

Serie

# „Erfolg ist durch Zuhören geprägt“

Die Neuvermessung der Führung: Was bleibt, was kommt?  
Rudolf Kast im Gespräch mit Volker Kieber, Bürgermeister von Bad Krozingen.

Von Rudolf Kast



**DER JURIST RUDOLF KAST** war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine exzellente Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In **netzwerk südbaden** beleuchtet er in einer Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis.

*Herr Kieber, welche Führungskultur haben Sie nach der Wahl 2013 und Ihrem Amtsantritt am 19. Januar 2014 vorgefunden?*

Der Gemeinderat war in den Jahren zuvor in seiner Mehrheit nicht mehr mit der bisherigen Führungskultur einverstanden und hatte sich teilweise vom amtierenden Bürgermeister distanziert. Die Verwaltung war verunsichert und ich fand Lagerbildungen im Gemeinderat und in der Verwaltung vor.

*Mit welchen Führungswerkzeugen haben Sie dann gearbeitet?*

Meine Erfolgsfaktoren waren: zuhören, aktiv zuhören, intern wie extern. Ich habe mir erst mal ein Bild von der Situation gemacht. Intern habe ich dann die Strukturen organisatorisch geordnet, die Fachebene der Ämter gestärkt und statt zwei Dezernaten vier gebildet. So wurden zum Beispiel durch das Dezernat Schule, Bildung und Soziales die Fachkompetenzen stärker gebündelt. Mit den Gemeinderäten habe ich persönliche Gespräche geführt, um die Menschen kennenzulernen. Ferner habe ich darauf geachtet, „QuickWins“ für die Gemeinde und ihre Bürger zu identifizieren. So haben wir schon vor der großen Flüchtlingskrise im März

2014 mit dem Gemeinderat den Bau und den Standort für eine Gemeinschaftsunterkunft des Landkreises diskutiert und entschieden. Hierfür haben wir eine soziale und gesellschaftlich akzeptierte Lösung geschaffen, die für den Investor und die Stadt letztlich auch finanziell interessant war.

*Was glauben Sie war Ihr Erfolgsgeheimnis?*

Mir ging es immer darum, breite gemeinsame Interessenlagen für die Stadt und den Gemeinderat zu identifizieren. Die persönlichen Interessen hintanstellen und die gemeinschaftlichen Interessen betonen. Dazu musste ich viele Vorort-Termine machen, viele Gespräche führen und zahlreiche Besichtigungen gerade zum Thema Flüchtlingsunterkünfte in anderen Kommunen durchführen. In allen Terminen bin ich gefragt als Kommunikator und derjenige, der nur über Kooperation zum Erfolg kommt.

*Wie passt die Rolle des Bürgermeisteramtes zu dieser Auffassung von kooperativer Führung?*

Das Amt sieht in Baden-Württemberg nach der Verfassung und

Gemeindeordnung eine starke Rolle für den Bürgermeister vor. Er ist Chef des Rates, Chef der Gemeindeverwaltung und hat eine dominante rechtliche Stellung. Traditionell erfährt das Amt in der Öffentlichkeit hohen Respekt, aber diese respektvolle Haltung der Bürgerschaft gegenüber Amtsträgern verändert sich gerade. Autoritäten werden zunehmend argwöhnisch beäugt.

*Was macht dann dieses Amt mit Ihnen als Mensch im Spiegel dieser Erfahrung?*

Ich sehe mich in einer Vorbildfunktion und will der Mensch bleiben, der ich auch vorher war in meiner früheren Funktion als Bürgermeister in Gottenheim. Ich will keine Rolle spielen, die nicht zu mir passt. Ein kleines Beispiel: in netter kleiner Runde erlaube ich mir als Bürgermeister ein Viertele zu trinken, auch als Bürgermeister der Gesundheitsstadt. Ferner will ich authentisch bleiben: ich spreche mit allen Menschen aus allen Schichten in dieser Stadt und kann mich auf alle einstellen. Diese Fähigkeit hat mir geholfen im Umgang mit dem Gemeinderat, wo ich Traditionalisten, Querdenker und Visionäre vorgefunden habe. Der Erfolg ist durch Zuhören geprägt und am Ende kann ich die Sachargumente einbringen, auch wenn das immer schwieriger wird aufgrund der zunehmenden Emotionalität.

*Wie erleben Sie aktuell Ihre Führungsrolle im Veränderungsprozess?*

Im nächsten Jahr sind Kommunalwahlen und ich merke, dass Führung schwieriger wird. Meine Rolle auch als Inspirator ist weiter zu differenzieren, weil jetzt im Vorfeld der Wahlen andere Themen wichtig sind. Es ist uns noch gelungen, eine breit angelegte Diskussion zum politischen Großthema Bildung zu führen und in unserer mittelfristigen Planung nach intensiver Diskussion im Gemeinderat festzulegen, dass wir im Rahmen unseres vierjährigen Finanzplans 64 Prozent unserer Mittel in die Bildung investieren. Unser gemeinsames Ziel ist, den Gesundheitsstandort Bad Krozingen zu stärken und den Fachkräftemangel durch Bildungsinvestitionen aktiv anzugehen.

*Dies spricht für gelungene systemische integrierende Führung? Wie haben Sie das geschafft?*

Es wurden viele Besichtigungen vor Ort mit dem Rat durchgeführt, wir haben uns neueste Techniken angesehen und Einverständnis über unumgängliche Modernisierung geschaffen. In Bad Krozingen ist die Max-Planck-Realschule bestens mit digitalen Medien ausgestattet. Die Grundschulen sowie die Werkrealschule in der Kernstadt müssen dringend saniert werden und es ist höchste Zeit, die neuen medialen Möglichkeiten in den Schulen einzuführen. Wir haben jetzt in Bad Krozingen eine gute Infrastruktur und ich bin gespannt, wie wir es jetzt schaffen trotz bevorstehender Kommunalwahlen 2019 unsere Führungshaltung über Visionen, Ideen und Inspiration aufzuzeigen. Dabei ist mein Vorteil als Bürgermeister ganz sicher, dass wir in Baden-Württemberg für acht Jahre gewählt sind und damit für Kontinuität stehen.

*Als Bürgermeister sind Sie auch in einer Rolle als Informationssammler und -verteiler. Wie gestaltet sich diese?*

In einer Kleinstadt dieser Größenordnung hat der Bürgermeister eine zentrale Rolle. Ich erhalte viele Informationen und die Bürger erwarten auch, dass der Bürgermeister alles weiß. Nun sind wir mit Bad Krozingen sehr schnell auf ca. 20.000 Einwohner gewachsen, ich muss also auf die Verwaltungsebenen delegieren. Als Bürgermeister bleibt mir indes immer die politische Verantwortung, mit „mir geht es heim“, wie ich es ausdrücke. Es gibt also Grenzen der Delegation. Andererseits bedeuten steigende Anforderungen und zunehmende Komplexität, dass wir in der Verwaltung die Qualifikation unserer Mitarbeitenden erhöhen müssen. Unsere qualifizierten Beschäftigten müssen mir helfen, im Vorfeld von politischen Vorhaben die potenziellen Minen zu entdecken, dies erfordert einen intensiven Informationsaustausch.

*Was war denn Ihre kritischste und schwierigste Führungssituation bisher?*

Als ich das Amt übernahm, lag ein einstimmiger Beschluss des Gemeinderates vor zum Bau eines Hotels am Rande des Kurparks,

Anzeige

**building brands.  
telling stories.**

feykaherr.com

feyka  
&herr

der 2012 in nichtöffentlicher Sitzung gefällt wurde. Ich habe mir lange überlegt, was ich tue und habe mich dann hinter das Projekt gestellt, als es öffentlich wurde. Nach einer emotionalen Diskussion in der Bürgerschaft wurde aufgrund eines Bürgerbegehrens das Projekt gestoppt mit der Folge einer Spaltung der Bürgerschaft der Gemeinde. Das Bürgerbegehren war indes wegen eines Formfehlers unrechtmäßig. Ich habe dann trotzdem dem Gemeinderat empfohlen, einen Bürgerbescheid durchzuführen, um hier proaktiv als Gemeinderat vorzugehen. So wurde es beschlossen und dann in der Folge ein Mediationsverfahren in der Gemeinde durchgeführt. Im Ergebnis können wir heute feststellen, dass wir einen neuen Standort für ein 4-Sterne-Hotel in Bad Krozingen gefunden haben, der mehrheitlich im Interesse der Bürgerschaft ist.

*Führung in der Politik bedeutet also immer mehr Partizipation und immer weniger Entscheidung?*

In der Tat muss ich meines Erachtens versuchen, weg von der Entscheider-Rolle zu kommen und eine moderierende Rolle einzunehmen. Dies habe ich auch so erlebt rund um ein Bebauungsverfahren am Lamplatz, das sich über vier Jahre hinzog. Ich kann hier nicht auf die Einzelheiten dieses langwierigen und komplizierten Verfahrens eingehen. Was ich aber gelernt habe, dass wir in Bad Krozingen nur über Bürgerbeteiligungsprozesse Politik gestalten können. Dies ist für die Gemeinde neu. Gerade durchlaufen wir Bürgerwerkstätten, in denen wir die Zukunft von Bad Krozingen und die Vision 2030 diskutieren. Die Kunst der politischen Führung in einer Gemeinde ist es, die Bürger zu beteiligen und mit Schnellschüssen nicht vor den Kopf zu stoßen.

*Welche Grenzen der aktiven Kommunikation erleben Sie dabei?*

Wer als öffentlicher Amt- und Würdenträger heute tätig ist, ist als Person mehr und mehr ein Angriffsobjekt. Ich und andere Amtspersonen werden über die sozialen Medien übelst beschimpft. Direkte Kommunikation mit den Bürgern reicht nicht mehr aus, ich muss als Bürgermeister die Zeitenwende annehmen und auch

über die sogenannten sozialen Medien kommunizieren. Mein großes Ziel ist und bleibt es, möglichst alle Bürger zu erreichen und mit ihnen in einen konstruktiven bürgerschaftlichen Dialog zu treten.,

**VOLKER KIEBER**, Jahrgang 1962, ist seit Januar 2014 Bürgermeister der Stadt Bad Krozingen. Zuvor war er zehn Jahre Gemeindeoberhaupt in Gottenheim. Der studierte Forstwirt, der in Gaildorf im Kreis Schwäbisch-Hall geboren wurde, kam über die fürstliche Forstverwaltung Hohenlohe-Waldenburg zur Stadt Freiburg, wo er von 1994 bis 2004 für den Mooswald verantwortlich war. Kieber ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Anzeige

**db-werbeartikel24**  
Ihr Experte für innovative Produkte & Trends

Adresse: Offenstraße 2, 79199 Kirchzarten Mail: [vertrieb@db-werbeartikel24.com](mailto:vertrieb@db-werbeartikel24.com)  
Telefon: +49 7661 / 97390 - 50 Website: [www.db-werbeartikel24.com](http://www.db-werbeartikel24.com)

WELCHE WERBEARTIKEL KOMMEN FÜR SIE IN FRAGE?  
**KLASSISCH  
ELEKTRONISCH  
INNOVATIV**  
KONTAKTIEREN SIE UNS, WIR BERATEN SIE GERNE!

**KONZEPT** **GESTALTUNG** **PRODUKTION** **LOGISTIK**



▲ Will mit möglichst allen Bürgern einen konstruktiven Dialog führen: Volker Kieber. Foto: Stadt Bad Krozingen

Anzeige

## Smart arbeiten. Zeit sparen.

**In Ihrem Multifunktionssystem  
steckt mehr drin als Sie denken.**  
Beratung, Installation, Wartung und  
Systemmanagement von resin.

**RICOH**

- OCR/Barcode Erkennung
- Netzwerk-Fax
- Formulardruck
- Scan-to-Word
- Scan-to-Excel
- Workflow Automatisierung
- Scan-to-E-Mail
- Scan-to-Folder/File
- PDF-Erstellung/Konvertierung

**Geschäftsbereich Office Solutions**

www.resin.de, info@resin.de  
79589 Binzen, Am Dreispitz 6, Tel. 07621 / 666-0  
79111 Freiburg, Riegeler Straße 6, Tel. 0761 / 455 75-0  
79761 Waldshut-Tiengen, Alfred-Nobel-Str. 17, Tel. 07751 / 89777-0

**resin**