird immer wieder Menschen geben, die mit sich selbst nicht gut klarkommen und genau deshalb Sie als Projektionsfläche brauchen.

Auf der anderen Seite ist die Projektion trotz der unangenehmen Begleiterscheinungen der vielleicht intensivste zwischenmenschliche Kommunikationsfaktor. Als solchen sollten Sie ihre positive Seite sehen: Kau-

1 Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen

fen Sie den Joghurt in Ihrer Stadt – und zeigen Sie damit, dass Sie dort glücklich sind ...

1.4 Ihr öffentlicher Auftritt: Drei große Wirkungen – und drei Hauptkomponenten

Als Redner oder Rednerin werden Sie Ihrer Führungsaufgabe dann gerecht, wenn die Zuhörer der Rede folgen: in ihrem Verlauf mit Aufmerksamkeit und Mitdenken, in ihrer Konsequenz mit Nachdenken, Handeln oder Würdigen – je nachdem, was Sie mit dem, was Sie sagen, beabsichtigen.

Der erfolgreiche öffentliche Redner erzielt in drei Bereichen positive Wirkung:

Erstens finden ihn die Menschen **sympathisch**. Dies ist das oben schon erwähnte wesentliche Kriterium für Bürgerinnen und Bürger, Sie zu wählen. Zweitens halten sie ihn auf der Basis dessen, was er vorträgt, für **kompetent**. Drittens **vertrauen** sie ihm.

Sie merken schon – was Politiker und Redner wirkungsvoll und erfolgreich macht, ist sich sehr ähnlich. Dies kommt nicht von ungefähr: Redner und Politiker befinden sich per Funktion in einer Führungsposition – der Redner zeitweilig, der Politiker qua Beruf.

Kompetenz ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Führen. Wirklicher Erfolg aber entsteht nur dann, wenn auch Sympathie und Vertrauen gegeben sind. Dies sind „weiche“ Faktoren im zwischenmenschlichen Bereich, die sich nicht objektiv messen lassen und in einem Publikum von Person zu Person zudem stark schwanken können.

Der erfolgreiche Redner: 3 große Wirkungen

sympathisch

kompetent

vertrauenswürdig

In der rhetorischen Tradition wird das Verhältnis zwischen Rednerin oder Redner sowie Publikum und Redegegenstand mit einem Dreieck dargestellt. Die drei Wirkungen des Redners lassen sich in diesem Dreieck einordnen: Sympathisch ist der Redner selbst, kompetent ist er mit Blick auf das, was er sagt, und Vertrauen bildet sich zwischen ihm und dem Publikum.

1.5 Das rhetorische Dreieck

Seit der Antike sieht die Rhetorik, die hohe Kunst der Überzeugung, die Aufgabe des Redners in einem Spannungsfeld zwischen drei Faktoren: Der **Redner** spricht zu und mit einem **Publikum** über ein **Thema** – und dies tut er in einer bestimmten **Situation**. Mit einem Dreieck – die Idee hatte übrigens vor rund 2400 Jahren Aristoteles – lässt sich dieses Verhältnis gut illustrieren:

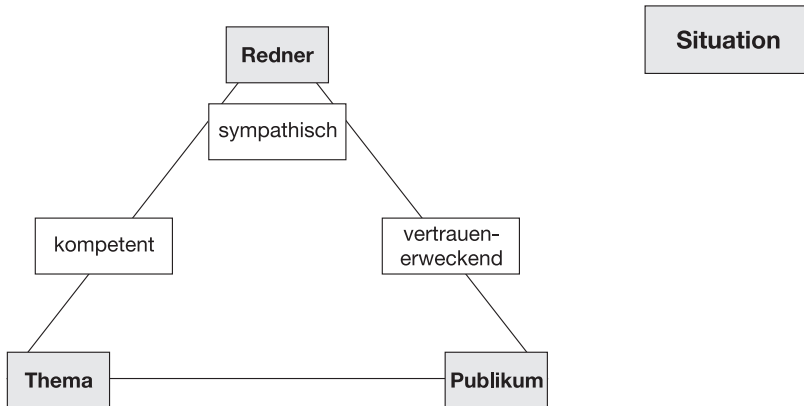


Abb. 1: Das rhetorische Dreieck (1)

Dieses Dreieck werden Sie in Kapitel 2 wiedersehen, wenn es um Aufbau und Struktur der Rede geht.

Kompetent, sympathisch, vertrauenerweckend: Diese drei Eindrücke lassen sich zwar analytisch trennen – im Bewusstsein der Zuhörenden sind sie dagegen eher ineinander verschränkt. Wenn Sie eine Rednerin sympathisch finden, dann nehmen Sie ihr leichter ab, dass sie kompetent ihr Fach versteht und sachorientierte Entscheidungen treffen kann. Das Vertrauen ist eine Kombination aus der Wirkung der Person und den Inhalten, die sie übermittelt – wobei wir alle die Inhalte eher dann akzeptieren, wenn Sympathie und Vertrauen gegeben sind.

Umgekehrt hat es jemand, der unsympathisch wirkt, wesentlich schwerer. Selbst, wenn es um die reine Vermittlung von Sachinhalten geht, muss ein solcher Redner Widerstände überwinden, die mit seiner Sachkompetenz rein gar nichts zu tun haben: einfach, weil das Publikum ihn nicht mag und entsprechend nicht so leicht akzeptiert.

Sind Sie skeptisch? Dann stellen Sie sich einen Moment lang Ihren erklärten Lieblingsgegner vor – eine Person, die Sie aus welchem Grund auch immer nur schwer ertragen. Ihn sehen Sie bei einem Vortrag auf dem Podium. Wie leicht akzeptieren Sie, was er sagt? Oder denken Sie an die Kollegin, die,

1 Bürgermeister und öffentliche Rede: Grundlagen

sobald andere anwesend sind, grundsätzlich und lautstark anderer Meinung ist als Sie. Wie bereit sind Sie, ihren Ausführungen zu folgen?

Ein Positivbeispiel ist der erste afroamerikanische amerikanische Präsident, Barack Obama. Selbst aus Sicht seiner politischen Gegner gilt er als rhetorisches Jahrhunderttalent, und dies vor allem wegen seiner persönlichen Anziehungskraft, die er bei seinen öffentlichen Auftritten ausstrahlt. Sicher ist Charisma an sich, wie Professor Albert Guérard von der Universität Stanford klarstellt, eine „inhaltsleere Dimension“⁵ – dennoch wirkt es als herzliche Einladung an die Zuhörer, dem Redner oder der Rednerin Aufmerksamkeit zu schenken.

Sympathie, eine positive Beziehung – das ist also die Basis für einen leichten sachlichen Austausch. Diese Tatsache bedeutet keineswegs, dass Sie zum Showmaster werden müssen, damit Sie erfolgreich öffentlich reden, also zu einer Oliver Welke- oder Barbara Schöneberger-Mutante zur öffentlichen Bespaßung. Dagegen sind drei Bündel persönlicher Eigenschaften umso wichtiger. Sie stehen im Zentrum des folgenden Abschnitts.

Erstens: Echtheit

Das politische Geschäft wird – da reicht ein kurzer Blick in Medien und Meinungsumfragen – oft leider alles andere als echt oder ehrlich wahrgenommen. Wenn auch die tatsächliche Arbeit von Politikern viel besser ist als ihr Ruf,⁶ so belegen doch Langzeitstudien, dass die Einschätzung der breiten Öffentlichkeit überwiegend negativ ist. Das Institut für Demoskopie Allensbach sieht in einer Langzeitübersicht (Allensbacher Berufsprestige-Skala, seit 1966) das Ansehen politisch Tätiger in Deutschland sogar auf einem historischen Tief. Nur sechs Prozent der Befragten haben vor der Berufsbezeichnung Politiker(in) noch besondere Achtung – sie rangiert damit hinter Offizier und Buchhändler, die immerhin auf neun und sieben Prozent kommen.⁷

Das ist ein düsteres Bild. Hinzu kommt, dass in den Medien – in Fernsehen und Webpages, Radio und Printmedien, Blogs und Videoclips – gerade die Schwächen politisch Tätiger regelmäßig im Mittelpunkt stehen: Skandale und Fehler, inkonsistentes Handeln und persönliche Makel. Diese Schwächen werden mit einer ganz anderen Schärfe und Konsequenz und auch in ganz anderen Ausmaßen an die Öffentlichkeit gebracht als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren: Insgesamt nimmt die Masse dieser medial verbreiteten Negativinformationen explosionsartig zu.

Allerdings haben Sie als Kommunalpolitiker(in) einen entscheidenden Vorteil: Sie haben in Ihrer täglichen Arbeit unmittelbarer und konkreter mit den Bürgerinnen und Bürgern zu tun als politisch Tätige in der Lan-

5 Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 9. November 2008, S. 27.

6 Blome (2008) und Jankowitsch (2005) belegen diese Annahme auf einer soliden Datenbasis.

7 Vgl. Allensbacher Berichte (2013).

1.5 Das rhetorische Dreieck

des- oder Bundespolitik. Das heißt: Sie kennen sich erstens in Sachfragen gut aus und haben zweitens einen sehr direkten Draht zu den Bürgerinnen und Bürgern. Dieser direkte Kontakt macht Sie unabhängiger (nicht: unabhängig) von der Darstellung der Medien oder von Verallgemeinerungen („die“ Politiker).

Die Person, die Sie sind, sollen Sie glaubwürdig und sympathisch auch in Ihren Auftritten verkörpern. Nehmen Sie den Begriff „verkörpern“ dabei durchaus wörtlich: Das ganze sechste Kapitel dieses Buches ist dem Bereich Körpersprache gewidmet. Ihr Körper soll und muss dieselbe Botschaft wie Ihre Worte senden, wenn Sie glaubwürdig sein wollen. Umgekehrt drückt der Körper das aus, was Sie mitbringen. Sind Sie überzeugt von dem, was Sie sagen? Sind Sie gern dort, wo Sie reden? Sind Sie motiviert? Begeistert? All dies schlägt sich in Ihren Worten, in Ihrer Haltung, in Ihren Bewegungen nieder.

Aber sehen wir den Tatsachen ins Auge. Als Bürgermeister wissen Sie genau: Eine öffentliche Rede ist immer auch eine bewusste Inszenierung. Echtheit und Glaubwürdigkeit sind keineswegs nur das Resultat eines instinktgesteuerten Reflexes. Sie ergeben sich vielmehr auch dadurch, dass Sie überlegen, wen Sie eigentlich darstellen und wie Sie Ihre Botschaften vermitteln wollen. Wenn als authentisch verstanden wird, dass wir uns immer so verhalten, wie uns zumute ist, so werden wir für unsere Umgebung leicht zur Zumutung. Der Psychologe und Managementberater Rainer Nierbaum betont: „Je authentischer sich eine Person verhält, desto unglaubwürdiger wirkt sie. Der Grund: Wer sich „echt“ verhält, verhält sich diffus und wird damit für andere unberechenbar. Glaubhafter als authentisches Verhalten wirkt ein in sich stimmiges Verhalten. Und dieses gelingt umso besser, je klarer das eigene Rollenskript definiert ist.“

Echt sein: Was damit gemeint ist – und wie Sie es dann auch sind!

- Sie geben für die kommunale Führungsrolle, die Sie verkörpern, ein in sich stimmiges Bild ab. Ihre Aussagen, Ihre körpersprachlichen Botschaften, Ihr Stil: All diese Komponenten sind „aus einem Guss“ und erzählen eine ähnliche Geschichte.
- Dieses Bild und damit die öffentliche Person, die Sie abgeben, entspricht Ihrem Persönlichkeitstyp, Ihren Neigungen und Ihren ethischen Überzeugungen. Machen Sie sich zunächst Gedanken darüber, wie Sie diese drei Komponenten füllen!
- Dennoch: Es geht um Inhalte, nicht um Ihre Person – auch, wenn Ihre Person das „Transportmittel“ ist. Überzeichnen Sie Ihre öffentliche Person nicht: Sie wollen Menschen auf breiter Basis für sich gewinnen und nicht mit Blick auf Ihre Person polarisieren.
- Sie sind bereit, bei diesem Bild zu bleiben, auch wenn dies einmal nicht günstig erscheint.
- Sie senden an Ihre Zuhörerinnen und Zuhörer klare Botschaften.