



# DAS UFER PRINZIP

*Mit Leidenschaft*

Die Betriebsanleitung,  
wenn's was werden soll

*von Norbert Bangert*





# DAS UFER-PRINZIP

*Mit Leidenschaft*

Die Betriebsanleitung,  
wenn's was werden soll

*Norbert Bangert*

DAS UFER-PRINZIP

***Mit Leidenschaft***

Die Betriebsanleitung, wenn's was werden soll

von Norbert Bangert

ISBN 978-3-945763-71-1

1. Auflage 5/2019

© Bergischer Verlag, © Norbert Bangert

Bergischer Verlag

RS Gesellschaft für Informationstechnik mbH & Co. KG

Verleger Arndt Halbach, Martin Czialla

Auf dem Knapp 35 | 42855 Remscheid

E-Mail: [info@BergischerVerlag.de](mailto:info@BergischerVerlag.de) | [www.BergischerVerlag.de](http://www.BergischerVerlag.de)

Lektorat: Katrin Adam

Umschlagfotos ©Uwe Ufer, ©Norbert Bangert,

Umschlaggrafik: Composing ewb - Nosyrevy by Fotolia.com

Layout und Gesamtherstellung: Bergischer Verlag,

Ernst-Wilhelm Bruchhaus

Das Werk ist vollumfänglich urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, wie zum Beispiel die Verbreitung, der auszugsweise Nachdruck, die fotomechanische Verarbeitung sowie die Verarbeitung und Speicherung in elektronischen Systemen bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Verlag.

*Das Buch ist allen Menschen gewidmet,  
die guten Willens sind, die Welt ein klein wenig  
besser zu machen – und meiner lieben Frau Angela,  
die für mich die Welt besser gemacht hat.*

## Vorwort

### Das Ufer-Prinzip – Mut zur Leidenschaft

Vor einigen Monaten wurde ich gefragt, ob ich ein Vorwort für dieses Buch verfassen würde. Noch am selben Vormittag habe ich zugesagt. Denn: Ich bin überzeugt von dem »Ufer-Prinzip«. Im Kern ist es ein Prinzip, das starke Persönlichkeiten im Allgemeinen auszeichnet; starke Frauen und Männer im Ehrenamt, in der Wirtschaft und in der Politik.

Dieses Prinzip verbindet Engagement, Leidenschaft und Mut. Damit meine ich die Art Engagement, die dazu anspornt, über sich hinauszuwachsen. Es ist die Leidenschaft, die darin bestärkt, selbst nach Misserfolgen wieder aufzustehen. Und es ist der Mut, der dazu bewegt, neue Schritte zu gehen und bislang unerforschte Pfade zu betreten.

Welche Wege Uwe Ufer gegangen ist, zeigt Ihnen dieses Buch sehr anschaulich auf. Dabei werden sowohl seine Erfolge als auch die Rückschläge auf seinen bisherigen Pfaden beleuchtet. Was ihn in all diesen unterschiedlichen Situationen ausgezeichnet hat, ist sein modernes Verständnis von Management und Leadership.

Dieses Verständnis ist geprägt von seiner Zielorientierung in der Sache sowie von seiner Begeisterung für die Menschen. Er blickt optimistisch auf die Aufgaben, die vor ihm liegen, und erkennt in ihnen stets eine Chance. Verantwortung und Veränderungen schrecken ihn nicht ab, sondern treiben ihn an. Diese Entschlossenheit hat Uwe Ufer zu einem Vorreiter in der Öffentlichen Verwaltung gemacht.

Ein Wegbereiter ist er auch im Umgang mit seinem Umfeld. Seine Zuversicht und seine Euphorie färben ab, sie stecken regelrecht an. Das Wir-Gefühl, das er mit Leichtigkeit aufbauen kann, reißt einfach mit. Uwe Ufer kann Menschen bewegen, sie begeistern, sie befähigen.

Dass er sich selbst als »liberal handelnd« definiert, überrascht mich nicht. In der Essenz ist das »Ufer-Prinzip« für mich ebenfalls ein liberales Prinzip – es ist eben der Mut zur Leidenschaft. In diesem Sinne, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich Ihnen viel Freude mit dieser Lektüre.

Ihr Christian Lindner

Bundesvorsitzender der Freien Demokraten

## Prolog 1990

Konzentriert lauschte er, der aus dem Westen kam, den Worten in der Ratssitzung. Es war ein hervorragender Vortrag dieses jungen Ingenieurs, überhaupt hatte das Büro aus Berlin sehr gute Arbeit abgeliefert. Nun lag es an ihm, die finanziellen Dinge zu erörtern, nachdem der junge Mann zuvor die technischen Details erklärt hatte. Er würde sich ganz auf die Botschaft des Abends konzentrieren können. Eine große Infrastrukturmaßnahme hatte man da im Schlaubetal geplant, so wie in vielen anderen Orten des neuen Bundeslandes Brandenburg auch, in dieser spannenden Zeit der Wende. Müllrose sollte nicht nur einen neuen Kanal bekommen, sondern auch eine neue Wasserleitung. Und die Straße würde bei der Gelegenheit gleich mit erneuert. Verschiedene Messwerte hatten im Vorfeld angezeigt, dass aufgrund der schlechten Wasserqualität dringender Handlungsbedarf bestand, galt es doch zu verhindern, dass die Menschen krank werden. Die bisher vorhandenen Klärgruben waren zum Teil undicht, so dass der Inhalt in den Wasserkreislauf eindrang. Also, weg mit den veralteten und maroden Relikten aus der DDR-Zeit, moderne Infrastruktur war angesagt, zum Wohle aller.

Er lächelte in sich hinein. In nicht einmal einer Stunde, wenn er seinen Vortrag beendet hatte, würde er den Applaus der Ratsmitglieder entgegennehmen dürfen. Schließlich hatte auch er, da war er sicher, hervorragende Arbeit geleistet. Das Feld war komplett bereit, die Finanzierung dieser aufwendigen Maßnahme stand. Er war persönlich bei Matthias Platzeck, dem Minister für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung, vorstellig geworden und hatte dort den Bewilligungsbescheid erworben. Das Vorhaben wurde zu hundert Prozent vom Land finanziert: schnell und unbürokratisch. Nicht mal eine halbe Stunde hatte der Termin im Büro des Ministers in Potsdam gedauert. Gleich, wenn er das verkünden würde, so dachte er bei sich, müssten sie hurra schreien und innerlich auf den Tischen tanzen. Die Schlaubetaler werden zu dem mehrere Millionen D-Mark schweren Projekt



nicht eine müde Mark zuschießen müssen, alles bezahlt das Land. Was für ein grandioser Erfolg!

Der Mittzwanziger räusperte sich und begann seine Rede. Innerlich schon jetzt euphorisiert, verkündete er, wie er es sich vorgenommen hatte, die frohe Botschaft. »Meine Damen, meine Herren: Potsdam bezahlt, wir müssen entscheiden, ob wir das jetzt angehen. Am besten fangen wir schon morgen damit an.« Uwe Ufer war fertig mit seiner Rede. Sein konzentrierter Blick nach innen löste sich, er hob den Kopf und erwartungsvoll fokussierte er die Damen und Herren aus dem Osten, bereit, den fälligen Applaus entgegenzunehmen.

Es folgte ... Stille. Eine unheimliche Stille, wie er sie bisher noch nicht erlebt hatte. Eine unheimliche, lange und quälende Stille, die erst der Ortsbürgermeister beendete, als er fragte: »Möchte dazu jemand was sagen?« Es folgte ... Stille. Erneut. Nach weiteren endlosen Sekunden der Qual erhob ein Vertreter der CDU das Wort: »Wir wollen gar keine Wasserleitung, wir wollen Kabelfernsehen!«

Später am selben Abend wird Uwe Ufer überlegen, ob er gleich in der Nacht oder erst früh am nächsten Morgen abreisen sollte. Und noch am selben Abend wird ein Mensch an seine Wohnungstür klopfen und einen Dialog beginnen. Es wird ein Dialog zwischen Ost und West. Ein Dialog zwischen Menschen mit Sehnsüchten und jenen, die erst langsam verstehen lernten, worum es überhaupt ging in den fünf neuen Bundesländern. Es wird ein Abend der aufrichtigen Erkenntnis, etwas, was jeder Mensch braucht, wenn er sich zum Positiven weiterentwickeln will. Und an diesem Abend wurden im Schlaubetal die Weichen für einen imaginären Zug gestellt, der ihn von dort zurück in den Westen und später von Reichshof über Morsbach nach Hückeswagen bringen sollte. Im Handgepäck diese erlebten endlosen Sekunden Stille und die Erinnerung an ein Gespräch, das bis heute nachwirkt.

## Revolution in Reichshof – oder: Der Bürostuhl

Manchmal, ganz selten, geschehen in Verwaltungen Dinge, die lassen sich mit einer Revolution vergleichen. Ein Zündfunke wird erzeugt, der alles andere in Brand setzt. Ein solcher Vorgang setzt jedoch zwei Dinge voraus: einen unhaltbaren Zustand und mindestens einen Menschen, dem dieser nicht passt. Wenn wir etwas genauer hinschauen, ist es in unserem Fall nicht ganz so dramatisch und trotzdem bricht sich hier bei Ufer eine Charaktereigenschaft Bahn, von der in der späteren Betrachtung noch die Rede sein wird.

Der unhaltbare Zustand war eine von unzähligen Dienstanweisungen, die in einer Verwaltung als ein in Stein gemeißeltes Naturgesetz ihre unverrückbare Gültigkeit hatten. Ufer beschreibt die Ausgangslage: »Als junger Mensch kommt man in eine Verwaltung hinein, die völlig durchstrukturiert ist. Es gibt für unzählige Themen Dienstanweisungen, so dass jedes eigenverantwortliche oder unternehmerische Handeln völlig unmöglich ist.«

Die Revolution, die unser Protagonist anzettelte, war anfangs gar nicht als solche geplant. Der Umsturzversuch begann mit einer eigenständigen Handlung als Beamter, als er sich in einem Möbelhaus einen dienstlichen Bürostuhl für wenig Geld und ohne weitere Rücksprache gekauft hatte. Die Anschaffung war nötig geworden, gedachte er doch bei seiner Arbeit erstens überhaupt zu sitzen, zweitens dieses relativ bequem zu tun und drittens seiner Gemeinde auch noch Geld zu sparen. Und so entschied es sich nach dem Probesitzen, denn der Stuhl und er mussten schließlich zusammenpassen, für ein preisgünstiges Modell, aber in einer komfortablen Variante mit Armlehnen. Gesagt, ausgesucht, und zur Kasse gegangen: Der Stuhl wurde bezahlt, ins Auto verfrachtet und kurzerhand am nächsten Arbeitstag in seinem Verwaltungsbüro eingeweiht.

Doch kaum hatte er Platz genommen, vernahm er das erste Grummeln, bestehend aus dem furchteinflößenden Geräusch einer anrollenden Lawine. Natürlich hörte er es nicht in Wirk-

lichkeit, sondern nur in seiner Vorstellung, er saß ja in einem Büro in Reichshof und nicht auf der Veranda einer Skihütte in den Alpen. Und trotzdem hörte er die weiße Pracht donnernd zu Tal stürzen, es kam etwas auf ihn zu. »Man hatte intern festgestellt, dass dieser Stuhl mit Armlehnen für einen jungen Mann wie mich völlig unangebracht war«, so Ufer. Denn, so musste er sich belehren lassen: Stühle in der Gehaltsklasse, in der er sich bewegte, hatten selbstverständlich keine Armlehnen! Mitnichten hatten sich die Vorgesetzten oder Kollegen einen Scherz ausgedacht, denn es gab tatsächlich ein Regelwerk, das genau dieses beschrieb. Für jede Besoldungsstufe wurde das Aussehen eines Bürostuhles genauestens skizziert. Festgelegt wurde etwa, ob er mit Stoff oder Kunstleder bezogen war und ob er Armlehnen oder keine hatte. Die Belehrungen des jungen Uwe Ufer standen somit tatsächlich auf einer verwaltungsrechtlichen Grundlage.

Das Fass zum Überlaufen brachte bei ihm jedoch die Tatsache, dass die Maßregelung erfolgte, obwohl der Stuhl, der ihm zustand – ein normaler Stuhl ohne Armlehnen im unteren Standard – im Beschaffungswesen der Verwaltung immer noch teurer gewesen wäre als der Stuhl mit Armlehnen, den er sich selbst besorgt hatte.

Die Revolution nahm ihren Lauf, sie hielt weder Ochs noch Vorgesetzten auf. Noch hatte Uwe Ufer nicht viel Erfahrung in diesen Dingen, aber er wollte nicht alles stillschweigend hinnehmen, was ihm entgegen jeglicher Vernunft erschien. So kam es zu einem seiner ersten Aufstände. Der Revolutionär im Originalton: »Ich habe dagegen opponiert und gesagt: Wie kann man so einen Quatsch regeln? Ich konnte nicht verstehen, dass es ernsthaft Menschen gibt, die sich darüber Gedanken machen, es in Verordnungen gießen, und dass es dann auch noch wieder andere gibt, die diese Dinge überwachen.«

Man stelle sich vor, ein junger aufstrebender Beamter in einer gediegenen oberbergischen Gemeinde ohne jegliche Revolutionstradition pfeift auf eine Dienstanweisung, begibt sich eigenständig in ein Geschäft und bringt mit seinem Kauf so die gottgegebene Bürostuhl-Hierarchie in Unordnung.

Und als er auf diesen Frevel hingewiesen wird, wird er auch noch aufmüpfig und opponiert dagegen. Wir lernen unseren Protagonisten immer besser kennen.

Ufer konnte den Vorgang weder wirtschaftlich noch von seiner Sinnhaftigkeit her nachvollziehen. Er machte sich fortan Gedanken darüber, wie solche Systeme ernsthaft überleben konnten. Im Grunde genommen, und das wurde dem jungen Beamten schnell klar, ging es um Strukturierung von Macht und um ein sonderbares Streben nach einem Status, der sich in diesem Fall darin manifestierte, auf welchem Bürostuhl man saß.

Die Gemeindeverwaltung hat diese Erschütterung der Grundfesten des bergischen Verwaltungswesens überstanden und doch war bei dem jungen Beamten ein Samenkorn gelegt. Die persönliche Büchse der Pandora war geöffnet worden. Ufer beschreibt es so: »Ich habe schon früh gedacht, dass man diesem völlig unsinnigen Treiben ein Ende machen muss, solche Dinge mussten weg. Es hat mich schon damals verwundert, dass es die Menschen nicht wirklich gestört hat, die dort gearbeitet haben. Und so wurde mir klar: Wenn sich Verwaltung verändern soll, muss es zunächst einmal einen kulturellen Wandel geben und der fängt bei jedem Menschen selbst an.« Das, so führt er weiter aus, habe er sehr früh verstanden. Sein Widerstand war geboren, seine Erkenntnis gewachsen: Eine moderne Verwaltung darf so auf gar keinen Fall geführt werden.

## Wahl zum Kämmerer in Reichshof

*Der Erfolg ist eine Folgeerscheinung,  
niemals darf er zum Ziel werden.  
(Gustave Flaubert)*

Biegen wir also wieder in den Weg ein, den Uwe Ufer gehen wollte. Wie das in einer kleinen Gemeindeverwaltung wie der in Reichshof so ist, bleibt nichts lange geheim. Im

Mensch, der bisher am Rande der Stadtgesellschaft stand, rückte ins Zentrum und wurde teilweise sogar zum Motor für eine weitere Entwicklung. Ufer geht davon aus, dass alle diese Menschen in der Regel etwas Vernünftiges tun wollen, das Anerkennung finden soll. »Der Stadt ist Gutes passiert und den Menschen ist Gutes passiert, so muss es gehen«, so Ufer. Die Wertschätzung für das Handeln eines Individuums in einer Gemeinschaft ist dabei ein hohes Gut. Denn letztendlich ist dies ein wichtiger Antrieb. Selbstlos etwas für die Gemeinschaft zu tun, heißt nicht, dass man sich nicht über ein Lob oder eine allgemeine Anerkennung freuen würde.

Die Anerkennung und die Integration in eine Gruppe können sogar so weit führen, dass Unternehmen mit Menschen zusammengeführt werden, die sonst nie zueinandergelassen hätten. Oftmals kommen dadurch Talente zum Vorschein, die unentdeckt geblieben wären. Ufer: »Es ist die vornehmste Aufgabe eines Bürgermeisters, verursacht durch den Umstand, dass er viele der Beteiligten kennt, eine Brücke zwischen den Menschen und den Institutionen zu schlagen. Ich weiß gar nicht, wie vielen Menschen ich auf diese Weise zu einem Job verholfen habe, weil man denkt, der passt doch in die Firma, wo ich vorgestern war. Dann geht es schnell: Ein Anruf im Unternehmen, Herrn M. vorstellen und hinschicken.«

## Eine »ausgezeichnete« Verwaltung

Wir haben uns im Kapitel »Die neue Stärke – oder: Die Wirtschaftsförderung führt zum Erfolg« das Thema Auszeichnungen angeschaut, als es im Besonderen um die Wirtschaftsförderung ging. Im Zentrum der Betrachtung stand das Attribut »mittelstandsorientiert«, das im Hinblick auf bestehende Firmen aber auch für Neuansiedlungen besonders wichtig war und ist.

Wieder einmal können wir einen Vergleich zur wichtigsten Nebensache der Welt wagen. Bis vor wenigen Jahren, also noch zu den Zeiten, als die aktuelle Statistik nicht permanent online verfügbar war, war es für jeden Fußballfan Pflicht, die

jährlich erscheinende »Kicker-Sondernummer« zu kaufen. Das Heft mit der berühmten Stecktafel erscheint immer zu Beginn der neuen Saison. Alle Profimannschaften werden dort ausführlich vorgestellt. Es wird nicht nur der aktuelle Kader abgebildet, auch verweist ein ausführlicher Statistikeil auf ruhmreiche Zeiten des jeweiligen Vereins. Interessant ist dabei die Auflistung der bereits errungenen Titel: Während bei Borussia Mönchengladbach fünf Deutsche Meisterschaften, drei Pokalsiege und zwei UEFA-Pokal-Siege aufgeführt sind, ist die Liste bei der TSG 1899 Hoffenheim wesentlich übersichtlicher, immerhin ist man viermal badischer Pokalsieger geworden.

Würden wir nun ein Sonderheft kaufen, in dem nicht die Fußballvereine, sondern die Städte und Gemeinden aufgeführt sind, hätte sich beim »Team Hückeswagen« zwischen der Ausgabe 2005 und der des Jahres 2014 einiges verändert. Wir würden in der neueren Ausgabe nicht weniger als zehn neue Titel aufgelistet sehen:

ARTUS-Preis für Entbürokratisierung: 2007

CIO des Jahres für Bürgermeister Uwe Ufer: 2006,  
2008, 2009 und 2010

Zertifizierung als mittelstandsfreundliche Verwaltung:  
2007, 2009, 2011 und 2013

HAWARD Health Award für Unternehmenskultur: 2011

Natürlich sind nicht alle Titel vergleichbar mit einer Deutschen Meisterschaft, aber der eine oder andere »kleinere Pokalsieg« ist schon dabei. Klar ist jedenfalls, dass diese externen Auszeichnungen eines der wichtigsten Mittel waren, nachhaltig auf sich aufmerksam zu machen. Selbstverständlich wurden die entsprechenden Urkunden auch in den Gängen und wichtigen Büros des Schlosses für alle sichtbar präsentiert. Der Besucher sollte erfahren, welche Qualitäten die Stadt Hückeswagen hatte, und zudem sollten so auch die Mitarbeiter immer wieder daran erinnert werden, diesen erfolgreichen Weg weiterzugehen.

Nicht ganz zufällig war ein Erfolgsfaktor, den man am besten mit dem geflügelten Wort »Tue Gutes und rede darüber« beschreibt, Teil der Gesamtstrategie. Dieses geflügelte Wort wird meist dem KPD-Politiker Walter Fisch zugeschrieben, doch einig sind sich die Fachleute in diesem Punkt nicht. Einige sehen den Ursprung nämlich in übersetzter Form in den USA. Wie dem auch sei: Die Absicht dahinter ist, dass diese Art der Kommunikation allen Beteiligten zunächst in der Verwaltung eine positive Rückmeldung gibt. Sie soll die Motivation verstärken und einen An Schub für weitere Projektschritte geben. Durch die Kommunikation über die eigene Verwaltung hinaus wird das Erreichen eigener Projektziele gefördert, zum Beispiel die Ansiedlung eines neuen Unternehmens. Das positive Feedback in der Öffentlichkeit vor Ort oder aus der Fachwelt erzeugt wiederum Impulse zur Umsetzung weiterer Ideen.

Um diese Auszeichnungen zu erreichen, nennt der Report der »Kommunalen Gemeinschaftsstelle« aus dem Jahr 2014 acht weitere Erfolgsfaktoren. Unter anderem werden Beharrlichkeit und Konsequenz in der Umsetzung, ein notwendigerweise vorhandener Rückhalt auf der Führungsebene und aus der Politik, Mut zu Pilotprojekten und Freude am Engagement gefordert.

Wenden wir uns den einzelnen Auszeichnungen zu, klammern dabei aber die bereits beschriebene »mittelstandsfreundliche Verwaltung« aus. Der ARTUS-Preis für Entbürokratisierung wurde von der Versicherungsmaklergesellschaft Artus AG und dem Wirtschaftsmagazin »impulse« Ende 2006 erstmalig vergeben. Ausgezeichnet werden Behörden, die effizient und unbürokratisch die Anliegen von Unternehmern bearbeiten. Dabei sollen die Wünsche und Bedürfnisse der Wirtschaft in vorbildlicher Weise berücksichtigt werden, ohne mit dem Gesetz in Konflikt zu geraten.

Die Auszeichnung »CIO des Jahres« gilt als die höchste Auszeichnung in der IT-Community. Zwar handelt es sich hierbei um Hervorhebung einer Person, doch diese kann natürlich – besonders in einer Verwaltung – nicht ohne Mandat

und im luftleeren Raum handeln. Die Anforderungen an die Preisträger sind hoch. Nach eigener Darstellung fordert die Computerwoche von der Person Führungsqualitäten, Zusammenarbeit mit Fachabteilungen und Kunden, das Verständnis für das Geschäftsfeld sowie gute Entscheidungen für die Zukunft. In einem Bericht anlässlich der Preisverleihung 2017 heißt es wörtlich: »Wer hier gewinnen will, muss auf ganzer Linie überzeugen.« Doch der Blick auf die Gewichtung der Kriterien verrät uns noch etwas anderes: So werden besondere IT-Projekte gefordert, die in einem Zeitraum von maximal zwei Jahren vor der Preisvergabe begonnen haben mussten. Der Preisträger muss die IT selbst im Griff haben und es muss nachgewiesen werden, dass diese IT zum Erfolg der Organisation beigetragen hat. Die Computerszene ist auf Ufer im Wesentlichen aus zwei Gründen aufmerksam geworden: Zunächst war er einer der Ersten, die das neue Finanzmanagement in einer öffentlichen Verwaltung einführten, wofür er 2006 ausgezeichnet wurde. 2008 hatte die Einführung des elektronischen Bürgerkontos die Aufmerksamkeit der Jury auf sich gezogen. In der Zeitschrift »Computerwoche« wurde dazu berichtet: »Das elektronische Bürgerkonto ist in den deutschen Kommunen das erste seiner Art.« Bei dem Online-Bürgerkonto ging es darum, alle steuerlichen Kontakte eines jeden Bürgers, betroffen waren in Hückeswagen fünftausendfünfhundert, in der Verwaltung mit einem Konto zusammenzufassen. Die Steuerpflichtigen konnten so Bescheide ansehen, Zahlungen veranlassen oder Kontaktdaten ändern. 2010 hatte er schließlich mit dem Neuen Kommunalen Strategiemanagement (NKS) Erfolg. Damit wurden die Entscheidungsträger in der kommunalen Verwaltung in die Lage versetzt, die Steuerung und Lenkung der Verwaltung mittels eines einfach zu handhabenden Softwaretools zu überblicken und so richtungsweisende Entscheidungen informiert und kompetent zu fällen. Dabei richtet sich das NKS sowohl an die Entscheidungsträger innerhalb der Verwaltung (Bürgermeister und Fachbereichsleiter) als auch an die Ratsmitglieder.



Der HAWARD Health Award für Unternehmenskultur ist eine Auszeichnung des TÜV Nord, der so das Gesundheitsmanagement einer Organisation würdigt. Ziel der Stadtverwaltung im Rahmen des Projektes »Betriebliches Gesundheitsmanagement« (BGM) war unter anderem die Gesundheitsvorsorge, zum Beispiel die Vermeidung eines Bandscheibenvorfalles. Einmal in der Woche kam eine ausgebildete Masseurin ins Rathaus, damit sich Mitarbeiter mit Rückenproblemen eine Viertelstunde lang massieren lassen konnten. Außerdem wurden Sportangebote wie Volleyball, Nordic Walking oder Wassergymnastik unterbreitet. Auf dem Programm stand zudem eine Ernährungsberatung. Neben der Förderung der Gesundheit standen Maßnahmen auf den Feldern Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit an.

Es ist durchaus denkbar, dass das eine oder andere Projekt auch in anderen Verwaltungen initiiert wurde, doch ohne Zweifel hat das schon erwähnte Motto »Tue Gutes und rede darüber« seine Wirkung nicht verfehlt.

## **Kurioses aus der Bürgersprechstunde**

Den Sinn und Zweck der Bürgersprechstunden haben wir beschrieben. Jenseits dieser strategischen Überlegungen und des grundsätzlichen Nachdenkens passieren in dieser Einrichtung ganz einfache und oftmals sehr menschliche Dinge. Der Bürger trifft auf den Bürgermeister, oder anders formuliert: Es treffen zwei Rollen aufeinander, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Auf der einen Seite des Schreibtisches sitzt der Macher, der Entscheider, der Zuhörende. Auf der anderen Seite sitzt der normale Bürger, der seinem »Chef« eine Bitte oder Idee vorträgt. Beim Wort »Chef« muss man sich allerdings vor Augen halten, dass der Bürger der eigentliche Chef ist, denn er ist auch Wähler und entscheidet dadurch mit darüber, wer auf der anderen Seite des Tisches sitzt. Wie dem auch sei, oftmals ereignen sich Dialoge und Gespräche, die kurios, bewegend und bisweilen auch unfassbar erscheinen. Wenn

## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Prolog 1990   | 9  |
| Der Babyboomer aus Bergneustadt                               | 11 |
| Fünf Kühe, drei Rinder  | 12 |
| Der Grundschulklassensprecher                                 | 16 |
| Das Gymnasium – oder: Die Welt wird größer                    | 19 |
| Berufswünsche – oder: Das Streben nach mehr Gerechtigkeit     | 21 |
| Vom Einfluss der Lehrer und Mitschüler bei der Berufswahl     | 23 |
| Ein Klavier, ein Klavier ... gab es nicht                     | 27 |
| Zur Eigenschaft des Generalistentums                          | 28 |
| Turnschuhe für achtzig D-Mark                                 | 30 |
| Der Glaube  | 31 |
| Die Freundschaft  | 34 |
| Das Abitur  | 36 |
| Strategischer Schachzug nach dem Abitur                       | 38 |
| Reichshof: Vom Verordnungen-Saulus<br>zum Vorschriften-Paulus | 39 |
| Nächste Ausfahrt: Bielefeld                                   | 43 |
| Das Studium – oder: Die große Welt                            | 46 |
| Die Dozententätigkeit   | 50 |
| Abenteuer Schlaubetal   | 52 |
| »Selbstverständlich« – oder: Warum Ufer in den Osten zog      | 54 |
| Die Kanalbaumaßnahme  | 57 |
| Die Ratssitzung   | 60 |
| Nachdenken über einen merkwürdigen Vorgang                    | 61 |
| Die PDS-Frau  | 64 |
| Ostdeutschland nach dem Gespräch                              | 68 |
| Zurück in der Heimatgemeinde                                  | 70 |
| Machen Sie eine Kopie, bevor Sie es wegwerfen!                | 72 |
| Der deutsch-türkische Pass                                    | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| Revolution in Reichshof – oder: Der Bürostuhl                              | 77  |
| Wahl zum Kämmerer in Reichshof   | 79  |
| Output-orientierte Verwaltung in Reichshof                                 | 83  |
| Politischer Wechsel in Reichshof – oder: Der Machtverlust                  | 88  |
| Der Ruf nach Morsbach und die Wahl zum Beigeordneten                       | 90  |
| Eine neue Vision für Morsbach wird entwickelt                              | 94  |
| Morsbach und die plötzliche Euphorie                                       | 96  |
| Ein Zwischenruf des Autors   | 100 |
| Abschied aus Morsbach  | 101 |
| Die Republik Morsbach  | 103 |
| Der Vorstoß der Hückeswagener Unternehmer                                  | 106 |
| Betrachtungen zur strategischen Ausgangslage                               | 109 |
| Die Entscheidung ist gefallen  | 113 |
| Der Wahlkampf und die Strategie  | 116 |
| Überraschung in der ersten Runde – oder:<br>Nach der Wahl ist vor der Wahl | 120 |
| Der Wahlkampf zur Stichwahl  | 121 |
| Der Abend des Sieges   | 123 |
| Das merkwürdige Verhalten von Politikern am Wahlabend                      | 127 |
| Vom Abschied und Neuanfang   | 129 |
| Die Findung der »Hückeswagen-Strategie«                                    | 131 |
| Erste Entscheidungen   | 137 |
| Eine neue Verwaltung entsteht  | 139 |
| Das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF)                                  | 141 |
| Die Bauhof-Story von Heidt   | 143 |
| Erste Reaktionen in Hückeswagen  | 146 |
| Dem anfänglichen Zweifel weicht die Zuversicht                             | 149 |
| Von der Versetzung eines Ortsschildes nach dem<br>Forsting-Ufer-Duell      | 152 |
| Der Neid der Nachbarn – oder: Von der Kunst<br>des Ernstnehmens            | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| Formales Recht und vernünftiges Handeln   | 159 |
| Die Ampelmännchen-Story   | 162 |
| Shared Services   | 170 |
| Die Stadtstraße   | 175 |
| Die Regionale – oder: Mehr Schein als Sein  | 178 |
| Kirchturmdenken und Konkurrenz  | 181 |
| Die Frage der Demografie – oder: »Ich mööch zo Foß<br>no Kölle jonn«                  | 187 |
| Von der Schwierigkeit des langfristigen Handelns                                      | 192 |
| Der Arcus-Brand und die Kommunikation mit den Firmen                                  | 194 |
| Der verschandelte Ortseingang   | 198 |
| Die Handelsstrategie im Zeichen von West 3 und DOC                                    | 200 |
| Wirtschaftliche Entwicklung als Zufall? Von den Stärken<br>und Schwächen einer Region | 204 |
| Die neue Stärke – oder: Die Wirtschaftsförderung<br>führt zum Erfolg                  | 209 |
| Personalentscheidungen  | 211 |
| Die Schulpolitik in Hückeswagen – oder:<br>Ein Familienbild verändert sich            | 214 |
| Die Privatschule der Bergischen Wirtschaft  | 217 |
| Schulpolitik – oder: Wie man neue Konzepte umsetzt                                    | 221 |
| Das Baugebiet und die Baubevorrattungswirtschaft                                      | 225 |
| Von Weihnachtsmärkten und einem Coca-Cola-Truck                                       | 228 |
| Die Verdichtung der Ereignisse in Hückeswagen   | 234 |
| Die Identifikation der Bürger   | 240 |
| Eine »ausgezeichnete« Verwaltung  | 245 |
| Kurioses aus der Bürgersprechstunde   | 249 |
| Weitere Beispiele von motivierten Hückeswagener Bürgern                               | 253 |
| Die Abkühlung – oder: Den Bürgern wird's zu viel                                      | 256 |
| Der NRW-Tag   | 260 |
| Ein Wahlergebnis und die gesundheitlichen Folgen                                      | 264 |

|   |     |
|---|-----|
| Zurück ins ruhige Fahrwasser  | 267 |
| Wiehagen und die GBS  | 269 |
| Die neue Energiepolitik   | 274 |
| Die Swapgeschäfte   | 277 |
| Der Bürgermeister: Chef, Teamplayer oder Individualist?             | 282 |
| Das Drei-Phasen-Modell und der Arbeitsalltag                        | 285 |
| Phase 1 – Nachdenken und Unsicherheit                               | 288 |
| Phase 2 – Die Euphoriephase   | 291 |
| Phase 3 – Der Abschied  | 295 |
| Die Gesamtbilanz: Ein Zwischenfazit                                 | 297 |
| Der Hückeswagener als Bergischer                                    | 300 |
| Das Geheimnis des Erfolges  | 302 |
| Das Puzzle und die Einheit von Herz und Verstand                    | 307 |
| Von der Idee zur Umsetzung – oder: Der Auszug des Moses aus Ägypten | 310 |
| Vom Gärtnern und dem täglichen Einpflanzen der Motivation           | 315 |
| Mut zur Leidenschaft  | 318 |
| Epilog 2013   | 320 |