

Mit Vollgas zum Erfolg

Pragmatismus gepaart mit unternehmerischem Denken zeichnen Uwe Ufer, Bürgermeister von Hückeswagen, ebenso aus wie ein moderner Umgang mit Macht und Veränderungen. Das sind Gründe, warum die Kleinstadt an der Wupper ein E-Government-Vorreiter ist.

Verwaltungsmodernisierung scheitert häufig an Menschen, die glauben, Macht zu verlieren. So fasst Uwe Ufer, Bürgermeister von Hückeswagen, seine Erfahrungen mit Reformvorhaben in Kommunen zusammen. „Und Menschen, die nach Macht gieren, wollen Gefolgsleute. Die will ich nicht. Ich möchte Mitarbeiter, die nachdenken, für ihr Handeln selbst verantwortlich sind und mir auch mal ein Widerwort geben. Nur das bringt uns nach vorne“, erläutert er.

Entsprechend dieser Überzeugung ihres Chefs lebt die Verwaltung der 16.000-Einwohner-Stadt im Oberbergischen Kreis eine ganz eigene Kultur. 2007 wurden in der Kommune alle Dienstanweisungen durch ein Leitbild ersetzt. Bei dessen Entwicklung hat sich der Bürgermeister zurückgehalten. Er wollte, dass es aus der Mitte der Verwaltung erwächst und die Belegschaft auch dafür Sorge trägt, dass es befolgt wird. Die für das Leitbild Verantwortlichen treffen sich nach wie vor einmal im Monat. Denn schließlich stehen hinter den einzelnen Begriffen wie „fortschrittlich“ oder „aufgeschlossen & kritikfähig“ Erklärungen, die einem stetigen Wandel unterworfen sind. Uwe Ufer war sich absolut sicher,

dass seine Mitarbeiter ein Leitbild erarbeiten würden, mit dem er sich identifizieren kann. Dies mag zum einen daran liegen, dass er den Menschen etwas zutraut. Er sagt: „Wenn Sie den Mitarbeitern Freiheiten geben, werden Sie nicht enttäuscht. Je mehr ich die Beschäftigten davon abhalte, selber nachzudenken, umso schlechter wird eine Verwaltung.“ Aber auch noch in anderer Hinsicht konnte der Rathauschef auf seine Mitarbeiter zählen: „Ich wusste, dass sich Leute, die derartig umfassende Veränderungen erfolgreich hinter sich gebracht haben, kein Leitbild geben werden, das dazu nicht passt.“

Und die Veränderungen, welche die Kleinstadt an der Wupper bewältigt hat, sind in der Tat gewaltig. Seit Januar 2006 bucht die Stadt kaufmännisch und schreibt seit drei Jahren wieder schwarze Zahlen. Das Neue Kommunale Finanz-Management (NKF) war auf Grundlage der SAP-Musterlösung Integrierte Doppik eingeführt worden. Für die Neuorganisation der Verwaltung im Rahmen der Umstellung auf die doppelte Buchführung ist Uwe Ufer 2006 von der Zeitschrift Computerwoche als CIO des Jahres ausgezeichnet worden. 2007 hat Hückeswagen gemeinsam mit drei Nachbarkommunen ein Modellpro-

jekt gestartet, bei dem erprobt werden soll, welche Verwaltungsaufgaben in Shared-Services-Einheiten zusammengefasst werden können. Das vom Land unterstützte Projekt soll in diesem Jahr zum Abschluss gebracht werden. Für mehrere Verwaltungseinheiten sind schon konkrete Beschlüsse gefallen, so werden sich etwa Hückeswagen und Wipperfurth künftig einen Bauhof teilen und ihr Immobilien-Management bündeln. Eine gemeinsame Vergabestelle aller Beteiligten besteht bereits. Und Anfang 2008 hat Hückeswagen als bundesweit erste Kommune ein Bürgerkonto auf Basis von SAP-Software in Betrieb genommen.

Für seine schlanke Verwaltung ist Hückeswagen mehrfach ausgezeichnet worden. Die IT ist dabei zwar Dreh- und Angelpunkt, aber die Technik orientiert sich an der von der Kommune festgelegten Struktur. Gemeinsam mit den Mitarbeitern ist eruiert worden, wie eine optimale Verwaltung aussieht. Ufer: „Wir haben festgestellt, dass eine hierarchische Stufe unterhalb des



Uwe Ufer

Bürgermeisters völlig ausreicht und entsprechend im Führungsbereich Stellen abgebaut. Früher hatten wir acht Ämter, heute sind es noch drei Bereiche.“ Bei den Beschäftigten sei sehr gut angekommen, dass Personalkosteneinsparungen nicht wie üblich in den Sachgebieten erfolgten, sondern zunächst der Überhang ausgedünnt und hierarchische Ebenen abgebaut wurden. Dadurch wurde den einzelnen Mitarbeitern aber auch mehr Verantwortung übertragen und sie mussten lernen, dass sich Arbeitsbedingungen im Laufe der Zeit verändern. Um die Beschäftigten bei diesem Umdenkprozess zu unterstützen, ist in Hückeswagen eine neue Stelle geschaffen worden, deren ausschließliche Aufgabe darin besteht, Menschen mit Veränderungsprozessen vertraut zu machen.

Uwe Ufer ist sich sicher, dass die Akzeptanz der Beschäftigten nicht zuletzt aufgrund der Erfolge gewachsen ist. So hängen vor dem Vorzimmer zum Büro des Bürgermeisters drei Urkunden: die Auszeichnung zum CIO des Jahres, die Ufer 2008 erneut erhalten hat, das RAL-Zertifikat als unternehmerfreundliche Stadt 2007 und der Artus-Preis 2007 für Entbürokratisierung. „Wenn man sich auf einen solchen Weg begibt, der manchmal weh tut, und man dann Lob von außen bekommt und Vorbild für andere ist, macht das so manche Mühe vergessen“, sagt der Verwaltungschef und verschweigt auch die Schwierigkeiten nicht. Etwa wenn Mitarbeiter nicht einsehen, dass die Art, wie sie Bürger behandeln, nicht der neuen Kultur entspricht und sie ihren Arbeitsplatz nur behalten können, wenn sie daran etwas ändern. Ufer meint aber, dass

seine Überzeugung, auf dem richtigen Weg zu sein, ihm die Kraft gibt, ihn weiterzugehen. Zumal er weiß, dass man nie alle mitnehmen kann. Für den 43-Jährigen zeugt es zudem von unternehmerischem Handeln, nicht endlos zu diskutieren, sondern irgendwann eine Entscheidung zu fällen, mit der die Mehrheit leben kann. Wichtig sei, dass der Chef der Motor ist: „Sie müssen mit ganzem Herzen dabei sein und mit Leidenschaft dafür werben.“ Das Motto des Hückeswagener Leitbildes lautet „Gestalten statt verwalten“. Und auch für Ufer ist der Gestaltungswille entscheidend: „Ich möchte, wenn ich abends nach Hause fahre, erkennen, dass ich etwas bewirkt habe, was den Menschen guttut. Dinge nach vorne zu bringen, zu verändern, besser zu machen, das ist mein Antrieb.“

Zeit für einen Tagesrückblick hat Uwe Ufer ausreichend. Er wohnt in Reichshof, 50 Kilometer von Hückeswagen entfernt. Das schaffe einerseits eine gewisse Distanz. Andererseits könne er sonntags zwischen zwei Terminen nicht einfach nach Hause gehen. Das sei manchmal anstrengend, zumal er jeden Samstag und Sonntag im Büro sei. Hierzu sagt der Rathauschef: „Wenn ich von meinen Mitarbeitern verlange, dass sie fleißig sind und Vollgas geben, dann muss ich das selber auch tun.“ Dabei war das Bürgermeisteramt nie sein erklärtes Ziel. Der in Bergneustadt geborene Ufer stößt nach Verwaltungsausbildung und Studium an der Fachhochschule Köln sowie Leitungspositionen in verschiedenen Kommunen als Beigeordneter in der Gemeinde Morsbach die NKF-Einführung an. Daraufhin fragt ein Unternehmer aus

Hückeswagen an, ob er sich nicht die Position als Stadtoberhaupt vorstellen könne. Er lehnt dies zunächst ab, da er sich als Parteiloser kaum Chancen ausrechnet. Schließlich lässt er es auf einen Versuch ankommen und ist vom Zuspruch aus der Bevölkerung beeindruckt. Auch die Parteien sagen ihm nach und nach ihre Unterstützung zu, bis auf eine, die einen Parteieintritt fordert. Ufer: „Eher wird der Papst evangelisch, als dass ich in eine Partei eintrete.“ Dass er bei der diesjährigen Kommunalwahl von allen Parteien unterstützt wird, macht den Bürgermeister stolz: „Es zeigt, dass ich über alle Parteigrenzen hinweg einen guten Weg gefunden habe.“ Außerdem gehörten durch die neue Kultur Anfeindungen im Rat der Vergangenheit an. Und die Einigkeit in großen Dingen wiederum versetze die Stadtverwaltung in die Lage, Investitionen zu tätigen. Das schaffe Neider, aber hoffentlich auch Nachahmer. Kommunen aus dem gesamten Bundesgebiet kämen nach Hückeswagen, um sich über das Leitbild zu informieren.

Hückeswagen hat bereits eine beachtliche Strecke auf dem Weg zur Verwaltungsmodernisierung zurückgelegt und dafür Akzeptanz im Rathaus und bei der Bevölkerung gefunden. Mit einem Bürgermeister, der sich selbst als Querdenker bezeichnet. Trotz Sicherheitsdenken und dem Festhalten an Machtpositionen resümiert Ufer: „Erfreulich für mich ist festzustellen, dass man erfolgreich sein kann, wenn es einem gelingt, die Menschen für den Weg zu begeistern und ihnen glaubhaft zu versichern, dass Veränderungen letztlich allen dienen.“

Alexandra Reiter