

Modernisierung lokaler Politik – Auswirkungen auf das kommunale Entscheidungssystem

in: Jann, Werner u.a.: Status-Report Verwaltungsreform - Eine Zwischenbilanz nach 10 Jahren. Berlin: edition sigma. S. 64-74

1. Einleitung

Seit Anfang der 90er-Jahre sind die institutionellen Grundlagen lokaler Politik in Deutschland ebenso wie die internen Prozesse und Strukturen unter starken Veränderungsdruck geraten. Fünf wesentliche Trends lassen sich unterscheiden (vgl. Bogumil 2001):

- ∨ zunehmende Haushaltskonsolidierungsanstrengungen,
- ∨ Liberalisierungs- und Privatisierungsbestrebungen vor allem im Bereich kommunaler Daseinsvorsorge
- ∨ die flächendeckende Einführung von direkt-demokratischen Elementen (Direktwahl des hauptamtlichen Bürgermeisters, Bürgerbehren/-entscheide)
- ∨ die zunehmende Bedeutung kooperativer Demokratieelemente (z.B. durch Lokale-Agenda-Prozesse, Mediationsverfahren) sowie
- ∨ die umfassenden Bemühungen zur Verwaltungsmodernisierung nach dem Public-Management-Modell.

Hierbei handelt es sich um recht unterschiedliche Entwicklungen, die zudem an verschiedenen Stellen im kommunalen Entscheidungsprozess ansetzen. Um die Modernisierungsfolgen im kommunalen Entscheidungssystem abzuschätzen, gehen wir folgenden zwei Untersuchungsfragen nach:

1. Wie ausgeprägt sind die genannten Trends in der kommunalen Praxis (Implementationsstand)?
2. Wie wirken sich die Modernisierungsimpulse im kommunalen Krätedreieck zwischen Rat, Verwaltungsspitze und Bürgerschaft aus?

2 Kommunale Trends

2.1 Haushaltskrise

Seit Anfang der 90er Jahre sind viele Kommunen in eine schwere Haushaltskrise geraten. Bereits 1992 wiesen die deutschen Kommunen ein negatives Finanzierungssaldo von 8,28 Mrd. DM aus, das sie in der Folgezeit insbesondere durch einen starken Personalabbau und den Verzicht auf Investitionen langsam abbauen konnten. Auf das positive Finanzierungssaldo der Jahre 1998 bis 2000 folgte aber, nicht zuletzt bedingt durch die veränderte Steuergesetzgebung, eine Talfahrt der kommunalen Finanzen, so dass man für 2002 wieder von einem negativen Finanzierungssaldo von 4,9 Mrd. Euro ausgeht. Auch zukünftig spricht vieles dafür, dass Bund und Länder weiter auf Kosten der Kommunen konsolidieren bzw. Wahlversprechen machen. Dadurch wird sich bei bereits in den 90er Jahren abgebauten kommunalen „Speckpolstern“ der Spardruck in den Kommunen noch erhöhen.

Besonders dramatisch ist die kommunale Haushaltslage neben den neuen Bundesländern in Nordrhein-Westfalen. Im Jahre 2002 konnten 26,5 % aller kreisangehörigen Gemeinden und kreisfreien Städte nicht der gesetzlichen Pflicht nachkommen den Verwaltungshaushalt auszugleichen (Innenministerium NRW 2003). Sie mussten dementsprechend ein Haushaltssicherungskonzept ausweisen, indem sie nachweisen, dass sie in einem mittelfristigen Zeitraum wieder den Haushaltsausgleich erlangen können. Dies gelang aber auch wiederum vielen Kommunen nicht. Folglich wurden im Jahre 2003¹ fast 10 % der nordrhein-westfälischen Städte und Gemeinden das Haushaltssicherungskonzept und damit auch der Haushaltsplan nicht genehmigt. Abgesehen von den ganz gravierenden Einschnitten bei nichtgenehmigten Haushalten, geht bereits mit der Aufstellung von Haushaltssicherungskonzepten eine Aushöhlung der kommunalen Selbstverwaltung einher (Holtkamp 2000; Holtkamp 2002). Neue freiwillige Aufgaben dürfen dann nicht mehr wahrgenommen werden und für bereits bestehende Aufgaben geben die Aufsichtsbehörden dezidierte Hinweise, wo die kommunalen Entscheidungsträger zu sparen haben. Sie scheuen auch nicht davor zurück die grundgesetzlich garantierte Hebesatzautonomie der Gemeinden außer Kraft zu setzen, indem sie den Kommunen die konkrete Höhe der Hebesätze für Gewerbesteuer und Grundsteuer B in die Feder diktieren.

Die Verhandlungen zu Haushaltssicherungskonzepten werden vor allem von den Kämmerern und den Bürgermeistern mit den Aufsichtsbehörden geführt, so dass der direktgewählte Bürgermeister in der Haushaltskrise im Gegensatz zu Rat und Bürgern kaum an Gestaltungskompetenzen verliert. Er nimmt in diesen bipolaren Vorverhandlungen zu Haushaltssicherungskonzepten starken Einfluss und kann durch selektive Informationspolitik gegenüber Rat und Bürgern seine eigenen Strategien legitimieren. In der Haushaltskrise wird also nicht nur die kommunale Selbstverwaltung ausgehöhlt,

¹ Nach Angaben des Innenministeriums vom 4.6.03 wurden 38 Städte die Genehmigung des HSK nicht erteilt bzw. es wurde von den Gemeinden aufgrund der Laufzeitprobleme erst gar kein HSK vorgelegt.

sondern auch die für demokratische Diskussionen zwingend erforderliche Transparenz von Entscheidungsprozessen bleibt häufig auf der Strecke.

2.2 Privatisierung und Liberalisierung

In den letzten Jahren verdichten sich Tendenzen, Aufgabenbereiche kommunaler Daseinsvorsorge z. B. im Bereich der Energie- und Wasserversorgung, der Abfallentsorgung sowie des Öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) zunehmend dem Wettbewerb zu öffnen bzw. zu privatisieren. Diese Aufgabenbereiche waren in Deutschland seit Ende des 19. Jahrhunderts überwiegend von der öffentlichen Hand wahrgenommen worden. Nun geraten sie einerseits durch europäische Vorgaben einer Politik der Liberalisierung von Märkten und andererseits durch die andauernde Haushaltskrise und die Hoffnung, dieser durch Privatisierung und den daraus resultierenden Vermögenerlösen begegnen zu können, unter Druck.

Der empirische Stand der Liberalisierungs- und Privatisierungstendenzen ist in den einzelnen Sektoren recht uneinheitlich, auch wenn sicherlich von einem allgemeinen Trend gesprochen werden kann. Am weitesten fortgeschritten ist die Liberalisierung des *Energiemarktes*, während im Bereich der *Wasserversorgung und -entsorgung* und des ÖPNV noch kaum gravierende Veränderungen zu konstatieren sind. Gerade in Bezug auf den Strommarkt ist Deutschland im EU-Vergleich Liberalisierungsspitzenreiter. Der Strommarkt ist gleichzeitig ein anschauliches Beispiel dafür, dass Liberalisierungspolitik nicht unbedingt zu mehr Wettbewerb führt. Durch Unternehmenskonzentrationen handelt es sich mittlerweile beim deutschen Strommarkt um „ein faktisches Duopol aus RWE und E.ON“ (Auer et al. 2003, S. 9), das auch kaum eine höhere Wettbewerbsintensität aufweist als die Gebietsmonopole vor der Liberalisierung. Allerdings ist es bisher noch zu keinem „Stadtwerkesterben“ gekommen.

Insgesamt sind die Privatisierungseffekte, die von der EU bisher ausgehen aber quantitativ weniger bedeutsam als die von den Räten selbst im Zuge der Haushaltskonsolidierung beschlossenen Privatisierungsvorhaben. Dies verwundert insofern als Privatisierung insgesamt zu einem Macht- bzw. Steuerungsverlust aller Akteure des kommunalen Kräfterdreiecks führt und sich somit die Räte „selbstentmachten“ (vgl. ausführlich Bogumil/Holtkamp 2002, Wollmann 2002). Dies deutet darauf hin, wie wirkungsmächtig die kommunale Haushaltskrise ist und dass den kommunalen Vertretungskörperschaften fast jedes Mittel recht ist, um zumindest kurzfristig die Fehlbeträge im Verwaltungshaushalt zu reduzieren und damit den scharfen Kontrollen und detaillierten Auflagen der Aufsichtsbehörden zu entgehen.

Die Steuerungsverluste sind am größten im Bereich der Privatisierung kommunaler Planungskompetenzen (z.B. im Bereich der Abfallentsorgung) und bei materieller Privatisierung, aber auch in Fällen formeller Privatisierung entwickeln die aus der Kernverwaltung ausgegliederten Einheiten in der Regel ein Eigenleben, welches durch Aufsichtsräte nicht hinreichend kontrolliert werden kann (vgl. Schneider 2002). Hinzu kommt gerade in Großstädten die zunehmende Komplexität eines nahezu undurch-

schaubaren Geflechtes von Kapitalgesellschaften, Eigenbetrieben etc., das bisher auch durch Formen des Beteiligungsmanagements nur unzureichend kontrolliert wird.

2.3 Direktwahl Bürgermeister

Ausgehend von Ostdeutschland entwickelt sich seit 1991 ein durchgängiger Trend zur *Reform der Kommunalverfassungen* in Richtung süddeutsche Bürgermeisterverfassung (mit baden-württembergischer Prägung) mit einem direkt gewählten Bürgermeister und der Einführung von Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden. Bis auf Baden-Württemberg sind in allen Flächenländern die Kommunalverfassungen verändert worden.

Durch die Direktwahl des hauptamtlichen Bürgermeisters wird eine institutionelle Vetoposition geschaffen, die den bisherigen Vorrang der Kommunalvertretung zumindest beeinträchtigt. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass es zu einer deutlichen Stärkung des Bürgermeisters (Tendenz in Richtung exekutive Führerschaft) kommt, allerdings in den Ländern der ehemaligen norddeutschen Verfassung bei prinzipieller Aufrechterhaltung der Parteiorientierung. Die frühere Alleinherrschaft der Parteien und des Rates wird hier zwar durch die Schaffung der institutionellen Vetoposition des Bürgermeisters begrenzt. Es kommt aber zu keiner reinen Form von *exekutiver Führerschaft*, sondern sie tritt in *Kombination mit Parteiherrschaft* auf. Die Gründe liegen in der „unvollkommenen“ Institutionalisierung der Direktwahl im Vergleich zu Baden-Württemberg (verbundene Wahl, kürzere Wahlzeit, geringere Personalkompetenzen des Bürgermeisters, starres Listenwahlrecht), in der lokalen politischen Kultur (starke Parlamentarisierung und Parteipolitisierung) und im Persönlichkeitsprofil der Bürgermeister (so waren alleine 87% der in NRW gewählten Bürgermeister Parteikandidaten², vgl. Gehne 2002, S. 224).

Dennoch besteht auch eine Tendenz zur stärkeren Persönlichkeitsorientierung des direkt gewählten Verwaltungschefs. Diese resultiert aus seinen Wiederwahlinteressen, die zu einer stärkeren Bürgerorientierung führen. So versuchen die hauptamtlichen Bürgermeister sich als besonders *bürgernah* darzustellen und generell ihr Verhältnis zu den Bürgern zu verbessern. Dies deckt sich auch mit den Wünschen der Bürger, die, wie unsere Umfragen in mehreren Städten zeigen, vor allem einen bürgernahen Bürgermeister präferieren, der gleichzeitig über Führungskompetenz und eine gewisse Parteienunabhängigkeit verfügen soll (Holtkamp/Gehne 2003). Dies führt auch in Nordrhein-Westfalen dazu, dass die Bürgermeister trotz durchschnittlich starker Parteibindung einen Anreiz haben, sich von den Parteien und Fraktionen im Rat stärker zu lösen.

Insgesamt wurden durch die Direktwahl die Verwaltungsspitze und die Bürger aufgewertet und der Rat verliert sein Alleinvertretungsmonopol, allerdings mit erheblichen Unterschieden zwischen den Bundesländern.

² Demgegenüber weisen die Bürgermeister beispielsweise in Baden-Württemberg eine deutlich geringere Parteibindung auf (Bogumil/Holtkamp/Schwarz 2003).

2.4 Bürgerbegehren

Bürgerbegehren und Bürgerentscheide wurden in den 90er Jahren in allen Gemeindeordnungen fest verankert. Wie stark sie zur Einschränkung der Gestaltungskompetenzen von Rat und Bürgermeister und zu einer Aufwertung der Bürger führen, hängt unter anderem von der konkreten institutionellen Ausgestaltung ab (Positiv- und Negativkataloge, Abstimmungsquoren etc.). Insgesamt wurden in Deutschland von 1990 bis 2002 2.473 Bürgerbegehren durchgeführt, davon alleine in Bayern aufgrund der sehr liberalen Regelungen 1.152 (Deppe 2002). In 58 % der Fälle führte das Bürgerbegehren in Bayern auch schließlich zum Bürgerentscheid, der wiederum in 50% der Fälle erfolgreich war. Dennoch muss selbst für Bayern mit der insgesamt höchsten Zahl von erfolgreichen Bürgerentscheiden konstatiert werden, dass die direkten Wirkungen von Bürgerbegehren nur bedingt zu einer grundlegenden Veränderung der Machtkonstellationen geführt haben. Ausnahme sind hier nur wenige Großstädte, wie z. B. der absolute „Spitzenreiter“ München, in der von 1995 bis zum Jahre 2002 immerhin 15 Bürgerbegehren stattfanden. Noch deutlicher wird dies beispielsweise in Nordrhein-Westfalen, in dem es zwischen 1990 und 2002 insgesamt nur 24 direkt erfolgreiche Bürgerentscheide gab.

Aber allein die Möglichkeit von Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden bzw. die glaubhafte Drohung ihrer Anwendung - und das ist die viel wesentlichere indirekte Wirkung - zwingt die Kommunalvertretung einzukalkulieren, dass die Bürger mit diesen Instrumenten in den kommunalen Entscheidungsprozess eingreifen. Die Angst vor Bürgerentscheiden hat vor allem in den Kommunen in NRW in vielen Fällen dazu beigetragen, dass die Ratsmehrheiten kompromissbereiter werden, auch wenn die faktischen Chancen auf einen erfolgreichen Bürgerentscheid angesichts des hohen Zustimmungsquorums in den Mittel- und Großstädten (bis zur Reform im Jahre 2000) eher gering waren. Die hohe Zahl von Übernahmen des Anliegens von Bürgerbegehren durch den Rat in NRW bzw. die Aushandlung von Kompromissen bestätigt dies. Fast jedes vierte Bürgerbegehren in NRW wird von der Kommunalvertretung übernommen oder inhaltlich weitgehend aufgegriffen, so dass kein Bürgerentscheid mehr durchgeführt werden muss. Im Vergleich zu anderen Bundesländern weist NRW damit die höchste „Übernahmequote“ auf (Deppe 2002).

Allerdings belegt eine empirische Wirkungsanalyse auch, dass den kommunalen Akteuren auch noch eine Reihe weiterer Handlungsoptionen und -strategien zur Verfügung stehen (vgl. Mittendorf/Rehmet 2002, S. 229 ff.). So verfügen der Bürgermeister und die Ratsmehrheit über ein großes Set von Handlungsoptionen, wie zum Beispiel die Zulässigkeitsklärung oder die Nichtzulassung von „Briefwahlen“. In NRW avancieren zahlreiche Bürgerbegehren zu einem Instrument der Opposition. Die Mehrheitsfraktionen befürchten, dass unabhängig vom Ausgang der Abstimmung ein Bürgerentscheid gegen ihre Politik nur nachteilig auf die nächste Kommunalwahl ausstrahlen kann. Besonders erfolgreiche Bürgerbegehren und -entscheide werden aktuell von der Opposition in enger Kooperation mit ver.di gegen Privatisierungsvorhaben der in NRW mittlerweile dominanten CDU-Mehrheitsfraktionen durchgeführt (Deppe 2002, S. 42).

Berücksichtigt man die direkten und indirekten Wirkungen von Bürgerbegehren, dann führen sie zu einem Machtverlust des Rates und des Bürgermeisters bei gleichzeitig nachhaltiger Aufwertung der Bürger (bzw. organisations- und konfliktfähiger gesellschaftlicher Interessen).

2.5 Kooperative Demokratie

In den 90er Jahren werden vermehrt Elemente kooperativer Demokratie in den Kommunen eingesetzt. Neben der Förderung von ehrenamtlichem Engagement boomen auch neue Formen der Beteiligung und Mitentscheidung durch Mediationsverfahren, Zukunftswerkstätten, Stadtteilforen, runde Tische etc. In einer Befragung der Bürgermeister in Städten über 20.000 Einwohnern in Baden-Württemberg und in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojektes „Bürgerkommune“ geben 85 % der Städte an, in den letzten Jahren bereits solche Bürgerforen im Rahmen des Stadtmarketings durchgeführt zu haben, 80 % im Rahmen der lokalen Agenda, 72% zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und immerhin noch 59% zur Kriminalprävention.

Da die Kooperation im Prinzip aber jederzeit wieder zurückgenommen werden kann, sind die Verhandlungszwänge nicht so weitreichend, wie der Aufbau von Vetopositionen durch die direktdemokratischen Instrumente. Allerdings können von diesen Bürgerforen erhebliche Eigendynamiken ausgehen. Insbesondere wenn man durchsetzungsfähige Interessen, wie z. B. den Einzelhandel im Rahmen des Stadtmarketings beteiligt, kann dies die Entscheidungsspielräume des Rates einengen. Diese Präjudizierung von Beschlüssen gilt im Prinzip zwar auch für den direktgewählten Bürgermeister. Dieser kann aber aus der kooperativen Demokratie wesentlich mehr Vorteile ziehen als der Rat. Er kann mit der Einrichtung von kooperativen Demokratieelementen Bürgernähe zur Wählerstimmenmaximierung vermitteln, führt häufig selber bei den Bürgerforen „Regie“ und kann so sogar durch gezielte Bürgerbeteiligung den Rat unter Druck setzen (Bogumil/Holtkamp/Schwarz 2003).

2.6 NSM

Verwaltungsmodernisierungsmaßnahmen haben in der Regel keine nennenswerten Effekte auf die Machtpositionen im kommunalen Entscheidungssystem. Verwaltungsmodernisierung wirkt in der kommunalen Praxis vor allem auf die Verwaltungsorganisation ein, das lokale politische System wird kaum tangiert. Unter günstigen Umständen kann die Effizienz der Verwaltung vor allem durch den Abbau von Hierarchiestufen und gedeckelte Budgets verbessert werden. Diese Effizienzsteigerung ist aber nicht mit den im NSM beabsichtigten Veränderungen in der politischen Entscheidungsstruktur verbunden. Es ergeben sich Effizienzsteigerungen, ohne dass es in nennenswertem Maße zu einer Entflechtung zwischen Politik und Verwaltung, dem Aufbau eines strategischen Managements oder der Verringerung von Detaileingriffen kommt, gleichwohl aber zu Transparenzgewinnen und Chancen für die repräsentative Demokratie.

Die Arbeits- und Verhaltensweisen der Kommunalvertretung werden durch die Verwaltungsmodernisierung meistens nicht verändert (vgl. auch Bogumil/Kuhlmann in diesem Band). Gerade aufgrund des Widerstandes der Kommunalpolitik gegen den Verzicht auf Detailintervention und Ämterpatronage kommt es letztlich zu keiner Umverteilung von Machtressourcen.

Die stärksten Effekte der Verwaltungsmodernisierung auf die kommunale Machtverteilung ergeben sich daraus, dass auf dem Modernisierungspfad von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen die Kommunalverwaltungen die Bürgerinnen und Bürger in einer neuen Rolle „entdecken“ – als Kunden (vgl. Bogumil/Holtkamp/Kißler 2001).

3 Die Neuverteilung der Einflusschancen im kommunalen Kräftedreieck

Bei einer Gesamtbilanzierung der Wirkungsweise der skizzierten Trends ergibt sich gerade mit Blick auf die Bürger eine verheerende Schere. Einerseits haben die Bürger immer mehr Möglichkeiten sich in das politische System einzubringen, andererseits wird es aufgrund der geringeren Handlungsspielräume durch Privatisierung und Haushaltskrise immer unwahrscheinlicher, dass dies Auswirkungen auf den Output des kommunalpolitischen Systems hat. Während die stärkere Bürgerorientierung der drei partizipativen Modernisierungstrends (Bürgerbegehren, Direktwahl und kooperative Demokratie) bei den Bürgern also die Erwartungen weckt, dass sie zukünftig mehr Einfluss auf die Kommunalpolitik nehmen können, reduzieren stetig abnehmende kommunale Handlungsspielräume demgegenüber die Einflussmöglichkeiten der Bürger und können zu einer Enttäuschung dieser Erwartungen führen. Die Bürger werden so zwar immer mehr nach ihrer Meinung gefragt, aber ihre Meinung ist aufgrund geringerer Handlungsspielräume immer folgenloser. Frustration ist deshalb vorprogrammiert. Der Anspruch der anderen Modernisierungstrends, Politik(er)verdrossenheit durch Beteiligung abzubauen, könnte unter diesen Rahmenbedingungen in sein Gegenteil umschlagen.

Zweitens zeigen die angesprochenen Trends deutlich, dass der Rat der absolute Verlierer der Entwicklungen ist und immer geringere Handlungsspielräume hat. Allerdings hat er durch Verteidigungsstrategien durchaus die Möglichkeit, einen Teil der Handlungsspielräume zu konservieren. Dies gilt nicht nur für die neue Arbeitsteilung zwischen Rat und Verwaltung im Rahmen des NSM, die durchweg gegen seinen Widerstand nicht umgesetzt wurde. Auch im Rahmen der kooperativen Demokratie ist teilweise zu beobachten, dass der Rat zwar immer mehr Bürgerforen einrichtet, aber nur wenig Bereitschaft zeigt hinterher auch Beteiligungsergebnisse umzusetzen, sondern eher seine eigenen Präferenzen realisieren will. Diese Verteidigungsstrategie führt aber dazu, dass sich das erste Problem – die Partizipationsenttäuschung – verschärft. Weiterhin ist gerade in Nordrhein-Westfalen zu beobachten, dass die Ratsmehrheiten allzu selbstbewussten Bürgermeistern über die Hauptsatzung oder das Aufbauen von starken Beigeordneten Einhalt gebieten (Innenministerium 2002). Nur führt dies nicht selten zu einer Politikblockade. Der Bürgermeister kann viele Dinge nicht mehr alleine voranbringen und revanchiert sich dafür mit der mangelhaften Vorbereitung und Imple-

mentation von Ratsbeschlüssen. Die Selbstverteidigungsstrategien des Rates können also nicht unbeträchtliche negative Nebenfolgen hervorbringen.

Abbildung 1: Wirkung der Trends auf die Einflusschancen

	Haushalts- krise	Privatisie- rung	Direktwahl	Bürgerbege- hren	koop. De- mokratie	NSM
Bürger- meister	0	-	+	-	+	0
Rat ³	-	-	-	-	-	0
Bürger	-	-	+	+	+	+

4 Ausblick

In der Analyse der Neuverteilung der Einflusschancen im kommunalen Kräftedreieck wurden zwei wesentliche Probleme identifiziert. Als erstes ist Partizipationsenttäuschung durch das Zusammentreffen von partizipativen und effizienzorientierten Trends zu befürchten, eine Demokratisierung der Machtlosigkeit. Dieses Problem scheint zumindest teilweise lösbar zu sein. Erstens kann der Einsatz von Bürgerbegehren dazu führen (wie bereits jetzt in Nordrhein-Westfalen beobachtbar), dass nicht immer mehr kommunale Handlungsspielräume, die für die Umsetzung von Beteiligungsergebnissen konstitutiv sind, durch Privatisierung reduziert werden. Zweitens können durch die kooperative Demokratie gerade auch die Ressourcen anderer Akteure „angezapft“ werden, so dass man bei der Umsetzung von Beteiligungsergebnissen nicht mehr ausschließlich auf die zusehends bescheidener werdenden kommunalen Ressourcen angewiesen ist.

Verzwickter scheint uns das Problem der reduzierten Einflusschancen des Rates zu sein, zumal seine Selbstverteidigungsstrategien zu problematischen Politikergebnissen (noch stärkere Partizipationsenttäuschung und Blockadesituationen) führen können. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich dieses Problem stärker in NRW als beispielsweise in Baden-Württemberg stellt. In Baden-Württemberg hat der Rat traditionell geringere rechtliche Kompetenzen und einen weniger ausgeprägten Steuerungsanspruch. Ob dieses baden-württembergische Modell langfristig auch in anderen Bundesländern realisierbar ist, bleib abzuwarten. In jedem Falle sollte die

³ Vor allem die Mehrheitsfraktionen sind hier in ihrem Handlungsspielraum getroffen, für die Oppositionsfraktionen ergeben sich mitunter sogar neue Handlungsspielräume z.B. durch die Nutzung von Bürgerbegehren.

Rolle des Rates zukünftig ganz oben auf der Agenda im Modernisierungsdiskurs stehen.

Literatur:

- Auer, Josef et al 2003: Traditionelle Monopole: Wachstum durch mehr Wettbewerb, Deutsche Bank Research 6 /03, Frankfurt
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars/Kißler, Leo 2001: Verwaltung auf Augenhöhe. Strategie und Praxis kundenorientierter Dienstleistungspolitik, Berlin
- Bogumil, Jörg 2001: Modernisierung lokaler Politik. Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung, Habilitationsschrift, Baden-Baden: Nomos (Reihe „Staatslehre und politische Verwaltung“, Band 5)
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars 2002: Liberalisierung und Privatisierung kommunaler Aufgaben – Auswirkungen auf das kommunale Entscheidungssystem, in: Libbe, Jens/Tomerius, Stephan/Trapp, Jan Hendrik (Hg.): Liberalisierung und Privatisierung kommunaler Aufgabenerfüllung, Difu-Beiträge zur Stadtforschung 37, Berlin, S. 71-87
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars/Schwarz, Gudrun 2003: Das Reformmodell Bürgerkommune. Leistungen – Grenzen – Perspektiven, Hagen
- Deppe, Frank 2002: Direkte Demokratie II – Eine Bestandsaufnahme von Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden auf kommunaler Ebene seit 1990, Konrad-Adenauer-Stiftung Arbeitspapier Nr. 90, Sankt Augustin
- Gehne, David 2002: Die neuen Bürgermeister, in: Andersen, Uwe/Bovermann, Rainer (Hg.): Kommunalwahl 1999 in NRW – Im Westen was Neues, Opladen, S. 221-233
- Holtkamp, Lars 2000: Kommunale Haushaltspolitik in NRW – Haushaltslage – Konsolidierungspotentiale - Sparstrategien, Diss., Opladen
- Holtkamp, Lars 2002: Kommunale Haushaltspolitik in den 90er Jahren – Der Wandel von polity, politics und policy, in: Bogumil, Jörg (Hg.): Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel, Opladen, S. 55-73
- Holtkamp, Lars/Gehne, David 2003: Erfolgreiche Bürgermeisterkandidaturen und Wahlkampfstrategien, in: Alternative Kommunalpolitik 2/03, S. 54-56
- Innenministerium NRW 2002: Kommissionsbericht über Änderungsnotwendigkeiten der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Mittendorf, Volker/Rehmet, Frank 2002: Bürgerbegehren und Bürgerentscheide: Wirkungsaspekte auf kommunale Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in Deutschland und der Schweiz, in: Bogumil, Jörg (Hrsg.): Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel. Theoretische und empirische Analysen, Opladen, S. 219-238
- Innenministerium NRW 2003: Kommunalfinanzen 2002/2003, Stand Februar 2003, Düsseldorf
- Schneider, Karsten 2002: Arbeitspolitik im Konzern Stadt. Zwischen der Erosion des Zusammenhalts im kommunalen Sektor und den effizienzfördernden Wirkungen organisatorischer Dezentralisierung. Baden-Baden