

Uwe Schneidewind: "Dienstschluss"

Abrechnung eines Oberbürgermeisters

Von Thekla Dannenberg

Deutschlandfunk, Andruck, 06.07.2026

Welche Bedingungen braucht Politik, wenn sie gestalten und Dinge verbessern will? Mit den Fragen eines Transformationsforschers trat Uwe Schneidewind das Amt als Oberbürgermeister von Wuppertal an. Nun erfolgt seine Bilanz.

Uwe Schneidewind war sehr optimistisch, als er Oberbürgermeister von Wuppertal wurde. Die alte bergische Industriestadt zieht viel Energie aus ihrer Kultur und einer engagierten Bevölkerung, führt aber wie viele Kommunen einen erschöpfenden Kampf gegen die öffentliche Armut. Schneidewind ist Transformationsforscher, er war Präsident der Universität Oldenburg und Leiter des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Ihm muss Verwaltungshandeln vertraut gewesen sein, als er 2020 sein Amt antrat. Doch die Bilanz, die er in seinem Buch „Dienstschluss“ zieht, fällt ernüchtert aus.

Schneidewind zeigt, woran Transformation scheitern kann, woran Politik scheitert, woran auch er gescheitert ist. Und da er offenkundig mit diesem Kapitel abgeschlossen hat, schreibt er ziemlich frei von der Leber weg. Das ist bestimmt nicht immer fair, manchmal auch etwas unausgegoren, mitunter komisch, aber immer reflektiert.

Das Buddy-Phänomen

Gleich zu Beginn erzählt Schneidewind von einer Begegnung, bei der ihm eine brutale Lektion in Machtpolitik erteilt wurde: Der Fraktionsvorsitzende einer größeren Partei habe ihn in einem vertraulichen Gespräch beiseite genommen, um ihm zu erklären, wie es im Stadtrat von Wuppertal laufe:

„Es sei ihm wichtig, dass ich gleich am Anfang verstünde, worauf es ankomme, wenn man in der Politik etwas durchsetzen wolle. Ich solle immer zuerst zu ihm kommen, um mit ihm darüber zu sprechen, welche Themen und Anliegen er als Fraktionsvorsitzender auf dem Herzen habe, so etwa ein Aufsichtsratsmandat für einen Parteifreund. Wenn man sich über die Umsetzung solcher Projekte verständigen könne, bräuchte ich mir keine Sorgen um meine inhaltlichen Initiativen zu machen.“

Schneidewind bemerkt immer wieder auch die menschlichen Defizite bei manchen Persönlichkeiten. Aber als Organisationstheoretiker geht es ihm in seinem Buch allgemein um die dysfunktionalen Dynamiken, die es nahezu unmöglich machen, die Probleme der

Uwe Schneidewind

Dienstschluss. Herausforderung Kommunalpolitik

Wagenbach Verlag

160 Seiten

20,00 Euro

Kommunen in Angriff zu nehmen. An erster Stelle beklagt Schneidewind - nicht überraschend - Normenflut und Überregulierung. Doch er arbeitet sich nicht nur an den Absurditäten in Brand- und Denkmalschutz ab, sondern fordert eine grundsätzliche Diskussion über Standards in modernen Gesellschaften: Wie viel Selbstverantwortung ist den Menschen zumutbar? Entbürokratisierung funktioniert nur, meint Schneidewind, wenn die Städte nicht erpressbar würden durch die vielen Klagemöglichkeiten Einzelner.

Legalität sticht Wirksamkeit

Ans Komische grenzen die geschilderten Blockadetechniken der Verwaltung. Schneidewind muss sich an einigen Beamten die Zähne ausgebissen haben, die seine Politik sabotierten, mit Verweis auf fehlendes Personal oder eine ungeklärte Rechtslage. Er nennt sie die Verwaltungspartisanen. Ernster wiegt eine strukturelle Komponente: Verwaltungen setzen öfter auf Legalität als auf Wirksamkeit, meint Schneidewind:

„Aus einer solchen Verwaltungslogik ist es besser, dass gar nichts passiert, als dass etwas passiert, das nicht ordnungsgemäß durchgeführt wurde. In der Organisationstheorie gibt es für dieses Phänomen den Begriff der ‚unbrauchbaren Legalität‘. Damit ist gemeint, dass die Einhaltung aller Regeln die Wirkung einer Maßnahme neutralisiert.“

Schneidewind spricht etliche Aspekte an, die jeder Kommunalpolitik das Handeln erschweren: etwa eine toxische Kritikkultur, Stadträte, die bei der Besetzung von Posten Parteizugehörigkeit über Kompetenz stellen. In vielen Punkten ist seine Frustration nachvollziehbar. Der geringe Gestaltungsspielraum in einer finanzschwachen Kommune wie Wuppertal bietet kaum Aussicht auf Erfolge. Im Kampf gegen Armut, Bildungsnotstand, mangelnde Investitionen und Attraktivitätsverlust kann eine solche Stadt schon froh sein, wenn sie den Status Quo aufrecht hält.

Dennoch irritiert Schneidewinds negatives Politikverständnis. Oft verwendet er die Formel: „Das Gute ist, dass Wuppertal trotz Politik funktioniert.“ Mit Politik meint er Parteigerangel, Postengeschacher oder Stillstand, und eine solche Politik machen stets die anderen. Für sich selbst reklamiert er Höheres: Die Stadt zu transformieren, nach vorne zu bringen, zukunftsfähig zu gestalten. Hier offenbart sich bei dem ehemaligen Organisationsmanager Schneidewind ein technokratischer Zug, der Wärmewende und Digitalisierung als Angelegenheiten von Fachleuten betrachtet, die topdown durchexerziert werden sollten.

Sympathie für Großprojekte

Schneidewinds Bilanz ist keine sorgfältig durchgearbeitete Analyse kommunaler Politik, sondern ein persönlicher, spontan verfasster Bericht über seine Erfahrungen als Oberbürgermeister. Dennoch erlaubt ihm sein systemischer Blick, aus dem Inneren heraus Mechanismen offenzulegen, die Politik oft unwirksam machen.

Bedenkenswert sind Schneidewinds Lösungsvorschläge. Er plädiert etwa dafür, Experimentierräume zu schaffen, in denen das Neue ausprobiert werden kann, anstatt es gleich zur Regel für alle zu machen, für mehr überregionale Vernetzung und für mehr Austausch von Erfahrungswissen.

Überraschend ist seine Sympathie für Großprojekte wie Bundesgartenschau, Olympia- oder Expo. Mit ihnen sieht er die Möglichkeit, eine politisch zerstrittene Stadtverwaltung zu einen und in eine Richtung zu lenken:

„Der ständige Wechsel von Themen und Stimmungen in einer Stadt ist einer der Gründe für ihr strategisches Scheitern. Die Stadt ist oft ein undurchsichtiges Wimmelbild von Einzelanliegen – mit meist unvorhersehbarem Ausgang, welche Themen sich situativ Gehör verschaffen. Langfristige strategische Perspektiven und Vorhaben drohen dann immer wieder unterzugehen.“

Es muss vielleicht nicht das abgehobene Mammutprojekt sein, aber ein strategisches Denken, das größeren Linien folgt, würde auch deutsche Kommunen voranbringen. Denn politische Führung bedeutet immer auch Sinngebung, auf jeder Ebene.