

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen
kommune360.de/kommunenpodcast

Wie führt man kooperativ? - Stimmen aus der Führungspraxis in Leipzig, Wolfsburg und Eltville am Rhein

Folge 22 (Staffel 3) | 07.05.2024

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Initiative Kommune 360°
- Janina Bittner, Abteilungsleiterin Jugendhilfe Leipzig
- Dr. Karoline Mikus, Leiterin der AG Fachplanung Bildung in Wolfsburg
- Patrick Kunkel, Bürgermeister Stadt Eltville am Rhein



Der Kommunen-Podcast ist ein Podcast von Kommune360°, einer Initiative von PHINEO, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung. Die erste Staffel entstand in Zusammenarbeit mit dem Programm "Jugend entscheidet" der gemeinnützigen Hertie Stiftung und wurde zusätzlich gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die zweite und dritte Staffel entstehen mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Tldh. - 8 Take Away Botschaften

- **Kooperative Führung braucht klare Strukturen:** Führungskräfte sollten einen verlässlichen Rahmen setzen, in dem sich Teams eigenverantwortlich bewegen können.
- **Neue Führungsrollen entstehen:** Verwaltung braucht neben klassischen Leitungspositionen auch moderierende und koordinierende Rollen.
- **Vertrauen und Verantwortung:** Mitarbeitende sollen selbstständig arbeiten und Entscheidungen treffen, während Führungskräfte Orientierung bieten.
- **Agile Methoden in der Verwaltung:** Teams profitieren von Formaten wie Scrum oder interdisziplinären Arbeitsgruppen für flexiblere Zusammenarbeit.
- **Hierarchien bewusst aufbrechen:** Durch kooperative Formate, z. B. Gesprächsrunden oder Projektteams, werden Verwaltungsprozesse innovativer.
- **Mut zur Veränderung:** Führungskräfte müssen bereit sein, Routinen zu hinterfragen, Experimente zu wagen und neue Arbeitsweisen zu fördern.
- **Wissensmanagement stärken:** Strukturiertes Lernen und Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden hilft, Fachwissen zu sichern.
- **Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber:** Junge Fachkräfte lassen sich durch Mitgestaltungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle und klare Entwicklungsperspektiven binden.

Intro

Sprecher: Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale Gestalterinnen.

Karoline Mikus: Die Idee war eigentlich, dass man jetzt verschiedene Wölfe aus unterschiedlichen Wolfsrudeln zusammenbringt und die sofort so ein Hochleistungsteam werden und das nächste Schlittenrennen gewinnen. Aber man hat irgendwie vergessen, dass man sich erstmal darüber verständigen muss, wie man eigentlich zusammenarbeiten will.

Janina Bittner: Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass man in Verwaltung eigentlich wirklich alles machen kann, wenn man es versucht.

Patrick Kunkel: Ich glaube, wichtig ist, dass den Menschen einen Rahmen zu setzen. Einen Rahmen, in dem sie sich bewegen können und auf den sie auch vertrauen können. Und der Rahmen, das ist meine Hauptaufgabe.

Karoline Mikus: Ja, ich glaube für mich ist es tatsächlich die herausforderndste Aufgabe, die ich bisher im Beruf hatte.

00:00:50

Simone Gaul: Hallo und herzlich willkommen zum Kommunen-Podcast. Schön, dass Sie wieder bei uns Reinhören.

Manuela Dorsch: Ja, wir sind wieder Manuela Dorsch. Das bin ich aus dem Team von Kommune 360° und meine Co-Moderatorin Simone Gaul.

Simone Gaul: Genau, das bin ich. Und das hier ist auch schon die dritte Folge unserer Ministaffel zum Thema Führung in Verwaltung.

Und ja, heute wollen wir uns mal genauer anschauen, wer sind denn eigentlich die Menschen, die heute in Verwaltung führen? Also im ganz engen Sinne, in ganz klassischen Führungspositionen, Abteilungsleiterin, Bürgermeister. Aber es gibt eben auch Führung in ganz neuen Rollen, die es so früher gar nicht gab.

Manuela Dorsch: Ja Simone, du hast es schon gesagt, Führung hat sich total verändert. Und dass sich Dinge wandeln müssen, haben auch schon sehr viele Leute erkannt und sich auch schon auf den Weg gemacht und Dinge ausprobiert. Und für diese Folge haben wir genau mit drei solchen Menschen gesprochen, die in Führungspositionen sind. Nämlich mit Janina Bittner aus Leipzig, Karoline Mikus aus Wolfsburg und Patrick Kunkel aus Eltville. Alle drei sind in Führung, aber auch in, ich sage mal, Führungspositionen ganz unterschiedlicher Natur.

00:01:55

Simone Gaul: Die erste nämlich, Janina Bittner, leitet den Bereich Jugendhilfe bei der Stadt Leipzig. Also das ist eine große Abteilung mit ganz vielen Mitarbeitenden. Eher eine klassische Führungsrolle, könnte man jetzt sagen.

Karoline Mikus wiederum soll eine interdisziplinäre Gruppe von Fachplaner:innen führen oder macht das auch, aber soll eben nicht wirklich als Führungskraft auftreten. Das ist sehr besonders.

Und dann haben wir noch Patrick Kunkel. Er ist Bürgermeister in Eltville am Rhein, macht diesen Job auch schon richtig lange, bringt aber, obwohl er diesen Job schon so lange macht, immer noch ganz viele frische Ideen da rein. Genau, aber lassen wir die drei sich doch einfach mal selbst kurz vorstellen.

Janina Bittner: Ich bin Janina Bittner. Ich bin 40 Jahre alt, komme gebürtig aus Münster in Westfalen und lebe aber schon seit weit über 15 Jahren in der schönen Stadt Leipzig. Ich bin ganz ursächlich Theaterpädagogin, habe aber auch soziale Arbeit studiert, als Sozialarbeiterin gearbeitet, bin angewandte Medien- und Kulturwissenschaftlerin und bin seit November 2022 die Abteilungsleiterin Jugendhilfe im Amt für Jugend und Familie der Stadt Leipzig.

Karoline Mikus: Ja, hallo, ich bin Karoline Mikus. Ich bin 35 Jahre alt und seit fünf Jahren bei der Stadtverwaltung in Wolfsburg im Referat strategisches Bildungsmanagement. Und ich komme ursprünglich aus der Wissenschaft und bin Bildungssoziologin.

Vor ungefähr einem Jahr habe ich dann die Aufgabe bekommen, die AG Fachplanung zu leiten, zu koordinieren und ins Leben zu rufen.

Patrick Kunkel: Mein Name ist Patrick Kunkel. Ich bin letzter Babyboomer-Jahrgang.

Ich bin zurzeit ja in aller Munde die 64er, bin verheiratet, habe drei Töchter, komme nicht aus dem Verwaltungsbereich, habe mir parallel zum Studium einen eigenen Verlag aufgebaut, den Apitz-Kunkel-Verlag und bin dann 2006 gefragt worden, ob ich nicht, nachdem ich schon ehrenamtlich lange Jahre Politik gemacht habe, mir vorstellen könne, für das Amt des Bürgermeisters in der Stadt Eltville zu kandidieren. Darüber habe ich mich sehr gefreut, habe dann mein Leben sozusagen komplett geändert und kandidiere jetzt im Juni für meine vierte Amtszeit.

00:04:09

Manuela Dorsch: Ja, waren ja drei super spannende Persönlichkeiten, die wir gerade gehört haben. Und weil es in dieser Staffel ja auch um Führung geht, wollen wir jetzt mit diesen drei Personen noch mal ein bisschen ausführlicher über ihr Führungsverständnis sprechen und auch über ihren ganz persönlichen Führungsstil und vielleicht auch die ein oder andere Herausforderung, die einem so im Alltag als Führungskraft begegnet. Und ich würde sagen, wir fangen mal mit Janina Bittner aus Leipzig an.

Simone Gaul: Hallo liebe Janina, schön, dass du da bist. Wie bist du denn dahin gekommen, in diese Führungsposition, die du jetzt hast?

Janina Bittner: Ja, das war ganz spannend. Ich bin ursprünglich bei der Stadt Leipzig 2012 angefangen als Sozialarbeiterin im Allgemeinen Sozialen Dienst, im ASD, und habe dort viele, viele Jahre als Fallmanagerin direkt mit den Familien vor Ort in Grünau gearbeitet. Grünau ist eine große Plattenbausiedlung im Westen Leipzigs und dort war ich viele Jahre tätig.

Ich habe mich dann umorientiert und bin in die Abteilung Jugendhilfe gewechselt und habe dort in der Kinder- und Jugendförderung eine Position übernommen, die nennt sich Koordinatorin für Jugend und Bildung. Das ist so sozialraumorientierte Arbeit mit allen Maßnahmen der Kinder- und Jugendförderung von Straßensozialarbeit über Familienbildung und offener Kinder- und Jugendarbeit und weiterem. Und innerhalb der Abteilung ergab es sich, dass die Position der Leitung frei wurde. Und ich habe immer schon Lust gehabt, mich da einzusetzen und habe auch immer schon Ideen gehabt, wie ich mir vorstellen könnte, wie sowas klappen kann. Hatte aber keinerlei Führungserfahrung in dem Sinne, wie man so Führungserfahrung kennt, nämlich man war selber schon Führungskraft, sondern konnte eigentlich nur viele, viele Jahre Führungserfahrung vorweisen in der Hinsicht, dass ich als Mitarbeiterin ziemlich genau wusste, was mir an meinen Führungskräften gut oder auch weniger gut gefallen hat. Und so war es dann ein bisschen learning by doing. Ich habe mich beworben und habe den Zuschlag bekommen und bin dann auch ursprünglich als Führung auf Probe eingesetzt worden. Und mittlerweile ist aber dieser Probezeitraum schon abgelaufen und ich bin feste Abteilungsleiterin.

00:06:13

Manuela Dorsch: Welche Art von Chefin möchtest du denn sein oder bist du vielleicht jetzt auch schon so ein Stück weit?

Janina Bittner: Also was mir tatsächlich total wichtig war, das sind jetzt so Schlagworte, die man vielleicht häufig hört, irgendwie nahbar, menschlich, authentisch zu sein.

Aber ich glaube, Mitarbeitenden oder Menschen allgemein merken das untereinander immer ganz schnell, ob das jetzt echt ist oder ob das irgendwie nur so daherkommt. Und ich habe immer so gemerkt, dass mir das ganz wichtig war als Mitarbeiterin, dass ich gesehen werde mit dem, was ich tue, dass ich auch für meine Arbeit wertgeschätzt werde, aber dass ich auch in Ruhe gelassen werde gleichzeitig. Also so diese Mischung aus Eigenverantwortlichkeit, aus dem

Vertrauen, was mir entgegengebracht wird als Mitarbeiterin, aber auch dem Dasein, wenn ich die Person brauche, die in einer Führungsposition ist. Das war mir immer ganz wichtig und das ist so schon auch der, manchmal auch Spagat, den ich immer wieder versuche und wo ich auch mich bemühe, für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Art und Weise da zu sein.

„Und gleichzeitig versuche ich aber schon auch an den Stellen, wo ich das für notwendig erachte, die nötige Entscheidungskompetenz und auch Durchsetzungskraft mitzubringen und dann manchmal auch eher zu erklären, wie es dazu gekommen ist, dass eine Entscheidung getroffen wurde und die auch durchzusetzen und dazu zu stehen und dann aber immer wieder die Mitarbeitenden daran zu beteiligen in der Umsetzung dieser Entscheidung.“

00:07:09

Simone Gaul: Wo würdest du sagen, klappt es schon gut?

Janina Bittner: Ich glaube, es klappt sehr gut im direkten Kontakt. Ich glaube, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen alle und es sind ja dann doch bis in die ganzen kleinsten Einrichtungen, die zu uns gehören und in die Sachgebiete über 100 Personen, dass ich wirklich immer und gut erreichbar bin für alle Anliegen.

Dass ich aber Wert darauf lege, dass eingehalten wird, dass die Menschen auch beteiligt sind in der Kommunikation, die dazugehören, zum Beispiel weitere Führungskräfte so als Zwischenebene und dass ich aber wirklich immer ansprechbar bin und auch mich immer darum bemühe, gute Lösungen zu finden. Und gleichzeitig versuche ich aber schon auch an den Stellen, wo ich das für notwendig erachte, die nötige Entscheidungskompetenz und auch Durchsetzungskraft mitzubringen und dann manchmal auch eher zu erklären, wie es dazu gekommen ist, dass eine Entscheidung getroffen wurde und die auch durchzusetzen und dazu zu stehen und dann aber immer wieder die Mitarbeitenden daran zu beteiligen in der Umsetzung dieser Entscheidung. Was bedeutet das dann für die Mitarbeitenden? Wie gehen wir damit um? Also die Ausgestaltung der Entscheidung überlasse ich sehr, sehr gerne uns allen miteinander. Aber ob etwas passiert, da sehe ich dann durchaus die Verantwortung auch bei mir und treffe die Entscheidung dann auch unabhängig von Popularität sozusagen.

Simone Gaul: Ich wollte gerade nämlich auch fragen, wie würdest du denn beschreiben, dass du führst? Da war jetzt schon ganz viel drin, aber vielleicht geht es noch ein bisschen konkreter. 100 Mitarbeitende, das ist ja schon einiges. Wie leitet man denn so ein Team gut?

Janina Bittner: Also mein direktes Team, für das ich wirklich verantwortlich bin, sind in Führungsstrichen nur sechs Mitarbeitende. Das sind nämlich die Sachgebietsleitungen bei uns in der Abteilung. In diesem direkten Team ist es mir wirklich wichtig, dass wir eng zusammenarbeiten. Ich habe sogenannte Regeltermine mit den Mitarbeitenden in unterschiedlichem Rhythmus. Wir haben auch regelmäßige Dienstberatung, wirklich einmal die Woche, wo wir die Dinge durchgehen, die uns wichtig sind. Mir ist das wichtig, dass wir uns Anfang des Jahres auch in strategischen Dienstberatungen zusammensetzen und den Ausblick auf das jeweilige Jahr wagen.

Und wir haben so bestimmte Formate in der Abteilung eingeführt miteinander, wie wir auch die Zusammenarbeit leben wollen, dann wirklich mit allen Mitarbeitenden. Dazu gehören einerseits Abteilungsklausuren. Wir treffen uns also zweimal im Jahr wirklich mit allen Mitarbeitenden und verbringen einen gemeinsamen Vormittag in einer Klausurform, wo wir so mit unterschiedlichen Methoden versuchen, uns immer wieder einander zu nähern.

Und was mir da wichtig ist, ist, dass das eben auch mitgestaltet wird von den Mitarbeitenden. Das ist vielleicht auch was, was nicht unbedingt überall in Verwaltung so üblich ist. Das machen sicherlich schon viele Bereiche auch in anderen Verwaltungen, aber das ist was, was uns schon auch auszeichnet.

00:09:49

Simone Gaul: Weil du auch gerade schon sagtest, das ist nicht überall üblich in Verwaltung, so eine Vorgehensweise. Gibt es oder gab es da Widerstände?

Janina Bittner: Jein, also ich denke, ich erreiche sicherlich nicht alle damit. Es gibt auch ausreichend viele Menschen, die sehr zufrieden sind mit ihrem Job, den sie tun, die den auch gerne tun und die auch kein weiteres Interesse haben, darüber hinaus irgendwie groß in Austausch zu treten. Und das ist auch völlig in Ordnung. Das sind zwar Veranstaltungen, die tatsächlich, da sie nur zweimal im Jahr sind, verpflichtend sind bei uns in der Abteilung, wo alle teilzunehmen haben. Natürlich unabhängig davon ist jetzt Krankheit oder Urlaub oder ähnliches.

Aber natürlich wird es da auch welche geben, die da nicht so besonders viel Interesse daran zeigen oder die das nicht für sich benötigen oder nicht als was Besonderes erachten. Aber das Feedback von den vielen, die das dann doch als wirklich großen Gewinn sehen, überwiegt dann doch so, dass ich das beibehalten möchte.

Simone Gaul: Und wenn du dich persönlich als Chefin nochmal reflektierst, was würdest du sagen, gibt es für Punkte, wo du noch was lernen möchtest?

Janina Bittner: Es gibt so zwei wesentliche Dinge. Eine wesentliche Sache ist, ich bin selber eher so ein extravertierter Typ, die schnell nach außen geht, die schnelle Ideen auch schnell kommuniziert. Und ich merke immer wieder, dass ganz, ganz viel Potenzial auch bei denjenigen liegt, die eben eher für sich oder erst mal zurückgezogen, die Dinge vielleicht auch besser durchdenken im Vorfeld und nicht direkt nach außen treten. Und das ist so ein großer Punkt, der mir wichtig ist, immer wieder herauszufinden, wie ich gerade auch aus denjenigen herauskitzeln kann, irgendwie ihre Ideen mit uns zu teilen und auch nach draußen zu treten. Weil introvertiertere Menschen ja nicht nichts zu sagen haben, sondern häufig einfach einen anderen Weg oder einen anderen Zugang brauchen oder auch wünschen. Da ist was, wo ich auf jeden Fall noch viel Luft nach oben habe. Und ich bin manchmal auch wahnsinnig schnell und fordere dann auch schnell zu sein von anderen heraus, die vielleicht ein ganz anderes Arbeitstempo haben. Und da habe ich noch großes Potenzial, an meiner eigenen Geduld zu üben, aber auch in diesem Miteinander noch feinfühlicher zu werden, herauszufinden, wie es dem Gegenüber gerade geht. Ich glaube aber, dass grundsätzlich meine sehr offene Art schon dazu führt, dass die Menschen mir das auch mitteilen. Also ich profitiere da sehr von, dass mir meine Mitarbeitenden auch wirklich sagen, jetzt mal ein bisschen langsamer oder jetzt mal Stopp. Und da kann ich auch sehr gut mit umgehen.

00:12:12

Simone Gaul: Wie kann man das denn lernen? Langsamkeit, meditieren, Yoga?

Janina Bittner: Das frage ich mich auch. Ich bemühe mich ja schon in erster Linie einfach mal gar nicht so schnell zu sprechen. Das ist schon so ein Anfang. Ich empfinde mich jetzt zum Beispiel sehr langsam im Sprechen, weiß aber, dass es nicht so ist. Aber ich glaube schon grundsätzlich, dass sich Dinge bewusst machen, ist irgendwie immer der erste Schritt.

Da habe ich noch was, was mir einfällt, wo ich wirklich noch Potenzial habe. Ich neige dazu auch gerne, ganz viele Dinge gleichzeitig zu machen und ich bilde mir auch häufig ein, dass ich das gut kann. Das gelingt natürlich manchmal weniger und manchmal mehr. Aber ich habe mir zum Beispiel fest vorgenommen und setze das jetzt auch zumindest seit einem halben Jahr relativ konsequent um, dass ich versuche, in Zweiergesprächen und auch in größeren Runden, wo ich selber federführend irgendwie die Runde leite, meinen Rechner wegzulassen oder zuzuklappen und nicht doch noch mal schnell eine Teams-Nachricht aufploppen zu sehen oder doch noch mal schnell eine E-Mail zu beantworten, weil ich gerade das Gefühl habe, ich bin nicht so richtig gefragt. Also dieses bewusste oder wahrscheinlich schon eher aus der Achtsamkeit herrührende, wenn ich eine Sache mache, dann mache ich eine Sache. Das versuche ich immer wieder. Ich merke aber auch, dass es im Allgemeinberufsalltag mir nicht gelingen würde, das dauerhaft durchzusetzen. Also ich bin auch immer noch und auch gerne mal in zwei E-Mails

und auf einem Miro-Board und gleichzeitig am Telefon unterwegs. Aber zumindest nicht, wenn ich mich irgendwie versuche, auf ein Gespräch zu konzentrieren.

„Ich glaube, in vielen Fachämtern bin ich vielleicht noch so ein bisschen Exotin. Ich glaube, in vielen dieser Organisationsämter, Personalämter und Ähnlichem, da hat das schon mehr Einzug gehalten, sich irgendwie da auch zu öffnen. Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass man in Verwaltung eigentlich wirklich alles machen kann, wenn man es versucht.“

00:13:46

Manuela Dorsch: Wir bei Kommune 360° blicken ja auf Führung auch als Rahmengeber, also damit so ein Stück weit innovatives und selbstwirksames Arbeiten in Verwaltung möglich wird. Und Struktur zur Entfaltung ist dabei ja super wichtig. Bei dir höre ich auch viel in diese Richtung raus. Also du probierst viel aus, aber du arbeitest auch mit Methoden und du gibst Verantwortung ab. Hast du denn das Gefühl, dass du damit in der Verwaltung vielleicht noch so ein Stück weit auch eine Exotin bist?

Janina Bittner: Ach, ich glaube, das ist ganz unterschiedlich. Ich glaube, in vielen Fachämtern bin ich vielleicht noch so ein bisschen Exotin. Ich glaube, in vielen dieser Organisationsämter, Personalämter und Ähnlichem, da hat das schon mehr Einzug gehalten, sich irgendwie da auch zu öffnen. Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass man in Verwaltung eigentlich wirklich alles machen kann, wenn man es versucht. Und dass ich auch fast immer Verbündete finde oder noch viel eher sogar das Gefühl habe, dass sich die Menschen um mich herum ja durchaus auch daran erfreuen, dass neue Dinge passieren und dass überhaupt was passiert. Und dass gar nicht so viel da kritisch hinterfragt wird irgendwie oder gesagt wird, nee, das darf man aber nicht oder nee, das kannst du so nicht machen, sondern dieses einfach erst mal machen und dann so ein bisschen gucken, was kommt. Das finde ich irgendwie ganz wesentlich. Ich bin vielleicht grundsätzlich eher der Typ, der nicht so sonderliche Bedenken trägt, sondern gerne versucht, Dinge erst mal anzufangen und erst mal loszulegen und im Prozess dann mit den sich ergebenden Stolpersteinen umzugehen, die dann wirklich kommen. Und es gibt ja auch eine andere Herangehensweise, die sicherlich manchmal viel strukturierter und vielleicht auch verwaltungskonformer sogar ist, im Vorfeld zu überlegen, welche Stolpersteine alle kommen könnten und die schon mal so bestmöglich auszuräumen, dass dann möglichst keiner davon eintritt. Ich glaube auch, dass beides eine gewisse Legitimität hat, aber ich komme dann tatsächlich eher aus dieser Richtung. Lass uns erst dann gucken, wenn der Stolperstein da ist, dann nehmen wir dieses eine Szenario und beschäftigen uns damit, aber vorher schon 20 andere Szenarien durchdenken, von denen dann 19 nicht eintreffen. Das ist so nicht der Effizienzbegriff, der mir dann vorschwebt. Da rumpel ich dann manchmal auch einfach los und da stoße ich auch durchaus immer mal wieder an Grenzen.

Simone Gaul: Du sagtest ja, vieles von dem, wie du heute arbeitest, ist inspiriert von dem, was du als Mitarbeiterin unter diversen Führungskräften erlebt hast und eben vielleicht auch vermisst hast, also was du gerne gehabt hättest. Aber trotzdem jenseits dieses Erfahrungswissens braucht es ja, also gerade für diese ganzen Methoden, die du anwendest, auch wahnsinnig viel Fachwissen einfach. Wo holst du dir das denn eigentlich her?

Janina Bittner: Also wir haben bei uns in der Stadtverwaltung Leipzig seit 2018/19 ein agiles Fokusteam, nennt sich das. Das ist eine Gruppe Beschäftigter, die sich gegründet hat, die Lust hatten, New Work und Agilität in der Verwaltung auszuprobieren und voranzutreiben. Und dieser Gruppe habe ich mich Anfang 2020/21 als Mitarbeiterin und Beschäftigte angeschlossen. Und so bin ich so ein bisschen in diese Gruppe reingerutscht und habe da immer mehr über verschiedene Methoden gelernt. Anfangs zu Corona alles digital und später dann auch wieder

analog. Wir haben Lego Serious Play ausprobiert, immer so wirklich verschiedenste Dinge miteinander getestet und haben uns immer wieder diese Frage gestellt, wo klappt das in Verwaltung, wo klappt das nicht? Und wir sind auch häufig daran gestoßen zu merken, wir sind irgendwie ein cooler Haufen Beschäftigter, aber wir hatten sehr, sehr wenig Führungskräfte in dieser Runde. Und das war natürlich was, wo wir auch immer wieder gemerkt haben, so richtig trägt sich diese Idee natürlich nur, wenn alle dabei sind und Führungskräfte gehören auch dazu. Und das ist so relativ viel Methodenwissen, was ich mir da angeeignet habe. Und diese Art, wie ich jetzt selber aber in der Kommunikation bin. Ich glaube, so war ich einfach schon. Also das ist, glaube ich, einfach die Art, wie ich bin und dieses gelernt zu haben als Mitarbeitende, wie wichtig das für mich ist, dass eine Führungskraft ansprechbar ist und mich hört und auch mal Danke sagt. Das habe ich mir selber als Mitarbeiterin gewünscht und auch ab und an erfahren, aber auch häufig nicht, muss ich gestehen. Und da war für mich klar, dass ich das versuchen möchte, anders zu gestalten, wenn ich selber in die Position komme. Und auch da ist es so, dass mir das natürlich nicht immer und überall gelingt und ich auch nicht immer zufrieden bin, wenn ich abends nach Hause gehe und sage, heute war das aber wieder ein toller Tag. Ich war ja wieder eine klasse Chefin für alle, sondern dass ich da schon auch immer wieder in der Selbstreflektion merke, da bin ich aber übers Ziel geschossen oder da war es anders. Was, glaube ich, schon so eine Sache ist, die ich ganz gut schaffe, ist, genau das dann auch einzugestehen und auf denjenigen zuzugehen und zu sagen, ich habe nochmal darüber geschlafen in der Nacht, das war nicht in Ordnung, da habe ich mir selber nicht gefallen, das war nicht gut. Das tut mir leid, ich entschuldige mich. Und das sind so Dinge, ich glaube immer, was man als Führungskraft selber anbietet und eröffnet, kann das Gegenüber dann auch besser mitgehen. So ein bisschen dieses Motto, wie es in den Wald hineinruft, so kommt es dann auch wieder raus.

Simone Gaul: Danke Janina.

Manuela Dorsch: Danke dir.

Janina Bittner: Danke auch euch.

00:18:51

Manuela Dorsch: Also ich fand ja super spannend, wie sie ihre eigene Erfahrung damals als Mitarbeitende nutzt, um auch ihr eigenes Profil als Führungskraft zu schärfen. Also Stichwort Perspektivwechsel, da ist er wieder. Was hätte ich mir denn eigentlich gewünscht damals als Mitarbeitende? Und ich denke, dadurch gelingt es ihr auch ganz gut, bei ihren eigenen Mitarbeitenden dann auch noch anschlussfähig zu bleiben, jetzt in der Führungsrolle.

Simone Gaul: Ja, total. Und auch, was sie so über Reflexion und Selbstkritik gesagt hat, ist, glaube ich, total wichtig. Also, dass man auch immer wieder bereit ist, auf sich selbst zu schauen und zu überlegen, was kann ich eigentlich besser machen.

Manuela Dorsch: Gehen wir mal weiter zu Karoline Mikus. Sie arbeitet im Bildungsressort der Stadt Wolfsburg und sie leitet dort die AG Fachplanung. Die AG Fachplanung ist ein bereichsübergreifendes Gremium und dort beschäftigen sich FachplanerInnen mit Datengrundlagen für EntscheidungsträgerInnen. Und Karoline soll diese AG führen, aber dann eigentlich auch doch wieder nicht so richtig als Chefin auftreten.

Hallo Karoline, wie bist du denn in der Position gelandet, in der du jetzt bist?

Karoline Mikus: Angefangen bin ich als Leitung der Arbeitsgruppe Fachplanung. Ganz klassisch, wie man es eben in Verwaltung kennt. Es gibt eine Arbeitsgruppe, es gibt eine Ansprechperson und das ist die Leitung.

Dann habe ich das auch gemacht und habe die ersten Treffen einberufen. Und dann hat sich aber auch herauskristallisiert sehr schnell, dass die Gruppe das eben, finde ich, passend findet, wenn es Leitung heißt. Weil es ja ein agil arbeitendes Team ist und Leitung dann schnell suggeriert, dass irgendwas entschieden werden darf etc. Und dann haben wir dieses einfach

umbenannt: in Koordination. Und von dann an war ich Koordination der AG Fachplanung. Und das bedeutet eigentlich hauptsächlich, dass ich dafür Sorge, dass unsere Treffen stattfinden. Also wir treffen uns vor Ort und arbeiten in Sprints zusammen. Und ich organisiere dann den Raum, ich schaue, dass alle da sind, dass wir eine Moderation haben. Ich gucke einfach so ein bisschen drüber, dass nichts hinten rüber fällt so ungefähr. Und jetzt nach der letzten großen Retrospektive am Ende von unserem ersten Jahr, wo wir gemeinsam durch das Jahr gegangen sind, da hat sich herauskristallisiert, dass schon der Wunsch war, dass ich auch wirklich die Scrum Master Rolle einnehme, wie man sie klassisch auch in Scrum hat. Und ich habe diese Rolle davor schon in Teilen immer ausgespielt, weil ich diejenige war, die am meisten Erfahrungen in der Arbeit mit Scrum hatte. Aber ich war nicht so, sag ich mal, betitelt, sondern ich habe es einfach als Teil des Teams gemacht, dass ich hier und da vielleicht mal ein bisschen Inputs gegeben habe oder angeregt habe, dass es wieder Zeit wäre für eine Retrospektive etc. Solche Dinge. Genau. Von daher hat es sich gewandelt immer wieder. Und es kann ja auch gut sein, dass sich das auch wieder wandelt mit der Zeit. Wir gucken halt immer.

00:21:45

Manuela Dorsch: Ja, Karoline, du hast ja jetzt auch viel über Scrum gesprochen. Vielleicht nochmal ganz kurz zur Einordnung. Das kennen vielleicht nicht alle von unseren Hörer:innen. Scrum grundsätzlich ist ein agiles Projektmanagement-Tool und da ist die Rolle der Scrum Masterin, wie du sie auch hattest, besonders wichtig. Denn du sorgst ja auch so ein Stück weit dafür, dass das Team arbeitsfähig ist und steuerst den Prozess.

Und wer dazu von unseren HörerInnen jetzt vielleicht auch nochmal mehr wissen will, ein bisschen tiefer eintauchen will, kann ich ganz gut empfehlen die Seite von den Verwaltungsrebell:innen. Das ist eine Initiative, die auch, so ähnlich wie wir in unserem Podcast ja auch, zeigt, dass Verwaltung auch anders kann und mit innovativen Tools arbeiten kann. Die erklären Scrum nochmal sehr, sehr gut auf ihrer Homepage. Was mich jetzt nochmal interessieren würde, Karoline, warst du denn, bevor du diese Rolle übernommen hast, eigentlich auch schon in der Führungsposition in der Verwaltung?

Karoline Mikus: Ich war zu dem Zeitpunkt stellvertretende Leitung und bei uns gibt es Lernteams. Ich war in einem Lernteam, was spezifisch ist für Menschen, die in der Verwaltung führen müssen, aber ohne in einer klassischen Führungsposition zu sein. Das heißt, ohne, dass man eben Weisungsbefugnis hat. Und das war auch total hilfreich, gerade am Anfang, als wir mit der AG-Fachplanung angefangen haben, weil da natürlich viele Themen irgendwie hochkamen, auch Konfliktmanagement etc., die für mich jetzt erstmal neu waren und ich da froh war, dass ich dann da Austauschpartner:innen hatte durch dieses Lernteam.

„Ja genau, also Selbstorganisation und Teams in Selbstorganisation bringen, braucht irgendwo weiterhin noch jemand, der das irgendwo führt und anleitet, aber halt eben nicht in diesem klassischen Sinne. Also ich finde es sehr herausfordernd, weil es so viel Fingerspitzengefühl ist. Also in welchem Moment geht man jetzt rein und nimmt vielleicht dem Team ein eigenes Lernmoment und wann hält man sich halt einfach zurück und sagt so, es ist jetzt nicht so riskant.“

Simone Gaul: Und das heißt, während dieses Jahres in der AG-Fachplanung war so ein bisschen der Spagat zwischen, du sollst die Gruppe führen, aber irgendwie auch nicht, weil eigentlich soll es ja keine klassische Führung geben.

Karoline Mikus: Ja genau, also Selbstorganisation und Teams in Selbstorganisation bringen, braucht irgendwo weiterhin noch jemand, der das irgendwo führt und anleitet, aber halt eben nicht in diesem klassischen Sinne. Also ich finde es sehr herausfordernd, weil es so viel Fingerspitzengefühl ist. Also in welchem Moment geht man jetzt rein und nimmt vielleicht dem Team ein eigenes Lernmoment und wann hält man sich halt einfach zurück und sagt so, es ist

jetzt nicht so riskant. Ich bin gerade vielleicht selber ein bisschen nervös und denke mir so, vielleicht ist das nicht so optimal. Aber ich sage, okay, man lässt es halt einfach laufen und schaut, was für das Team selber für Lernmomente daraus entstehen. Und das ist halt einfach auch total schön zu sehen. Okay, ich habe jetzt nichts gesagt, ich bin einfach cool geblieben und es hat sich einfach aus dem Team heraus und durch Retrospektiven beispielsweise dann selber gelöst. Und es war gar nicht so, dass man da so klassisch führungsmäßig stark dann eingegriffen hat. Die Leute sind einfach, also haben eine hohe Expertise, sind sehr selbstständig. Und da jetzt reinzukommen mit so einer starken autoritären Führung oder ich weiß nicht, wie man es greifen will, hat sich für mich nicht richtig angefühlt. Es gab auch am Anfang viel Störung und so weiter, wo auch unsere, ja also meine Leitung nervös war, dass das Ganze nicht funktioniert. Und da dann halt aber trotzdem irgendwie cool zu bleiben und nicht zurückzufallen ins alte System, dass einer wieder vorne steht und irgendwie die Ansagen macht und dann alle immer schön nicken sozusagen. Das war nicht einfach, aber das war halt genauso das, was mir als Person auch entspricht.

00:25:00

Manuela Dorsch: Und wie war das für dein Team?

Karoline Mikus: Es gab tatsächlich aus den Teams teilweise Wünsche danach, nach stärkerer, durchgreifender, autoritärer Moderation, weil natürlich sehr viel, also das war so neu für das Team. Die Meetings waren dann halt erstmal ein bisschen aufregender und bunter in den Diskussionen. Und das war halt für einige neu und überfordert vielleicht auch, dass so viele Sachen hochkommen in so einem Meeting, wenn man eben die Offenheit dafür, also den Raum dafür gibt, wirklich zu sprechen.

„Ich glaube, das ist für uns alle noch so ein Teil, den wir noch mehr entwickeln müssen, diese Resilienz und auch selbstbewusst zu sein und auch Grenzen zu setzen, damit man nicht immer ständig wieder in so eine neue, ja, Findungsphase eigentlich kommt.“

Manuela Dorsch: Du hast vorhin so schön irgendwie gesagt, du musst cool bleiben. Und dann gab es aber auch so einen Moment, wo die Gruppe sich irgendwie gefunden hat. Und was du jetzt beschrieben hast, das ist ja auch ein Prozess so ein Stück weit. Gab es denn Momente, wo du irgendwie gemerkt hast, huh, hier ist jetzt irgendwie was passiert und es hat Klick gemacht und das ist anders, also wo die Gruppe sich dann vielleicht auch anders verhalten hat?

Karoline Mikus: Ja, also ich erinnere mich an ein Review, das wir gemacht haben. Das war total schön. Also wir haben die Moderation rotiert und die Moderationen wurden zunehmend immer kreativer. Also es wurden viel mit Check-ins gearbeitet, aber auch mal zwischendrin gab es irgendwie ein auflockenderes Spiel. Und dann haben wir gemeinsam Erfolge gefeiert in diesem Review. Wir haben angestoßen und es sind dann auch so Sachen gefallen, die, oh ja, das ist, also es ist mir so hängen geblieben, dass dann eine von den Mitgliedern gesagt hat, ja, das ist, die AG-Fachplanung ist gerade wie so mein Juwel. Also so dieses, dass man sich einfach freut, auf eine andere Art und Weise zusammenzuarbeiten und gemeinsam auch Spaß zu haben bei der Arbeit, das war so ein total schöner Moment. Aber gleichzeitig ist das weiterhin auch noch, würde ich sagen, ein sehr fragiles Konzept, die AG-Fachplanung. Also wir haben diese Momente, aber es gibt dann auch immer wieder Momente, wo wir irgendwo in so eine Storming-Phase wieder zurückkommen. Unter anderem dadurch, dass Teammitglieder rausgehen, reinkommen, das Klassische halt. Oder auch immer, wenn Druck von außen auf das, auf uns als Team kommt, sind wir halt noch nicht besonders resilient, zumindest in meiner Wahrnehmung. Dann geht es schnell so, dass dann wieder Konflikte entstehen, dass viel diskutiert wird und man aus diesem Flow wieder rauskommt. Ich glaube, das ist für uns alle noch so ein Teil, den wir noch mehr entwickeln müssen, diese Resilienz und auch selbstbewusst

zu sein und auch Grenzen zu setzen, damit man nicht immer ständig wieder in so eine neue, ja, Findungsphase eigentlich kommt.

00:27:15

Simone Gaul: Was charakterisiert denn so eine Findungsphase oder was sind denn so die Schwierigkeiten am Anfang in so einem Team?

Karoline Mikus: Ja, was sind die Schwierigkeiten? Also ich muss sagen, am Anfang bin ich da vielleicht ein bisschen naiv dran gegangen. Ich habe gedacht so, ja, cool, wir arbeiten jetzt irgendwie alle auf Augenhöhe. Wir haben Spaß beim Zusammenarbeiten, wir arbeiten mit coolen Check-ins und sprechen auch darüber, wie es uns einfach geht. Und was ich aber in dem Moment nicht bedacht habe und ich glaube, alle Beteiligten haben das total unterschätzt, dass ja, obwohl wir natürlich eine Organisation sind und zu einem Dezernat gehören, kommen halt alle Mitglieder aus unterschiedlichen, also jeder hat eine andere Führungskraft, das heißt, jeder ist eine etwas andere Führungskultur gewöhnt. Und wir sind unterschiedlich sozialisiert und wir führen auch unterschiedlich, also manche von uns in der AG Fachplanung sind selber Leitungskräfte.

Und das ist eben zusammengekommen in der AG Fachplanung und ich arbeite da immer gern mit der Metapher von so einem Wolfsrudel. Also die Idee war eigentlich, dass man jetzt verschiedene Wölfe aus unterschiedlichen Wolfsrudeln zusammenbringt und die sofort so ein Hochleistungsteam werden und das nächste Schlittenrennen gewinnen. Das war eigentlich so die Idee und der Wunsch von allen, aber man hat irgendwie vergessen, dass man sich ja erstmal darüber verständigen muss, wie man eigentlich zusammenarbeiten will. Und es war halt nicht die klassische Geschäftsordnung, die wir als AG Fachplanung brauchten. Das war auch am Anfang hieß es, ja, schreibt eine Geschäftsordnung. Ich dachte in dem Moment nur so, nee, ich will keine Geschäftsordnung. Es hat sich auch dann einfach herauskristallisiert, dass wir eben am Ende auch wirklich keine Geschäftsordnung geschrieben haben. Ich weiß gar nicht, wie wir es genannt haben. Wir haben auf jeden Fall etwas anderes gemacht, wo wir so ein bisschen unsere Zusammenarbeit und unsere Regeln zur Zusammenarbeit niedergeschrieben haben. Also es musste ja erst wachsen. Wir wussten ja alle nicht richtig, wie das jetzt funktionieren soll im ersten Moment.

„Die Kompetenz, so zusammenzuarbeiten, die war halt vorher nicht gefragt. Also dieses hohe Level darüber, wie ich kommuniziere, wie ich wertschätzend kommuniziere, wie ich Feedback gebe, wie ich Feedback aufnehme oder auch wie gehe ich mit Konflikten um und wie treffe ich auch Entscheidungen. Das sind Dinge, die man nicht in seinem Alltag vielleicht gar nicht so unbedingt tut. Vor allen Dingen auch dieses gemeinschaftliche, also jede Stimme ist gleich wichtig und dann ist es eben sehr normal, glaube ich, dass das passiert und gleichzeitig, denke ich, aber sind das extrem wichtige Kompetenzen [...]“

Manuela Dorsch: Ganz provokant könnte man jetzt ja auch sagen, ihr beschäftigt euch irgendwie schon ganz schön viel mit euch selbst. Warum würdest du sagen, ist es trotzdem das bessere Modell, das ihr da habt? Also welchen Mehrwert hat das, so zu arbeiten, wie ihr es aktuell auch tut?

Karoline Mikus: Also tatsächlich kommt das auch teilweise aus der Gruppe heraus, dieser Frust darüber. Ständig müssen wir reflektieren, was wir noch besser machen können. Warum können wir nicht einfach zusammenarbeiten so ungefähr? Ich muss da immer daran denken, dass man ja sagt, dass Agilität und diese Art zusammenzuarbeiten keine Probleme löst, sondern sie sichtbar macht. Die Kompetenz, so zusammenzuarbeiten, die war halt vorher nicht gefragt. Also dieses hohe Level darüber, wie ich kommuniziere, wie ich wertschätzend kommuniziere, wie

ich Feedback gebe, wie ich Feedback aufnehme oder auch wie gehe ich mit Konflikten um und wie treffe ich auch Entscheidungen. Das sind Dinge, die man nicht in seinem Alltag vielleicht gar nicht so unbedingt tut. Vor allen Dingen auch dieses gemeinschaftliche, also jede Stimme ist gleich wichtig und dann ist es eben sehr normal, glaube ich, dass das passiert und gleichzeitig, denke ich, aber sind das extrem wichtige Kompetenzen und ich glaube auch weiterhin, dass die Qualität dessen, was wir produzieren, am Ende höher ist, weil irgendwo gehört halt eine hohe fachliche Diskussion oder man mag auch Streit sagen, dazu, um eine hohe Qualität zu liefern. Es ist anstrengender vielleicht durch die Zusammenarbeit, bis man sich gefunden hat und bis man auch irgendwie diese Kompetenzen erworben hat, aber wenn man sie hat, glaube ich, dass man viel schneller zum Ziel kommt und ja mehr Spaß dabei natürlich hat, dass irgendwo jede Perspektive auch eine Wertschätzung erhält, weil wir haben sehr viele unterschiedliche Perspektiven und alle sind dabei irgendwo wichtig, um dann am Ende ein sehr gutes Produkt nach draußen zu bringen.

00:31:08

Simone Gaul: Siehst du an deiner aktuellen, also bei dir persönlich, wenn du jetzt dich anschaust als, ja, Führungskraft, die du ja bist, auch wenn du sie vielleicht nur so halb sein sollst, aber du bist sie ja trotzdem, wo siehst du denn bei dir persönlich noch Entwicklungspotenzial oder gibt es Dinge, wo du sagst, da würde ich gerne noch hinkommen, ich ganz persönlich, Karoline Mikus?

Karoline Mikus: Ja, ich glaube für mich ist es tatsächlich die herausforderndste Aufgabe, die ich bisher im Beruf hatte, weil es eben so viel um zwischenmenschliche Dinge geht und die mich einfach sehr stark beschäftigen und ich glaube für mich ist es da wichtig, mich nicht so stark in der Verantwortung zu sehen, also ich bin da, um den Rahmen zu geben, um zu fasilitieren, ich sehe und spüre, wenn Konflikte da sind, gerade wenn die eins zu eins sind, kann ich darauf hinweisen, aber letztendlich bin ich halt nicht diejenige, weswegen diese Sachen entstanden sind, aber gleichzeitig fühle ich mich schon immer sehr in der Verantwortung und irgendwo belastet mich einfach sehr stark, wenn es bei der AG Fachplanung und gerade nicht rund läuft, das nimmt mich schon sehr mit und ich glaube, das ist so eine Sache, da so eine Grenze aufzuziehen, zu sagen, das kann ich geben und die anderen Dinge aber auch nicht, da habe ich keinen Einfluss drauf und da ein bisschen cooler zu sein, ich glaube, das ist es so und generell dieses ja immer besser drin zu werden, eigentlich zu spüren, wann muss ich stärker irgendwie wieder da sein und präsent sein in einer Art von Führung oder Leadership und wann kann ich auch wieder stärker ein Hintergrund sein, das ist halt so ein ständiges Austarieren und da denke ich halt noch viel drüber nach und ich glaube, irgendwann wird es da natürlicher kommen, wenn ich einfach mehr Erfahrung habe mit solchen Teams und der Zusammenarbeit.

Simone Gaul: Danke, Karoline Mikus aus Wolfsburg.

(Musik)

00:33:00

Simone Gaul: Das fand ich jetzt auch echt spannend, also Führung in so einer selbst verwalteten Gruppe ist, glaube ich, echt noch mal eine andere Herausforderung.

Manuela Dorsch: Total und ich glaube, da kommen auch noch mal ganz andere Themen hoch, sie hat es ja auch gesagt, so die eigene Konfliktfähigkeit oder auch Menschen, die selbst eigentlich führen, sind dann plötzlich in einem Team, wo sie eben keine Führungsrolle mehr haben und müssen sich da ja auch erst mal wieder in so ein Stück eingewöhnen.

Simone Gaul: Total. Wir haben Ihnen, liebe Hörerinnen und Hörer, ja drei Gesprächspartner:innen für diese Folge angekündigt, jetzt kommen wir also zu unserem dritten und letzten und das ist Patrick Kunkel, er ist Bürgermeister in Eltville im Rheingau. Das ist eine kleine Stadt mit fünf Stadtteilen, 18.000 Einwohner, alles einigermaßen überschaulich. Hallo Herr Kunkel, wie würden Sie denn Ihr Führungsmodell beschreiben?

„Ich glaube, ich habe oder ich versuche immer zu sagen, dass man nie die Demut vor dem eigenen Amt und den Respekt vor den Aufgaben verlieren darf und so versuche ich auch zu führen, dass ich die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, immer motiviere. Motiviere, motiviere, motiviere, ihre Stärken zu finden, sie dabei zu unterstützen und das Beste herauszuholen [...]“

Patrick Kunkel: Das ist eine gute Frage. Ich glaube, ich habe oder ich versuche immer zu sagen, dass man nie die Demut vor dem eigenen Amt und den Respekt vor den Aufgaben verlieren darf und so versuche ich auch zu führen, dass ich die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, immer motiviere. Motiviere, motiviere, motiviere, ihre Stärken zu finden, sie dabei zu unterstützen und das Beste herauszuholen und das geht am besten damit, dass man Menschen einbindet, ihnen Verantwortung gibt, sie eng begleitet, loyal ist, das auch dann einfordert und ich glaube, man nennt das dann kollegialen Führungsstil. Das ist ein bisschen kurzgefasst, aber ich glaube, das ist es. Sich als nicht auf der gleichen Ebene, jetzt hierarchisch, ich, aber schon gedanklich auf die gleiche Ebene und auch menschlich sowieso gleichzusetzen und mit allen Mitarbeitenden eben ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.

00:34:50

Simone Gaul: Wie schafft man das denn? Also Sie haben ja einige Mitarbeitende, vielleicht können Sie gleich auch noch mal sagen, wie viele Sie da eigentlich führen, aber Sie haben ja ganz unterschiedliche Menschen da bestimmt vor sich sitzen und wenn Sie jetzt sagen, gerade dieses Kollegiale, dieses Miteinander ist Ihnen so wichtig, wie schafft man das denn, diesen ganzen verschiedenen Menschen gerecht zu werden und die wirklich zu motivieren?

Patrick Kunkel: Es sind 230 Mitarbeiter in Eltville am Rhein, wobei 160, 70 in der Kernverwaltung arbeiten. Ich glaube, wichtig ist, dass den Menschen einen Rahmen zu setzen, einen Rahmen, in dem sie sich bewegen können und auf den sie auch vertrauen können und der Rahmen, das ist meine Hauptaufgabe. Ich glaube, das ist ganz entscheidend, dass man einfach ihnen sozusagen vorlebt, dass sie belohnt werden, wenn sie arbeiten, dass sie einfach auch mutig sind, dass sie mutig arbeiten und dass man aber einfach so eine Leitplanke und Rahmen gibt. Immer im richtigen Moment eine Leitplanke zu setzen, die nicht bremst, sondern leitet, aber auch einen Gesamtrahmen zu haben, also eine Verantwortung für das große Ganze, für das ich ja dann am Ende als Bürgermeister verantwortlich bin.

Simone Gaul: Haben Sie so ein paar spezielle Methoden oder Formate, wo Sie sagen, das funktioniert bei uns total gut?

Patrick Kunkel: Ja, unbedingt. Also alle Formen von Gesprächs- und Kommunikationskreisen. Im Grunde genommen so ein bisschen, also es gab die klassische Amtszeitrunde, als ich angefangen habe. Ich habe aber dann schon damals sehr schnell Tische gebildet, also Gesprächstische gebildet zu relevanten Themen, das war damals Familienpolitik, war ein Riesenthema, Kitasituation. Ich habe dann beispielsweise Erzieherinnen und Lehrer aus Grundschulen, die sich bis dato gar nicht kannten, zusammengebracht, weil ich gesagt habe, ihr habt ja dieselben Kinder, ihr müsst den Übergang von der Kita in die Schule gewährleisten. Also so basics war das 2006 und da ist sehr viel daraus entstanden, unter anderem auch eine Agenda 2030 Runde. Und wenn ich mir das überlege, ist das eigentlich ein ganz entscheidender Punkt. Ich habe dann in einer Agenda 2030 Gesprächsrunde alle Mitarbeitenden zusammengefasst, unabhängig ihrer Dienststellung, die irgendwie mit Nachhaltigkeit federführend zu tun haben. Und das machen wir jetzt seit fünf Jahren, treffen wir uns alle sechs Wochen ungefähr, um alle Nachhaltigkeitsprozesse der Stadt zu steuern. Und das war das erste Mal, dass ich bewusst Hierarchien aufgebrochen habe und seitdem mache ich das ganz bewusst, dass ich Projektteams bilde und ganz viele verschiedene Runden moderiere.

00:37:16

Simone Gaul: Finden die Leute das denn gut, diese vielen Runden? Und holen sie sich dann da auch Externe rein? Also ExpertInnen, die gar nicht Teil ihrer Verwaltung sind?

Patrick Kunkel: Naja, die Leute haben immer Angst davor, wenn Montag kommt und der Chef am Wochenende wieder laute Gespräche geführt hat und neue Ideen mitbringt. Also die Montagsrunde morgens ist berüchtigt, jetzt hat er wieder laute Ideen, jetzt müssen wir das wieder machen. Nein, das ist mittlerweile auch so ein bisschen ein Running Gag bei uns. Ich hole mir natürlich Leute rein. Wir machen mittlerweile wirklich weit über die Verwaltung hinaus. Haben wir Expert:innen, die wir dann auch zuladen zu bestimmten Themen. Das Wichtige ist ja, dass wir als Verwaltung einen Plan haben, nachdem wir vorgehen in allen Themenbereich und mittlerweile so viele Themen als Kommune bearbeiten müssen, dass das ohne Externe gar nicht geht. Und da haben wir eben den Leiter des Wasserverbandes, den Chef des Forstamtes. Wir haben Jugendhilfe vom Kreis. Wir haben Klinikdirektoren, wenn es um Probleme gibt mit Jugendlichen. Also alle Bereiche gucke ich, wo sind die, wie sagt man heute, die Stakeholder, die dann noch ein bisschen mehr wissen, als wir, die wir an den Tisch holen und dann machen wir eine Runde.

„Ich habe sehr viel Kontakt natürlich auch zu anderen Kolleginnen und Kollegen und wir sind im Austausch und ich gucke dann so nach dem Best Practice Prinzip, was ich mir selbst immer gesagt habe. Lieber gut abgeschaut, als schlecht selbst gemacht.“

Simone Gaul: Woher kommen denn Ihre ganzen Ideen eigentlich?

Patrick Kunkel: Also es ist ja so, dass ich tagsüber Bürgermeister bin und abends dann in Sitzungen das auch vertreten muss, was wir tagsüber arbeiten zusammen, meine Mitarbeitenden und ich. Und schon da bekommt man natürlich sehr viel Reflexion aus der Politik und von der Bürgerseite und das wird am Wochenende noch verstärkt, wenn man in der Stadt unterwegs ist. Und dann natürlich vieles hört, mitbekommt, auch überlegt, wie Dinge, die wir tun, verstanden werden oder nicht verstanden werden. Oder man holt sich Anregungen. Ich habe sehr viel Kontakt natürlich auch zu anderen Kolleginnen und Kollegen und wir sind im Austausch und ich gucke dann so nach dem Best Practice Prinzip, was ich mir selbst immer gesagt habe. Lieber gut abgeschaut, als schlecht selbst gemacht. Gibt es immer jemand, der das alles schon mal gemacht hat, was man selbst für genial hält und dann kann man gucken, ob das wirklich so genial ist.

Und mit all dem vollgestopft im Kopf komme ich dann montags ins Büro und sage so, jetzt wird alles besser, die Welt wird neugestaltet und die Montagunden sind immer von besonderer Energie getragen, sage ich mal so.

Manuela Dorsch: Funktioniert das immer so? Das ist ja vielleicht auch eine Arbeitsweise, die man in der Verwaltung, sage ich mal, jetzt nicht so gewöhnt ist. Ziehen da alle Mitarbeitenden mit oder gibt es da auch manchmal Widerstände?

Patrick Kunkel: Also ich glaube, es ist mir inzwischen gelungen, den Mitarbeitern die Freude an dieser Transformation und an der Weiterentwicklung und auch an dem zeigen, was Verwaltung wirklich kann, klarzumachen. Und ich glaube, dass die meisten Mitarbeitenden auch ehrlich sind, wenn sie zu mir sagen, Chef, das macht schon Spaß oder Mensch, das ist toll oder wir haben mal einen anderen Horizont, wir haben andere Arbeitsweisen und die Krankheitszahlen gehen zurück. Das ist ja auch ein Beleg dafür, dass Mitarbeiter vielleicht auch ganz zufrieden sind mit der Arbeitsweise, wie wir hier zusammenarbeiten.

00:40:09

Simone Gaul: Gab es so Momente in Ihrer jetzt ja doch, also 18 Jahre machen Sie diesen Job, da haben sich bestimmt einige Routinen auch aufgebaut bei Ihnen. Gehörte diese Veränderung schon immer irgendwie dazu oder ist das was, was jetzt erst in den letzten Jahren passierte?

Patrick Kunkel: Jein, also ich glaube, die ersten zwei, drei Jahre habe ich gebraucht, um Verwaltung wirklich zu verstehen. Auch zu verstehen, dass das Vorurteil, das sind alles Faulenzer, dass das nicht gerechtfertigt ist. Ich war vorher schon aktiv in der Politik, aber natürlich nicht Teil der Verwaltung und ich habe dann aber auch sehr schnell gemerkt, dass Verwaltung sich verändern muss, damit es wirklich weiter kreativ in unserem System gehen kann. Und da muss ich sagen, war am Ende auch die Flüchtlingskrise 2015/16 ein riesen Gewinn dafür, weil man gesehen hat, oder ich konnte auch zeigen, dass wir uns gut aufgestellt haben und in der Lage waren, auch sehr spontan gute Arbeit zu leisten. Also sehr spontan viele Menschen, die wir versorgt haben, die wir uns gekümmert haben in allen Bereichen, weil am Ende waren wir auf uns allein gestellt, von Kleiderkammer über Essensausgaben, über bürokratische Hilfen, alles haben wir organisiert und das wurde dann noch mal getoppt durch Corona. Corona war es, wo das plötzlich alles alleine war und man darauf angewiesen war, dass man vorher Strukturen aufgebaut hat, die dann während Corona funktioniert haben. Und ich glaube, auch da waren wir ganz gut vorbereitet. Ich habe aber dann sehr schnell auch gesehen und auch die Zeit genutzt, um mit meinen Mitarbeitenden zu überlegen, ja, was wird denn kommen? Was bleibt nach Corona? Was stellen wir denn fest, was wir hätten anders machen sollen? Das war das erste Mal in meinem Leben, dass ich wirklich Tagebuch geschrieben habe. Ich habe also das wirklich festgehalten. Mit dem telefoniert, mit dem telefoniert. Irgendwann werte ich das mal aus. Das war für mich so eine ganz andere Zeit, auch in mich zu gehen und auch mit Leuten zu reden, mal lange zu reden. Gerade Bürgermeister, die abends die Zeit haben. Wir haben abends im Zoom zusammengesessen, ein Glas Wein getrunken, also jeder für sich und haben dann überlegt, was wird kommen. Und das war für mich eine sehr wertvolle Zeit. Wir haben da hier auch zwei Positionspapiere geschrieben, wie er heißt, meine Mitarbeiterin Andrea Schüller, mit der ich federführend diese Transformationsprozesse organisiere. Und wir sitzen jetzt am dritten Positionspapier, wo wir sagen, was wird passieren? Und wir haben vieles aus dieser Zeit auch umgesetzt.

„Ja, geblieben ist eigentlich zu erkennen, dass Mut in der Verwaltung belohnt wird und die Mitarbeitenden auch gemerkt haben, dass ihr eigenes Handeln eigentlich nie wirklich falsch sein kann.“

00:42:28

Manuela Dorsch: Was ist denn vielleicht auch geblieben aus der Corona-Zeit? Haben Sie da ein Beispiel dafür?

Patrick Kunkel: Ja, geblieben ist eigentlich zu erkennen, dass Mut in der Verwaltung belohnt wird und die Mitarbeitenden auch gemerkt haben, dass ihr eigenes Handeln eigentlich nie wirklich falsch sein kann. Und wir haben die Arbeit einfach strukturiert. Wir haben noch mehr Kommunikationsrunden gebildet, andere Formate gefunden. Wir haben immer noch das digitale Format an vielen Stellen, was wir beibehalten haben. Wir haben den ganzen Homeoffice-Bereich neu aufgebaut, neue Dienstvereinbarungen. Jeder hat eine flexible Arbeitszeit bei uns. Wir haben wirklich auch die Bedarfe der Mitarbeitenden ganz anders beachtet, um auch da eine Qualität unseres als Arbeitgeber zu gewinnen und haben ganz stark gearbeitet an unseren eigenen Strukturen.

Manuela Dorsch: Haben Sie da auch noch mal ein konkretes Beispiel?

Patrick Kunkel: Wir haben dann in der Corona-Zeit auch ein Gründerzentrum geplant, was eigentlich dazu dienen soll, die jungen Menschen in der Region zu halten, die hier ihr Studium

gemacht haben oder Ausbildung und haben sehr schnell gemerkt, dass das auch für uns selbst interessant ist und haben dann das sogenannte Eltville Lab, also das Eltville LAN Labor gegründet, so ein bisschen als Start-up für uns selbst, indem wir Prozesse in unsere eigene Verwaltung auf den Prüfstand gestellt haben, oft mit unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitenden dort reingehen, um Herausforderungen, man darf ja nicht mehr Probleme sagen, um Herausforderungen zu besprechen und einfach so den Ablauf der Verwaltungstätigkeiten neu zu gestalten, immer vor dem Hintergrund, dass es eben einfach weitergeht und auch spannend bleibt, dass es für die Menschen, die bei uns arbeiten, auch immer eine Herausforderung ist, weil die Aufgaben, die Kommunen haben, werden immer mehr, werden immer komplexer und müssen mit den Mitarbeitenden überwältigt werden, die wir haben und das werden auch nicht mehr. Das heißt also, der Fachkräftemangel droht, alte Menschen, in Führungszeichen alte Mitarbeitende gehen, ich gehöre irgendwann auch dazu und dieser Wissenstransfer muss auch stattfinden und ich vergleiche das ein bisschen wie eine Unternehmensnachfolge, die organisiert werden muss, ist es meine Aufgabe, in diesem Lernlabor auch dafür zu sorgen, dass ältere Mitarbeitende jüngeren ihr Wissen weitergeben. Das muss man aber ein bisschen elegant gestalten, in Gruppen, in Projektarbeiten, dass sie das gar nicht so merken, dass sie ihr Herrschaftswissen hier weitergeben und junge Leute müssen auch dann animiert werden, so mutig zu sein, dass sie auch eigene Wege gehen können. Das läuft aber ganz gut, das macht riesen Spaß und das hat eine große Resonanz bei uns in der Verwaltung gefunden.

00:45:34

Simone Gaul: Ich kann mir darunter gerade gar nichts vorstellen unter so einem Lab. Ist das eine alte Garage mit ein paar Bierkisten oder was ist denn das überhaupt für ein Raum?

Patrick Kunkel: Viel schöner, das ist das alte Gerichtssaal des ehemaligen Amtsgerichts, in dem wir in diesem Haus sind wir mit Stadtbauamt, Jugendzentrum, das ganze Exkurs, ein riesen Jugendzentrum und in der Mitte haben wir Soziales Amt, aber auch den Gerichtssaal und ein weiteres großes Zimmer, natürlich mit Küche und Bar, wo wir viele Schreibtische stehen haben, Kuschelecken und Gesprächstische, in denen man sich zurückziehen kann und dann machen wir die Tür zu, Handys aus und dann wird dort wirklich Kommunikation betrieben und werden Themen erarbeitet.

„Wir brauchen junge Menschen, die dieses demokratische System aufrechterhalten. Und ich sage immer ganz klar, die Kommune ist die Speerspitze, wir sind die erste Ebene des Staates. Und wenn wir es nicht schaffen, sozusagen als wehrhafte Demokraten in einem guten Verwaltungssystem zu arbeiten, dann kommen wir mit unserer Gesellschaft irgendwann an ein böses Problem, an einen Kipppunkt.“

Manuela Dorsch: Und was ist bei Ihnen eigentlich mit Nachwuchskräften? Also wie versuchen Sie auch junge Arbeitskräfte anzuwerben und dann natürlich auch bei sich in der Verwaltung zu halten?

Patrick Kunkel: Ich versuche überall jetzt für die Stadt und ihre Verwaltung als Arbeitgeber zu werben. Wir haben intern einen Arbeitskreis gebildet, in dem ich alle jungen Menschen unter 30, das sind fast 30, bei uns eingeladen habe, in diesem Lernlabor sich zusammenzusetzen, um zu überlegen, was sie denn wirklich sich wünschen von dem Arbeitgeber und wie der Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung in 10, 20 Jahren aussehen soll. Darüber hinaus bin ich auch sehr mutig damit und das mache ich auch ganz bewusst, jungen Menschen sehr viel Verantwortung zu übergeben, auch Prozesse leiten zu lassen und gerade bei modernen Themen, von denen wir Älteren ja nun auch nicht mehr so furchtbar viel verstehen, sind junge Menschen natürlich eine Riesenchance. Wenn die merken, dass sie hier relativ schnell auch mal

mit einem Thema sich im Stadtrat oder im Parlament oder in Gesprächsrunden präsentieren können, merken die auch, dass sie hier sehr viel lernen für ihr weiteres Berufsleben. Und ob das dann lebenslänglich bei der Kommune ist oder vielleicht auch an anderen Stellen, das ist erst mal völlig egal. Wir brauchen junge Menschen, die dieses demokratische System aufrechterhalten. Und ich sage immer ganz klar, die Kommune ist die Speerspitze, wir sind die erste Ebene des Staates. Und wenn wir es nicht schaffen, sozusagen als wehrhafte Demokraten in einem guten Verwaltungssystem zu arbeiten, dann kommen wir mit unserer Gesellschaft irgendwann an ein böses Problem, an einen Kipppunkt. Und wir merken ja, der Daseinsfolge betreibt, der Menschen zufrieden stellt, der Bedürfnisse erkennt, der jetzt schon weiß, was in 10, 20 Jahren vielleicht zu tun ist. Und all diese Verantwortung lastet auf die jungen Menschen, die wir haben. Und von daher mache ich es denen, ich sage mal, so komfortabel wie nur irgendwie möglich. Ja, auch das Thema Weiterbildung, ein Riesenthema. Jobticket haben die bei uns alle, bestimmte Vorzüge. Also ich versuche auch dann, ihren Arbeitsplatz so zu gestalten, dass sie wirklich Freude haben, dass sie aber auch sehen, was sie für eine Verantwortung haben.

00:47:32

Manuela Dorsch: Das war jetzt nochmal ein sehr, sehr schönes Plädoyer auch für den Gestaltungsspielraum und das Potenzial, das da ja auch bei Kommunen oder auf der kommunalen Ebene liegt. Das ist was, was wir als Initiative auch immer sehr, sehr stark treiben natürlich. Mich würde jetzt zum Schluss nochmal interessieren, wo sehen Sie denn, wenn Sie auf sich selbst als Führungskraft gucken, Entwicklungspotenzial bei sich selbst?

Patrick Kunkel: In allen Bereichen. Also all das, was ich organisiere, erkläre, wozu ich Menschen motiviere, das muss auch alles funktionieren. Und das klappt ja nicht immer. Und ich bin immer so ein bisschen der Vorturner der Stadtverwaltung. Der Bürgermeister ist für viele auch vielleicht nicht mehr der erste Ansprechpartner. Und das klappt natürlich auch nicht immer alles. Und ich erwische mich natürlich jeden Tag dabei, dass ich irgendwas gesagt habe oder versprochen habe oder geglaubt habe zu sagen, was am Ende nicht so stimmt oder wo ich jemanden vergessen habe und wo ich mir denke, Mensch, klar kann der Prozess so nicht gehen, wenn du den vergessen hast zu fragen. Also man muss immer sehr selbstkritisch sein. Man muss davon überzeugt sein, was man tut. Das bin ich. Ich glaube auch, dass ich das kann. Aber ich erwische mich immer dabei, dass ich natürlich auch jeden Tag Fehler mache. Und das abzustellen und zu sagen, es geht immer noch ein bisschen besser und man hätte vielleicht hier noch mal ein bisschen aufpassen müssen, auf den nochmal hören oder auf die nochmal hören sollen, da erwischt man sich jeden Abend, wenn man so den Tag vorbeilaufen lässt. Wer das nicht ehrlich macht, ist für Transformationsprozesse ungeeignet.

Simone Gaul: Vielen Dank. Das war Patrick Kunkel aus Eltville.

Manuela Dorsch: Dankeschön.

Simone Gaul: Ja, und damit ist unsere Folge am Ende angekommen. Das war unsere dritte Folge jetzt zum Thema Führung in Verwaltung. Ich habe auf jeden Fall wieder richtig viele spannende Aspekte mitgenommen und du, Manuela?

Manuela Dorsch: Ja, auf jeden Fall auch. Und ich finde, die Folge hat auch nochmal richtig schön gezeigt, wie zum einen wie vielfältig das Thema Führung in Verwaltung ist, aber auch wie unterschiedlich die Menschen sind, die in Verwaltung arbeiten und welche unterschiedlichen Lebensbiografien auch in der Arbeit in der Verwaltung führen können.

Simone Gaul: Ja, und wir hoffen, Sie, liebe Hörerinnen und Hörer, fanden das auch spannend heute. Im nächsten Monat, da kommen wir dann schon zu unserem Staffelfinale. Wir zoomen dafür nochmal ein bisschen raus und sprechen mit Menschen, die Angebote für Führungskräfte schaffen. Also wenn sich Führungskräfte konkret auf den Weg machen wollen

und einen Transformationsprozess anregen wollen, dann versuchen diese Menschen dabei zu unterstützen.

Manuela Dorsch: Ja, und wenn Sie jetzt denken, Mensch, eigentlich würde ich auch gern aufbrechen und mal was Neues wagen, dann schalten Sie beim nächsten Mal wieder ein. Wir würden uns auf jeden Fall freuen.

Simone Gaul: Und natürlich können Sie uns auch wieder Feedback geben, können sagen, was wir besser machen sollen oder was Ihnen vielleicht schon gut gefallen hat. Dafür können Sie uns schreiben an podcast@kommune360.de.

Manuela Dorsch: Unser Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360°. Und die Initiative ist ein Projekt der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Phineo GAG. Unterstützt wird dieser Podcast außerdem vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend.

Simone Gaul: Tschüss, danke fürs Zuhören.

Manuela Dorsch: Ciao.

(Musik)