

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Der Persönliche Referent des Oberbürgermeisters  
- ein attraktives Amt und Karrieresprungbrett  
zugleich?**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Hannah Katharina Kurz

Studienjahr 2011 / 2012

Erstgutachter: Prof. Eberhard Ziegler  
Zweitgutachter: Dipl. Verwaltungswirt (FH) Dirk Schaible

## Vorwort

Das Berufsbild des Persönlichen Referenten steht im Fokus vorliegender Arbeit und wird insbesondere im Hinblick auf die Attraktivität dieses Amtes und eine mögliche Nutzung als Karrieresprungbrett umfassend beleuchtet.

Die Verwendung des Begriffes „Persönlicher Referent“ bezieht sich sowohl auf die Referenten von Oberbürgermeistern als auch von Bürgermeistern.

Zur besseren Lesbarkeit sowie aus Vereinfachungsgründen wird zudem ausschließlich die männliche Form verwendet. Diese dient jedoch lediglich als Abkürzung für beide Geschlechtsformen und umfasst selbstverständlich auch die weiblichen Personen.

Mein herzlicher Dank gilt den Persönlichen Referenten/-innen in Baden-Württemberg, allen meinen Ansprechpartnern/-innen sowie den Betreuern dieser Bachelorarbeit für die freundliche Unterstützung.

Oberstenfeld, im September 2011

Hannah Katharina Kurz

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Verzeichnis Anhang .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Das Berufsbild des Persönlichen Referenten .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Begriffsbestimmung.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Die generellen Aufgaben .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Die Stellung des Persönlichen Referenten in der     Praxis .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Hypothesen.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Planung und Durchführung der Befragung.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.1 Schriftliche Befragung .....</b>	<b>10</b>
3.2.1.1 Teilnehmer und Rücklauf .....	11
<b>3.2.2 Interview .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3.1 Die Kommune als Arbeitsgeber.....</b>	<b>12</b>
<b>3.3.2 Die Attraktivität der Stelle des Persönlichen Referenten</b>	<b>16</b>
3.3.2.1 Rechtstellung .....	16
3.3.2.2 Aufgabengebiete im Einzelnen.....	17
3.3.2.3 Organisatorische Zuordnung.....	19
3.3.2.4 Besoldung .....	21

3.3.2.5	Arbeitszeit .....	24
3.3.2.6	Durchschnittlicher Tagesablauf .....	24
3.3.2.7	Motivation.....	26
<b>3.3.3</b>	<b>Der Persönliche Referent als Person .....</b>	<b>32</b>
3.3.3.1	Geschlecht und Alter .....	32
3.3.3.2	Berufliche Vorbildung .....	34
3.3.3.3	Erforderliche Kompetenzen.....	38
3.3.3.4	Parteizugehörigkeit .....	44
3.3.3.5	Weg zur Stelle des Persönlichen Referenten.....	45
3.3.3.6	Tätigkeitsdauer.....	47
3.3.3.7	Das Anforderungsprofil als Fazit .....	50
<b>3.3.4</b>	<b>Die Karriere des Persönlichen Referenten .....</b>	<b>50</b>
3.3.4.1	Definition Karriere .....	51
3.3.4.2	Karriereziele Persönlicher Referenten .....	51
3.3.4.3	Karriereentwicklung Persönlicher Referenten .....	53
3.3.4.4	Darstellung eines Karriereverlaufs: Vom Persönlichen Referent zum Bürgermeister .....	57
<b>4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>58</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>		<b>LIX</b>
<b>Anhang A .....</b>		<b>LXIII</b>
	Anlage 1: Anschreiben.....	LXIV
	Anlage 2: Fragebogen .....	LXVI
<b>Anhang B .....</b>		<b>LXXIV</b>
	Anlage 3: Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz ....	LXXV
	Anlage 4: Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible .....	LXXXV
<b>Erklärung.....</b>		<b>XCIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Prozentuale Verteilung auf die Gemeindegrößenklassen.....	14
Abbildung 2 Ausgestaltung der organisatorischen Zuordnung .....	20
Abbildung 3 Besoldung der beamteten Persönlichen Referenten .....	22
Abbildung 4 Beweggründe der Referenten zur Annahme ihres Amtes ....	26
Abbildung 5 Altersstruktur der Persönlichen Referenten .....	33
Abbildung 6 Berufliche Vorbildung der Persönlichen Referenten .....	34
Abbildung 7 Empfohlene berufliche Vorbildung .....	36
Abbildung 8 Fähigkeiten .....	39
Abbildung 9 Fertigkeiten .....	42
Abbildung 10 Weg zur Stelle des Persönlichen Referenten .....	45
Abbildung 12 Empfohlenes Anforderungsprofil .....	50
Abbildung 13 Karriereziele der Persönlichen Referenten .....	52
Abbildung 14 Anschließende berufliche Stationen der Amtsvorgänger ....	54

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Positive Aspekte der Tätigkeit .....	29
Tabelle 2 Negative Aspekte der Tätigkeit .....	30
Tabelle 3 Tätigkeitsdauer .....	47

## Verzeichnis Anhang

### **Anhang A**

Anlage 1 Anschreiben .....	LXIV
Anlage 2 Fragebogen.....	LXV

### **Anhang B**

Anlage 3 Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz .....	LXXV
Anlage 4 Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible.....	LXXXV

### **Anhang C** (siehe CD)

Anlage 5 Internetquellen .....	1
Anlage 6 Landesbesoldungsordnung A.....	4
Anlage 7 Landesbesoldungsordnung B.....	5
Anlage 8 Auswertungsprotokoll der Umfrage Teil 1 .....	6
Anlage 9 Auswertungsprotokoll der Umfrage Teil 2 .....	10
Anlage 10 Auswertungsprotokoll der Umfrage Teil 3 .....	60
Anlage 11 Auswertungsprotokoll der Umfrage Teil 4 .....	87
Anlage 12 Auswertungsprotokoll der Umfrage Teil 5 .....	101
Anlage 13 Rücklauf der Umfrage (ausgefüllte Fragebögen) .....	111

# 1 Einleitung

Der neu geschaffene Bachelorstudiengang „Public Management“ löste im Jahr 2008 den bisherigen Diplomstudiengang für den gehobenen Verwaltungsdienst ab.

Ziel dieser Umstellung war unter anderem, die Studenten „noch gezielter für künftige Führungsaufgaben zu qualifizieren“.<sup>1</sup>

Insbesondere durch den nun wählbaren Vertiefungsbereich "Kommunalpolitik, Führung im öffentlichen Sektor" werden die Studenten im Rahmen ihrer grundsätzlichen Generalistenausbildung auf die besonderen Anforderungen, die an Führungspersonen gestellt werden, vorbereitet.

Das Amt des Bürgermeisters ist in der Kommunalverwaltung die klassische Führungsposition schlechthin. Betrachtet man diese Position vor dem Hintergrund, dass „89 Prozent aller hauptamtlichen Bürgermeister in Baden – Württemberg als Verwaltungsfachleute bezeichnet werden“,<sup>2</sup> stellt das Amt des Bürgermeisters ein besonders interessantes Karriereziel für die Absolventen des Bachelorstudiengangs „Public Management“ dar.

Bei Beendigung ihres Studiums sind die Absolventen des neuen Bachelorstudiengangs jedoch größtenteils noch unter 25 Jahre alt.

Gemäß der Gemeindeordnung für Baden Württemberg müssen Bewerber "am Wahltag das 25. [...] Lebensjahr vollendet haben"<sup>3</sup>. Da zudem die wenigsten Bürgermeister aber in der Regel direkt von der Hochschule ins Amt gewählt werden, sind die Absolventen häufig noch in anderen Funktionen tätig, bevor sie sich als Bürgermeister zur Wahl stellen können.

---

<sup>1</sup> Begründung zur Verordnung des Innenministeriums über die Ausbildung und Prüfung für den gehobenen Verwaltungsdienst (Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen Verwaltungsdienst - APrOVw gD), S. 2.

<sup>2</sup> Kern, 2007, S. 66.

<sup>3</sup> Gemeindeordnung für Baden - Württemberg, § 46 Abs. 1 S. 1 2.HS.

Für die Karriereplanung der Absolventen mit dem Berufsziel des Bürgermeisters stellt sich somit die entscheidende Frage, welche Funktionen eine gute Grundlage und Vorbereitung für die erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung bieten.

Die Funktion des Persönlichen Referenten könnte eine dieser "Sprungbrettpositionen" zum Amt des Bürgermeisters sein. Ziel dieser Arbeit ist daher, die Tätigkeit eines Persönlichen Referenten im Hinblick auf eine Nutzung dieser Position als Karrieresprungbrett umfassend zu beleuchten.

Zu diesem Zweck werden in der vorliegenden Arbeit folgende Aspekte untersucht:

Zu Beginn der Arbeit erfolgt eine Einführung in die Thematik sowie eine allgemeine Darstellung des Berufsbildes des Persönlichen Referenten. Dies soll dem nötigen Grundverständnis dienen.

Anschließend wird die Stellung des Persönlichen Referenten in der Praxis der baden-württembergischen Kommunen ausführlich dargestellt. Dieses Kapitel bildet den Schwerpunkt der Arbeit. Im Mittelpunkt stehen hier insbesondere die Gemeinden, die Persönliche Referenten beschäftigen; die Attraktivität der Stelle; der Persönliche Referent als Person sowie die Karriereentwicklung der Persönlichen Referenten. Dieser Teil der Arbeit soll letztendlich auch die Frage beantworten, ob die Position des Persönlichen Referenten eine gute Vorbereitung auf das Amt des Bürgermeisters darstellt und somit als Karrieresprungbrett dienen kann.

Im abschließenden vierten Kapitel wird die Arbeit durch ein Fazit abgerundet.

## 2 Das Berufsbild des Persönlichen Referenten

Zur allgemeinen Einführung in die Arbeit wird zu Beginn sowohl der Beruf des Persönlichen Referenten definiert und näher erläutert, als auch dessen generellen Funktionen ausführlich dargestellt.

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der Beruf des Persönlichen Referenten besteht bislang ohne eine feste Berufsbezeichnung und ein eindeutig abgegrenztes Tätigkeitsfeld.<sup>4</sup> Zudem existieren keine allgemein anerkannten Anforderungsprofile.<sup>5</sup> Mychelle Rieu, die als Persönliche Referentin des Europaabgeordneten Daniel Cohn- Bendit in Brüssel/ Straßburg tätig war, äußerte sich zu ihrem Beruf wie folgt:

*"Meine Tätigkeit ist, im Gegensatz zu anderen Berufen, nicht klar definiert. Jeder kennt die Arbeit von Ärzten, Rechtsanwälten, Händlern, Buchhaltern, Übersetzern oder Sängern. Mein Beruf ist jedoch kaum eingrenzbar. Er löst unterschiedliche Reaktionen aus, von Erstaunen bis hin zu Bewunderung und Respekt, spielt er sich doch in einer Institution ab, die ein gewisses Ansehen genießt. Dennoch kann sich kaum jemand den eigentlichen Inhalt meiner Arbeit vorstellen. Bin ich Telefonistin, Sekretärin, Unterhalterin, Organisatorin, Übersetzerin oder Politikberaterin? Oder handelt es sich doch um einen eigenständigen Beruf?"<sup>6</sup>*

In dieser Aussage lässt sich hervorragend die Besonderheit des Berufsbildes eines Persönlichen Referenten erkennen.

Um dieses besondere Berufsbild dennoch greifbar machen zu können, wird eingangs die sprachliche Herkunft des Begriffes „Referent“ beleuchtet.

---

<sup>4</sup> Vgl. Grunert, 1999, S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. Gallio, 1995, S. 1.

<sup>6</sup> Rieu, 1995, S.39.

Abzuleiten ist der Begriff des „Referenten“ aus dem Lateinischen, von „referre“, das mit „berichten“ übersetzt werden kann<sup>7</sup>.

Zunächst kommt einem Referenten somit die allgemeine Bedeutung eines „Berichterstatters“ zu.<sup>8</sup> Die Funktion eines Berichterstatters bezog sich in früheren Zeiten zunächst auf ein Mitglied eines Gremiums, beispielsweise eines Gerichts, das eine dem Gremium vorliegende Angelegenheit zur Beschlussfassung vorzubereiten und vorzutragen hatte.<sup>9</sup> Mit der Aufgabe, ein entsprechendes Gremium für die Beschlussfassung einer Angelegenheit vorzubereiten, sind heutzutage in der Regel die jeweiligen Fachämter mit ihren Mitarbeitern betraut. Die Funktion eines „Persönlichen Referenten“ geht daher über die allgemeinen Aufgaben eines reinen Berichterstatters nach dem oben dargelegten Wortsinn hinaus. Die Hauptfunktion eines Persönlichen Referenten liegt in der Entlastung derjenigen Person, der sie zugeordnet sind.<sup>10</sup>

Die Arbeit eines Persönlichen Referenten ist zudem von der Tätigkeit einer Sekretärin zu unterscheiden. Dies führt in der Praxis häufig zu Verwirrungen, so kommt doch bei der Schaffung einer Stelle für einen Persönlichen Referenten häufig die Frage auf, ob eine Sekretärin damit überflüssig sei<sup>11</sup>. Bei einer Sekretärin handelt es sich jedoch um eine qualifizierte Angestellte, die oftmals als Assistentin einer leitenden Persönlichkeit sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung tätig ist. Die Aufgaben einer Sekretärin liegen vor allem im Bereich der Büro- und Verwaltungsaufgaben.<sup>12</sup> Zieht man das Berufsinformationssystem der Agentur für Arbeit<sup>13</sup> zu Rate, werden hier vor allem die Routineaufgaben im Büroalltag, wie beispielsweise das Führen von Telefonaten, das Empfangen von Besuchern, das Vereinbaren von Terminen, allge-

---

<sup>7</sup> Brockhaus, 2001, Band 18, S.149.

<sup>8</sup> Vgl. DUDEN 2007, Band 7, S.658.

<sup>9</sup> Vgl. Grunert, 1999, S.7.

<sup>10</sup> Vgl. Grunert, 1999, S. 8.

<sup>11</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXVIII.

<sup>12</sup> Vgl. Brockhaus, 2001, Band 20, S.14.

<sup>13</sup> BERUFENET, Agentur für Arbeit.

meine Schreibarbeiten nach Diktat sowie das Organisieren der Ablage als Hauptaufgabenbereiche einer Sekretärin hervorgehoben.<sup>14</sup>

Die einzelnen Aufgabenbereiche der Persönlichen Referenten hingegen sind abhängig von Position, Wirkungsbereich sowie den individuellen Vorlieben, Stärken und Schwächen ihres Vorgesetzten. Während Sekretärinnen vornehmlich im Bereich der Organisation des Büroalltags tätig sind, werden die Persönlichen Referenten auch in die Bearbeitung der verschiedensten Vorgänge mit eingebunden, um so den Vorgesetzten auch in Bezug auf die Erledigung von fachlichen Aufgaben zu entlasten.

## 2.2 Die generellen Aufgaben

Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, ist das Aufgabengebiet eines Persönlichen Referenten nicht einheitlich festgeschrieben. Die Entlastung des Vorgesetzten stellt die Hauptfunktion dar.<sup>15</sup> Die Aufgaben eines einzelnen Persönlichen Referenten sind daher abhängig von dem jeweiligen Entlastungsbedürfnis seines Vorgesetzten.<sup>16</sup>

Gleichwohl lassen sich dennoch einige generelle Aufgabenfelder feststellen:<sup>17</sup>

1. Grundlage für eine wirkungsvolle Entlastung des Vorgesetzten ist, dass der Persönliche Referent über alle Vorgänge, die den Vorgesetzten betreffen oder in die dieser eingebunden ist, Kenntnis hat. Ohne ausreichende Informationen kann der Persönliche Referent seiner Hauptfunktion - der Entlastung des Chefs - nicht nachkommen. Um die Zusammenarbeit zwischen Referent und Vorgesetzten effektiv gestalten zu können, darf der

---

<sup>14</sup> <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/docroot/r1/blobs/pdf/bkb/14912.pdf> [27.08.2011].

<sup>15</sup> Vgl. Grunert, 1999, S. 10.

<sup>16</sup> Vgl. Wagener/ Rückwardt, 1982, S.26.

<sup>17</sup> Vgl. Wagener/ Rückwardt, 1982, S. 29ff, Vgl. Grunert, 1999, S. 10ff.

Vorgesetzte nicht erst dem Referenten den Sachverhalt ausführlich erläutern müssen.

Um die Information des Persönlichen Referenten sicher stellen zu können, sollte dieser täglich die an seinen Vorgesetzten gerichtete Post, Publikationen, Veröffentlichungen etc. sichten.

Anhand festgeschriebener Richtlinien hat der Persönliche Referent dann zu entscheiden, welche Schriftstücke seinem Vorgesetzten vorgelegt werden müssen und diese bei Bedarf aufzubereiten.

2. Der Persönliche Referent hat die Pflicht, seinen Vorgesetzten auf positive als auch negative Entwicklungen sowie Probleme hinzuweisen und diese Informationen entsprechend aufzubereiten. Nur durch diese Informationspflicht des Persönlichen Referenten gegenüber seinem Vorgesetzten kann die wesentliche Aufgabe des Chefs, Zielsuchprozesse zu veranlassen und sich an Zielsetzungen zu beteiligen, erfolgreich umgesetzt werden.

3. Für die Sachinformation des Vorgesetzten sind die einzelnen Fachabteilungen zuständig. Die Zuständigkeit des Persönlichen Referenten liegt bei den informellen Erläuterungen. Hierzu benötigt er eine gute Vernetzung mit informellen Kontakten und Informationsquellen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

4. Das Übermitteln von Auffassungen, Meinungen und Wünschen des Vorgesetzten gehört zudem zu den generellen Aufgabengebieten eines Persönlichen Referenten. Das zu Übermittelnde darf der Referent jedoch weder als sein Eigenes ausgeben, noch eigene Ansichten hinzufügen. Des Weiteren darf der Persönliche Referent nichts als Auffassung des Chefs benennen, was dieser so nicht geäußert hat. Das Aussprechen von Lob und Tadel fällt außerdem ausschließlich in den Bereich des Vorgesetzten.

5. Das Prüfen und Bearbeiten besonderer Vorgänge, die aus unterschiedlichen Gründen nicht von den Fachabteilungen aufbereitet werden können, fallen in den Zuständigkeitsbereich des Persönlichen Referenten.

6. Über die Durchführung der Aufträge seines Vorgesetzten hinaus, ist es zudem erforderlich, dass der Persönliche Referent aktiv mitdenkt und auch eigene Vorstellungen entwickelt. Zudem muss er seinem Vorgesetzten als Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Der Idealfall hierfür ist ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.

7. In besonderen Fällen hat der Persönliche Referent die Ausführung von Anweisungen seines Vorgesetzten zu überwachen. Es handelt sich hierbei um die Sachkontrolle. Im Gegensatz dazu ist für die Formalkontrolle, d.h. die Kontrolle der Wiedervorlage, meist das Sekretariat zuständig. Im Rahmen der Sachkontrolle hat der Persönliche Referent die Sachbearbeitung, Rücksprachen und Verhandlungen zu übernehmen. Im Rahmen dieser Sachkontrolle fungiert der Persönliche Referent als Übermittler der Weisungen seines Vorgesetzten und hat dabei eine aus dem Auftrag abgeleitete Weisungsbefugnis hinsichtlich der Umsetzung der Aufträge in ablauf- und verfahrenstechnischer Hinsicht. Über eine eigene Weisungsbefugnis verfügt er hingegen nicht. Gegenüber den Fachabteilungen hat er lediglich das Recht der eigenen Information.

8. Die Teilnahme des Persönlichen Referenten an Sitzungen seines Vorgesetzten, sei es aus Informationszwecken oder um eine besondere Funktion zu erfüllen (z.B. Führung des Protokolls), ist für eine wirksame Entlastung des Vorgesetzten erforderlich.

9. Das Entwerfen von Reden und Glückwunschschriften, das Vorbereiten von Geschenkübergaben, von Empfängen für Besucher und Gäste sowie von Veranstaltungsteilnahmen, sind ebenfalls als generelle Funktionen der Persönlichen Referenten zu bezeichnen.

10. Die Organisation von Sitzungen für seinen Vorgesetzten ist eine weitere generelle Aufgabe des Persönlichen Referenten, die neben Terminver-

einbarungen auch insbesondere die inhaltliche Vor- und Nachbereitung, also auch die Überprüfung der Umsetzung der Beschlüsse beinhaltet.

11. Ebenso unterstützt der Persönliche Referent seinen Vorgesetzten bei der Erfüllung politischer und wirtschaftlicher Verpflichtungen, die sich aus Ehren- und Nebenämtern ergeben.

12. Es ist dem Vorgesetzten nicht möglich, mit allen Besuchern persönlich zu sprechen. Die Vermittlung dieser Besucher an die zuständigen Mitarbeiter des Vorgesetzten ist vorrangig die Aufgabe der Sekretärin. Gelingt diese Vermittlung nicht, ist es Aufgabe des Persönlichen Referenten, diese Vermittlung zu übernehmen.

Nicht jeder Referent hat jedoch sämtliche der oben aufgeführten generellen Aufgabenfelder zu erfüllen, denn aufgrund der Abhängigkeit des Aufgabengebiets des Referenten von Person und Aufgaben des Vorgesetzten variieren die Tätigkeitsfelder einzelner Referenten sehr stark.<sup>18</sup>

Eine Darstellung von Aufgaben, die Persönliche Referenten über oben aufgeführte generelle Funktionen hinaus bearbeiten, erfolgt im Rahmen der Auswertung der empirischen Erhebung unter Punkt 3.3.2.2.

### **3 Die Stellung des Persönlichen Referenten in der Praxis**

Im folgenden Kapitel, dem Schwerpunkt der Arbeit, erfolgt eine Darstellung der Stellung des Persönlichen Referenten in der Praxis. Im Mittelpunkt steht hierbei die Auswertung der durchgeführten empirischen Erhebung.

---

<sup>18</sup> Vgl. Wagener/ Rückwardt, 1982, S. 31.

### 3.1 Hypothesen

Obgleich das Berufsbild eines Persönlichen Referenten bisher in der Literatur nahezu keine Beachtung findet und nicht wahrgenommen wird<sup>19</sup>, erscheint es ungeachtet dessen lohnenswert, sich mit diesem Berufsfeld näher zu beschäftigen.

Als Grundlage für eine aussagekräftige Arbeit wurde zunächst eine zielgerichtete empirische Erhebung durchgeführt.

Im Vorfeld dieser empirischen Erhebung wurden die nachfolgend aufgeführten Grundannahmen aufgestellt, die nach Auswertung der Befragungsergebnisse verifiziert bzw. falsifiziert werden sollen:

- Bei der Funktion des Persönlichen Referenten handelt es sich um eine attraktive Stelle für Bewerber aus dem gehobenen Verwaltungsdienst (Bachelor of Arts, Public Management).
- Der Persönliche Referent des Oberbürgermeisters hat das Karriereziel des Bürgermeisters.
- Die Funktion des Persönlichen Referenten ist eine gute Vorbereitung und Grundlage für das Amt des Bürgermeisters und somit als Karrieresprungbrett anzusehen.

---

<sup>19</sup> Bezeichnend hierfür ist auch, dass der einzige Bericht (11/1973) der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu diesem Thema mittlerweile aufgrund der überalterten Inhalte nicht mehr herausgegeben wird. Ein Ersatz dieses Berichtes ist nicht erfolgt. Der Persönliche Referent scheint daher auch aus dem Blickfeld der KGSt geraten zu sein.

## 3.2 Planung und Durchführung der Befragung

Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der schriftlichen Befragung als auch der durchgeführten Interviews.

### 3.2.1 Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung wurde mit Hilfe eines selbst erstellten Fragebogens<sup>20</sup> durchgeführt. Aufgrund der Möglichkeit, innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes möglichst viele Personen gleichzeitig befragen zu können, wurde diese Erhebungstechnik ausgewählt.

Der verwendete Fragebogen lässt sich in 5 Teile gliedern:

Im ersten Abschnitt wurden allgemeine Daten erhoben. Der zweite Abschnitt des Fragebogens beschäftigte sich mit dem Aufgabengebiet des Persönlichen Referenten. Das Anforderungsprofil stand im dritten Abschnitt im Mittelpunkt. Der vierte Abschnitt des Fragebogens sollte über die Motivation der Persönlichen Referenten Aufschluss geben. Abschließend wurde im fünften Abschnitt auf die Karriereentwicklung eingegangen.

Insgesamt bestand der umfangreiche Fragebogen aus 31 Fragen. Hierbei handelte es sich sowohl um offene als auch um geschlossene Fragen.

Um die Bearbeitung des Fragebogens für die Teilnehmer der Befragung zu erleichtern, wurde dieser gemeinsam mit einem Anschreiben<sup>21</sup> per Email versendet.

---

<sup>20</sup> Siehe Anhang A, Anlage 2, S. LXVI.

<sup>21</sup> Siehe Anhang A, Anlage 1, S. LXIV.

### 3.2.1.1 Teilnehmer und Rücklauf

Um eine repräsentative Arbeit erstellen zu können, sollten alle derzeit als Persönliche Referenten von Oberbürgermeistern in Baden-Württemberg beschäftigte Personen in die vorgenommene Befragung mit einbezogen werden.

Zurzeit bestehen in Baden-Württemberg 1.110 Gemeinden<sup>22</sup>, einschließlich der neun Stadtkreise. Nach Anfragen bei den Kommunalaufsichten der Land- und Stadtkreise in Baden- Württemberg, als auch einer Vielzahl an Internetrecherchen und telefonischen Anfragen, konnten 52 Gemeinden und Städte sowie vier Stadtkreise ermittelt werden, die einen Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters beschäftigen.

In die Datenerhebung konnten jedoch lediglich nur diejenigen Personen einbezogen werden, die im Organigramm der Verwaltung ausdrücklich als Persönlicher Referent bzw. als Assistent des Oberbürgermeisters bezeichnet werden. Personen, die beispielsweise als Leiter des Büros des Oberbürgermeisters oder im Hauptamt zwar Tätigkeiten von Persönlichen Referenten wahrnehmen, jedoch im Organigramm der Verwaltung nicht unter dieser Bezeichnung geführt werden, konnten im Rahmen dieser Erhebung auf Grund der vorgegebenen Beschränkung des Umfangs dieser Arbeit nicht mit einbezogen werden.

Die Rücklaufquote der schriftlichen Befragung betrug 48,21 %.

27 der 56 Persönlichen Referenten in Baden-Württemberg beantworteten den erstellten Fragebogen mit großem Engagement.

---

<sup>22</sup> Vgl. <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/geb00.asp> [27.08. 2011].

### 3.2.2 Interview

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden zusätzlich zur schriftlichen Befragung zwei Experteninterviews durchgeführt. Zum einen wurde Herr Joachim Scholz, Oberbürgermeister der großen Kreisstadt Neckarsulm<sup>23</sup>, zum anderen Herr Dirk Schaible, Bürgermeister der Stadt Freiberg am Neckar,<sup>24</sup> zum Berufsbild des Persönlichen Referenten befragt.

Die Beleuchtung der Funktion eines Persönlichen Referenten aus Sicht eines Oberbürgermeisters war das Ziel des ersten Interviews. Herr Oberbürgermeister Scholz besetzte im Jahr 2010 erstmals die Stelle eines Persönlichen Referenten.

Herr Bürgermeister Schaible war früher selbst als Persönlicher Referent eines Oberbürgermeisters tätig und konnte so zum Bereich der Karriereentwicklung Interessantes beitragen.

## 3.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Die umfassende Darstellung und Beleuchtung der Ergebnisse der empirischen Erhebung steht im Mittelpunkt des nachfolgenden Kapitels.

### 3.3.1 Die Kommune als Arbeitsgeber

Wie bereits dargestellt, beschäftigen 52 Gemeinden und Städte sowie vier Stadtkreise einen Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters. Es handelt sich hierbei um lediglich 5,05 % der Gesamtanzahl der Städte und Gemeinden<sup>25</sup> in Baden- Württemberg.

---

<sup>23</sup> Interviewprotokoll siehe Anhang B, Anlage 3, S. LXXV.

<sup>24</sup> Interviewprotokoll siehe Anhang B, Anlage 4, S. LXXXV.

<sup>25</sup> In Baden- Württemberg bestehen im August 2011 1.110 Gemeinden und Städte. Vgl. <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/geb00.asp> [27.08. 2011].

Um Erkenntnisse darüber zu erhalten, welche Kommunen in Baden- Württemberg Persönliche Referenten beschäftigen, wurden die 56 Gemeinden und Städte in nachfolgende Größenklassen eingeteilt:

Bei einer Einteilung in die Größenklassen

- **1:** bis 20.000 Einwohner
- **2:** 20.001 - 50.000 Einwohner
- **3:** 50.001 - 100.000 Einwohner
- **4:** ab 100.001 Einwohner

ergeben sich folgende Werte:

Die Gemeinde Weissach konnte mit 7.458 Einwohnern (Stand 31.12.2009)<sup>26</sup> als kleinste Gemeinde in Baden-Württemberg, die Stadt Mannheim, als Stadtkreis mit rund 323.794 Einwohnern (Stand 31.12.2010)<sup>27</sup> als größte Stadt in Baden-Württemberg ermittelt werden, die eine Stelle für den Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters ausgewiesen haben.

Insgesamt konnten sieben Kommunen der Größenklasse 1 (bis 20.000 Einwohner), 31 Kommunen der Größenklasse 2 (20.001 - 50.000 Einwohner), elf Kommunen der Größenklasse 3 (50.001 - 100.000 Einwohner) sowie sieben Kommunen der Größenklasse 4 (ab 100.001 Einwohner) zugeordnet werden.

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://weissach.de/gemeinde-infos/zahlen-fakten.htm#volk> [28.08.2011].

<sup>27</sup> Vgl. <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/bevoelkerung> [28.08.2011].

Zur Verdeutlichung dieser Werte stellt nachfolgende Abbildung die prozentuale Verteilung auf die Gemeindegrößenklassen 1 - 4 dar:

**Abbildung 1** Prozentuale Verteilung auf die Gemeindegrößenklassen



Quelle: eigene Erhebung

Anhand dieser Grafik ist zu erkennen, dass mehr als die Hälfte (55%) der Persönlichen Referenten in Baden-Württemberg in Kommunen der Größenklasse 2 (20.001 - 50.000 Einwohner) tätig sind.

Interessanterweise deckt sich dieses Ergebnis mit der Aussage von Herrn Oberbürgermeister Scholz, da - seiner Einschätzung nach - ein Oberbürgermeister in einer Gemeinde dieser Größenordnung definitiv einen Persönlichen Referenten benötigt.<sup>28</sup>

Um eine dynamische Weiterentwicklung der Stadt erreichen zu können, ist es für einen Oberbürgermeister einer Kommune dieser Größenordnung wichtig, dass ihm fachlich qualifiziert zugearbeitet wird, um sowohl eine politische Durchschlagkraft zu erreichen, wie auch nicht Gefahr zu laufen, als Oberbürgermeister zum Sachbearbeiter degradiert zu werden. Denn für einen Oberbürgermeister, der in seinem Amt etwas bewegen möchte

<sup>28</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXVII.

und auch neue Aufgaben anstößt, ist die Unterstützung durch einen Persönlichen Referenten unverzichtbar.<sup>29</sup>

Die geringe Anzahl der Persönlichen Referenten in Kommunen der Größenklasse 1 (bis 20.000 Einwohner) ist oftmals sowohl der fehlenden finanziellen Ausstattung der Kommunen, als auch der schwierigen politischen Umsetzung zuzuschreiben, da die Einstellung eines Persönlichen Referenten häufig mit erheblichen politischen Diskussionen verbunden ist. Grundsätzlich entspricht die Arbeitsbelastung eines Bürgermeisters in einer kleinen Gemeinde aber der Arbeitsbelastung eines Oberbürgermeisters einer großen Kreisstadt.<sup>30</sup> Bürgermeister in Gemeinden der ersten Größenklasse (bis 20.000 Einwohner) sind häufig noch sehr stark in das Tagesgeschäft eingebunden und haben somit eine Vielzahl von "Kleinigkeiten" zu bearbeiten. Insbesondere die Allzuständigkeit, also die Verantwortlichkeit für beispielsweise jeden defekten Kanaldeckel im Gemeindegebiet, erschwert oftmals das Erreichen der übergeordneten großen Ziele. Die Beschäftigung eines Persönlichen Referenten würde daher auch den Bürgermeister gerade in Kommunen dieser Größenordnung erheblich entlasten.<sup>31</sup>

Die im Verhältnis geringe Anzahl der Persönlichen Referenten, die in Kommunen der Größenklasse 4 tätig sind, kann unter anderem auch darauf zurückzuführen zu sein, dass der Anteil kleiner und mittlerer Kommunen in Baden-Württemberg sehr hoch ist und grundsätzlich nur wenige Großstädte dieser Größenordnung bestehen.<sup>32</sup>

Insgesamt ist festzuhalten, dass Kommunen ab der Größenklasse 2 (20.001 - 50.000 Einwohner) augenscheinlich die Notwendigkeit sowie den Nutzen eines Persönlichen Referenten erkannt haben. Bei Kommunen der Größenklasse 1 besteht zwar grundsätzlich der Bedarf eines Per-

---

<sup>29</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXV.

<sup>30</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXXI.

<sup>31</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXXI.

<sup>32</sup> Vgl. [http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte\\_und\\_Gemeinden/85732.html](http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte_und_Gemeinden/85732.html) [28.08.2011].

sönlichen Referenten, mangels finanzieller und politischer Umsetzbarkeit sind bisher jedoch kaum Referenten in Kommunen dieser Größe tätig.

### **3.3.2 Die Attraktivität der Stelle des Persönlichen Referenten**

In folgendem Abschnitt wird das Amt eines Persönlichen Referenten hinsichtlich seiner Attraktivität umfassend beleuchtet.

#### **3.3.2.1 Rechtstellung**

Für das Amt des Persönlichen Referenten besteht in der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis sowohl öffentlich-rechtlich in einem Beamtenverhältnis als auch privatrechtlich in einem Beschäftigtenverhältnis auszugestalten.

Geht man davon aus, dass die Funktion des Persönlichen Referenten als Karrieresprungbrett dienen soll und so oftmals auf junge, ehrgeizige Bewerber zugeschnitten ist<sup>33</sup>, unterliegt diese Funktion mutmaßlich einer hohen Fluktuation und wird nur für einen begrenzten Zeitraum ausgeübt.

Ein Beamtenverhältnis ist in der Regel auf Dauer angelegt. Der Ursprung hierfür liegt unter anderem auch in der Leitvorstellung des Berufsbeamtentums, die besagt, dass der Lebenszeitbeamte den Regeltyp eines Beamten darstellt.<sup>34</sup> Es liegt daher nahe zu vermuten, dass Persönliche Referenten meist in privatrechtlichem Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen.

Überraschenderweise konnte die oben aufgeführte Annahme aber durch die Befragung nicht bestätigt werden, denn rund 78 % der befragten Persönlichen Referenten gaben an, in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zu ihrem Dienstherrn zu stehen. Die Vorzüge des Beamtentums,

---

<sup>33</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXX.

<sup>34</sup> Vgl. Beamtenstatusgesetz, § 4 Abs. 1 S. 2.

die sich insbesondere durch das Dienst- und Treuverhältnis auszeichnen, das sowohl dem Dienstherrn als auch dem Beamten Vorteile wie das Streikverbot (Vorteil des Dienstherrn) oder auch die Pflicht der Fürsorge und Schutz (Vorteil für den Beamten) beschert, scheinen bei der Wahl der Rechtstellung zu überwiegen.

Lediglich rund 22 % der Persönlichen Referenten befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis.

### **3.3.2.2 Aufgabengebiete im Einzelnen**

Über die bereits in Kapitel 2.2 dargestellten generellen Funktionen eines Persönlichen Referenten sind diese in der Praxis zudem für eine Vielzahl weiterer Einzelaufgaben zuständig. Diese sind abhängig von dem bereits zu Beginn der Arbeit genannten "Entlastungsbedürfnis" des Vorgesetzten, dessen Person und Aufgaben sowie den gegebenen Strukturen der einzelnen Kommunalverwaltungen. Bei der Auswertung der Antworten der befragten Persönlichen Referenten zu ihrem tatsächlichen Aufgabengebiet konnten Übereinstimmungen der, über die generellen Funktionen hinausgehenden Aufgaben, festgestellt werden:

Die Organisation verschiedenster Veranstaltungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, sofern kein eigens hierfür zuständiger Pressesprecher beschäftigt wird, der Bereich der Städtepartnerschaften als auch die Anlaufstelle für Bürgeranliegen, die Geschäftsstelle des Gemeinderats sowie die Wirtschaftsförderung wurde häufig als die über die oben aufgeführten generellen Funktionen eines Persönlichen Referenten hinausgehenden Aufgabenfelder genannt.

Darüber hinaus wurde von den Befragten zudem eine Vielzahl der verschiedensten Einzelaufgaben mitgeteilt, die sie neben den bereits oben erwähnten Aufgaben wahrnehmen. Durch diese zusätzlichen Aufgabenfelder entsteht ein sowohl quantitatives als auch qualitatives, breitgefä-

chertes Aufgabengebiet. Aufgrund dessen können und müssen sich die Persönlichen Referenten ein fundiertes Generalistenwissen aneignen. Der Arbeitsalltag wird durch die große Anzahl der Einzelaufgaben entscheidend geprägt.<sup>35</sup>

Um einen Eindruck über die Vielfalt und Bandbreite dieser Einzelaufgaben erhalten zu können, wird in nachfolgender Aufzählung exemplarisch die in der Umfrage genannten, über die generellen Funktionen hinausgehenden, Aufgabenfelder der Referenten dargestellt:

- Geschäftsführung einer Stiftung der Kommune
- Ansprechpartner für die Deutsch- Französische Brigade
- Selbstständige Koordination und Vorbereitung von Bürgergesprächen
- Beauftragte für den Betriebssport
- Controlling (SAP)
- Redaktionsleiter des wöchentlichen Amtsblattes
- Ansprechpartner für bildende Künstler
- Beauftragter für das Landes-Informationen-System (LIS)
- Stellvertreter des Hauptamtsleiters
- Zentrale Beschaffung der Bürogeräte und des Büromaterials
- Geschäftsführung der Dezernentenrunde
- Geschäftsführung des Hauptlenkungsausschusses
- Erstellung von Broschüren und Flyern
- Moderation von Veranstaltungen
- Leitung verwaltungsinterner Ausschüsse
- Einzelprojekte (z.B. Relaunche Webseite, Erarbeitung von Konzeptionen, inhaltliche Vorbereitung der Klausurtagung des Gemeinderats und der Bürgerversammlungen, Konzeption und Schaffung einer Anlaufstelle für bürgerschaftliches Engagement, Betreuung einer externen Organisationsuntersuchung, Patenbeauftragter für den Landeswettbewerb "Schüler experimentieren")

---

<sup>35</sup> Vgl. Grunert, 1999, S.74.

Anhand dieser exemplarischen Darstellung wird deutlich, wie unterschiedlich die Aufgabenbereiche der Persönlichen Referenten ausgestaltet werden können bzw. ausgestaltet sind.

Da die Tätigkeitsfelder der einzelnen Referenten sehr stark variieren, lassen sie sich, mit Ausnahme der oben aufgeführten generellen Aufgabengebiete, nicht vereinheitlichen. Entscheidend für die Abgrenzung eines Aufgabengebietes ist allein das "Entlastungsbedürfnis" des Vorgesetzten.

### **3.3.2.3 Organisatorische Zuordnung**

Die Hauptaufgabe eines Persönlichen Referenten liegt in der bereits oben genannten Entlastung des Vorgesetzten. Um eine wirksame Entlastung sicherstellen zu können, ist eine unmittelbare Zuordnung an den Vorgesetzten unerlässlich.<sup>36</sup>

Die Ausgestaltung einer unmittelbaren Zuordnung lässt sich über unterschiedliche Organisationsmodelle lösen. Sowohl die Zuordnung innerhalb der Linie, beispielsweise durch das Einliniensystem, als auch außerhalb der Linie, insbesondere durch das Stabliniensystem, wird in Praxis häufig angewandt.

Das Einliniensystem ist abzuleiten vom Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Eine nachgeordnete Instanz erhält Anweisungen ausschließlich von der direkt vorgesetzten Instanz.<sup>37</sup> Ein Vorteil hierfür liegt in der klaren Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, mit der eine erhebliche Verringerung des Konfliktrisikos einhergeht. Zudem ist ein lückenloser Informationsfluss nach unten (top-down) als auch nach oben (bottom-up) gewährleistet.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Grunert, 1999, S. 12.

<sup>37</sup> Vgl. Hopp / Göbel, 2008, S.186.

<sup>38</sup> Vgl. Hopp / Göbel, 2008, S.187.

Das Stabstellensystem hingegen entsteht durch eine Erweiterung des Einliniensystems um Leitungshilfsstellen, die allen Hierarchieebenen als Unterstützung zur Seite gestellt werden können. Charakteristisch für die Stabstellen ist die fehlende Weisungsbefugnis gegenüber den Linienstellen.<sup>39</sup> Entscheidender Vorteil ist hier die Möglichkeit der Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben. Dies lässt sowohl eine fachliche als auch eine quantitative Entlastung der Instanzen entstehen und ermöglicht zudem eine erhöhte Koordinationsfähigkeit. Darüber hinaus kann durch eine Stabstelle häufig ein besserer Informationsstand der Leitungsstellen erreicht werden.<sup>40</sup>

Die organisatorische Zuordnung der befragten Persönlichen Referenten gestaltet sich wie folgt:

**Abbildung 2 Ausgestaltung der organisatorischen Zuordnung**



Quelle: eigene Erhebung

Anhand dieser Grafik ist zu erkennen, dass in der Praxis keine der beiden vorgestellten Gestaltungsmöglichkeiten der organisatorischen Zuordnung eindeutig bevorzugt wird. Die tatsächliche organisatorische Zuordnung eines Persönlichen Referenten ist letztendlich abhängig von den speziellen Vorstellungen des Vorgesetzten und den bestehenden Verwaltungsstrukturen der jeweiligen Kommune.

<sup>39</sup> Vgl. Hopp / Göbel, 2008, S.188.

<sup>40</sup> Vgl. Hopp / Göbel, 2008, S.189.

### 3.3.2.4 Besoldung

Die Höhe des Verdienstes ist im Allgemeinen ein Faktor, der die Attraktivität einer Stelle erheblich beeinflusst. Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden die Befragten daher gebeten, ihre aktuelle Besoldungsgruppe anzugeben.

Im Bereich der Besoldung ist jedoch zwischen den Persönlichen Referenten, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis (Beamte) und den Persönlichen Referenten, die in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis (Beschäftigte) stehen, zu unterscheiden.

Die Besoldung der Beamten wird gemäß § 3 Abs. 1 S. 1 LBesGBW (Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg)<sup>41</sup> durch Gesetz geregelt.

Bei Persönlichen Referenten von Oberbürgermeistern handelt es sich um Kommunalbeamte. Nach § 1 Abs. 1 S. 1 LBesGBW ist für Beamte der Kommunen das Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg anzuwenden.

Grundlage für die Besoldung der Beamten ist die Landesbesoldungsordnung A<sup>42</sup> bzw. Landesbesoldungsordnung B.<sup>43</sup>

Die Entlohnung eines Beschäftigten wird hingegen durch den privatrechtlichen Arbeitsvertrag geregelt.

---

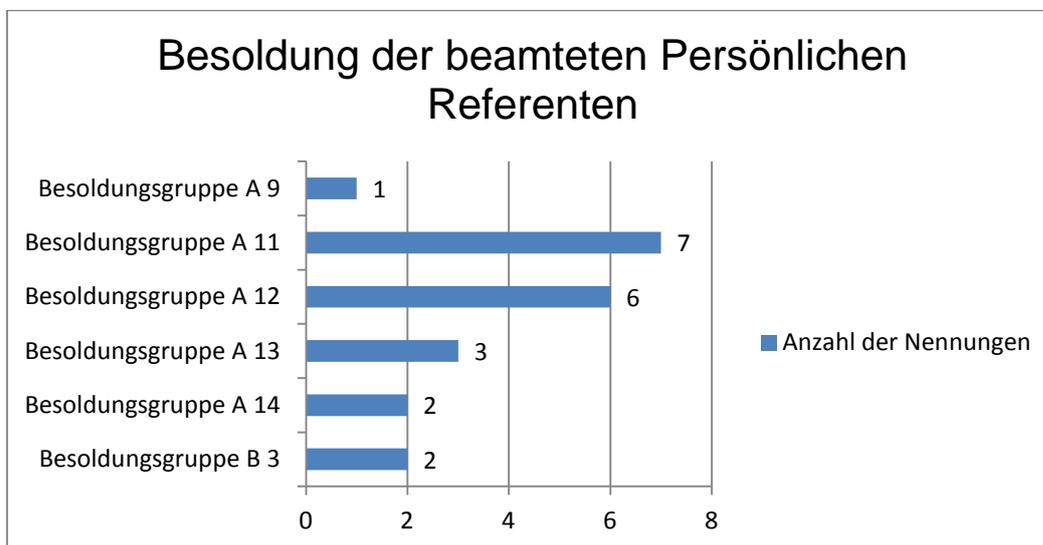
<sup>41</sup> Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg, § 3 Abs. 1 S. 1.

<sup>42</sup> Siehe Anhang C, Anlage 6, S.4.

<sup>43</sup> Siehe Anhang C, Anlage 7, S.5.

Nach Auswertung der Angaben der beamteten Persönlichen Referenten ist folgendes Bild zu erkennen:

**Abbildung 3 Besoldung der beamteten Persönlichen Referenten**



Quelle: eigene Erhebung

Die Angaben der Persönlichen Referenten im Beamtenverhältnis reichen von der Besoldungsgruppe A 9 bis zur Besoldungsgruppe B 3.

Die Besoldungsgruppen A 11 und A 12 stellen mit insgesamt 61 % der Nennungen die deutlich größte Gruppe dar. Fasst man die Besoldungsgruppen A 13 und A 14 zusammen, erhält man 9,5 % der Nennungen.

Die genannte Besoldungsgruppe A 9 weicht jedoch erheblich vom allgemeinen Bild ab. Als einzige Nennung ist diese im Bereich der Einstiegsbesoldung des gehobenen Dienstes einzuordnen. Die Abweichung lässt sich jedoch erklären, da es sich bei dieser Persönlichen Referentin um eine Berufseinsteigerin handelt, die mit der Funktion des Persönlichen Referenten ihre erste Stelle nach Abschluss ihres Studiums angetreten hat. Nähere Informationen zur tatsächlichen Bewertung dieser Funktion liegen leider nicht vor.

Die Besoldungsgruppe B 3 konnte als höchste Besoldungsgruppe ermittelt werden, die mit insgesamt lediglich zwei Nennungen eine weitere Ausnahme darstellt.

Hier handelt es sich jeweils um Persönliche Referenten, die in einer Stadt in der Größenordnung ab 300.000 Einwohner beschäftigt sind und bereits seit 1989 bzw. seit 1991 als Persönlicher Referent tätig sind. Auffallend ist hier der Zusammenhang zwischen der Gemeindegröße und der Dauer der ausgeübten Tätigkeit, der bei beiden Persönlichen Referenten vorzufinden ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mehr als die Hälfte der beamteten Persönlichen Referenten den Besoldungsgruppen A 11 und A 12 angehören.

Die auffällige Abweichung der Besoldungsgruppe A 9 nach unten findet ihre Begründung in bereits oben dargestelltem Einzelfall. An der zweimaligen Nennung der Besoldungsgruppe B 3, die sich erheblich nach oben absetzt, wird die Freiheit der Kommunen in der Ausgestaltung der Besoldung der Persönlichen Referenten deutlich erkennbar.

Legt man die Besoldungsgruppen des gehobenen Dienst (A 9 - A 13) als Maßstab an, ist insgesamt festzuhalten, dass mehr als die Hälfte der Persönlichen Referenten die Spitzenbesoldung des gehobenen Dienstes erreicht haben. Bei der Funktion des Persönlichen Referenten handelt es sich um eine anspruchsvolle Position, die nach Ergebnissen der Umfrage auch entsprechend gut besoldet wird, was somit erheblich zur Attraktivität dieser Funktion beiträgt.

Im Bereich der Befragten, die in einem vertraglichen Arbeitsverhältnis tätig sind, zeigt sich im Grunde ein vergleichbares Bild wie bei den beamteten Persönlichen Referenten. Da hier keine neuen Erkenntnisse zu erwarten sind, wird von einer näheren Darstellung und Untersuchung abgesehen.

### 3.3.2.5 Arbeitszeit

Entscheidend für die Attraktivität einer Stelle ist auch der erforderliche zeitliche Aufwand, der von den Stelleninhabern zu erbringen ist, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Die wöchentliche Regelarbeitszeit beträgt bei Kommunalbeamten in Baden-Württemberg zur Zeit 41 Stunden<sup>44</sup>. Bei kommunalen Beschäftigten beträgt die wöchentliche Regelarbeitszeit derzeit 39 Stunden.<sup>45</sup>

Die Befragten wurden im Fragebogen gebeten, ihre durchschnittliche, tatsächliche Wochenarbeitszeit anzugeben. Sehr deutlich wurde hierbei, dass die Persönlichen Referenten erhebliche Mehrarbeitsstunden leisten. Errechnet man den Durchschnitt aller Nennungen beträgt die tatsächliche Wochenarbeitszeit im Schnitt 47,13 Stunden unter Heranziehung des niedrigen Wertes, sofern Referenten eine Zeitspanne (z.B. 50- 60 Stunden) angaben. Unter Berücksichtigung des hohen Wertes errechnet sich eine durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit von 49,63 Stunden.

Anhand dieser Werte wird offensichtlich, dass es sich bei der Funktion des Persönlichen Referenten um eine Position handelt, für die die Stelleninhaber einen überdurchschnittlichen Zeiteinsatz zu erbringen haben.

### 3.3.2.6 Durchschnittlicher Tagesablauf

"Kein Tag ist wie der Andere". Diese Aussage ergänzte ein Referent bei der Beantwortung der Frage zum durchschnittlichen Tagesablauf und charakterisierte damit das besondere Tätigkeitsfeld eines Persönlichen Referenten, das in der Regel keine Routine kennt. Dennoch sollte über diese Fragestellung ermittelt werden, ob sich bei den Aufgabengebieten, die auf

---

<sup>44</sup> Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung, § 4.

<sup>45</sup> TVöD, § 6 Abs. 1 S. 1 b.

verschiedenste Art und Weise definiert sind, ein durchschnittlicher Tagesablauf ermitteln lässt.

Vergleicht man die getroffenen Aussagen der Befragten zu ihrem durchschnittlichen Tagesablauf, lässt sich durchaus ein "Grundgerüst" erkennen:

Bei fast jedem Persönlichen Referenten beginnt der Tag mit der Sichtung von Informationen. Die Presse, die eingegangene Post, aber auch der Kalender, sind hier wichtige Quellen der Referenten, über die sie sich zu Tagesbeginn ein Bild machen müssen.

Anschließend finden häufig Rücksprachetermine mit dem Vorgesetzten statt. Diese müssen zum einen vorbereitet werden, zum anderen ergeben sich hieraus häufig neue Aufträge.

Die Erledigung des Tagesgeschäftes, das sich je nach Definition des Arbeitsfeldes des Referenten bestimmt, schließt sich in nahezu allen Fällen an die Rücksprache vom Vormittag an. Hier werden dann Aufträge erledigt, Protokolle geschrieben, Recherchen getätigt, Projekte bearbeitet sowie Telefonate und Gespräche geführt.

Der Nachmittag und auch der Abend ist in der Regel häufig mit Terminen, Sitzungen und Veranstaltungen belegt, an denen die Persönlichen Referenten teilnehmen.

Bei der Darstellung dieses durchschnittlichen Tagesablaufes handelt es sich um eine Grundstruktur, die bei nahezu allen Befragten zu erkennen war. Der charakteristische individuelle und einzigartige Tagesablauf eines Persönlichen Referenten entsteht dann schließlich durch die jeweils unterschiedlichen Aufgabenspektren und Besonderheiten einer einzelnen Stelle, die diese Grundstruktur ergänzen und ausfüllen.

### 3.3.2.7 Motivation

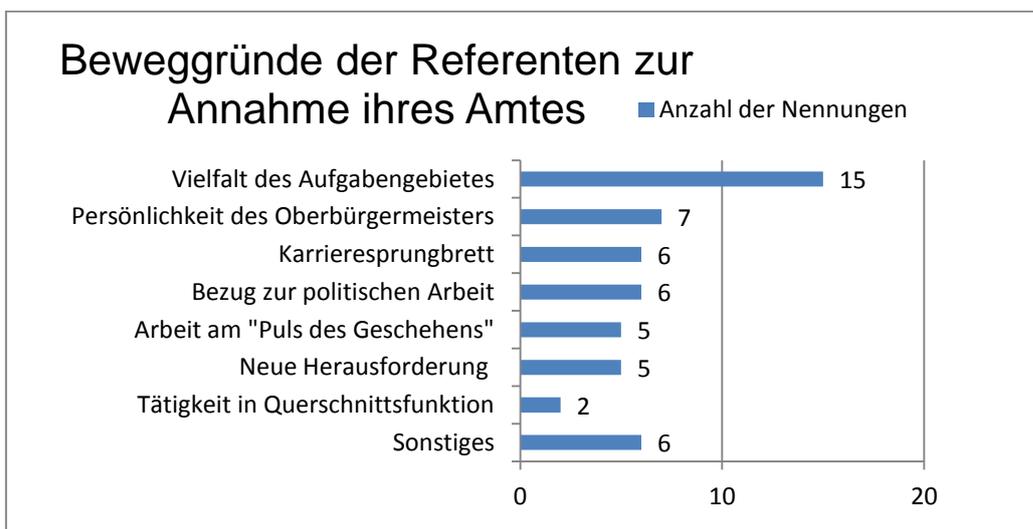
Mit welcher Motivation nahmen die Stelleninhaber das Amt des Persönlichen Referenten an? Möchten Persönliche Referenten ihre Funktion bewusst als Karrieresprungbrett nutzen? Welche Aspekte ihrer Tätigkeit empfinden sie als besonders positiv? Welche Facetten würden sie, sofern möglich, verändern?

Um diese Vielzahl von aufschlussreichen Fragen klären zu können, wurden die Befragten im vierten Teil des Fragebogens gebeten, ihre Motivation für ihre Arbeit als Persönliche Referenten darzustellen. Auffallend ist hier, dass trotz der offenen Gestaltung der Fragen, häufig übereinstimmende Antworten genannt wurden.

Zu Beginn soll eine Darstellung der Beweggründe der Befragten erfolgen, die für sie entscheidend waren, das Amt des Persönlichen Referenten anzunehmen.

Nachfolgende Abbildung spiegelt die Angaben der Befragten wieder:

**Abbildung 4 Beweggründe der Referenten zur Annahme ihres Amtes**



Quelle: eigene Erhebung

Anhand der vorgenommenen Darstellung wird deutlich, dass die Persönlichen Referenten sich aufgrund der unterschiedlichsten Motivationen für diese Funktion entschieden haben. Interessanterweise ist festzuhalten, dass nicht wie angenommen, die Nutzung dieser Position als Karriere-sprungbrett, sondern das vielfältige und abwechslungsreiche Aufgabengebiet für die meisten Referenten den entscheidenden Beweggrund für die Ausübung dieser Funktion darstellt.

Die Vielfalt des Aufgabengebietes beinhaltet für viele Persönliche Referenten auch die Berührungspunkte mit den unterschiedlichsten Facetten der Verwaltung sowie Kontakte zu den verschiedensten Personen, Behörden und Institutionen. Darüber hinaus führt die beschriebene Vielseitigkeit des Aufgabenspektrums, die charakteristisch ist für diese Funktion, zu einem umfassenden Generalistenwissen.

Im Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Oberbürgermeisters wurde von den Persönlichen Referenten sowohl ein gutes persönliches Verhältnis, eine stets positive, kollegiale und zielführende Zusammenarbeit und ein langjähriger gemeinsamer Weg in die Entscheidung mit einbezogen. Auch die Tatsache, dass es sich beim Oberbürgermeister um eine erfolgreiche, zuverlässige, beim Bürger beliebte und integere Persönlichkeit mit Visionen und klaren Vorstellungen handelt, war von Bedeutung.

Insbesondere die gute Vorbereitung auf die Position eines Amtsleiters, Dezernenten, Beigeordneten oder Bürgermeister sowie die Möglichkeit des Sammelns von Erfahrungen für eine eigene Kandidatur waren für die Befragten ausschlaggebend, dieses Amt zu ergreifen, um es als Karriere-sprungbrett zu nutzen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war für die Referenten der Bezug zur politischen Arbeit und zur Gremienarbeit, der durch eine Tätigkeit direkt an der Nahtstelle zwischen Politik und Verwaltung hergestellt wird.

Aber auch die Arbeit in der sogenannten "Machtzentrale", d.h. direkt an der Entscheidungsebene und somit am "Puls des Geschehens", stellte einen entscheidenden Beweggrund dar.

Der Wunsch nach neuen Herausforderungen und Veränderungen, das Angehen anderer Themen, die Übernahme neuer Verantwortung und somit das Streben nach beruflicher und persönlicher Weiterentwicklung war darüber hinaus ausschlaggebend für eine Entscheidung hinsichtlich der Ausübung dieses Amtes.

Für einen Teil der Befragten galt die Tätigkeit in einer Querschnittsfunktion insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung zu einem Generalisten als bedeutend.

Darüber hinaus gaben die Persönlichen Referenten eine Vielzahl weiterer Beweggründe an, die aufgrund ihrer Individualität in oben dargestellter Grafik unter "Sonstiges" zusammengefasst wurden. Beispielsweise wurde hier die Nähe zum gewünschten Wohnort oder auch die Übereinstimmung zwischen Stellenanforderung und des Profil des Bewerbers genannt.

Doch nicht nur die Entscheidungsgründe, die für die Persönlichen Referenten für die Übernahme ihrer Funktion ausschlaggebend waren, sondern auch die Aspekte, die bei Ausübung ihrer Tätigkeit als besonders positiv empfunden wurden, lassen erkennen, welche Gesichtspunkte an der Position des Persönlichen Referenten besonders geschätzt werden. Dies wurde zudem durch häufig übereinstimmenden Nennungen deutlich.

Aus nachfolgender Tabelle lassen sich die am häufigsten genannten Aspekte erkennen:

**Tabelle 1 Positive Aspekte der Tätigkeit**

<b>Positive Aspekte der Tätigkeit</b>
Vielfalt des Aufgabengebietes
Zahlreiche Kontakte
Gestaltungsmöglichkeiten
Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit
Teilnahme und Mitwirkung an Entscheidungsfindungen
Begleitung der Themen von ihrer Entstehung bis zur Realisierung
Arbeit am Puls des Geschehens

Quelle: eigene Erhebung

Auch hier wird die Vielfältigkeit der Tätigkeit, die insbesondere durch die täglich neuen Herausforderungen entsteht, besonders geschätzt. Aber auch das Bearbeiten der gesamten Bandbreite an Themen und Belangen, die eine Verwaltungsspitze tangieren und so einen sehr weiten Horizont und großen Erfahrungsschatz bei den Referenten entstehen lassen, wird als besonders positiv empfunden. Mit bereits Genanntem geht auch die Entwicklung zum Generalisten einher, die den Charakter dieses Amtes auszeichnet.

Die zahlreichen Kontakte innerhalb der Verwaltung, zur Politik, zu den Medien aber auch zum Bürger wurden von den Referenten zudem als positive Aspekte ihrer Tätigkeit beschrieben.

Die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich insbesondere dadurch auszeichnen, dass mit eigenen Fähigkeiten, Talenten und Begabungen bei der Abwicklung der Aufgaben etwas bewirkt und bewegt werden kann, empfinden die Persönlichen Referenten darüber hinaus als sehr zufriedenstellend.

Selbstständiges Arbeiten ist eine selbstverständliche Grundlage für diese Position. Aber auch die verantwortungsvolle Tätigkeit an sich, sowie die Eigenverantwortlichkeit, die sich im selbstständigen Steuern von Prozessen äußert, wird von den Befragten sehr geschätzt.

Auch die Teilnahme und Mitwirkung an Entscheidungsfindungen, die Begleitung der Themen von ihrer Entstehung bis zum Abschluss bzw. zur Realisierung und somit das Arbeiten am "Puls des Geschehens" ist ein Aspekt, der als besonders positiv empfunden wird.

Anhand dieser Darstellung wird deutlich, dass die besonders geschätzten Aspekte der Tätigkeit eines Persönlichen Referenten diejenigen sind, die auch die Besonderheit dieser Funktion charakterisieren.

Selbstverständlich haben die Persönlichen Referenten während der Ausübung ihrer Tätigkeit aber auch Gesichtspunkte erkannt, die sie als weniger positiv empfinden und gerne verändern würden.

**Tabelle 2 Negative Aspekte der Tätigkeit**

<b>Negative Aspekte der Tätigkeit</b>
Erhebliche zeitliche Inanspruchnahme
Ausgeprägte Fremdbestimmung
Fehlende Weisungsbefugnisse
Geringe Entscheidungsbefugnisse
Zeitintensität des Aufgabenfeldes "Reden, Protokolle, Grußworte"
Titulierung und Behandlung des Persönlichen Referenten als "Mädchen für alles"
Erledigung einer Vielzahl von "Kleinaufträgen"

Quelle: eigene Erhebung

Allem Voraus wurde hier die erhebliche zeitliche Inanspruchnahme, einhergehend mit wenig eigenen Steuerungsmöglichkeiten der Zeiteinteilung und somit eine ausgeprägte "Fremdbestimmung", genannt.

Aber auch die oftmals fehlenden Weisungs- und nur geringen Entscheidungsbefugnisse empfinden die Referenten vielfach als wenig positiv.

Eine hohe Übereinstimmung war darüber hinaus bei dem Aufgabenfeld der Reden, Briefe, Grußworte und Protokolle zu finden. Häufig wurde hier die erhebliche Zeitintensität, aber auch die Schwierigkeit des Verfassens einer "packenden" Rede erwähnt. Gleichwohl erkannten die Referenten aber auch, dass hier keine Abhilfe möglich ist, sofern man von der Ausgliederung dieses Themenfeldes aus dem Aufgabengebiet eines Referenten absieht.

Darüber hinaus wird die Titulierung und Behandlung eines Persönlichen Referenten als "Mädchen für alles" von vielen Referenten nicht gerne gesehen. Die Persönlichen Referenten sehen hier durch die konkrete Abgrenzung des Aufgabengebietes eine Möglichkeit, dies zu umgehen.

Ein weiterer Kritikpunkt an der Tätigkeit eines Persönlichen Referenten wurde von den Befragten in der zeitraubenden Erledigung einer Vielzahl von "Kleinaufträgen" gesehen. Eine Entlastung von diesen Aufgaben würde aus Sicht der Referenten mehr Zeit für konzeptionelle Arbeit ermöglichen.

Sieht man von den oben genannten Kritikpunkten ab, ist insgesamt eine große Zufriedenheit bei den Persönlichen Referenten zu erkennen. Die positiven Aspekte scheinen die negativen Aspekte zu überwiegen. Denn lediglich die Hälfte der Persönlichen Referenten nannte überhaupt Aspekte, die als negativ empfunden werden und die sie gerne verändern würden. Die andere Hälfte gab entweder an, keine negativen Aspekte zu erkennen bzw. verwies darauf, dass eine Veränderung aufgrund der Besonderheit dieses Amtes nicht möglich ist und sie sich daher damit arrangiert hätten.

Bei den oben dargestellten Aspekten handelt es sich jedoch um keine stellenspezifische Kritiken sondern lediglich um Kritikpunkte, die das Amt des Persönlichen Referenten im Allgemeinen betreffen.

### **3.3.3 Der Persönliche Referent als Person**

In nachfolgendem Abschnitt soll dargestellt werden, welcher Personenkreis als Persönlicher Referent tätig ist. Grundlage für die nachstehenden Aussagen ist der erfolgte Rücklauf der schriftlichen Befragung.

#### **3.3.3.1 Geschlecht und Alter**

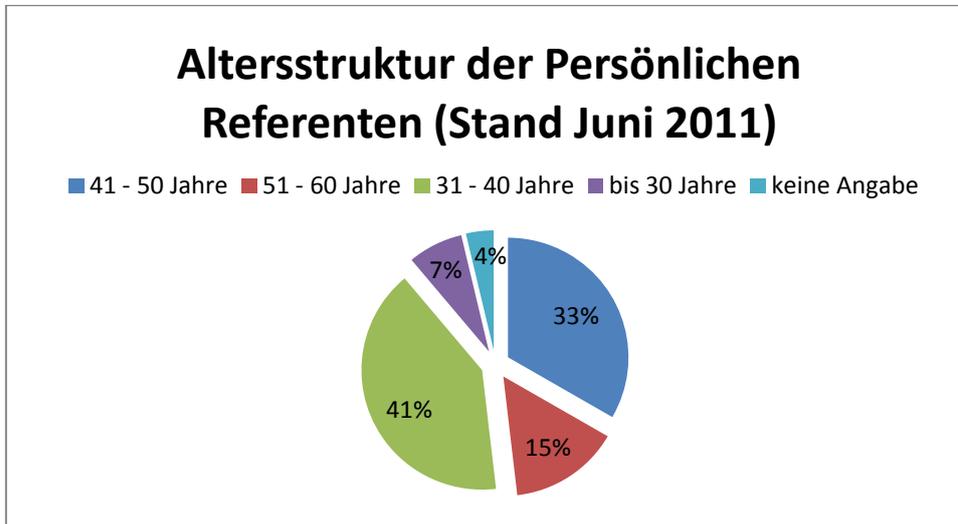
Um sich ein Bild hinsichtlich Geschlecht und Alter der Persönlichen Referenten machen zu können, wurden diese Daten gezielt in der Umfrage erhoben.

Im Ergebnis konnte ermittelt werden, dass rund 60 % der Befragten männlichen Geschlechts und rund 40 % der Befragten weiblichen Geschlechts sind.

Bezüglich des Alters konnte eine gemischte Altersstruktur, jedoch mit deutlichem Schwerpunkt, festgestellt werden.

Anhand nachfolgender Grafik soll die Altersstruktur der Persönlichen Referenten verdeutlicht werden:

**Abbildung 5 Altersstruktur der Persönlichen Referenten**



Quelle: eigene Erhebung

Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 41,6 Jahre.

41 % der Persönlichen Referenten sind zwischen 31 und 40 Jahren alt. Weitere 33 % sind der Altersgruppe 41 - 50 Jahre zuzuordnen. Lediglich 15 % sind der Altersgruppe 51 - 60 Jahre zugehörig. In der jüngsten Altersgruppe, bis 30 Jahre, sind nur 7 % der Persönlichen Referenten einzuordnen.

Lediglich ein Persönlicher Referent erteilte hierzu keine Auskunft.

Die größte Anzahl der Befragten sind im Juni 2011 im "mittleren" Alter, d.h. zwischen 31 und 50 Jahren alt. Fasst man diese beiden Altersgruppen zusammen, erhält man einen Anteil von 74 % der Persönlichen Referenten, die dieser Gruppe zuzuordnen sind.

Nur eine geringe Zahl der Persönlichen Referenten ist unter 30 Jahre alt, in der Altersstufe ab 51 Jahren sind ebenfalls nur wenige tätig. Daraus ist zu schließen, dass die Funktion eines Persönlichen Referenten meist eine Position ist, die nicht sofort zu Beginn des Berufslebens ausgeübt wird. Weiter ist zu erkennen, dass diese Funktion in der Regel auch keine "Le-

bensentscheidung" ist, d.h. diese Funktion wird eher selten bis zum Ende eines Berufslebens ausgeübt.

41 %, d.h. nahezu die Hälfte der Persönlichen Referenten, sind zwischen 31 und 40 Jahren alt. Dies stellt ein Alter dar, in dem häufig noch die Stelle gewechselt wird und eine berufliche Weiterentwicklung auch tatsächlich umgesetzt wird. Ob die Funktion des Persönlichen Referenten hier als Sprungbrett dienen kann, soll in nachfolgenden Kapiteln geklärt werden.

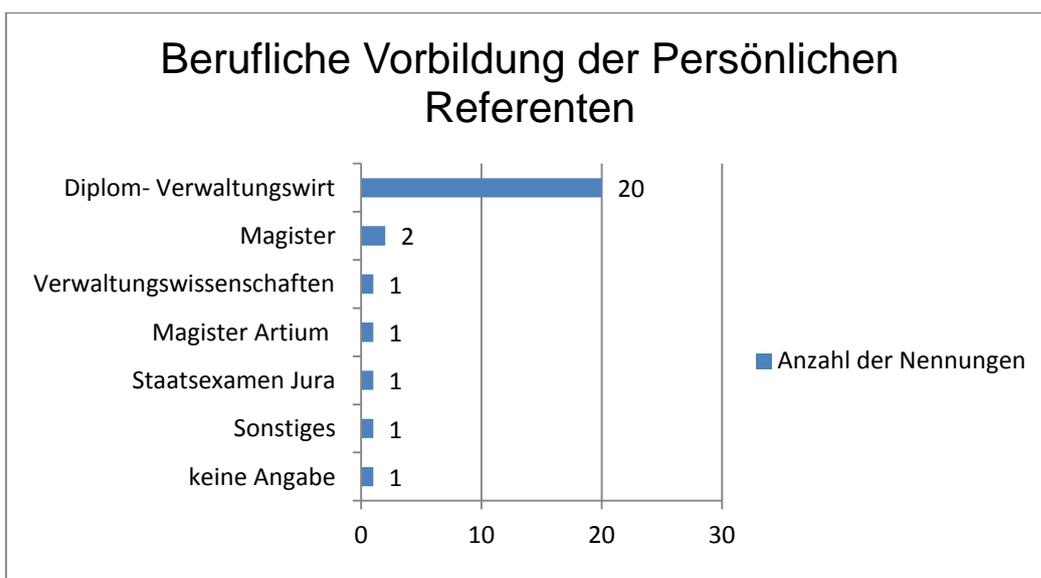
### 3.3.3.2 Berufliche Vorbildung

Mit welcher beruflicher Vorbildung üben die Persönlichen Referenten ihr Amt aus? Welche berufliche Vorbildung empfehlen sie künftigen Stelleninhabern?

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, wurden die Befragten im Rahmen der empirischen Erhebung gebeten, darüber Auskunft zu geben.

Die Befragten können eine berufliche Vorbildung wie folgt vorweisen:

Abbildung 6 Berufliche Vorbildung der Persönlichen Referenten



Quelle: eigene Erhebung

Anhand dieser Grafik wird eine erhebliche Dominanz der Diplom- Verwaltungswirte sichtbar. Es handelt sich hierbei um rund 74 % der Befragten. Dies lässt erkennen, dass Verwaltungserfahrung für Persönliche Referenten von erheblicher Bedeutung zu sein scheint. Nur wer die Funktions- und Arbeitsweise einer Verwaltung kennt und Verwaltungsabläufe versteht, kann seinen Vorgesetzten wirksam entlasten.

Zwei der Persönlichen Referenten, die den Beruf des Diplom- Verwaltungswirt erlernten, gaben zudem an, eine Zusatzqualifikation zu diesem Studium erworben zu haben: Zum einen wurde zusätzlich eine nebenberufliche Ausbildung zum Immobilienfachwirt, ein berufsbegleitendes Studium zum Wirtschaftsförderer (FH) sowie eine berufsbegleitende Weiterbildung "Coaching und Beratung" absolviert. Zum anderen wurde eine Zusatzausbildung zum dta-Diplom-Trainer und Berater bei der Deutschen Trainer- und Führungskräfteakademie München/ Hamburg abgeschlossen.

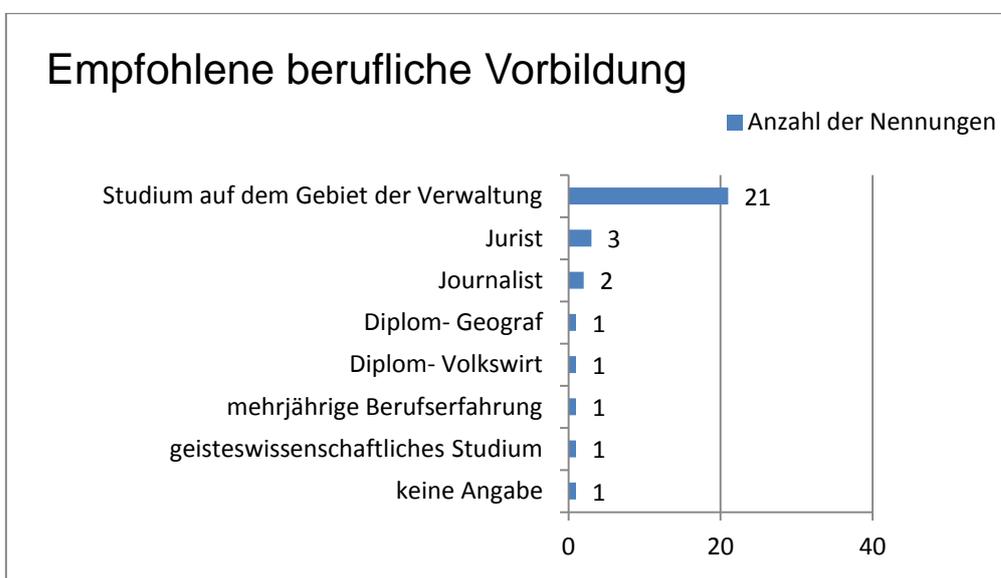
Die geisteswissenschaftlichen Studien, die mit einem Magister bzw. Magister Artium abgeschlossen wurden, waren vornehmlich den Bereichen der Politikwissenschaften, aber auch Soziologie, Germanistik und Neuen Geschichte zuzuordnen.

Betrachtet man zudem den beruflichen Werdegang der Referenten, die im Bereich der Geisteswissenschaften bzw. Rechtswissenschaften (Jura) und nicht im Verwaltungsbereich einen Hochschulabschluss vorzuweisen haben, ist zu erkennen, dass diese bereits - vorangehend an die Stelle des Persönlichen Referenten - ähnliche Tätigkeiten ausgeübt haben. Beispielsweise wurde hier Wahlkampfleiter, Persönlicher Referent des Sozialbürgermeisters, Koordinator der Öffentlichkeitsarbeit, parlamentarischer Berater, persönlicher Mitarbeiter eines Landtagsabgeordneten sowie Redakteur genannt. (Es handelt sich hierbei um Mehrfachnennungen der einzelnen Referenten).

Unter "Sonstiges" wurde das allgemeine Hochschulstudium zugeordnet, das ein Referent ohne nähere Bezeichnung, als seine berufliche Vorbildung mitteilte.

Deutlich mehr als die Hälfte der Persönlichen Referenten können ein Studium auf dem Gebiet der Verwaltung vorweisen. Diese Vorherrschaft des Verwaltungszweiges spiegelt sich auch in der Empfehlung der Befragten bezüglich der beruflichen Vorbildung künftiger Persönlicher Referenten wieder:

**Abbildung 7 Empfohlene berufliche Vorbildung**



Quelle: eigene Erhebung

Ein Studium auf dem Gebiet der Verwaltung ist für rund 78 % der Befragten die beste Vorbereitung für das Amt eines Persönlichen Referenten. Das Studium zum Diplom- Verwaltungswirt bzw. jetzt Bachelor of Arts (Public Management) wurde sogar von 37 % der Befragten explizit als hervorragende Voraussetzung für die Tätigkeit eines Persönlichen Referenten genannt. Als besonders optimal wurde hier vor allem die Ausgestaltung des Studiums als "Generalistenausbildung" hervorgehoben. Die dabei vermittelten Verwaltungskennnisse einschließlich der Kenntnisse im Bereich der Kommunalpolitik sowie der grundsätzliche Überblick über Verwaltungsstrukturen, stellen nach Ansicht der Befragten ein gutes

"Rüstzeug" für künftige Stelleninhaber dar. Oftmals gehört auch die Pressearbeit zum Aufgabenfeld eines Persönlichen Referenten. Da hierzu in der Regel jedoch keine Inhalte während des Studiums an einer Verwaltungshochschule vermittelt werden, sehen die Referenten die zusätzliche Wahrnehmung von Fortbildungen auf diesem Gebiet als empfehlenswert an. Darüber hinaus ist das Vorweisen einer guten bis sehr guten Allgemeinbildung für die erfolgreiche Ausübung dieses Amtes aus Sicht der Befragten unerlässlich.

Aber auch ein Jurastudium sowie journalistische Tätigkeiten können sich einige der Befragten in diesem Zusammenhang gut als berufliche Vorbildung künftiger Persönlicher Referenten vorstellen.

Anhand der nur einmaligen Nennung der Berufe des Diplom-Geograf, des Diplom-Volkswirt oder auch eines geisteswissenschaftlichen Studiums sowie mehrjähriger Berufserfahrung ist zu erkennen, dass es sich hierbei um persönliche Einschätzungen und Empfehlungen nur einzelner Referenten handelt, die sich deutlich von den Einschätzungen der Mehrheit abgrenzen.

Lediglich ein Persönlicher Referent gab keine konkrete Empfehlung für die berufliche Vorbildung künftiger Amtsinhaber ab. Dieser verwies auf die Unterschiedlichkeit der Anforderungsprofile sowie auf die speziellen Entlastungsbedürfnisse der Oberbürgermeister und stellte dar, dass davon die berufliche Vorbildung künftiger Persönlicher Referenten abhängig sei.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass annähernd 80 % der befragten Persönlichen Referenten eine berufliche Vorbildung im Bereich der Verwaltung als empfehlenswert erachten.

Darüber hinaus wird deutlich, dass für den Beruf des Persönlichen Referenten keine einheitlichen Zugangsbedingungen vorausgesetzt werden, vielmehr legen die Kommunen diese selbst fest. So kann bei einer Stellenbesetzung für die Position des Persönlichen Referenten die fehlende berufliche Vorbildung auf dem Gebiet der Verwaltung ein Ausschlusskrite-

rium sein. Hingegen kann aber auch ein geisteswissenschaftliches Studium mit einem Magister als Abschluss und beispielsweise einer vorherigen Tätigkeit als persönlicher Mitarbeiter eines Landtagsabgeordneten, trotz der fehlenden beruflichen Vorbildung auf dem Gebiet der Verwaltung, ausschlaggebend für die Stellenbesetzung, sein.

Die erforderliche berufliche Vorbildung eines Persönlichen Referenten ist eindeutig abhängig vom Aufgabengebiet, das diesem zu teil werden wird. Liegt der Schwerpunkt der Aufgaben mehr im Bereich der Pressearbeit, der Vorbereitung von Reden und von Veranstaltungen aller Art, ist ein Studium auf dem Gebiet der Verwaltung nicht unbedingt von Erfordernis. Steht jedoch die fachliche Bearbeitung einzelner komplexer Verwaltungsvorgänge und somit die fachliche Entlastung wie auch Beratung des Vorgesetzten im Mittelpunkt der Tätigkeit, ist für die erfolgreiche Ausübung dieses Amtes ein fundiertes Studium im Verwaltungsbereich notwendig.

### **3.3.3.3 Erforderliche Kompetenzen**

Für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit als Persönlicher Referent sind einige Fähigkeiten<sup>46</sup>, Fertigkeiten<sup>47</sup> und auch stellenungebundene Persönlichkeitsmerkmale<sup>48</sup> für die Stelleninhaber von besonderer Bedeutung.

Die Charakteristik des Berufsbildes des Persönlichen Referenten zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sich die tatsächliche Ausgestaltung einer Stelle nach dem Entlastungsbedürfnis und Person des Vorgesetzten richtet. Um dieser Besonderheit gerecht werden zu können, müssen die Stelleninhaber eine Vielzahl an Fähigkeiten mitbringen.

---

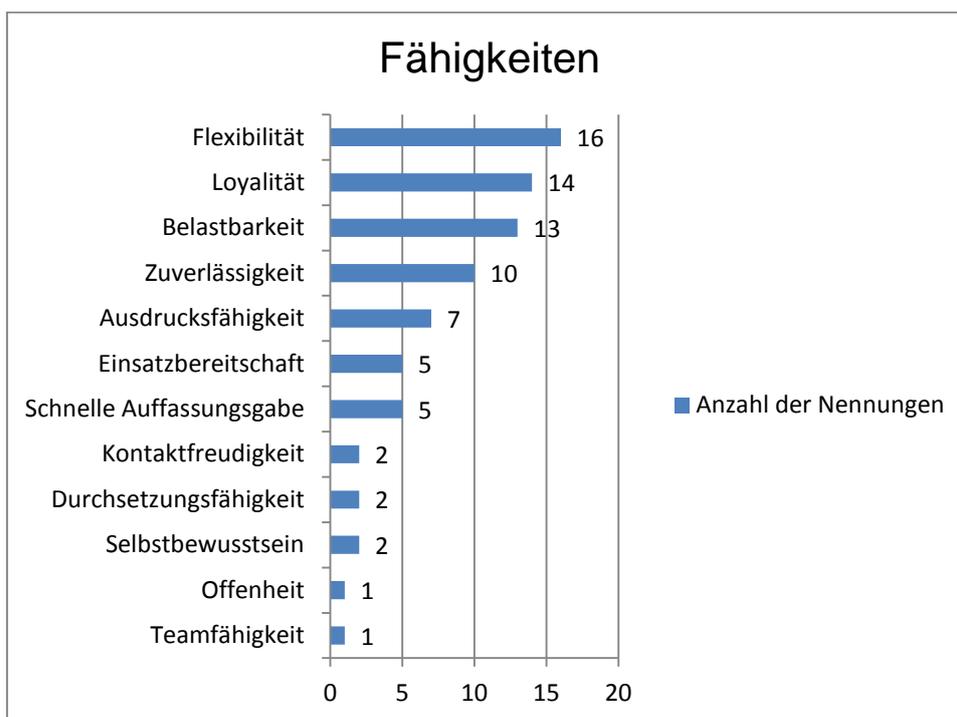
<sup>46</sup> Bei Fähigkeiten handelt es sich um angeborene Eigenschaften einer Person.

<sup>47</sup> Bei Fertigkeiten handelt es sich um angelernte Eigenschaften einer Person.

<sup>48</sup> Stellenungebundene Persönlichkeitsmerkmale werden auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet.

Um einen Eindruck zu erhalten, welche Fähigkeiten aus Sicht der Persönlichen Referenten für die erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit unbedingt von Erfordernis sind, wurden die Befragten gebeten, die drei wichtigsten der insgesamt zwölf vorgegebenen Fähigkeiten zu kennzeichnen.

**Abbildung 8 Fähigkeiten**



Quelle: eigene Erhebung

Mit insgesamt sechzehn Nennungen wurde die Flexibilität als die wichtigste Fähigkeit für die erfolgreiche Ausübung des Amtes eines Persönlichen Referenten ermittelt. Es handelt sich hierbei um die „Fähigkeit, sich wechselnden Situationen anzupassen“.<sup>49</sup> Dies ist für die Stelleninhaber insbesondere in ihrem Arbeitsalltag, der sich durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgabenfeldern auszeichnet, von erheblicher Bedeutung.

Mit vierzehn Nennungen wurde von den Befragten die Loyalität als die zweitwichtigste Fähigkeit eines erfolgreichen Persönlichen Referenten von den Befragten erkannt. Diese stellt insbesondere im Zusammenhang mit

<sup>49</sup> Brockhaus, Leipzig 2000, Band 2, S.1366.

der Eigenschaft der Ehrlichkeit ein unverzichtbares Merkmal dar, das sowohl den dienstlichen als auch den privaten Bereich des Oberbürgermeisters umfassen muss.<sup>50</sup>

Mit weiteren dreizehn Nennungen konnte die Belastbarkeit als die dritt-wichtigste Fähigkeit ermittelt werden. Dies ist für eine erfolgreiche Ausübung des Amtes sowohl in Bezug auf die erhebliche zeitliche Inanspruchnahme als auch auf das Erfordernis, sich ständig in neue unbekannte Sachverhalte und Themengebiete einzuarbeiten, von großer Bedeutung.

Darüber hinaus haben aber auch die neun weiteren genannten Fähigkeiten einen hohen Stellenwert für erfolgreiche Persönliche Referenten. Sichtbar wird dies anhand des häufig beigefügten Vermerks der Befragten, dass eigentlich alle zwölf vorgegebenen Fähigkeiten gekennzeichnet werden müssten, da diese in ihrer Gesamtheit von erheblicher Bedeutung für die erfolgreiche Ausübung dieses Amtes seien.

Wie bereits aufgeführt, geht die wöchentliche tatsächliche Arbeitszeit stark über die Regelarbeitszeit hinaus. Hier ist sowohl eine erhebliche Einsatzbereitschaft erforderlich, als auch eine gewisse zeitliche Flexibilität, da sich der Zeitpunkt des Arbeitsanfalls nahezu ausnahmslos nach dem Vorgesetzten richtet. Oftmals hat ein Persönlicher Referent kaum Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der zeitlichen Einteilung seiner Aufgabenerledigung.

Kontaktfreudigkeit, Offenheit und Teamfähigkeit sind für eine gute Kommunikation wichtig. Diese benötigen die Stelleninhaber, um ein Netzwerk aufzubauen und so die für sie und ihren Vorgesetzten äußerst wichtigen Informationen zu erhalten.

---

<sup>50</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S. LXXX.

Die Zuverlässigkeit ist ebenfalls eine wichtige Fähigkeit, die insbesondere im Hinblick auf das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Referent und Vorgesetztem wichtig ist.

Eine schnelle Auffassungsgabe ist immens wichtig bei der Vielfalt der anfallenden Aufgaben und der Anforderung, sich auf ständig auf neue Sachverhalte einstellen zu müssen.

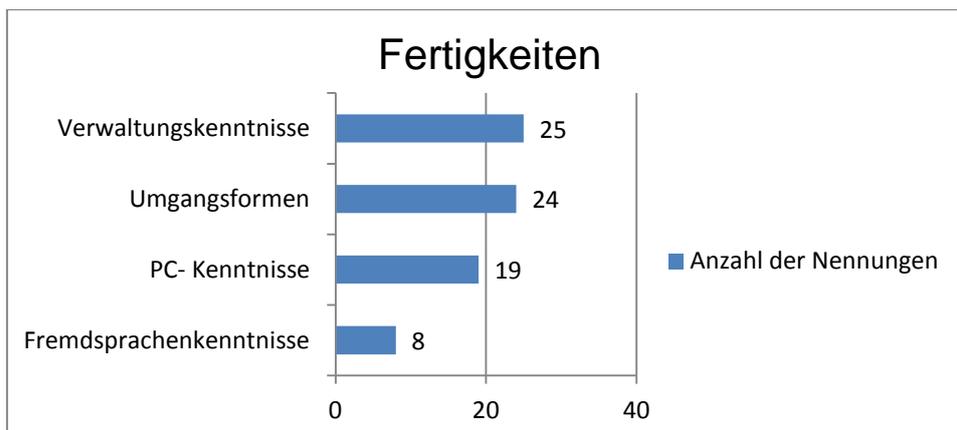
Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbewusstsein sind erforderlich, um in der Zusammenarbeit mit Kollegen die Aufträge und Weisungen des Vorgesetzten mit Erfolg umsetzen zu können.

Die Ausdrucksfähigkeit ist insbesondere bei Vorbereitung von Reden, Glückwünschen und besonderem Schriftverkehr sowie der Pressearbeit von erheblicher Bedeutung.

Neben den oben aufgeführten Fähigkeiten müssen die Persönlichen Referenten zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit aber auch einige Fertigkeiten vorweisen können.

Im Fragebogen wurden die Befragten daher gebeten, Auskunft über die ihrer Einschätzung nach erforderlichen Fertigkeiten eines erfolgreichen Persönlichen Referenten zu geben. Vier Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben, darüber hinaus erhielten sie die Möglichkeit, eigene Gesichtspunkte zu ergänzen.

Abbildung 9 Fertigkeiten



Quelle: eigene Erhebung

Als Spitzenreiter und somit als eine grundlegende Fertigkeit aus Sicht der Persönlichen Referenten, konnten die Verwaltungskennntnisse ermittelt werden. Häufig ergänzten die befragten Referenten diesen Aspekt noch mit einem Vermerk, dass nicht allein das Mitbringen von Verwaltungskennntnissen an sich ausreichte, sondern dass hier schon sehr gute Verwaltungskennntnisse vorliegen müssten. Das Vorhandensein der nötigen Umgangsformen wurde von den Befragten ebenfalls als unerlässlich angesehen und kann mit 24 Nennungen als eine unabdingbare Fertigkeit für erfolgreiche Persönliche Referenten festgestellt werden. Bei der Vielzahl an verschiedenen Situationen bei Terminen, Besprechungen etc. und im Kontakt mit den unterschiedlichsten Personengruppen ist es unverzichtbar, sich richtig und angemessen verhalten zu können.

PC- Kennntnisse schätzen die Befragten als deutlich wichtiger ein als Fremdsprachenkennntnisse.

Darüber hinaus ergänzten die Referenten die vorgegebenen Fertigkeiten um weitere Aspekte, die ihrer Einschätzung nach für Persönliche Referenten unverzichtbar sind. Diese werden im Folgenden exemplarisch wiedergegeben:

Unter anderem wurden hier das Vorweisen eines Führerscheins, Kenntnisse in Projekt- und Zeitmanagement sowie ein umfassender Informationsstand über das aktuelle Geschehen angeführt.

Für die erfolgreiche Ausübung ihres Amtes ist es für Persönliche Referenten zudem wichtig, einige stellenungebundene Persönlichkeitsmerkmale über die bereits genannten Fähigkeiten und Fertigkeiten hinaus, mitzubringen.

Insbesondere Selbstständigkeit, die sich unter anderem durch Selbstorganisation und Selbstdisziplin auszeichnet sowie Organisationsgeschick, das einhergeht mit Improvisations- und Koordinierungstalent, ist für Persönliche Referenten zur effektiven Ausübung ihrer Tätigkeit sehr hilfreich. Des Weiteren müssen gute Stelleninhaber außerordentlich kommunikativ sein. Das Gespür für den Umgang mit Menschen sowie die Freude an diesem, ist hier unerlässlich. Auch die Konflikt- und Konsensfähigkeit, die einhergeht mit diplomatischem Geschick und auch politischem Verständnis für die Arbeit mit Gremien sowie das Mitbringen einer hohen Frustrationsschwelle, sind wichtige Eigenschaften, die aus Sicht der Befragten vorzuweisen sind.

Eine gute Allgemeinbildung sowie Kreativität sind zudem hilfreiche Persönlichkeitsmerkmale, die die Ausübung dieses Amtes erleichtern. Ebenso muss ein Persönlicher Referent die Befähigung zum Generalisten mitbringen. Insbesondere das vernetzte, strategische, vorausschauende aber auch strukturierte Denken und Handeln sowie das richtige Setzen von Prioritäten und eine schnelle Reaktionsfähigkeit sind unverzichtbar für die Amtsinhaber. Denn es muss diesen gelingen, den Überblick über ihre vielseitigen Aufgabenfelder zu behalten. Darüber hinaus muss sich ein Persönlicher Referent bewusst sein, dass er in "zweiter Reihe" seinem Vorgesetzten zuarbeitet und in der Regel mit seiner geleisteten Arbeit nicht öffentlich in Erscheinung tritt.

Anhand obiger Darstellung der Vielzahl an wichtigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Schlüsselqualifikationen ist zu erkennen, dass es sich beim Amt des Persönlichen Referenten um eine anspruchsvolle Position handelt, die hohe Anforderungen an die Stelleninhaber stellt. Bewerber, die dieses Amt anstreben, müssen sich bewusst sein, dass es sich hierbei um eine Position handelt, die diesbezüglich nicht mit "gewöhnlichen" Stellen zu vergleichen ist.

#### **3.3.3.4 Parteizugehörigkeit**

Um einen Eindruck zu erhalten, ob die Position eines Persönlichen Referenten auch als politisches Amt wahrgenommen wird, wurden die Befragten gebeten, anzugeben, ob sie einer Partei angehören.

Rund 85 % der befragten Persönlichen Referenten verneinten diese Frage. Lediglich rund 15 % gaben an, einer politischen Partei anzugehören.

Interessanterweise konnte festgestellt werden, dass die Persönliche Referenten, die angaben, Mitglied einer Partei zu sein, alle der gleichen Partei angehörten wie ihr Vorgesetzter.

Insgesamt belegt dieses Untersuchungsergebnis aber, dass die Funktion eines Persönlichen Referenten auf kommunaler Ebene im Allgemeinen nicht als politisches Amt gesehen wird. Die Mitgliedschaft in einer Partei spielt in der Regel bei der Stellenbesetzung keine ausschlaggebende Rolle.<sup>51</sup>

Festzuhalten ist, dass die Parteizugehörigkeit keineswegs erforderlich ist, um eine Stelle als Persönlicher Referent zu erhalten. Da der Persönliche Referent in einem politisch sensiblen Bereich tätig ist, könnte es bei sehr engagierter aktiver parteipolitischer Tätigkeit überdies zu Spannungen hinsichtlich der Tätigkeit als loyaler "Chefentlasteter" kommen. Hin und wie-

---

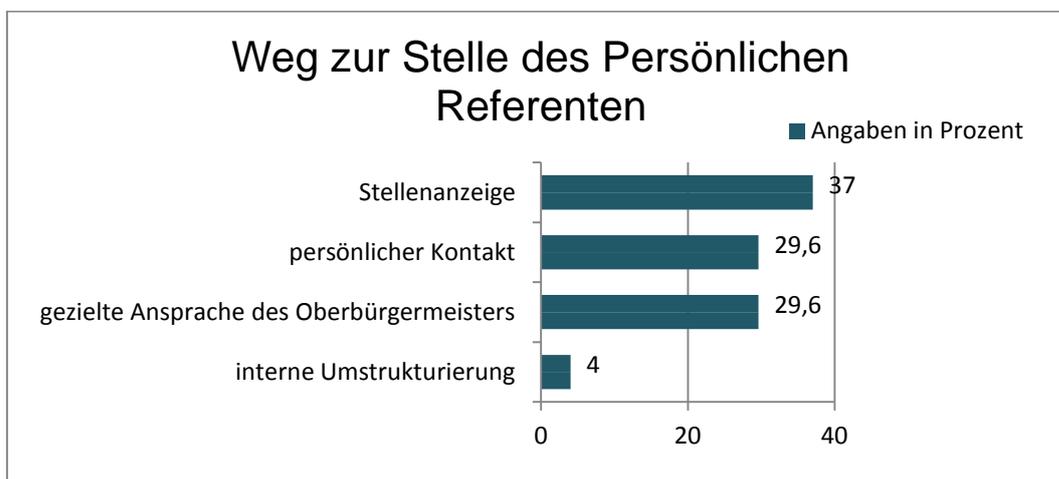
<sup>51</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 3.3.3.5: Weg zur Stelle des Persönlichen Referenten.

der wird daher von den Persönlichen Referenten sogar parteipolitische Zurückhaltung erwartet.<sup>52</sup>

### 3.3.3.5 Weg zur Stelle des Persönlichen Referenten

Bei der Art und Weise der Stellenbesetzung wurde im Rahmen der Umfrage erneut deutlich, dass bei der Funktion eines Persönlichen Referenten keine Einheitlichkeit vorzufinden ist und die Rahmenbedingungen stark von den jeweiligen Vorgesetzten abhängig sind.

Abbildung 10 Weg zur Stelle des Persönlichen Referenten



Quelle: eigene Erhebung

So gaben rund 37 % der Befragten an, sich über eine Stellenanzeige auf die Funktion des Persönlichen Referenten beworben und ihre Stelle somit über ein reguläres Bewerberauswahlverfahren erhalten zu haben. Unter einem regulären Bewerberauswahlverfahren wird in diesem Zusammenhang ein allgemein anerkanntes und angewandtes Verfahren der Personalauswahl verstanden, das unter anderem bei der Durchführung eines Vorstellungsgespräches über die Eignung des Bewerbers befindet.

<sup>52</sup> Vgl. Grunert, 1999, S. 91.

Der Persönliche Kontakt zum Oberbürgermeister war bei rund 29 % der Befragten ausschlaggebend und reichte bei mehr als der Hälfte dieser Referenten für eine Einstellung ohne reguläres Bewerberauswahlverfahren aus. Dennoch hatte mehr als ein Viertel der Referenten trotz des persönlichen Kontaktes zum Oberbürgermeister ein reguläres Bewerberauswahlverfahren zu absolvieren.

Weitere rund 29 % der Persönlichen Referenten erhielten ihre Stelle über eine gezielte Ansprache des Oberbürgermeisters. Diese Referenten hatten kein reguläres Bewerberauswahlverfahren zu durchlaufen.

Durch interne Umstrukturierungen erhielten rund 4 % der Persönlichen Referenten ihr Amt.

Fasst man diejenigen Referenten zusammen, die zum einen über den persönlichen Kontakt, als auch über die gezielte Ansprache durch den Oberbürgermeister ihre Stelle erhielten, erhält man einen Gesamtanteil von nahezu 60 % der Befragten. Im Hinblick auf das besondere Vertrauensverhältnis, das für eine erfolgreiche und zielführende Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem künftigen Referenten erforderlich ist, ist die große Bedeutung der persönlichen Bekanntschaft bei der Stellenbesetzung nicht überraschend. Dennoch ist der persönliche Kontakt nicht allein ausschlaggebend, so haben doch rund 37 % der Persönlichen Referenten ihr Amt über ein reguläres Bewerberauswahlverfahren erhalten.

Die Besonderheit dieser Personalauswahl und Personalentscheidung sollte jedoch bei der Art und Weise der Stellenbesetzung nicht außer Acht gelassen werden, so handelt es sich hierbei doch um eine besondere Herausforderung, da ein Persönliche Referent sowohl am engsten als auch am nächsten mit dem Oberbürgermeister zusammenarbeitet. Sollte bei der Besetzung eine Fehlentscheidung getroffen worden sein, ist eine

Trennung mit anschließender Neubesetzung in der Regel nicht ohne Probleme sowohl im Gemeinderat, als auch in der Verwaltung durchzuführen.<sup>53</sup>

### 3.3.3.6 Tätigkeitsdauer

Um Erkenntnisse über die durchschnittliche Dauer der Ausübung dieser Funktion zu erhalten, wurden die Befragten um Auskunft gebeten, wie lange sie bereits ihr Amt ausüben. Bereits vor Auswertung der Umfrage lag die Vermutung nahe, dass die Funktion eines Persönlichen Referenten in der Regel nicht für einen allzu langen Zeitraum ausgeübt wird und dass hier eine große Fluktuation herrscht.

Folgendes Ergebnis konnte durch die Umfrage erlangt werden:

Eine Tätigkeitsdauer von 25 Jahren konnte als längste, die Tätigkeitsdauer eines Jahres, die gleich viermal genannt wurde, konnte als die kürzeste Zeitdauer ermittelt werden.

Im Durchschnitt sind die Befragten bereits 7,2 Jahre in ihrer Funktion tätig.

Nachfolgende Tabelle soll die Darstellung verdeutlichen:

**Tabelle 3 Tätigkeitsdauer**

<b>Beginn der Tätigkeit</b>	<b>Dauer der Tätigkeit in Jahren (Stand 2011)</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>
1986	25	1
1989	22	1
1991	20	1
1992	19	1
2000	11	2
<b>2004</b>	7	<b>4</b>
2005	6	<b>3</b>
2007	4	<b>4</b>
2008	3	<b>3</b>
2009	2	<b>2</b>
2010	1	<b>5</b>

Quelle: eigene Erhebung

<sup>53</sup> Vgl. Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz, Interviewprotokoll S.LXXX.

Lediglich rund 22 % der Persönlichen Referenten sind elf Jahre und länger in ihrer Funktion tätig. Zudem wird in oben aufgeführter Tabelle erkennbar, dass eine Tätigkeitsdauer von über elf Jahren eher die Ausnahme darstellt.

Rund 26 % der Persönlichen Referenten sind bereits fünf bis zehn Jahre in ihrem Amt tätig. Die größte Gruppe der Befragten, rund 52 %, gaben eine Tätigkeitsdauer von vier Jahren bis zu einem Jahr an.

Betrachtet man den Zeitraum ab dem Jahr 2004<sup>54</sup>, ist hier ein starker Anstieg neu eingestellter Persönlicher Referenten zu erkennen. Dies lässt darauf schließen, dass in jüngster Vergangenheit mehr Oberbürgermeister, aber auch Gemeinderäte, die letztendlich durch einen Beschluss die Schaffung einer solchen Stelle ermöglichen, die Notwendigkeit und auch den Nutzen eines Persönlichen Referenten erkannt haben.

Aufgrund der interessanten Feststellung, dass nahezu die Hälfte der Referenten noch nicht länger als vier Jahre in ihrer Funktion tätig sind, bestätigt sich bereits genannte Vermutung, dass diese Funktion in der Regel keine Lebensentscheidung darstellt, sondern nur für eine gewisse Zeit ausgeübt wird, um dann die Stelle zu wechseln und eine berufliche Weiterentwicklung anzustreben.<sup>55</sup>

Beleuchtet man die Tätigkeitsdauer der Amtsvorgänger der aktuellen Persönlichen Referenten erhält man ein ähnliches Bild, das die bereits oben dargestellte Vermutung erneut bestätigt.

Auch hier waren lediglich rund 11 % der Amtsvorgänger und somit die kleinste Gruppe länger als elf Jahre als Persönlicher Referent tätig. Rund 44 % der Amtsvorgänger der Befragten waren fünf bis zehn Jahre im Amt. Von einem bis vier Jahren waren rund 15 % der Vorgänger in dieser Funktion tätig. Rund 30 % der Befragten gaben darüber hinaus an, dass mit

---

<sup>54</sup>Siehe Tabelle 3: violett markiert.

<sup>55</sup>Siehe dazu auch Kapitel 3.3.4.3: Karriereentwicklung.

ihrer Person diese Position erstmals besetzt wurde und es daher keinen Amtsvorgänger gibt.

Insgesamt ist lediglich eine Abweichung festzustellen: Bei den Amtsvorgängern ist die Gruppe der Referenten, die fünf bis zehn Jahre tätig waren, größer, als die Gruppe der Referenten, die lediglich ein bis vier Jahre tätig waren. Bei den aktuellen Persönlichen Referenten ist ein umgekehrtes Bild festzustellen: Hier ist die Anzahl der Referenten, die fünf bis zehn Jahre tätig sind, geringer, als die Anzahl der Referenten, die ein bis vier Jahre tätig sind.

Diese Abweichung lässt sich aber möglicherweise durch die 30 % der befragten Referenten erklären, die angaben, keinen Amtsvorgänger zu haben und somit diese Stelle erstmals besetzen. Eine Erklärung könnte hier sein, dass diese Stellenneuschaffungen erst in jüngster Vergangenheit verstärkt vorgenommen wurden. Dies würde die genannte Feststellung bestärken, dass in jüngster Vergangenheit der Nutzen und auch die Notwendigkeit eines Persönlichen Referenten häufiger erkannt wurde.

### 3.3.3.7 Das Anforderungsprofil als Fazit

Unter Berücksichtigung der dargestellten Ergebnisse der Umfrage lässt sich ein Anforderungsprofil für das Amt des Persönlichen Referenten wie folgt empfehlen<sup>56</sup>:

Abbildung 11 Empfohlenes Anforderungsprofil

<b>Formale Voraussetzungen</b>	Diplom- Verwaltungswirt / Bachelor of Arts (Public Management) Junge Bewerber
<b>Kenntnisse / Wissen</b>	<sup>57</sup>
<b>Fertigkeiten</b>	Sehr gute Verwaltungskennnisse (Sehr wichtig), Umgangsformen, PC- Kenntnisse
<b>Fähigkeiten (sehr wichtig)</b>	Flexibilität, Loyalität, Belastbarkeit
<b>Fähigkeiten (wichtig)</b>	Einsatzsatsbereitschaft Kontaktfreudigkeit, Offenheit, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, schnelle Auffassungsgabe, Durchsetzungsfähigkeit , Selbstbewusstsein, Ausdrucksfähigkeit
<b>Schlüsselqualifikationen</b>	Konflikt- und Konsensfähigkeit, Selbstständigkeit, Kreativität

Quelle: eigene Erhebung

### 3.3.4 Die Karriere des Persönlichen Referenten

Im nachfolgenden Abschnitt wird zu Beginn der Begriff der Karriere definiert, um anschließend die Karriereentwicklung Persönlicher Referenten umfassend zu beleuchten.

<sup>56</sup> Vgl. Hopp / Göbel, 2008, S. 348.

<sup>57</sup> Keine Angabe, da dies vom jeweiligen spezifischen Aufgabenzuschnitt des Persönlichen Referenten abhängig ist.

### 3.3.4.1 Definition Karriere

Unter dem Begriff der Karriere ist im Allgemeinen die „schnelle berufliche oder soziale Laufbahn“<sup>58</sup> zu verstehen.

Das Karriereverständnis wandelte sich erheblich im Laufe der Zeit.<sup>59</sup> Heute ist unter einer Karriere die „rasche Abfolge von Aufwärtsbewegungen in Organisationen“<sup>60</sup> zu verstehen.

Aus Sicht der Wissenschaft umschließt der Karrierebegriff aber nicht nur die Aufwärtsbewegungen, sondern auch die „Abwärts- und Seitwärtsbewegungen“<sup>61</sup> und somit die vollumfängliche „Abfolge objektiv wahrnehmbarer Positionen im Zeitablauf“.<sup>62</sup>

### 3.3.4.2 Karriereziele Persönlicher Referenten

Mit welchem Karriereziel traten die Persönlichen Referenten ihre Stelle an? Kann die bereits im Vorfeld der empirischen Erhebung aufgestellte Hypothese, „Persönliche Referenten haben das Karriereziel des Bürgermeisters“ bestätigt werden? Oder hat die Mehrheit der Persönlichen Referenten ein ganz anderes Karriereziel?

Zur Klärung dieser Fragen, wurden die Persönlichen Referenten im Fragebogen konkret zu ihrem Karriereziel befragt.

---

<sup>58</sup> Meyers Großes Handlexikon, 2003, S. 448.

<sup>59</sup> Vgl. Becker, 2009, S. 519.

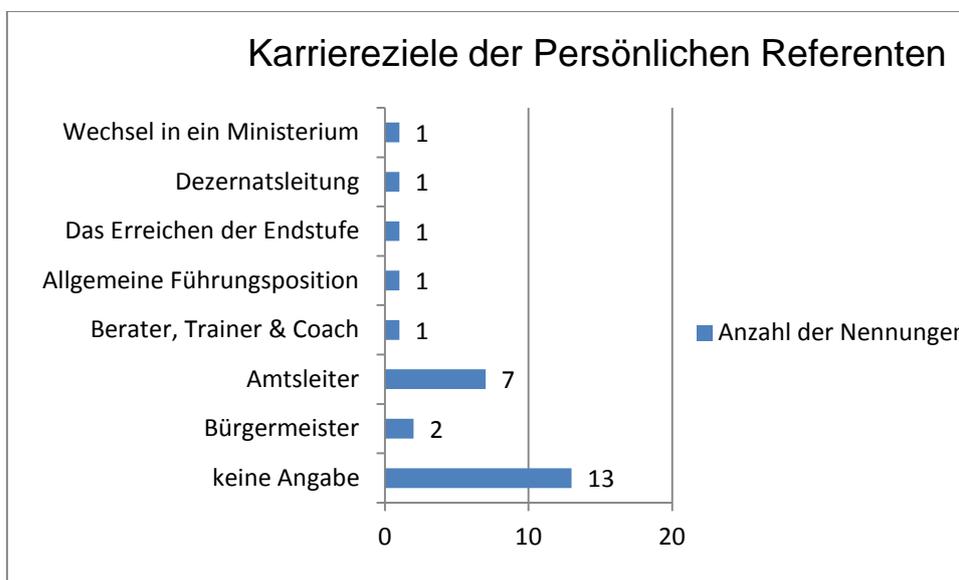
<sup>60</sup> Becker, 2009, S. 520.

<sup>61</sup> Becker, 2009, S. 520.

<sup>62</sup> Becker, 2009, S. 520.

Nachfolgende Abbildung spiegelt die Angaben der Befragten wieder:

**Abbildung 12 Karriereziele der Persönlichen Referenten**



Quelle: eigene Erhebung

Überraschenderweise nannten nur zwei der Persönlichen Referenten den Beruf des Bürgermeisters als ihr Karriereziel. Zudem ergänzte einer der beiden Referenten hier, dass er sich alternativ zur Funktion des Bürgermeisters auch die Stelle des hauptamtlichen Beigeordneten als Karriereziel vorstellen könne.

50 % der Referenten, die ein Karriereziel mitteilten, gaben die Position eines Amtsleiters in einer städtischen Verwaltung als ihr Karriereziel an. Zwei Persönliche Referenten gaben hierzu die Funktion eines Beigeordneten als ein alternatives Karriereziel an. Ein weiterer Referent mit dem Karriereziel des Amtsleiters könnte sich anstelle dieser Funktion auch die Position eines Referenten in einer übergeordneten Behörde, beispielsweise einem Ministerium oder Regierungspräsidium, als Karriereziel vorstellen.

Darüber hinaus wurde das generelle Einnehmen einer Führungsposition innerhalb der Verwaltung, das Erreichen der Endstufe, die Übernahme einer Dezernatsleitung in einer großen Kreisstadt, der Wechsel in ein Ministerium oder auch die Position eines Beraters, Trainers, Coachs für die

öffentliche Verwaltung als Karriereziele von den befragten Persönlichen Referenten genannt.

Die verhältnismäßig große Anzahl von Befragten, die kein Karriereziel mitteilten, könnte darauf zurückzuführen sein, dass es sich hierbei zum einen um die Referenten im fortgeschrittenen Alter (Altersgruppe 51- 60 Jahre)<sup>63</sup> handelt, die ihr Karriereziel bereits in Funktion des Persönlichen Referenten erreicht haben oder zum anderen, um Referenten, die erst kurze Zeit in ihrem Amt tätig sind und deshalb derzeit noch kein konkretes Karriereziel angeben.

Durch die Auswertung dieser Fragestellung wird sichtbar, dass eine Pauschalaussage über Karriereziele der Persönlichen Referenten nicht möglich ist. Ebenso ist festzustellen, dass nur ein sehr geringer Anteil der Stelleninhaber diese Funktion im Hinblick auf das konkrete Ziel, einmal selbst als Bürgermeister zu kandidieren, ausüben. Hier wird deutlich, dass dem größten Teil der Referenten ein ganz anderes Karriereziel vorschwebt: Die Position eines Amtsleiters innerhalb einer städtischen Verwaltung. Die aufgestellte Hypothese ist daher nicht zu bestätigen.

#### **3.3.4.3 Karriereentwicklung Persönlicher Referenten**

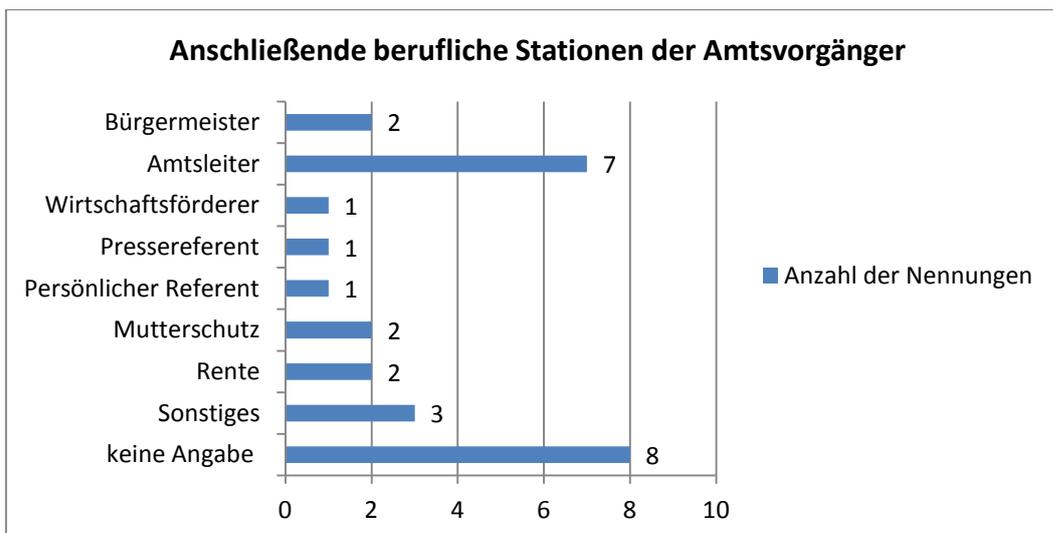
Um Aussagen über die Karriereentwicklung eines Persönlichen Referenten treffen zu können, wurde im Rahmen der empirischen Erhebung ermittelt, welche Stellen die Amtsvorgänger der Befragten im Anschluss an ihre Referententätigkeit übernahmen.

Abbildung 13 zeigt die beruflichen Stationen der Amtsvorgänger der Befragten, die sich direkt an die Funktion als Persönlicher Referent angeschlossen:

---

<sup>63</sup> Siehe Kapitel 3.3.3.1.

Abbildung 13 Anschließende berufliche Stationen der Amtsvorgänger



Quelle: eigene Erhebung

Das bereits unter 3.3.4.2 gezeichnete Bild der Karriereziele ist auch in dieser Darstellung wiederzufinden.

Die Position des Bürgermeisters als auch die Position des Amtsvorgängers, die am häufigsten genannt wurde, sind Funktionen mit erheblicher Führungsverantwortung. Aber auch die weiter genannten Positionen sind Funktionen, die auf eine berufliche Weiterentwicklung schließen lassen. Insgesamt nahmen die Amtsvorgänger sehr hochwertige Stellen im Anschluss an ihre Referententätigkeit an.

Die Annahme, das breite Generalistenwissen eines Persönlichen Referenten könnte sich bei der Bewerbung um einen Amtsvorgängerposten negativ auf die Chancen des Referenten auswirken<sup>64</sup>, ist anhand dieser Grafik nicht zu bestätigen. Grund für die Annahme könnte das den Persönlichen Referenten auszeichnende Generalistenwissen sein, da daher häufig ein Tiefenkenntnis bestimmter Fachbereiche fehlt. Sollte ein weiterer Bewerber, der bereits in diesem bestimmten Fachbereich Erfahrungen und Spezialwissen mitbringt, mit um diese Position konkurrieren, könnte dies die Chancen des Persönlichen Referenten auf diese Position verschlechtern,

<sup>64</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. XCI.

da dieser sich dieses Wissen zunächst angeeignet müsste. Das umfangreiche Generalistenwissen könnte sich hier nachteilig auswirken, da sich dies zu Lasten eines Spezialwissens auswirkt.<sup>65</sup>

Doch Abbildung 13 ist zu entnehmen, dass dies in der Praxis nicht der Fall zu sein scheint und sich Persönliche Referenten durchaus auf Amtsleiterposten bestimmter Fachbereiche durchsetzen können.

Um die Frage klären zu können, ob ehemalige Persönliche Referenten im Laufe ihrer beruflichen Weiterentwicklung, das bedeutet, nicht sofort im Anschluss an ihrer Tätigkeit als Persönlicher Referent, sondern erst zu einem späterem Zeitpunkt, zum Bürgermeister gewählt werden, wurden die Befragten darüber hinaus gebeten, mitzuteilen, ob ihre Vorgänger inzwischen das Amt des Bürgermeisters ausüben.

Auch hier gaben lediglich zwei Referenten an, dass ihre Vorgänger mittlerweile Bürgermeister einer Gemeinde sind. Bei diesen Bürgermeistern handelt es sich jedoch um die Beiden, die bereits in oben aufgeführter Grafik als Bürgermeister mit aufgenommen wurden, da diese ihr Amt direkt nach Aufgabe ihrer Funktion als Persönlicher Referent aufnahmen. Es wurden somit keine weiteren Persönlichen Referenten zum Bürgermeister gewählt. Diese geringe Anzahl von ehemaligen Persönlichen Referenten, die nun als Bürgermeister tätig sind, lässt sich jedoch erklären, zieht man die bereits dargestellten Karriereziele zu Rate. Geht man davon aus, dass es sich hierbei um eine, auch für die Amtsvorgänger, anwendbare Einschätzung handelt, haben nur wenige Persönliche Referenten überhaupt das Ziel, einmal Bürgermeister zu werden, obgleich sie hervorragende Voraussetzungen für dieses Amt mitbringen.

Insbesondere durch das vielfältige Aufgabengebiet und die Tätigkeit in einer Querschnittsfunktion können sich Persönliche Referenten ein breites Spektrum an Wissen erarbeiten, das eine hervorragende Grundlage für ein späteres Wahlamt darstellt. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit,

---

<sup>65</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. XCI.

sich viel von ihrem Vorgesetzten abzuschauen und auch von dessen Erfahrungen und Fehlern zu lernen. Hilfreich ist zudem, dass sie während ihrer Tätigkeit langsam in das Amt eines Bürgermeisters "hineinwachsen" können: Der Kontakt zu den unterschiedlichsten Personengruppen und auch zur Presse sowie das Vorbereiten von politischen Themen kann in diesem Rahmen bereits "geübt" werden.<sup>66</sup>

Dennoch gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen der Tätigkeit eines Bürgermeisters und der eines Persönlicher Referenten, auf den jedoch keine Vorbereitung möglich ist: Der Persönliche Referent steht während der Ausübung seiner Tätigkeit in "zweiter Reihe" hinter seinem Chef. Wird er nun zum Bürgermeister gewählt, trägt er die gesamte Verantwortung selbst auf seinen Schultern und kann kritische Situationen oder Angelegenheiten nicht mehr an einen Vorgesetzten weiterleiten. Hie-rüber müssen sich Bewerber zum Amt des Bürgermeisters bewusst sein.<sup>67</sup>

Darüber hinaus könnte sich für einen Persönlichen Referenten, der sich als Bürgermeister zur Wahl stellt, eine Schwierigkeit ergeben: Häufig fehlt den Wählerinnen und Wählern der Nachweis von Führungsverantwortung im Lebenslauf.<sup>68</sup> Dies stellt jedoch keinen Mangel in der tatsächlichen Qualifikation eines Persönlichen Referenten für das Amt des Bürgermeisters dar, sondern lediglich ein Aspekt in der Darstellung des Bewerbers, da diese von der Bevölkerung oftmals nur als "Assistenten" des Oberbürgermeisters wahrgenommen werden.<sup>69</sup>

Festzuhalten ist aber, dass die Tätigkeit eines Persönlichen Referenten ausgezeichnet auf das Amt des Bürgermeisters vorbereitet. Doch obgleich die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausübung des Bürgermeisteramtes vorliegen, entwickelt eine Vielzahl der Persönlichen Referenten nicht den Wunsch, dieses Amt selbst auszuüben. Es handelt sich daher

---

<sup>66</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. LXXXVIII.

<sup>67</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. LXXXVIII.

<sup>68</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. XC.

<sup>69</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. XC.

hierbei um ein "können- aber nicht wollen" der Persönlichen Referenten bezüglich des Amtes des Bürgermeisters.

#### **3.3.4.4 Darstellung eines Karriereverlaufs: Vom Persönlichen Referent zum Bürgermeister**

Die Darstellung dieses exemplarischen Karriereverlaufs soll aufzeigen und verdeutlichen, wie sich die Ausübung der Funktion des Persönlichen Referenten positiv auf die weitere berufliche Fortentwicklung auswirken kann:

Vom Persönlichen Referenten zum Bürgermeister - auf diese "Vorzeigekarriere" kann Herr Dirk Schaible zurückblicken. Herr Schaible ist nun seit dem Jahr 2008 als Bürgermeister der Stadt Freiberg am Neckar tätig. Mit dem Abschluss seines Diplomes an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg und der anschließenden Tätigkeit in einem Beratungsunternehmen auf dem Gebiet der Kommunalberatung begann er seine berufliche Laufbahn. Bereits nach einem Jahr übernahm er die Funktion des Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters Werner Spec der Stadt Calw. Als Herr Spec nach zwei Jahren zum Oberbürgermeister der großen Kreisstadt Ludwigsburg gewählt wurde, begleitete Herr Schaible ihn in seiner Funktion dorthin. In Ludwigsburg übernahm Herr Schaible neben seiner Position als Persönlichen Referent zudem die Funktion des Leiters des Büros des Oberbürgermeisters. Nach knapp siebenjähriger Tätigkeit als Persönlicher Referent des Oberbürgermeisters stellte sich Herr Schaible dann selbst als Bürgermeister der Stadt Freiberg am Neckar zu Wahl und gewann die Wahl bereits im ersten Wahlgang mit 53,89 % der Stimmen.<sup>70</sup> Noch heute profitiert Herr Schaible in der Ausführung seines Amtes als Bürgermeisters von seiner früheren Tätigkeit als Persönlicher Referent.

---

<sup>70</sup> Vgl. Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible, Interviewprotokoll S. LXXXV.

## 4 Fazit

Abschließend ist festzuhalten, dass es sich beim Amt des Persönlichen Referenten um eine attraktive Funktion innerhalb der öffentlichen Verwaltung handelt, die sich in besonderem Maße durch das vielfältige Tätigkeitsfeld auszeichnet.

Insbesondere für junge ehrgeizige Bewerber, die sich sowohl ein breites Generalistenwissen als auch ihr "Rüstzeug" für eine berufliche Weiterentwicklung aneignen möchten und die zugleich bereit sind, überdurchschnittlichen beruflichen Einsatz zu erbringen, stellt die Position des Persönlichen Referenten ein hervorragendes Karrieresprungbrett dar.

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten kann ein Persönlicher Referent viele wichtige Erfahrungen sammeln und ist daher ausgezeichnet auf das Amt des Bürgermeisters vorbereitet.

Dennoch ist aufgrund dieser Untersuchung zu erkennen, dass nur wenige Persönliche Referenten das Amt eines Bürgermeisters anstreben. Es ist daher nicht grundsätzlich davon auszugehen, dass ein Persönlicher Referent auch einmal selbst das Amt des Bürgermeisters ausüben möchte.

Doch auch für Persönliche Referenten, die kein Wahlamt anstreben, stellt diese Funktion eine attraktive Stelle dar: Die während ihrer Tätigkeit gesammelten Erfahrungen sowie das erworbene Generalistenwissen lässt die Referenten auch im Hinblick auf eine berufliche Weiterentwicklung, die nicht auf das Amt des Bürgermeisters fokussiert ist, stark profitieren.

Die Tauglichkeit dieses Berufsbildes als Karrieresprungbrett ist daher eindeutig zu bejahen.

## Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

**Becker, Manfred:** Personalentwicklung, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2009.

**Fischer, Heinz- Dietrich** (Hrsg.): Bochumer Studien zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Hagen, 1999.

**Gallio, Claudio:** Freie Laufbahn. Berufe für Geisteswissenschaftler, Mannheim, 1995.

**Grunert, Mathias:** Kommunikative Mittler zwischen Politik und Verwaltung. Die Persönlichen Referenten der nordrhein-westfälischen Oberbürgermeister, in: Fischer, Prof. Dr. Heinz- Dietrich (Hrsg.): Bochumer Studien zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Hagen, 1999, Band 91.

**Hopp, Helmut / Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2008.

**Kern, Timm:** Warum werden Bürgermeister abgewählt? Eine Studie aus Baden- Württemberg über den Zeitraum von 1973 bis 2003, Stuttgart, 2007.

**Kroppenstedt, Franz / Lepper, Manfred** (Hrsg.): Verwaltungsorganisation, Dienstrecht und Personalwirtschaft, Baden- Baden, 1982, Band 18.

**Rieu, Mychelle:** Kein Platz für Monotonie. Assistenz in der Politik, in: Gallio, Claudio (Hrsg.): Freie Laufbahn. Berufe für Geisteswissenschaftler, Mannheim, 1995, S. 39-46.

**Wagener, Frido / Rückwardt, Bernd:** Führungshilfskräfte in Ministerien. Stellenbesetzung und spätere Verwendung von Persönlichen Referenten und Leitern von Ministerbüros in Bundesministerien, in: Kroppenstedt, Präsident Franz/ Lepper, Präsident Prof. Dr. Manfred (Hrsg.): Verwaltungsorganisation, Dienstrecht und Personalwirtschaft, Baden- Baden, 1982, Band 18.

---

**Begründung** zur Verordnung des Innenministeriums über die Ausbildung und Prüfung für den gehobenen Verwaltungsdienst (Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen Verwaltungsdienst - APrOVw gD), 2007.

**Gemeindeordnung für Baden- Württemberg** in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.Juli 2000 (GBl. S. 581, ber. S. 698), letzte Änderung vom 9.November 2010 (GBl. S. 793).

**Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg** in der Fassung vom 9.November 2010 (GBl. S. 793), geändert durch Gesetz vom 15. März 2011 (GBl. S. 103).

**Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern** (Beamtenstatusgesetz) vom 17.Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), geändert durch Gesetz vom 5.Februar 2009 (BGBl. I S. 160).

**Verordnung der Landesregierung über die Arbeitszeit, den Urlaub, den Mutterschutz, die Elternzeit, die Pflegezeiten und den Arbeitsschutz der Beamtinnen, Beamten, Richterinnen und Richter.** (Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung) in der Fassung vom 29.November 2005 (GBl. S. 716), geändert durch Verordnungen vom 16.Juli 2007 (GBl. S. 344), vom 14.September 2009 (GBl. S. 473), durch Gesetz vom 9.November 2010 (GBl. S. 793).

**Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst** vom 13.September 2005, in der Fassung vom 24.November 2005 , geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 1 vom 1.August 2006 , durch Änderungstarifvertrag Nr. 2 vom 31.März 2008, durch Änderungstarifvertrag Nr. 3 vom 27.Juli 2009 , durch Änderungstarifvertrag Nr. 4 vom 13.November 2009 , durch Änderungstarifvertrag Nr. 5 vom 27.Februar 2010.

---

**Brockhaus.** Die Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden. Studienausgabe, 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Leipzig, 2001, Band 18.

**Brockhaus.** Die Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden. Studienausgabe, 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Leipzig, 2001, Band 20.

**Der Brockhaus in fünf Bänden,** 9. neu bearbeitete Auflage, Leipzig, 2000, Band 2.

**DUDEN.** Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. Die Geschichte der deutschen Wörter bis zur Gegenwart. 20.000 Wörter und Redewendungen in ca. 8.000 Artikeln, 4. Auflage, Mannheim, 2007, Band 7.

**Meyers Großes Handlexikon A-Z,** 22.überarbeitete und aktualisierte Auflage, Mannheim, 2003.

Verzeichnis der Internetquellen

<http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/docroot/r1/blobs/pdf/bkb/14912.pdf>

[28. August 2011]

<http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/geb00.asp>

[28. August 2011]

<http://weissach.de/gemeinde-infos/zahlen-fakten.htm#volk>

[28. August 2011].

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/bevoelkerung>

[28. August 2011].

[http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte\\_und\\_Gemeinden/85732.html](http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte_und_Gemeinden/85732.html)

[28. August 2011].

# **Anhang A**

Anschreiben und Fragebogen zum Thema

"Der Persönliche Referent des Oberbürgermeisters"

**Anlage 1: Anschreiben**

Sehr geehrte Referentin, sehr geehrter Referent,

mein Name ist Hannah Kurz und ich studiere an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.

Zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema "**Der Persönliche Referent eines Bürgermeisters**" möchte ich beiliegende Befragung durchführen und bitte um Ihre Mithilfe.

Die Befragung wird den empirischen Teil meiner Arbeit und somit die wesentliche Grundlage meiner Untersuchungen darstellen.

Der beigefügte Fragebogen soll Aufschluss geben über die Attraktivität der Stelle eines Persönlichen Referenten, insbesondere für Absolventen der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen. Daten über das Anforderungs- und Sozialprofil sowie über mögliche Karriereentwicklungen von Persönlichen Referenten sollen ebenfalls gesammelt werden.

Beiliegender Fragebogen wurde in Absprache mit Frau Professor Dr. Claudia Schneider und Professor Eberhard Ziegler der Hochschule Ludwigsburg erstellt.

Mit Ihren Angaben tragen Sie entscheidend zum Gelingen meiner Bachelorarbeit bei, zumal es sich um ein Themengebiet handelt, das in der Literatur kaum Beachtung findet.

Die Befragung wird unter den Persönlichen Referenten der Bürgermeister in Baden - Württemberg durchgeführt. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt vertraulich und wird ausschließlich im Rahmen meiner Bachelorarbeit verwendet. Keinesfalls werden Ihre persönlichen Angaben an Dritte weitergegeben, zudem werden die Ergebnisse keine Rückschlüsse auf die Identität der Befragten zulassen.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen **bis spätestens 24.06.2011** an unten genannte E-Mailadresse zurück.

Sollten unerwartet Probleme mit dem Dateiformat Excel des Fragebogens auftreten, ist derselbe Fragebogen im PDF- Format beigefügt. In diesem Fall wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn Sie in den Fragebogen handschriftlich ausgefüllt per Post an mich zurücksenden würden.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne unter u.g. E-Mailadresse zur Verfügung!

Hannah Kurz  
Heilbronner Str. 3  
71720 Oberstenfeld  
E-Mail: **Hannah.Kurz@gmx.de**

Auf Wunsch werde ich Ihnen gerne die Ergebnisse der Befragung mitteilen.

Bereits im Voraus vielen Dank für Ihre Mithilfe !

Mit freundlichen Grüßen

Hannah Kurz

## Anlage 2: Fragebogen

**Der Persönliche Referent eines Bürgermeisters****I. Allgemeines**

1. Bitte geben Sie die Einwohnerzahl der Gemeinde an, bei der Sie als Persönliche(r) Referent(in) des Bürgermeisters beschäftigt sind

Einwohner

2. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an

männlich

weiblich

3. Bitte geben Sie Ihr Alter an

Jahrgang

4. Sind Sie einer Partei angehörig?

ja

nein

Wenn ja, sind Sie der gleichen Partei angehörig wie Ihr Bürgermeister?

ja

nein

5. Seit wann sind Sie in Ihrer Gemeinde Persönliche(r) Referent(in) des Bürgermeisters?

seit  (Jahr)

6. In welchem Rechtsverhältnis stehen Sie zu Ihrem Dienstherrn?

Beamter /Beamtin

Angestellte(r)

**II. Fragen zu Ihrem Aufgabengebiet**

7. Bitte nennen Sie Ihre genaue Funktionsbezeichnung innerhalb der Gemeindeverwaltung

8. Welchem Amt / welcher Abteilung / Stelle sind Sie als Persönliche(r) Referent(in) unmittelbar zugeordnet?

9. Bitte stellen Sie Ihr Aufgabengebiet dar

10. Bitte geben Sie die Aufgabenbereiche an, für die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit die meiste Arbeitszeit benötigen

11. Bitte geben Sie die Aufgabenbereiche an, für die Sie am wenigsten Ihrer Arbeitszeit benötigen

12. Nehmen Sie Aufgaben über das Tätigkeitsfeld des Persönlichen Referenten hinaus wahr?

ja

nein

Wenn ja, bitte benennen Sie diese Aufgaben

Wie hoch ist der prozentuale Anteil, der über das Tätigkeitsfeld des Persönlichen Referenten hinausgehenden Aufgaben, gemessen an Ihrem Gesamtaufgabengebiet ?

%

13. Bitte stellen Sie Ihren durchschnittlichen dienstlichen Tagesablauf dar

14. Bitte nennen Sie Ihre Besoldungsgruppe bzw. Einstufung

15. Bitte nennen Sie Ihre durchschnittliche, tatsächliche Wochenarbeitszeit

Stunden / Woche

16. Wie wurden Sie auf die Stelle des Persönlichen Referenten aufmerksam?  
( z.B. Stellenanzeige, persönlicher Kontakt usw.)

17. Haben Sie ein reguläres Bewerbungsverfahren durchlaufen?

ja

nein

Wenn nein, bitte stellen Sie Ihren Weg zum(zur) Persönlichen Referenten(Referentin) dar



- Einsatzbereitschaft
- Flexibilität (zeitlich und inhaltlich)
- Loyalität
- Kontaktfreudigkeit
- Offenheit
- Zuverlässigkeit
- Schnelle Auffassungsgabe
- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstbewusstsein
- Teamfähigkeit
- Ausdrucksfähigkeit (mündlich, schriftlich)

21. Welche Fertigkeiten sind Ihrer Einschätzung nach erforderlich, um die Tätigkeit als Persönliche(r) Referent(in) erfolgreich ausüben zu können?

Bitte ergänzen Sie bei Bedarf die Tabelle um weitere Fertigkeiten.

- PC - Kenntnisse
- Umgangsformen
- Fremdsprachenkenntnisse
- Verwaltungskennntnisse

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

22. Welche Persönlichkeitsmerkmale sind Ihrer Einschätzung nach für erfolgreiche Persönliche Referenten erforderlich? (z.B. Selbstständigkeit, Organisationsfähigkeit )



23. Welche beruflichen Voraussetzungen sind Ihrer Einschätzung nach für künftige Persönliche Referenten zu empfehlen?

**IV. Fragen zu Ihrer Motivation, als Persönliche(r) Referent(in) des Bürgermeisters zu arbeiten**

24. Bitte geben Sie Ihre Beweggründe an, die für Ihre Entscheidung als Persönliche(r) Referent(in) zu arbeiten, ausschlaggebend waren

25. Welche Aspekte Ihrer Tätigkeit als Persönliche(r) Referent(in) des Bürgermeisters empfinden Sie als besonders positiv?





29. Wie lange war Ihr(Ihre) Vorgänger(in) als Persönliche(r) Referent(in) in Ihrer Gemeinde tätig?

Jahre

30. Welche berufliche Station schloss sich direkt an die Tätigkeit Ihres (Ihrer) Vorgängers (Vorgängerin) als Persönliche(r) Referent(in) des Bürgermeisters an?

31. Ist Ihr(e) Vorgänger(in) inzwischen Bürgermeister(in)?

ja

nein

Vielen Dank!

# Anhang B

Interviewprotokolle

### **Anlage 3: Interview mit Oberbürgermeister Joachim Scholz**

**Stadt Neckarsulm (Landkreis Heilbronn), rd. 27.000 Einwohner  
11. Juli 2011**

#### 1. Vorstellung des Interviewpartners

Joachim Scholz ist seit 2008 Oberbürgermeister der Stadt Neckarsulm (Landkreis Heilbronn, rd. 27.000 Einwohner).

Er absolvierte das Studium zum Diplom- Verwaltungswirt und wurde erstmals im Jahr 1996 zum Bürgermeister der Stadt Steinheim/ Murr (Landkreis Ludwigsburg, rd. 12.000 Einwohner) gewählt. Während seiner zweiten Amtsperiode in Steinheim stellte sich Joachim Scholz im Jahr 2008 in der großen Kreisstadt Neckarsulm als Oberbürgermeister zur Wahl. Hier konnte er die Wahl im ersten Wahlgang mit 58,8 % für sich entscheiden und trat am 28. Oktober 2008 sein Amt an.

Joachim Scholz ist 48 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Söhne.

#### 2. Das Interview

**Frage:** Was waren für Sie die ausschlaggebenden Beweggründe, die Schaffung einer Stelle eines Persönlichen Referenten zu veranlassen?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Bereits im Jahr meines Amtsantrittes fanden erste Gespräche über die Einrichtung einer solchen Stelle statt. Die strategische Vorbereitung begann ab dem Jahr 2009, anschließend haben wir nach längeren Diskussionen im Gemeinderat die Beschlüsse für den Stellenplan 2010 herbeigeführt. Besetzt wurde diese Stelle letztendlich im Jahr 2010.

Schon bei meinem Amtsantritt war mir bewusst, dass für einen Oberbürgermeister, der in seinem Amt etwas bewegen möchte und auch neue

Aufgaben anstößt, die Zuarbeit aus dem Haus unverzichtbar ist. Ich stellte mir daher die spannende Frage, ob diese Zuarbeit von den Ämtern des Hauses geleistet werden kann. Dies war selbstverständlich zu bejahen. Die erfolgte Zuarbeit muss jedoch gefiltert, gesteuert und zudem müssen die Informationen aufbereitet werden. Wenn ein Oberbürgermeister niemand zur Verfügung hat, der diese Aufgaben übernimmt, läuft er Gefahr zum Sachbearbeiter degradiert zu werden. Eine solche Degradierung wäre heutzutage in der Politik tödlich. Außerdem wird ein Oberbürgermeister, der sein Amt als Sachbearbeiter betreibt, seine Stadt niemals nach vorne bringen können. Selbstverständlich kann auch eine Sekretärin viel zuarbeiten und koordinieren. Ist es jedoch erforderlich, eine Rede vorzubereiten oder ein fachliches Thema aufzuarbeiten, für das auch Informationen außerhalb des eigenen Hauses eingeholt werden müssen und das thematisch keinem der Ämter zuzuordnen ist, handelt es sich hierbei um eine ausschließliche Zuarbeit für den Oberbürgermeister. Eine Sekretärin ist im Allgemeinen aber mit anderen Aufgaben betraut. Zudem hat sich im Vergleich zu früher auch eine völlig neue Entwicklung ergeben: Die Gesellschaft hat sich vollständig verändert. Gab früher ein Oberbürgermeister eine Richtung vor, begegnete dem kaum ein Bürger oder Gemeinderatsmitglied mit Diskussionen oder Widerspruch. Wenn dies doch der Fall war, wurde die Angelegenheit ausdiskutiert und war nach einer anschließend getroffenen Entscheidung erledigt. Natürlich gab es auch damals kritische Menschen bis hin zu einzelnen Querulanten in der Stadt, die mit Entscheidungen und Vorgehensweisen nicht einverstanden waren und dies auch zum Ausdruck brachten. Insgesamt war diese Zahl aber in der Summe überschaubar. Heute hat sich die Gesellschaft so verändert, dass jeder jederzeit auf den Oberbürgermeister zugreifen, Informationen erfragen sowie Stellungnahmen verlangen kann. Ein Oberbürgermeister würde daran „ersticken“, wenn er allein schon die Koordination der eingehenden Anfragen, der dann einzuholenden Antworten plus des Versandes überwachen müsste. Die genannten Punkte, die lange noch nicht abschließend sind, reichen aus, um einen Arbeitstag zu füllen. Wenn man nun be-

leuchtet, dass die Referentinnen und Referenten in aller Regel mehr als acht Stunden täglich beschäftigt sind, wird relativ schnell deutlich, wie sich die Zeit eines Oberbürgermeisters gestalten würde, wenn er sich zusätzlich mit all diesen Dingen auseinandersetzen müsste. Ich möchte bisher Genanntes an einem konkreten Beispiel verdeutlichen: Zurzeit beträgt meine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Montag bis Sonntag 70-80 Stunden. Anhand dieser Zahl wird erkennbar, wie sich meine politische Durchschlagskraft als auch die Anzahl der von mir initiierten Themen um mindestens die Hälfte verringern würde, müsste ich alle Aufgaben übernehmen, die mir glücklicherweise durch meine Referentin abgenommen werden. Und dies wiederum würde bedeuten, dass die Stadt Neckarsulm sich nicht in der derzeitigen Dynamik entwickeln könnte. Meiner Einschätzung nach benötigt ein Oberbürgermeister in einer großen Kreisstadt mit knapp über 20.000 Einwohnern in der Regel eine solche Stelle definitiv. Im Gegenteil, wenn eine große Schlagkräftigkeit gewünscht wird, müssten im Umfeld des Oberbürgermeisters noch weit mehr Stellen zugeordnet sein. In Neckarsulm ist beispielsweise im Büro des Oberbürgermeisters neben der Persönlichen Referentin sowohl die Sekretärin des Oberbürgermeisters, der Pressereferent als auch der Stadtmarketing-Beauftragte angesiedelt. Prinzipiell könnte man diesen Stab selbstverständlich um weitere Personen ergänzen, auch mit weiteren Referenten. Hierfür ist die Stadt Neckarsulm jedoch von ihrer Struktur und Größe noch zu klein. In einer Größenordnung ab 50.000 Einwohnern ist die Beschäftigung von mehreren Referenten aber durchaus sinnvoll. Bei den klassischen Großstädten ab 100.000 Einwohnern haben dann häufig auch die Beigeordneten einen Persönlichen Referenten.

**Frage:** Wie hat sich der Gemeinderat bezüglich der Schaffung einer Stelle eines Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters positioniert?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Im Gemeinderat gab es sowohl Gegner als auch Befürworter. Die Gegner argumentierten, dass sowohl mein Vorgänger, als auch mein Vor-Vorgänger eine solche Unterstützung nicht hatten und sie es daher auch nicht für erforderlich hielten. Nach längeren Diskussionen hat der Gemeinderat aber schließlich die Notwendigkeit eines Persönlichen Referenten erkennen können und die Schaffung der Stelle mehrheitlich mitgetragen. Mittlerweile besteht eine große Akzeptanz gegenüber meiner Persönlichen Referentin.

**Frage:** Wie war die Akzeptanz im Hause?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Am Anfang haben die Ämter die Stelle der Persönlichen Referentin sehr kritisch betrachtet. Darüber hinaus kam im Haus plötzlich die Frage auf, ob die Sekretärin nach dieser Stellenschaffung nun überflüssig ist. Dies war für mich sehr interessant, denn als meine Persönliche Referentin ihre Stelle dann angetreten hatte, wurde sehr schnell klar, dass eine Sekretärin dennoch benötigt wird. Zudem hat es für Verwirrung gesorgt, dass wir mit der genauen Definition und Abgrenzung des Aufgabengebietes abgewartet haben, bis die Stelle tatsächlich besetzt wurde. Anfangs wussten die Mitarbeiter dann nicht, mit welchen Anliegen man die Referentin kontaktiert, ob man überhaupt noch direkt zum Oberbürgermeister gehen darf und wann man die Sekretärin ansprechen muss. In der Zwischenzeit hat sich dies aber sehr gut eingespielt. Mittlerweile wurde auch Vertrauen zwischen den Mitarbeitern des Hauses und meiner Persönlichen Referentin aufgebaut. Dies ist insbesondere aber auch der kommunikativen Art der Stelleninhaberin zuzuschreiben. Darüber hinaus wurde erkannt, dass die

Klärung von Angelegenheiten beschleunigt werden kann, wenn die Persönliche Referentin als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht, sollte der Oberbürgermeister einmal nicht verfügbar sein. Meiner Einschätzung nach ist eine Akzeptanz auch auf Amtsleiterenebene mittlerweile gegeben.

**Frage:** Sehen Sie auch Nachteile in der Beschäftigung eines Persönlichen Referenten?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Ich sehe keine Nachteile. Auch aus meinem Kollegenkreis ist mir nicht bekannt, dass die Stelle eines Persönlichen Referenten zu Konflikten führt.

**Frage:** Was war für Sie bei der Stellenbesetzung wichtig? Auf was haben Sie besonders Wert gelegt?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Wir haben ein Anforderungsprofil erstellt, das dann auch in der Stellenausschreibung enthalten war. Als berufliche Vorbildung setzten wir den gehobenen Verwaltungsdienst sowie das Vertrautsein mit den verwaltungsinternen Abläufen eines Rathauses voraus. Daher war für mich klar, dass ein Bewerber aus einem Landratsamt eigentlich nur eine Chance hat, wenn er aus dem Referentenstab des Landrats kommt. Persönlich wollte ich zudem keinen Juristen oder Betriebswirt, sondern einen Diplom-Verwaltungswirt, da dies das traditionelle Rückgrat eines jeden Rathauses ist.

Zudem wurden die Bewerber dann selbstverständlich wie bei jeder gewöhnlichen Stellenbesetzung "gescannt" (Wer ist sympathisch, wer passt ins Haus und wer erfüllt die ganz persönlichen Voraussetzungen).

Die Besetzung der Stelle eines Persönlichen Referenten geht über eine normale Stellenbesetzung hinaus. Diese Personalentscheidung und Personalauswahl ist eine Herausforderung, da diese Person am engsten und am nächsten mit dem Oberbürgermeister zusammenarbeitet. Zwar kann ein jeder Mitarbeiter und Amtsleiter erkennen, wo der Amtsinhaber Stärken und Schwächen hat, am tiefsten und am persönlichsten aber kann der Referent in den Oberbürgermeister "hineinschauen". Diese Stellung darf nicht missbraucht werden. Aus diesem Grund muss die Stelle des Persönlichen Referenten mit einer besonders vertrauensvollen und verlässlichen Person besetzt werden. Darüber hinaus ist ein Oberbürgermeister gut beraten, wenn er jemanden zu Seite hat, der seine Stärken und Schwächen erkennt und dem Oberbürgermeister diskret Unterstützung leistet, Stärken zu stärken und Schwächen zu kompensieren. Verlässlichkeit und Verschwiegenheit, Loyalität und Ehrlichkeit sind außerdem unverzichtbare Eigenschaften der Bewerber, die sich sowohl auf den dienstlichen, als auch auf den privaten Bereich erstrecken müssen. Die richtige Besetzung dieser sensiblen Stelle ist auch deshalb äußerst schwierig, da bei einer Fehlentscheidung eine Trennung mit erforderlicher Neubesetzung in der Regel nicht ohne Probleme im Gemeinderat als auch in der Verwaltung erfolgen kann.

Die Stelle des Persönlichen Referenten soll aus meiner Sicht zudem als Karrieresprungbrett dienen, d.h. sie ist auf junge, ehrgeizige Bewerber zugeschnitten, die sich in Neckarsulm ihr "Handwerkszeug" erarbeiten möchten, um sich nach einigen Jahren selbst einmal zur Wahl bzw. der Herausforderung einer Führungsposition in der Verwaltung stellen möchten.

**Frage:** Warum gibt es Ihrer Einschätzung nach nur wenige kleine Gemeinden und Städte (bis 20.000 Einwohner), die einen Persönlichen Referenten beschäftigen?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

In kleinen Gemeinden fehlt es häufig an der finanziellen Ausstattung. In Steinheim verzichtete ich beispielsweise aus finanzpolitischen Gründen auf die Einstellung eines Persönlichen Mitarbeiters, obwohl ich einen entsprechenden Gemeinderatsbeschluss erwirkt habe. Glücklicherweise wurde ich dort von einem hervorragenden Hauptamtsleiter unterstützt, der für mich zusätzlich die Aufgaben eines Persönlichen Referenten übernahm. Außerdem arbeiteten mir noch zwei Sekretärinnen zu, die somit ebenfalls Referentenaufgaben wahrgenommen haben.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Arbeitsbelastung eines Bürgermeisters in einer kleinen Gemeinden der Arbeitsbelastung eines Oberbürgermeisters entspricht. Besonders die sogenannte Allzuständigkeit eines Bürgermeisters, also die Verantwortlichkeit für beispielsweise jeden defekten Kanaldeckel im gesamten Gemeindegebiet, ist für Bürgermeister in kleinen Gemeinden eine erhebliche Belastung. In kleinen Gemeinden können daher oftmals die übergeordneten, großen Ziele nur schwer erreicht werden, da der Bürgermeister eine Vielzahl von "Kleinigkeiten" zu bearbeiten hat.

Darüber hinaus ist die Einstellung eines Persönlichen Referenten häufig mit erheblichen politischen Diskussionen verbunden. Zahlreiche Gemeinderäte erkennen aber auch des Öfteren weder die Notwendigkeit noch die Vorteile eines Persönlichen Referenten. Diese schwierige politische Umsetzung ist meiner Ansicht nach ein weiterer Grund, der die geringe Anzahl von Persönlichen Referenten in kleinen Gemeinden erklären könnte.

Die Beschäftigung von Persönlichen Referenten ist dennoch auch in kleinen Gemeinden sinnvoll.

**Frage:** Wie würde sich Ihr Arbeitsalltag heute verändern, wenn Sie keine Persönliche Referentin mehr hätten?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Mein Tagesablauf müsste sich ohne eine Persönliche Referentin grundsätzlich ändern. Ich müsste meinen Kalender deutlich verschlanken und könnte daher maximal noch die Hälfte meiner Termine wahrnehmen. Zudem müsste ich sehr viel selbst recherchieren und sichten. Dies würde einen sehr großen Anteil meiner Arbeitszeit binden. Darüber hinaus müsste ich viele Vorgänge als Routinearbeiten erledigen. Meine Belastung würde sich bei einer momentanen 80-Stunden-Woche noch deutlich erhöhen.

**Frage:** Was waren die Beweggründe, die für die Abgrenzung des Aufgabengebietes der Persönlichen Referentin ausschlaggebend waren?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Die Ausgestaltung des Aufgabengebietes wurde viel diskutiert. Durch die jetzt erfolgte Abgrenzung ist meine Persönliche Referentin nicht nur ein sogenannter "Kofferträger", sondern sie bearbeitet auch eigene Vorgänge, die den vielfältigsten und verschiedensten Aufgabenbereichen zuzuordnen sind. Dadurch kann sie sehr stark für ihre eigene berufliche Laufbahn profitieren.

**Frage:** Wie schätzen Sie die weiteren Karrierechancen eines Persönlichen Referenten ein?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Die Karrierechancen eines Persönlichen Referenten sehe ich als sehr gut an, insbesondere wenn sich ein Persönlicher Referent auf ein Wahlamt

bewirbt. Entscheidender Vorteil ist hier, dass dieser Bewerber bereits im direkten Umfeld eines Wahlbeamten gearbeitet hat. Das Amt des Persönlichen Referenten ist darüber hinaus auch für die Vorbereitung auf die Position eines Amtsleiters hervorragend geeignet. Persönliche Referenten haben in der Regel gute Kontakte zum Gemeinderat, die sich insbesondere bei internen Stellenbesetzungen positiv auf die Chancen des Persönlichen Referenten auswirken. Meiner Einschätzung nach haben Persönliche Referenten bei der Besetzung von Amtsleiterposten sogar die besten Chancen. Ein Referent kennt die Anforderungen, die an die Zuarbeit für einen Oberbürgermeister gestellt werden, zudem haben Referenten meist ein guten Blick für Stärken und Schwächen des Oberbürgermeisters.

**Frage:** Sehen Sie als Oberbürgermeister, der die Anforderungen kennt, die an Bürgermeister gestellt werden, die Position eines Persönlichen Referenten als die ideale Vorstufe und gute Vorbereitung zum Amt des Bürgermeisters?

**Oberbürgermeister Joachim Scholz:**

Ich sehe die Position eines Persönlichen Referenten als sehr gute Vorbereitung für das Amt des Bürgermeisters. Das Arbeitsgebiet der Persönlichen Referenten ist sehr vielfältig, da sie in einer Querschnittsfunktion tätig sind. Durch das große breitgefächerte Tätigkeitsfeld, das Persönliche Referenten Tag für Tag bewältigen, können sie sich ein breites Spektrum an Wissen erarbeiten. Sie bringen dadurch alle erforderlichen Grundlagen für ein Wahlamt mit. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, sich vieles von ihrem Vorgesetzten abzuschauen und auch von dessen Erfahrungen und Fehlern zu lernen und zu profitieren. Die Stelle des Persönlichen Referenten ist aus meiner Sicht das perfekte Trainingslager für ein Wahlamt. Bemerkenswert finde ich den sogenannten "Bürgermeister-Schmied", Heinz Kälberer, als Oberbürgermeister a.D. von Vaihingen/Enz. Viele seiner Persönlichen Referenten und Referentinnen haben als Bürgermeister

kandidiert und wurden gewählt. Dadurch entstand auf dieser Funktion eine hohe Fluktuation, so dass sich mir der Eindruck erweckte, dass die Position des Persönlichen Referenten eine klassische Sprungbrettstelle darstellt.

In kleineren Gemeinden (unter 10.000 Einwohner) empfehle ich hingegen für das Amt des Bürgermeisters die Funktion eines Hauptamtsleiters oder Kämmerers als Sprungbrettposition, da in dieser Größenordnung die Aufgabenwahrnehmung strukturbedingt auf etwas andere Weise erfolgt und einem Persönlichen Referent anfangs dieses Erfahrungswissen fehlt.

## **Anlage 4: Interview mit Bürgermeister Dirk Schaible**

**Stadt Freiberg am Neckar (Landkreis Ludwigsburg), rd. 15.000 Einwohner**

**18. Juli 2011**

### **1. Vorstellung des Interviewpartners**

Dirk Schaible ist seit 2008 Bürgermeister der Stadt Freiberg am Neckar. Nach Abschluss seines Studiums an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen stellte er sich nach zwei vorhergegangenen beruflichen Stationen im Jahr 2008 erstmals in Freiberg am Neckar als Bürgermeister zu Wahl. Hier konnte er die Wählerinnen und Wähler überzeugen und gewann die Wahl bereits im ersten Wahlgang mit 53,89 %. Am 16. Juni 2008 trat Dirk Schaible sein Amt in Freiberg an.

### **2. Das Interview**

**Frage:** Bitte stellen Sie Ihren bisherigen beruflichen Werdegang dar.

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Nach Abschluss meines Diplomes an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg war ich in einem Beratungsunternehmen (Arthur Andersen, heute Ernst & Young) in der Kommunalberatung tätig. In einem interdisziplinärem Team führte ich hier deutschlandweit unterschiedliche Projekte in verschiedenen Kommunen durch. Ein Jahr später übernahm ich die Funktion des Persönlichen Referenten des damaligen Oberbürgermeisters Werner Spec der Stadt Calw. Als Herr Spec nach zwei Jahren zum Oberbürgermeister der großen Kreisstadt Ludwigsburg gewählt wurde, begleitete ich ihn mit dorthin. In Ludwigsburg war ich noch knapp fünf Jahre als Persönlicher Referent des Oberbürgermeisters tätig und übernahm dort zudem die Funktion des Leiters des Bü-

ros des Oberbürgermeisters, bis ich im Jahr 2008 in Freiberg am Neckar zum Bürgermeister gewählt wurde.

**Frage:** Haben Sie die Funktion des Persönlichen Referenten bewusst als Karrieresprungbrett zum Amt des Bürgermeisters genutzt?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Dies kann ich eindeutig verneinen. Ich habe die Position des Persönlichen Referenten nicht angenommen, um mich aus dieser Position heraus als Bürgermeister zur Wahl zu stellen, sondern weil ich sie gerne ausüben wollte und mir diese Funktion verschiedene Karrierepfade eröffnete. Das Amt des Bürgermeisters war damals nicht mein ausschließliches Ziel sondern eine Möglichkeit von vielen, für die die Position des Persönlichen Referenten eine sicherlich sehr gute Grundlage bietet. Bezüglich meiner weiteren Karriereentwicklung wollte ich dies erst einmal auf mich zukommen lassen. Die Position des Persönlichen Referenten stellte für mich jedoch eine gute Grundlage dar, unabhängig davon, wie meine nächsten Karriereschritte sich gestalteten. Mir war aber durchaus bewusst, dass es sich für mich beim Amt des Persönlichen Referenten um keine Lebensentscheidung auf Dauer handelte und ich nicht mein gesamtes berufliches Leben in dieser Stellung verbleiben wollte, sondern dass ich eine berufliche Weiterentwicklung anstrebte, um die "Karriereleiter nach oben zu klettern".

**Frage:** Was war Ihre Motivation, als Bürgermeister der Stadt Freiberg am Neckar zu kandidieren?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Im Laufe meiner Jahre als Persönlicher Referent ist der Wunsch gereift, das Amt des Bürgermeisters einmal selbst auszuüben. Ich habe lange Zeit

bei der Arbeit eines Oberbürgermeisters mitgewirkt und entwickelte so den Wunsch, dies einmal auch selbst zu gestalten. Auf Freiberg fiel damals meine Wahl, da ich diese Gemeindegröße als für mich richtig empfand und ich weder in einer großen Kreisstadt noch in einem kleinen Dorf als Bürgermeister tätig sein wollte. Darüber hinaus gefiel mir die Stadt Freiberg schon immer sehr gut, es handelt sich hier um ein "nettes Städtchen". Eine sehr pragmatische Überlegung kam darüber hinaus hinzu: Meine Frau und ich fühlen uns im Landkreis Ludwigsburg sehr wohl und wollten daher nach Möglichkeit auch in dieser Umgebung bleiben.

**Frage.** Hatten Sie schon immer das Ziel Bürgermeister zu werden?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Dieser Wunsch hat sich langsam entwickelt. Bereits während meines Studiums habe ich mich mit den möglichen künftigen Berufsfeldern beschäftigt und konnte mir auch sehr gut die Funktion eines Hauptamtsleiters vorstellen. Ich wollte möglichst in einem Querschnittsbereich arbeiten, in dem man zumindest auch politisch tätig sein kann. Das Amt des Bürgermeisters war für mich eher eine Option, die ich "im Hinterkopf" hatte, es war jedoch nie mein ausschließliches und einziges Karriereziel. Ich hatte es aber auch nicht völlig ausgeschlossen. Bezüglich meiner Karriereentwicklung nahm ich insgesamt eine eher abwartende Haltung ein und schaute auch, wie sich die gesamte Situation entwickelte.

**Frage:** Wie können Sie nun im Amt des Bürgermeisters von Ihrer früheren Tätigkeit als Persönlicher Referent profitieren?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Alle Tätigkeiten die ich als Persönlicher Referent bereits ausgeübt habe, waren für mich persönlich eine sehr gute Vorbereitung auf das Amt des

Bürgermeisters. Insbesondere durch den Überblick bei den wichtigen Themen, durch die Möglichkeit der Aneignung eines breiten Generalistenwissen und auch durch das Kennenlernen der gesamten Bandbreite an Themen, die eine Verwaltungsspitze tangieren und in die ich daher bereits als Persönlicher Referent eingebunden war, konnte ich sehr stark profitieren. Ich hatte sehr früh als Persönlicher Referent Kontakt zu den unterschiedlichsten Personengruppen. Zudem konnte ich bei der Vorbereitung von politischen Themen sowie beim Kontakt zur Presse bereits hilfreiche Erfahrungen sammeln. Durch die Position des Persönlichen Referenten kann man in diesen Bereichen bereits ein bisschen "üben" und so in das Amt des Bürgermeisters hineinwachsen. Die Position des Persönlichen Referenten beinhaltet somit das gesamte "Handwerkszeug", das man für die Ausübung des Amtes des Bürgermeisters benötigt. Nahezu jede einzelne Tätigkeit die ich als Referent ausübte, hilft mir auch heute noch, das Amt des Bürgermeisters auszufüllen.

**Frage:** Gibt es Bereiche während der Ausübung Ihres Amtes als Bürgermeisters, auf die Sie durch Ihre frühere Referententätigkeit nicht vorbereitet waren?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Gefehlt hat mir bisher nichts. Es besteht jedoch ein Unterschied, auf den man sich meiner Einschätzung nach aber auch nicht vorbereiten kann. Als Referent steht man in "zweiter Reihe" hinter seinem Chef und trägt nicht die Verantwortung auf den Schultern, die ein Bürgermeister inne hat. Dies war mir durchaus bewusst, dennoch ist ein völlig neues Gefühl wenn man die gesamte Verantwortung nun selbst trägt und es keinen Chef mehr gibt, der bestimmte Situationen abfangen kann. Man muss plötzlich selbst die Verantwortung übernehmen und kann dies nicht mehr an einen Vorgesetzten weiterleiten. Ich habe zumindest in der Theorie gewusst, was auf mich zukommen wird und habe mir daher auch bezüglich der Arbeitsbe-

lastung in diesem Beruf wenig Illusionen gemacht. Dies war eine sehr gute Vorbereitung, da mir bewusst war, dass in diesem Beruf die Arbeitsbelastung sehr hoch ist, eine Vielzahl an Terminen wahrgenommen werden müssen und das Familien- und Freizeitleben eher eingeschränkt ist.

**Frage:** Können Sie die Position eines Persönlichen Referenten als Sprungbrettposition zum Bürgermeister empfehlen?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Die Funktion des Persönlichen Referenten kann ich unbedingt als Karriere-sprungbrett empfehlen. Für Personen, die sich das Amt des Bürgermeisters als Karriereziel setzen, ist diese Position sicherlich sehr hilfreich, aber selbstverständlich nicht zwingende Voraussetzung, die zu erfüllen ist. Von der Funktion des Persönlichen Referenten kann man meiner Einschätzung nach nur profitieren. Aber auch die Position des Hauptamtsleiters oder des Kämmerers sind gute Vorbereitungen für das Amt des Bürgermeisters. Viele meiner Kollegen haben vor ihrer Kandidatur zum Bürgermeister diesen beruflichen Werdegang beschritten. Dies sind sicherlich ebenso gute Positionen für eine spätere Bürgermeisterkandidatur wie die des Persönlichen Referenten. Meiner Meinung nach ist hier aber eine Wertung der einzelnen vorbereitenden Funktionen nur schlecht möglich. Die Funktion des Persönlichen Referenten sehe ich daher neben der Funktion des Hauptamtsleiters und des Kämmerers als eine von dreien, sehr guten Vorbereitungsmöglichkeiten auf das Amt des Bürgermeisters.

Zudem ist die Wahl des "Sprungbrettes" zum Amt des Bürgermeisters eventuell auch abhängig von der Größe der Gemeinde, in der man sich zur Wahl stellen möchte. Für Persönliche Referenten ist es meiner Einschätzung nach eher ungewöhnlich, in einer sehr kleinen Gemeinde als Bürgermeister zu kandidieren. Meiner Erfahrung nach kandidieren Persönliche Referenten eher in größeren bzw. mittelgroßen Kommunen. Da der Bürgermeister in einer kleineren Kommune deutlich stärker in das Tages-

geschäft eingebunden ist, fällt dies einem Bewerber, der sich aus der Position eines Hauptamtsleiters oder eines Kämmerers heraus zur Wahl stellt, möglicherweise leichter als einem Persönlichen Referenten. Insgesamt kann hierzu jedoch keine allgemeingültige Regel aufgestellt werden.

**Frage:** Sehen Sie auch Nachteile in der Position des Persönlichen Referenten als Karrieresprungbrett zum Bürgermeister?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Ich sehe in der Position des Persönlichen Referenten als Karrieresprungbrett einen entscheidenden Nachteil: Persönlichen Referenten, die sich als Bürgermeister zur Wahl stellen, wird häufig von den Wählerinnen und Wählern vorgeworfen, bisher keine Führungsverantwortung getragen zu haben. Dies kann ein Nachteil für Persönliche Referenten in einem Wahlkampf sein, der sich meiner Einschätzung nach aber auf die Darstellung des Kandidaten aus Sicht der Wählerinnen und Wähler beschränkt und nicht auf die tatsächliche Qualifikation des Bewerbers. Für viele Wählerinnen und Wähler fehlt im Lebenslauf eines Persönlichen Referenten der Nachweis der Führungsverantwortung, da Persönliche Referenten häufig in Stabstellen einem Oberbürgermeister zugeordnet sind und für die breite Bevölkerung oftmals nur als "Assistent" des Oberbürgermeisters wahrgenommen werden. Für die Wählerinnen und Wähler stellt sich daher die Frage, ob der Persönliche Referent, der bisher in der "zweiten Reihe" stand und zuarbeitete, überhaupt die Fähigkeiten hat, selbst das Amt eines Bürgermeisters auszuüben. Ich persönlich konnte glücklicherweise durch meine Funktion als Büroleiter des Oberbürgermeisters in Ludwigsburg nachweisen, dass ich in diesem Rahmen bereits Führungsverantwortung für zwölf Mitarbeiter trug und konnte somit diesem Vorurteil entgegenreten.

**Frage:** Können Sie sich die Position des Persönlichen Referenten auch als Karrieresprungbrett zu einer Amtsleiterposition vorstellen?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Für mich persönlich fehlt einem Persönlichen Referenten aufgrund seines breiten Generalistenwissens oftmals die Fachkenntnis einzelner Bereiche wie beispielsweise dem Ordnungsamt oder dem Hauptamt. Hier müsste sich meiner Einschätzung nach, das "Tiefenwissen" erst angeeignet werden. Ein Persönlicher Referent hat in der Regel ein umfassendes Generalistenwissen, das sich jedoch bei einer Bewerbung auf einen Amtsleiterposten eines bestimmten Fachbereichs negativ auswirken könnte, da andererseits die fachliche Tiefenkenntnis fehlt. Die Chancen eines Persönlichen Referenten auf eine Amtsleiterposition eines speziellen Fachbereichs könnten sich daher verschlechtern, sollte ein anderer Bewerber, der bereits Erfahrungen und Fachwissen aus diesem Bereich mitbringt, mit um diese Stelle konkurrieren. Selbstverständlich heißt das aber nicht, dass sich Persönliche Referenten nicht auch auf diesen Stellen durchsetzen können.

**Frage:** Warum beschäftigen Sie in Freiberg keinen Persönlichen Referenten?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Der Gemeinderat würde mir, zumindest mutmaßlich, dafür keine Personalstelle genehmigen. Natürlich würde ich gerne einen Persönlichen Referenten beschäftigen, aber die Stadt Freiberg befindet sich von der Größenordnung her an der unteren Grenze, an der Kommunen beginnen, Persönliche Referenten für ihre Bürgermeister beschäftigen zu können. Meiner Einschätzung nach haben aber in der Regel Städte ab der Größe einer großen Kreisstadt einen Persönlichen Referenten. Darüber hinaus besteht momentan ein Personaleinsparprogramm in Freiberg, daher ist

momentan nicht daran zu denken, dass mir ein Persönlicher Referent zur Unterstützung zur Seite gestellt wird. Ich hoffe aber, dass sich dies auch einmal ändern wird. Glücklicherweise habe ich aber eine sehr gute Sekretärin, die mir weit mehr Angelegenheiten abnimmt und mich so unheimlich entlastet, mehr als man das erwarten kann. Sie übernimmt neben ihren allgemeinen Aufgaben bereits Referentenaufgaben.

**Frage:** Hätten Sie grundsätzlich Bedarf für einen Persönlichen Referenten?

**Bürgermeister Dirk Schaible:**

Ein Persönlicher Referent wäre sicherlich sehr hilfreich, da dieser einem den Rücken freihält und Aufgaben auf dem Tätigkeitsumfeld des Bürgermeisters für diesen erledigt. Bei einem Persönlichen Referenten sollte es sich um einen Bewerber aus dem gehobenen Dienst handeln, eventuell auch einem Absolventen, der sich in die verschiedenen Themen, die bei einem Bürgermeister anfallen, einarbeiten kann, der Angelegenheiten ausarbeiten und auch innerhalb der Verwaltung koordinieren kann. Darüber hinaus wäre für mich wichtig, dass ein Persönlicher Referent auch im Bereich der konzeptionellen Entwicklung mitwirken und Strategien vorbereiten könnte, die thematisch keinem der Ämter zuzuordnen sind.

## Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Oberstenfeld, 05. September 2011

---

Hannah Katharina Kurz