

# **Zukunftsforum Politik**

Broschürenreihe  
herausgegeben von der  
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Nr. 57

## **Ideen für Berlin Eine Synopse strategischer Entwicklungsvorschläge**

Sankt Augustin, März 2004

ISBN 3-937731-07-5

Autoren: Klaus Brake, Sven Iversen

Unter Mitarbeit von: Volker Hassemer, Rolf Kreibich, Stefan Richter

---

### **Download-Publikation**

Der Text dieser Datei ist identisch mit der Druckversion der Veröffentlichung. Die Titelseite der Printausgabe beträgt 4 Seiten und wurde in der digitalen Version auf einer Seite zusammengefasst.

# Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	12
I Potenziale	17
Wissen	17
Hauptstadt	18
Kompetenzzentrum	19
Urbanität	20
Städtisches Milieu	20
Treffpunkt	21
„Hinterland“	21
Ost und West	22
Menschen und Kulturen	23
II Verstärker	25
Herausforderungen für Städte	25
Aufgaben für Berlin	26
EU-Erweiterung	27
Berlin als Einwanderungsstadt	27
(Weiter-) Bildung in der Wissensgesellschaft	29
Chancen der Jugend	31
Soziale Kohäsion	32

	Zukunftsfähige Stadt(-region)	33
III	Arena	34
	Strategie – kommunizieren:	34
	Mentalitäten – ändern:	35
	Zugänge – eröffnen:	36
	Rollen – modernisieren:	36
	Interaktionsforen – erproben:	37
	Raum – strukturieren:	39
IV	Maßnahmen	42
	1. Wissen(-smanagement)	43
	2. Kulturstrategien	44
	3. Einwanderung/Integration	46
	4. Jugend/Schule	47
	5. Wirtschaftsförderung	50
	Transfer	50
	Kompetenzzentren	50
	Kleine und mittlere Unternehmen	51
	Förderpolitik	52
	Unternehmensgründungen	53
	Nachhaltiges Wirtschaften	53
	Wirtschaftsforum für Berlin	53
	6. Beschäftigung(s-Brücken)	54
	Formelle Arbeit	54
	Informelle Arbeit	57
	Stadtteilbezogene Arbeitsmarktpolitik	58

7.	Ansatzpunkt Quartier	58
8.	Stadtentwicklung	61
	Siedlungsstruktur	61
	Soziale Stadtentwicklung	62
	Öffentlicher Raum	62
	Wohn-Umfeld	63
	Nutzbare Freiflächen	64
	Mobilität/Verkehr	64
	Umwelt/Gesundheit	66
9.	Verwaltung	67
10.	Partizipation/Neue Bürgergesellschaftlichkeit	69
11.	Projekte	71
V	Leitbilder für die Entwicklung der Stadt	73
	Rolle	73
	Inhalte	74
	Anknüpfungspunkte	76
	Initiativen	76
	Projekte	78
	Diskurse	78
	Politik	80
	Substrat	82
	Quellen	84
	Die Autoren	87
	Das Projekt „Zukunft Berlin – Capitale Potenziale“	88

## Vorwort

Genug ist in den letzten Jahren darüber geschrieben worden, welche Potenziale Berlins hat, was die Stadt tun müsste, um „etwas aus sich zu machen“. Wir haben ein Umsetzungs-, ein Anpackdefizit in Berlin – an Ideen und Überlegungen samt den dazugehörigen Studien und Aufsätzen fehlt es nicht. Sinnvoll scheint uns hingegen eine Synopse der vorliegenden Zukunftsentwürfe für Berlin, eine Quintessenz der in vielen Bereichen und auf vielen Ebenen geführten Diskussionen um das/die Leitbild(er) für Berlin. Eine solche Zusammenschau legen wir vor.

Liest man nun diese Zusammenstellung, fällt auf: In den Berlinbezogenen Studien der letzten Zeit gibt es zwar eine Vielzahl von Visionen und Ideen für Berlin und es gibt durchaus zahlreiche, sehr konkrete, detaillierte Umsetzungsvorschläge für deren Realisierung. Nebeneinander gestellt ergeben diese Analysen zur Zukunft Berlins dennoch keine einheitliche, zwingende Wegweisung. Kein Leitbild hat bislang die Qualität erreicht, zum Kompass für die politischen Handlungsträger zu werden, der sie zwingt, nun endlich den neuen, den zukunftsweisenden Weg für Berlin mit aller Entschlossenheit und Entschiedenheit einzuschlagen, den die nach 1989 eingetretene Zeitenwende erfordert (und erlaubt).

Dies spiegelt sich auch in der politischen und gesellschaftlichen Wirklichkeit Berlins wieder. Das meiste geht mehr oder weniger einfach so weiter, als sei 1989 nichts Revolutionäres geschehen. Stückweise Neuerungen und kleinere Kurskorrekturen gegenüber der Zeit der Mauer werden den grundlegend veränderten Rahmenbedingungen Berlins nicht gerecht. Dass dem historischen Quantensprung nach 1989 auch ein entsprechender Qualitätssprung in den politischen Strategien und Handlungen gefolgt wäre – davon lässt sich nicht sprechen.

Es ist Zeit zum Handeln! Der Prozess realen Handelns, der vorausgehenden Entscheidungsfindung, des Austarierens mit den notwendigen Partnern, des gemeinsamen Ausloten notwendig werdender Kompromißlinien – das alles muss nun endlich konkret getan werden. Es muss in Berlin verstanden werden, dass es gilt, der nach der Wende eingetretenen grundsätzlichen Änderung der Rahmenbedingungen für die Stadt ebenso grundsätzlich im Handeln für die Stadt gerecht zu werden. Nur wenn diese Botschaft des Handelns ankommt, hat sie auch Verbindlichkeit für alle. Wir brauchen den Übergang vom allgemeinen Pläneschmieden zur Verpflichtung für eigenes Mittun. Nur dann können sich auch die Dinge wirklich ändern, kann der anhaltenden Krise der Stadt die Stirn geboten werden.

Vielleicht kann diese „Zeit des Handelns“ erst beginnen, wenn Klarheit über den neuen Status dieses wiedervereinigten und hauptstädtischen Berlin hergestellt ist. Denn „Status“ ist nichts anderes als die Auskunft darüber, was dieses neue Berlin ist, wem es gehört, wer dafür Verantwortung trägt und in seine Dienste stellen darf. „Status“ klärt also, wer überhaupt und in welcher Konstellation handeln darf und handeln muß, wenn es um Berlin geht. Solange dies nicht geklärt ist (oder man fälschlich davon ausgeht, das seien doch einfach Berlin und die Berliner), solange unklar ist, wer genau angesprochen ist mit der Handlungsaufforderung, ist vielleicht nicht verwunderlich, dass Handeln nicht in Gang kommt.

Eines steht dabei fest: zu diesen Handlungsverpflichteten gehören jedenfalls auch die Berlinerinnen und Berliner selbst. Niemand glaubt heute mehr, dass es „die Politik“ schon richten wird oder es auch nur könnte, schon gar nicht, wenn es um eine Herkulesaufgabe wie die Zukunft Berlins geht. Deshalb haben wir uns in einer überparteilichen Initiative unter dem Dach der Konrad-Adenauer-Stiftung vorgenommen, Wege der Mithilfe Privater auf

diesem so wichtigen neuen Lebensabschnitt unseres Berlin zu analysieren und zu propagieren.

Uns leiten die Fragen: Wie kann es gelingen, den Beitrag der Bürger für die Zukunft ihrer Stadt wirksamer werden zu lassen? Wie kommen wir zu einer neuen Partnerschaft zwischen Politik und Bürgern auf der Basis von Respekt und Verbindlichkeit? Schaffen wir ein neues Bündnis für die Zukunft Berlins?

Entwickeln wir gemeinsam, was in Berlin steckt!

Dr. Volker Hassemer/Prof. Dr. Rolf Kreibich

„Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden.“

*Christian Morgenstern*

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber soviel kann ich sagen, es muß anders werden, wenn es gut werden soll.“

*G. C. Lichtenberg*

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“

*Helmut Schmidt*

## **Einleitung**

Es gibt eine Vielzahl von Vorstellungen darüber, was Berlin werden sollte. Vor allem seit 1990 haben Vorschläge Konjunktur, die beschreiben „wohin die Reise gehen soll“. Um Zukunftsentwürfe zu diskutieren und herzuleiten, wurden verschiedene Kommissionen gebildet, von unterschiedlichen Akteuren eingesetzt, alle ausnahmslos mit hochkarätigen Experten besetzt. Entstanden sind diverse Berichte und Studien, die sich jeweils unterschiedlich gewichtig zu Analysen und Befunden, zu Leitbildern oder Maßnahmen, zu Strategien oder Zielen äußern. Sie sind entsprechend ihrer Zielrichtung unterschiedlich spekulativ oder konkret ausgerichtet bzw. breit oder sektoral angelegt. Was fehlt, ist eine handlungsorientierte Übersicht. Dem dient diese Synopse. Sie wertet bereits fertiggestellte und publizierte Arbeiten aus.

Unter diesen Vorschlägen (s. Quellenverzeichnis) spielen vier Werke eine besondere Rolle, indem sie für Berlin

- mit einem klaren, wenn auch zum Teil etwas zugespitzten Zugang starten;
- zu einem breiten Umgriff in der aktuellen Reform-/Modernisierungs-Diskussion gelangen;

- eine jeweils sehr prägnante Orientierung vermitteln.

Es handelt sich dabei um:

- die (vom Senat und der EU in Auftrag gegebene) BerlinStudie  
Sie will die ganze Breite derjenigen Ansätze darlegen, die sinnvoll erscheinen, um Berlin als Standort und als Gemeinwesen handlungsfähig zu machen. Über Empfehlungen auf der Maßnahmenebene hinaus, die durchaus noch diskussionswürdig sind, bietet die BerlinStudie vor allem eine Strategie für Berlins Entwicklung. Dabei zielt sie insbesondere auf die „Er-tüchtigung“ der – individuellen wie institutionellen – Akteure, Institutionen und Strukturen.
- die Berichte der zwei Enquetekommissionen „Zukunftsfähiges Berlin“ des Berliner Abgeordnetenhauses  
Sie wollen die Nachhaltigkeitsdiskussion für Berlin fruchtbar machen und haben einen entsprechend weitgehenden Ansatz, der auf der „Zukunftsfähigkeit“ des Gemeinwesens in einem sehr breiten Verständnis basiert. Während die zweite Enquete-kommission überwiegend Vorstellung zu Leitbildern und Indi-katoren für Berlin vorstellt, hat besonders die erste Enquete-kommission umfangreiche inhaltliche Vorschläge für eine zu erarbeitende Lokale Agenda 21 präsentiert, wobei die Maß-nahmenebene phasenweise noch durchaus dilatorisch und da-mit weiteren Priorisierungen vorbehalten bleibt.<sup>1</sup>
- die Empfehlungen der (vom Senat beauftragten) Experten-kommission „Staatsaufgabenkritik“

---

<sup>1</sup> Beide Enquetekommissionen hatten mit Zeitproblemen zu kämpfen, die die Arbeit der Kommissionen behinderten und sich streckenweise auch in den Berichten niederschlugen. Im Bericht der zweiten Kom-mission werden Vorstellungen und Ideen nebeneinander gestellt, die jedoch in der Kommission kaum diskutiert wurden und daher keinen Konsens finden konnten.

Sie will die aktuellen Herausforderungen der Verwaltungsreform, der Neubestimmung der Rollen von Staat und Verwaltung sowie ihrer Arbeitsteilung und Kooperation mit Privaten bzw. mit Bürgern und der Kostendämpfung im Öffentlichen Dienst produktiv für Berlin miteinander verbinden. Die Studie äußert sich vor allem auf der Maßnahmenebene vergleichsweise konkret und detailliert. Dabei orientiert sie sich insbesondere an einem neuen Verhältnis Bürger – Staat.

- Die „Berlin Urban Renaissance Study“ der OECD

Die Urban Renaissance Studies untersuchen in einer sektorübergreifenden Sicht die städtische Regeneration und benutzen dabei einen räumlichen Ansatz. Sie konzentrieren sich auf städtische Gebiete, in denen Veränderungen oftmals intensiv und konfliktbehaftet verlaufen und entwerfen Empfehlungen für die Zukunft, durch die insbesondere die bislang zu wenig genutzten Stärken und Spezifika ihr volles Potenzial entfalten können.

Hinzu kommen vor allem noch die Arbeit und der Bericht des „Forum Zukunft Brandenburg“, und zwar insofern, als damit die einzige – und vom Ansatz her sehr umfassende – Studie vorliegt, die Berlin in seiner unmittelbaren Gebietskulisse ergänzt.

Zudem wurden weitere Studien berücksichtigt, wie z.B.<sup>2</sup>: Wochenbericht „Bausteine für die Zukunft Berlins“ des DIW; Bericht „Kompetenzprofil Berlin“ der Investitionsbank Berlin (IBB); Werkstattberichte des IZT „Strategie- und Beratungskonzept `Zukunftsfähiges Berlin´“ und „Mobilisierung für die lokale Agenda 21 – Zwischenbilanz der Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“. Auch wird Bezug genommen auf ausgewählte Beiträge, die –

---

<sup>2</sup> Vgl. die vollständigen Literaturangaben im Quellenverzeichnis.

besonders im Rahmen entsprechender Serien – in der Berliner Presse publiziert wurden.

Insgesamt wurde viel Sachverstand in die Erstellung von Zukunftsentwürfen für die Stadt gelegt, so dass es in der Summe nicht an Vorschlägen und Ideen für Berlin mangelt. Jedoch fällt die Bedeutung, die diesen Studien und Berichten nach ihrer Fertigstellung zuteil wurde, weit hinter ihre Qualitäten zurück. Sie scheinen nicht genügend Bodenhaftung zu entfalten: es gelingt nicht, sie in der Stadt umzusetzen, und es fehlt an aktivierenden Angeboten, sich zu engagieren. Ein Grund dafür mag auch darin liegen, dass die Berichte allesamt dicke Bücher geworden sind, die in der Lektüre erhöhten Zeitwand verlangen.<sup>3</sup> Zudem mag eine gewisse „Beratungsresistenz der Politik“ eine Rolle spielen; dabei verweist insbesondere die Kritik an den „Spar-Haushalten“ darauf, dass auch und gerade der Zwang zum Fällen von Entscheidungen eine konzeptionelle Grundlegung braucht. Schließlich könnten die Studien, was die Unterschiede ihrer unterschiedlichen Aussagen anbelangt, auch in einer unübersichtlichen Konkurrenz zu einander empfunden werden. Dem Überblick der wesentlichen Botschaften soll diese Synopse dienen.

Die Studien haben immer auch analytische Passagen, in denen der Zustand Berlins festgehalten wird und die dafür bedeutsamen Ursachen indiziert werden, die ebenso historisch erklärbar wie auch „hausgemachte“ sind. Sie stehen hier nicht im Vordergrund.

Und in keiner Weise wird die Dramatik der Situation Berlins beschönigt: die Grundlegung der Sozialökonomie der Stadt gleicht einer Herkulesaufgabe. Zugleich zielen die Studien aber auch darauf, was Berlin aus sich machen kann.

---

<sup>3</sup> Lediglich von der BerlinStudie liegt eine knapp 30-seitige Zusammenfassung vor.

Mit dem Fokus auf diese entscheidende Orientierung und entsprechende Handlungs-Empfehlungen sind die Studien, Gutachten und Expertisen ausgewertet worden. Es werden hier Kernaussagen und Quintessenzen wiedergegeben und mit Quellenangaben versehen, so dass im Einzelfall die weiterführende Lektüre in den betreffenden Studien möglich ist.

Bei der Auswertung dieser Studien standen nicht vor allem Bandbreite und Originalität im Vordergrund, sondern vorrangig, was sie zu einem diskutablen Profil beitragen: *Was ist der gemeinsame Fundus an wesentlichen Potenzialen Berlins für seine Zukunft?* Gemeint sind sowohl seine Begabungen, als auch der zielführende Umgang damit.

Derartige Ideen für Berlin werden hier vorgestellt; sie sollen die handlungsorientierte Diskussion in der Stadt unterstützen: *Von welcher Ausgangsbasis aus können wir uns zügig darauf konzentrieren, aus Berlin das zu machen, was in Berlin steckt?* Wie könnte eine Prioritätensetzung in der Politik aussehen und wie die entsprechenden Konsequenzen?

Die Stärken Berlins sind die Ressourcen seiner Entwicklungsmöglichkeiten. Sie liegen in Berlin selbst, sind die Potenziale dieser Stadt. Und sie liegen in unserer Zeit und ihren strukturellen Veränderungen, sind die externen Chancen für Berlin. Zu Berlins Stärken wird auch zu zählen sein, wie Berlin damit umgeht: Die Arena des Entwicklungsprozesses vor Ort.

# I Potenziale

Die Potenziale Berlins für seine Entwicklung werden übereinstimmend in ganz bestimmten Bereichen gesehen. Unterschiedlich ist dabei die Gewichtung und die Betonung, auf die jeweils Wert gelegt wird.

Beschrieben werden sie hier, indem gefragt wird: Was ist es, was Berlin da hat? Inwiefern ist das ein Entwicklungspotenzial? Was kann damit erreicht werden? Was ist mit ihnen zu tun?

## Wissen

Wissen wird in diesem Kontext sehr breit verstanden: Über Wissenschaft und Forschung hinaus geht es um Kultur und auch um Alltags- und Erfahrungswissen. Alle Studien sind sich darin einig, dass Berlin auf diesem Gebiet mit seiner Bevölkerung, seinen Hochschulen und anderen Wissenschaftseinrichtungen grandios ausgestattet ist, und zwar sowohl quantitativ wie auch qualitativ (➤BerlinStudie, S. 42, 47, 50, 80; ➤erste Enquetekommission, S. 154; ➤OECD S. 17 ➤DIW S. 180).

Der Bereich „Wissen“ wird in seiner Bedeutung jedoch auch deshalb so wichtig, weil er allgemein als Stoff der Zukunft („Wissensgesellschaft“) gilt, in Berlin somit ein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trend auf profiliertes endogenes Potenzial trifft. Dieses nutzbar zu machen, wird Aufgabe der Stadt sein: „Auf diesem Feld besitzt Berlin hervorragende Potentiale; sie stellen neben der Kultur eine zukunftssträchtige Ressource dar, die allerdings noch erschlossen werden muss.“ (➤BerlinStudie, S. 42).

Daraus individuellen und kollektiven Wohlstand im weitesten Sinne zu generieren, heißt im Kern, zu Strategien zu gelangen, um aus Wissen Arbeit zu machen, wie die ➤BerlinStudie betont, in-

dem die Wissenspotenziale in Verbindung gebracht werden mit dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der Stadt (➤BerlinStudie, S. 80).

Auf diese Herausforderung weist ebenso die Studie der ➤OECD hin: „[Berlin as a] city of higher-learning and culture is very attractive to students and young people. (...) The paradox lies in the fact that Berlin is not able to retain a significant proportion of these young innovative people for lack of true job and career opportunities (...)” (S.1)

Für die sozio-ökonomischen Effekte der Wissenspotenziale Berlins sind deshalb vor allem deren Synergien zu steigern: Es geht um Interaktion und Milieu.

## **Hauptstadt**

Mit Regierung und Parlament, mit Auslandsvertretungen und Verbänden ist Berlin das Zentrum politischer Entscheidungen in Deutschland. Deren Vorbereitung wird von föderalen Beratungen in (inter-)nationalen Netzwerken begleitet. Berlin ist deren Forum und ein Kommunikationszentrum erster Qualität. Daraus können eine Reihe von Vorteilen entstehen. Berlin kann sich anreichern um Köpfe aus aller Welt und um deren Inhalte, Erfahrungen und Aktivitäten: Experten und Eliten kommen nach Berlin, ihre Sichtweisen geben Anregungen für neue Ideen. Berlin kann sich als föderale Bühne (➤Nationalstiftung), als Zentrum für Politikberatung und Kommunikation qualifizieren (➤BerlinStudie, S. 31).

Die Stadt kann als ein Zentrum für (Beratungs-) Dienstleistungen gestärkt werden und damit im Netz deutscher Städte und europäischer Metropolen bestimmte Nischen finden und mit spezialisierter Kompetenz besetzen (➤DIW, S. 168). Dies betrifft insbeson-

dere die Verknüpfung von Dienstleistungen für Kongresse, Sport, Kultur, Hotels, Tourismus und Medien (➤DIW, S. 168; ➤Berlin-Studie, S. 31; ➤erste Enquetekommission, S. 154).

Für die Attraktivität der Stadt ist die weltweite Kommunikation „Berlin“ (= deutsche Politik) zu nutzen.

## Kompetenzzentrum

Die Studien identifizieren in Berlin entwicklungsfähige Kerne wirtschaftlichen Handelns in ausgewählten Bereichen. Dies sind gerade die in Zukunft an Bedeutung zunehmenden („High-Tech-“)Bereiche, insbesondere in den Feldern Produktionstechnik, Verkehr/Mobilität, Pharma/Biotechnologie/Medizintechnik sowie Kommunikations- und Informations-Technologie (➤IBB, S. I-4 f;<sup>4</sup> ➤erste Enquetekommission, S. 154 f, S. 172; ➤BerlinStudie, S. 84).

Wenn Berlin seine tradierten Kerne in ihrer Kompetenz zu steigern weiß, kann es sich zu einem ernstzunehmenden Angebotsort für wichtige Leistungen und Produkte entwickeln und seine Ökonomie wettbewerbsfähig machen (als eine Quelle von „Wohlstand“) (➤BerlinStudie, S. 84 ff).

Zugleich betonen die Studien die Wichtigkeit, weitere Felder zu erschließen, insbesondere „frühzeitig Lücken und Nischen überregionaler Dienstleistungen, die noch nicht so stark räumlich gebunden sind, zu entdecken, zu besetzen und auszubauen“ (➤DIW, S.168). So sind neue Kerne/Cluster zu entwickeln, wie z.B. Beratungs- und andere Dienstleistungen, Kultur, Content Industries, insbesondere Medien und Verlage und Messen, bzw. deren Kom-

---

<sup>4</sup> Insbesondere der Bericht der IBB stellt diese Bereiche in den Vordergrund und fügt noch den Punkt „Tourismus“ hinzu.

bination (➤DIW, S.168; ➤erste Enquetekommission, S.154; vgl. auch S. 172<sup>5</sup>). Damit wird der Übergang „von alten Fertigungsberufen zu neuen Dienstleistungsberufen“ möglich (vgl. ➤Berlin-Studie, S. 96 ff).

## Urbanität

### Städtisches Milieu

Berlin verfügt über Dichte und Mischung in ungewöhnlicher Intensität und Ausdehnung; sowohl für bauliche Nutzungen wie auch sozialstrukturell. Sie ist „die größte Stadt Deutschlands mit der größten urbanen Dichte“ (➤BerlinStudie, S. 31), in deren Region „rund 80% der Bevölkerung in der Stadt leben“ (➤erste Enquetekommission, S. 219). Auf entsprechende „Lokalisations- und Urbanisationsvorteile“ (➤erste Enquetekommission, S. 153) weisen auch die ➤CDU-Fraktion in der zweiten Enquetekommission (S. 17) und die ➤BerlinStudie hin. Denn mit dieser Konzentration und gerade auch durch die Spannung von Stadt und (Kultur-) Landschaft entstehen zwar „eine Reihe von Belastungen (...), andererseits bietet sich die Chance, an diesen Kristallisationspunkten der gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit entscheidenden Schritten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung einen großen Teil der Bevölkerung zu erreichen und einzubeziehen.“ (➤erste Enquetekommission, S. 219).

Der vergleichsweise hohe Grad an Öffentlichkeit von Aktionsmöglichkeiten und die Offenheit als eine neue Atmosphäre dieser Stadt bilden zudem bestes Anregungsmilieu für Kreative. Diese

---

5 Die erste Enquetekommission betont die Potenziale Berlins, die aufgrund der starken regionalen Verflechtungen in den Bereichen des nachhaltigen Wirtschaftens liegen und hier insbesondere „Ernährung“ und „Bauen und Wohnen“ (vgl. S. 172 und S. 407 ff).

Vielfalt der Wissens-, Informations- Entwicklungs- sowie der Selbstverwirklichungs- und sozialen Sicherungspotenziale, eine polyzentrale Stadtstruktur und fast optimale Verkehrsangebote sowie Vielgestaltigkeit der Lebens- und Arbeitsverhältnisse (➤CDU, zweite Enquetekommission, S.17) sind Standortqualitäten einer Wissensökonomie („Labor“). Sie gilt es zu qualifizieren. Gerade in Berlin können Synergien aus globaler Kommunikation und lokaler Verankerung sowie aus Erfahrungen mit Bestandsqualifizierung und Reformen erzeugt werden.

## **Treffpunkt**

Mit seinen differenzierten Lebensstilmöglichkeiten, als Politik- und Kulturzentrum und als Tourismusziel ist Berlin sehr attraktiv. Dies gilt sowohl für Besucher, die in die Stadt kommen, als auch für Menschen, die sich entschließen, für länger in Berlin zu wohnen und Bürger der Stadt zu werden. Die Anwesenheit vieler ZeitgenossInnen aus aller Welt (vgl. auch „Hauptstadt“) wirkt wie ein „Durchlauferhitzer“: Die Zufuhr von Erfahrungspotenzialen und von Kaufkraft kann Berlin bereichern; sie sind als Vermittler neuer Ideen und ökonomisch zu nutzen.

Dafür sind die einzelnen Elemente (Milieu/Kultur/Tourismus/Dienstleistungen) synergetisch weiterzuentwickeln (wie etwa mit Berlin als „Gesundheitsstadt“) und ist Vermarktung offensiv zu gestalten. Insbesondere die ➤IBB (S. I-5) hebt den Tourismus als noch auszubauenden Bereich mit großem Potenzial für die Berliner Wirtschaft hervor.

## **„Hinterland“**

Die ➤OECD hebt die regionale Umgebung der Stadt explizit als Potenzial für die Entwicklung Berlins hervor: „this is an asset that

can be drawn upon to attract newcomers to Berlin, city of classical and contemporary creation and culture, if it is capable of creating enough new service jobs. The good public transportation infrastructure linking Berlin to its Hinterland can offer easy commuting (...)." (S. 129)

Berlin ist die absolut größte Stadt (Monozentrum) weithin inmitten eines sehr gering besiedelten Gebiets im östlichen Deutschland. Diese Gegensätze produktiv zu nutzen, schlägt auch das ➤Forum Zukunft Brandenburg vor: „Global City und globaler Städtepark.“ (S. 588)

Ein arbeitsteilig/kooperativer Handlungsraum (mit Wertschöpfungsketten) kann Berlin zum zentralen Ort Ostdeutschlands/Westpolens entwickeln. Die ➤erste Enquetekommission betont: „Aus Berliner Sicht bietet es sich an, ergänzende Komplementaritäten zwischen der wirtschaftlichen Nachfrage der Stadt und den Anbietern in Brandenburgs ländlichem Raum auszuloten und diese dann für wirtschaftliche tragfähige Vernetzungen zu nutzen.“ (S. 154) Ebenso verweist auch die ➤BerlinStudie ausdrücklich auf die Rolle Berlins in Bezug auf den die Stadt umgebenden Raum (S. 21: „Hauptstadt in der Region“).

## **Ost und West**

„Berlin ist Ost und West zugleich. (...) Die veränderte geopolitische Lage eröffnet völlig neue Perspektiven. Berlin liegt künftig nicht mehr am östlichen Rand der EU, sondern kann seine Kompetenz aus einer zentralen Position heraus entfalten.“ (➤Berlin-Studie, S. 31).

Mehr noch: „Berlin is from that point of view both a Western and a Eastern European City, situated in the heart of Europe (...).“ (➤OECD, S. 128 f).

Berlin beheimatet tradierte wie auch wiederbelebte sozio-ökonomische und -kulturelle Lebenswelten des Westens wie des Ostens Europas. Mit seinen spezifischen Erfahrungen und Kontakten aus RGW-Zeiten, einschließlich entsprechender Sprachkenntnisse, ist Berlin ein wesentlicher Orientierungspunkt für und aus Mittel-Ost-Europa. Es kann damit eine Vermittlerrolle in Europa und für die Welt spielen: „What Berlin may have lost (...) to other West German Cities it can certainly regain as a bridge between these two parts of a once devided Europe.“ (➤OECD, S.129; vgl. auch ➤Forum Zukunft Brandenburg, S. 595).

Das ➤DIW betont vor allem die ökonomischen Chancen, die hinter der EU-Osterweiterung stecken. Es weist darauf hin, dass die Auswirkungen eher langfristiger Natur sein werden, im Ergebnis jedoch mit positiven Wohlfahrtseffekten zu rechnen ist (S. 179 f).

Die Erfahrungen Berlins mit der Ost-West-Integration (➤Berlin-Studie, S. 31) und mit Transformationsaufgaben können die Stadt zu einem kompetenten Angebotsort von Erfahrungsdienstleistungen machen. Mit einem solchen Ansatz kann sich Berlin insgesamt als Metropole einer entsprechenden EU-Region „MOE“ ausbauen.

## **Menschen und Kulturen**

Berlin ist weit mehr als nur eine Stadt deutscher Kultur. Sie ist mit seinen Bürgern, die sich aus diversen Teilen der Welt in Berlin zusammengefunden haben, eine gelebte internationale Stadt (➤OECD, S. 128). Insofern fällt es Berlin und seinen Bürgern leicht, vor Ort Weltoffenheit (als eine Kompetenz globalisierten Agierens) zu praktizieren. Damit wird Berlin qualifizierter Mitspieler in der Arena der Metropolen der Welt.

Die auf den ersten Blick „schnoddrigen“ BerlinerInnen sind hellwache Großstadtmenschen, mit Seele und mit Erfahrungen sowohl im Umgang mit Anderen als auch mit Alltag, Beruf (Humankapital) und vor allem mit Krisen: vom Kampf um die Republik über Wiederaufbau und Isolierung bis zur Wende – und mit deren Bewältigung! Für neue Herausforderungen, die es allerdings zu kommunizieren gilt, sind sie grundsätzlich gut disponiert – und: sie identifizieren sich mit der Stadt und mit ihrem Quartier, sie sind die Träger der Entwicklung Berlins; auf sie kommt es an. Mit ihnen ist Berlin „Labor“. Daher bezeichnet die Studie der OECD „Identität mit der Stadt“ als ein unterschätztes Potenzial (S. 88).

## II Verstärker

Wie verhalten sich die Potenziale, die Berlin innewohnen, zu den Herausforderungen, die unsere Zeit insbesondere für (europäische) Städte stellt?

Inwieweit reflektieren die Ideen für Berlin die großen Strömungen des aktuellen Strukturwandels, die grundsätzlichen Einfluß haben auf die Entwicklungen in vielen Bereichen? Und inwieweit gehen die Ideen mit diesen Strömungen produktiv um und nutzen sie als „Rückenwind“ für die Entwicklung Berlins, als Verstärker eigener Potenziale?

### Herausforderungen für Städte

Als wesentliche Herausforderungen gelten<sup>6</sup>:

- **Bevölkerung und Arbeit**

Demografischer Wandel und Flexibilisierung befördern eine Heterogenisierung von Arbeit, Zeit, Status und Lebensstilen, die eine ganz neuartige Verständigung über die „Arbeitsgesellschaft“ erfordert.

- **Soziale Kompetenz**

Polarisierungstendenzen aktualisieren den historischen Anspruch auf Integration als soziokulturelle Handlungsfähigkeit von Menschen und ihren Städten.

- **Kulturelle Vielfalt**

---

<sup>6</sup> Vgl. insbesondere BerlinStudie, S.19 ff. Hinweise finden sich auch in dem Bericht der ersten Enquetekommission, S. 149 f, S. 173 ff, 222 f, 357 ff und bei der OECD, S. 11ff.

Zunehmende Migration bestärkt Städte darin, Zustrom als kulturelle und ökonomische Bereicherung zu begreifen.

- **Wettbewerb**

Der Umgang mit zunehmender Standortkonkurrenz bedeutet eine Steigerung der eigenen komparativen Kompetenz und Aktionsfähigkeit und die Stärkung des lokalen/regionalen Bewusstseins und Leistungspotentials.

- **Partizipation**

Gesellschaftliche Differenzierungen sind gekoppelt mit vielfältigen neuen Initiativ- und Verantwortungsformen und erfordern neue Politikstrukturen und Kompetenzen eines veränderten Verhältnisses von Staat und Individuum.

- **Zukunftsverantwortung**

Der Drang zu offensiverer Ressourcenausnutzung thematisiert haushälterischen Umgang. Große Städte können ihre Potenziale eines schonenden Umgangs infolge hoher Dichte dafür nutzen, die Gesamtheit ihrer Standortqualitäten zu optimieren.

Unterschiedlich konkret schlagen sich derartige Herausforderungen in bestimmten Aufgaben nieder, die für Berlin formuliert werden, um sie mit der Entwicklung der Stadt zu meistern.

## **Aufgaben für Berlin**

Mit diesen Aufgaben werden weitere, eher außerhalb der Berliner Situation liegende Potenziale für die Entwicklung der Stadt reklamiert und auf die Agenda gesetzt. Sie sind als Verstärker zu nutzen, um die genuinen Potenziale noch besser zur Wirkung zu bringen.

## **EU-Erweiterung**

Sich im erweiterten Europa zu positionieren, wird als – die inzwischen „zweite (bzw. auch: letzte)“ – Chance gewertet, die besondere Begabung Berlins als Metropole Mittel-Ost-Europas erfolgversprechend zu aktivieren: für die Stadt und für die Region.

Die ➤BerlinStudie sieht daher den EU-Beitritt der MOE-Staaten als zentrales Entwicklungsmotiv der kommenden Jahrzehnte, bei dem Berlin als wichtiges Regionalzentrum spezifische Austausch- und Integrationsleistungen auch unterhalb der staatlichen Ebene erbringen kann (S. 39). Berlin soll sich dabei als Promoter eines mittel-osteuropäischen Städtennetzes profilieren (S. 150). Dazu ist es nötig, dass die bereits bestehenden vielfältigen Kooperationsprojekte weitergeführt und mit einem Städtennetzwerk flankiert werden (S. 150). Es geht darum, sich mit den zukünftigen Partnerländern und -städten schnell auf gemeinsame, konkrete Initiativen zu verständigen (S. 150).

Auch für die ➤OECD ist die EU-Osterweiterung ein zentraler Baustein ( S. 128), indem sie verlangt, dass der „Berliner Weg towards the future must base on (...) cornerstones to succeed: become a true gateway to Eastern Europe (...).“ (S. 144)

Das ➤Forum Zukunft Brandenburg sieht die Vorbereitung auf die Osterweiterung der EU (insbesondere die Integration Polens) im Zusammenhang, Teil der Globalen Region Berlin-Brandenburg zu werden. Genau hier konkretisiere sich die Fähigkeit zu ziviler Kommunikation mit jedem (S. 595 f).

## **Berlin als Einwanderungsstadt**

Um Berlins Austausch mit der Welt zu reaktivieren, um Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft der Stadt um die Erfahrungen anderer zu bereichern und um Menschen und Standort transkulturell

kompetent zu machen, wird der Stadt eine offensive Zuwanderungspolitik empfohlen.

In der Studie der ➤OECD wird verlangt, dass „it will also have to develop the open, global nature of the city as welcoming to new migrants as to offset demographic decline and devitalisation. Addressing the issue of identity, openness and flexibility with a clearer focus on the economic underpinning of Berlin social and physical well being will be required“ (S. 66). Diese Offenheit braucht die Stadt auch für einen intensiveren Austausch in den Ost-West-Beziehungen, für die von allen europäischen Großstädten sonst nur Wien ähnliche Voraussetzungen hat (S.65 f).

Die ➤BerlinStudie zählt die Förderung der Zuwanderung zu den wesentlichen Zukunftsaufgaben Berlins (wie auch anderer europäischer Großstädte) (S. 69). Zuwanderung wird dabei nicht als altruistische Politik verstanden. Das Ziel müsse sein, ambitionierten, innovationsbereiten und bildungswilligen Zuwanderern die Möglichkeit zu geben, sich eine Existenz aufzubauen, so dass diese eine eindeutige Perspektive bekommen (S.70). Die wichtigsten Ansatzpunkte dafür sind:

- Kriterien für Zuwanderung, die fassbar und transparent sein müssen;
- Ausbau der Integrationspolitik;
- Möglichkeiten zur Erwerbstätigkeit;
- Aussicht auf Aufenthaltstitel und Staatsbürgerschaft
- sowie die Qualifikation für Zuwanderer (S. 71).

Die ➤erste Enquetekommission zielt darauf, den Austausch mit Anderen nachhaltig zu gestalten, indem mit ihnen die Kontakte

auch weiter gepflegt werden, wenn sie wieder in ihren Heimatländern sind (S. 281).<sup>7</sup>

Auch das ➤Forum Zukunft Brandenburg sieht „Migration (als) zweites Kriterium für die Offenheit Brandenburgs gegenüber Menschen anderer Kulturen und Sprachen. Das erste Kriterium ist die Gastfreundschaft, die Begegnungsfreundschaft im Alltag sofort.“ (S. 596).

### **(Weiter-) Bildung in der Wissensgesellschaft**

Alle Studien verweisen auf die Wichtigkeit von Wissen und damit von Qualifikation und Bildung. Sie nehmen damit einen allgemeinen Trend der Gesellschaft auf und beziehen ihn auf Berlin, das sich diesen Trend in seiner Umbruchphase zu Nutze machen kann. Das spielt in diversen Bereichen für die Zukunft Berlins eine überragende Rolle (wirtschaftliche Entwicklung bzw. Neupositionierung, Arbeit, soziale Kohäsion, Jugend, Integration/ Einwanderung und nicht zuletzt Sicherheit und Entwicklung von Quartieren). Je nach Ausrichtung der Studien wird das unterschiedlich gewichtet.

In der ➤BerlinStudie wird das „lebenslange Lernen“ besonders in den Vordergrund gestellt: „Berlin muss sich als Stadt des Wissens qualifizieren und sich zu einer lernenden Stadt entwickeln, in der – wie in einem Netzwerk – ständig sich neuernde Innovationen erzeugt werden. Berlin muss seine Wissensbasis stärken. Das be-

---

<sup>7</sup> Im Bericht der Enquetekommission wird der Fokus der Internationalität Berlin vor allem auf das entwicklungspolitische Handeln und die Wahrnehmung globaler Verantwortung gelegt. Es sollen dazu auf lokaler und regionaler Ebene Strukturen gefördert und ein entsprechendes Handeln unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure zu unterstützt werden (S. 279). Zu dem Bereich „Integration“ werden in dem Bericht keine Aussagen getroffen, weil die Mitglieder der Kommission auch für Grundaussagen keinen Konsens finden konnten (S. 217).

trifft die Wissensbestände, die Menschen und die Strukturen ihrer Interaktion.” (S. 42) Es geht darum, den Wissensbereich integrativ anzugehen und nicht nur die einzelnen Bereiche zu fördern, sondern vor allem auch in die Übergänge und Vernetzungen zu investieren. Permanente Bildungs- und Qualifizierungsoffensive soll die Grundlage der Wissenspolitik sein. Denn insbesondere bei Betrachtung des Zusammenhangs Wissen – Wirtschaft wird festgestellt, dass eine fundierte Ausbildung die Qualifikationen als Gestaltungskompetenz steigert, den Standort stärkt und das Fundament für dauernde Weiterbildung als Voraussetzung für laufende Innovationen und für revolvierende Arbeitschancen bildet (S.43).

Das ►Forum Zukunft Brandenburg unterstützt dies auch, indem es hervorhebt, dass „Berlin-Brandenburgs Zukunftssicherung durch Wissenschaftsförderung erfolgen muss. Die Arbeitsplätze der Zukunft liegen im Bereich wissenschaftsgestützter hochwertiger Produktion und wissensvermittelnder Dienstleistungen.” (S. 582)

Das ►DIW gibt eine noch direktere und unmittelbarere Begründung für die wirtschaftliche Bedeutung speziell von Wissenschaft und Forschung: „Jeder vom Land ausgegebene Euro schafft mehr als dreimal so hohe Nachfrage in der Stadt, entweder dadurch, dass die Studenten Ausgaben tätigen oder durch die Kofinanzierung des Bundes und die eingeworbenen Drittmittel. In beiden Fällen werden Steuerrückflüsse für den Landeshaushalt (und andere Gebietskörperschaften) induziert.” (S. 173) Insofern fordert das DIW konsequent, dass sich die Berliner Politik auf die „Bereiche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur” konzentriert und diese „von globalen Kürzungsbeschlüssen ausgenommen werden.” (S.180)

Die ►OECD-Studie sieht den Faktor Bildung insbesondere vor dem Hintergrund sozialer Brennpunkte. Für die Studie ist Bildung

einer der zentralen Ansatzpunkte und betont dabei die Dringlichkeit dieses Themas (S. 139 f).

## **Chancen der Jugend**

Demographischer Wandel, Standortkonkurrenz, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit orientieren sich daran, dass nur wer der Jugend eine Zukunft bietet, in Zukunft auch die Jugend hat. Die Bedeutung der Jugend für die Entwicklung der Stadt wird nicht überall gleichermaßen thematisiert.<sup>8</sup>

Die ►OECD bezieht sich auf die Rolle der Jugend in den Quartieren und stellt fest, „that youngsters seldom leave their neighbourhood and thus ignore the plight of their counterparts in other disadvantaged areas of the city. (...) `Walls in the mind´ remain.“ (S. 140) An der Jugend anzusetzen, ist bei der OECD einer der wesentlichen Empfehlungen (S.139).

Die Quintessenz der ►BerlinStudie zum Thema Jugend lautet, dass Berlin als „offene“ Stadt in ihrer Attraktivität für junge Leute weiter zu entwickeln ist. Sie fragt, wie Städte im Allgemeinen Magneten für junge Menschen bleiben können (S. 19) und hat diesem Thema einen eigenen Maßnahmebereich „Perspektiven für die Jugend“ gewidmet (S. 121ff). Dort wird hervorgehoben, dass „Berlin als `melting pot´ und Experimentierfeld geradezu ein Magnet für junge (...) Menschen ist. Dieses Potenzial gilt es wahrzunehmen, um das Selbstbewusstsein und die Eigeninitiative junger Menschen unterstützen zu können.“ (S. 124)

---

<sup>8</sup> Die Expertenkommission Staatsaufgabenkritik beschränkt sich auf den Verwaltungsaspekt und macht praktische Vorschläge zur Kosten-Optimierung/-Senkung im Jugendbereich (vgl. dazu weiter unten „Maßnahmen“).

## Soziale Kohäsion

Sollen soziale Differenzierungen nicht Synergien beeinträchtigen, unnötige Reibungsverluste erzeugen und Unsicherheit in der Stadt befördern, so müssen Kompetenzen und kommunale Aufgaben sozialer Kooperation entwickelt werden.

Der Zusammenhalt sozial differenzierter Situationen in der Stadt wird in den Studien nicht nur als Lösung von Problemen sondern auch als Entwicklungspotenzial gesehen.

Die „Gleichheit der Chancen“ (➤erste Enquetekommission, S. 176 ff), die Potenziale der Stadt für ihre Lebensgestaltung und damit der Stadt zu nutzen, haben eine relativ gemeinsame Bedeutung. Damit wird die Bereitschaft verbunden, Verantwortung zu übernehmen und dafür die Fähigkeit zu erwerben. Die ➤erste Enquetekommission nennt dies „Verantwortungsfähigkeit“ (S. 178), die ➤BerlinStudie in ähnlichem Verständnis „Risikobefähigung“.

Die Studien sind sich einig, dass die Entwicklungen in den Teilräumen der Stadt (Quartiere) von entscheidender Bedeutung sind. Dies ist vor allem der Fokus der Studie der ➤OECD. Ihr Ansatz ist es, die territorialen Gebietsstrukturen zu verbessern und zwar unter dem besonderen Aspekt von Problemgebieten. Die ➤erste Enquetekommission hebt die Bedeutung von „sozialräumlich integrierten Ansätzen“ hervor und schlägt als Handlungsmaxime für die Quartiersentwicklung „soviel Quartier wie nötig und so viel Gesamtstadt wie möglich“ vor. (S. 215) Ihre Vorstellung ist „Soziale Stadtentwicklung als Leitprogramm“, worin Wirtschafts-, Forschungs-, Schul- und Bildungspolitik sowie die Infrastrukturpolitik integriert werden (S. 215 f).

Quartiersengagement, soziale Kompetenz der Menschen (➤BerlinStudie: „soziale Aktivierung“, S.117 ff) und ihre Bindungen an die Stadt (➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, S. 98) werden auch als wesentliche Voraussetzungen für Sicherheit ge-

sehen (➤BerlinStudie: „Sichere Stadt“, S. 133 ff). Für lokale Vernetzungen/Aktivitäten werden neue Strukturen und „Anker“ vorgeschlagen (➤BerlinStudie: z.B. Schulen, S. 121 f).

Entsprechende Rollen/Leistungskriterien dieser und auch weiterer institutioneller Akteure werden von der ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik diskutiert (S. 98 ff).

## **Zukunftsfähige Stadt(-region)**

In der Welt(-sicht) behauptet sich, wer identifizierbar und handlungsfähig ist. Globales Agieren korrespondiert mit lokaler Einbettung. Berlin ist – zumal von außen gesehen – eine Stadtregion. Darin realisieren sich ihre Qualitäten. Mit einer solchen Kulisse stellen sich alle großen Städte in Europa neu auf. Überzeugende Identität ist auch von innen her zu befördern: Mit einem kooperativen Gesamttraum aus unterschiedlichen Teilen, die in ihren Vorteilen und Lasten ausgeglichen sind.

Profilierung als Standort und Gemeinwesen wird daher als Aufgabe thematisiert.

Die ➤BerlinStudie reagiert hierauf insbesondere mit dem hervorgehobenen Plädoyer für mehr Wettbewerbsfähigkeit der Stadt als Standort (S. 75 ff), mit ihren Empfehlungen zur sozialen Kohäsion im Sinne von stabilerer Identifizierung mit der Stadt in ihren Statteilen und mit entsprechendem Engagement im bzw. für das Quartier (S. 115 ff) und mit ihrem Verständnis von „Metropoleraum“, den es vor allem auch als Kooperationsraum zu qualifizieren gilt (S. 145 ff).

Das ➤Forum Zukunft Brandenburg geht auf diese Thematik ein, indem Entwicklungsaufgaben in der Figur „Global City im globalen Städte-Park“ thematisiert werden und Identität und Solidität des politischen Handelns eingefordert werden.

### **III Arena**

Um die Potenziale zu entfalten, werden bestimmte Formen und Bedingungen thematisiert, in denen agiert wird. Gemeint sind das Medium des Umgangs mit den Stärken oder auch die Wege ihrer Ertüchtigung. Sie sind den Studien oftmals eher nur implizit und liegen auf unterschiedlichen Ebenen:

#### **Strategie – kommunizieren:**

Die Ideen für Berlin durchzieht ein Grundgedanke: Aus Berlin das machen, was in Berlin steckt; Berlins Stärken qualifizieren oder: die endogenen Potenziale optimieren – und zwar als ein Input, dem auch endogene Investitionen/Engagements in Berlin folgen („aus eigener Kraft“, „Hausaufgaben“). Der strategische Gedanke ist der der Ertüchtigung des Standortes und des Gemeinwesens. Handlungsqualitäten der – institutionellen wie individuellen – Akteure Berlins liegen in der Verzahnung von Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortungspraktizierung – auch als Elemente neuer Bürgergesellschaftlichkeit.

Eine solche Strategie entfaltet ihre Wirkungen nur in dem Maße, wie es darüber eine Verständigung vor Ort gibt: Sie muss öffentlich kommuniziert werden, um lebendig und bewegend zu werden.

Der Stellenwert einer integrierenden Vorstellung für Entwicklungskonzepte und ihre Elemente wird in der ➤BerlinStudie betont, indem explizit ein „Strategischer Ansatz“ vorgestellt wird, der die „Wege auf(zeigt), wie die Ziele mit (...) Einzelmaßnahmen (...) umzusetzen sind.“ (S. 28)

Noch deutlicher fordert die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik „eine strategische Planung zu etablieren, welche ein zu-

kunftsorientiertes Aufgabenportfolio entwickelt”, auch um zu einer Verständigung über Prioritätensetzungen zu gelangen (S. 28).

## **Mentalitäten – ändern:**

Die Wende entzieht der spezifischen Subventions- und Versorgungsmentalität den Boden, die Berlin in Ost und West 40 Jahre lang geprägt hat. Zugleich harren repräsentative Demokratie, föderale Struktur und Sozialstaat generell einer Auffrischung durch Elemente selbstinteressierten Engagements. Insbesondere muss sich Berlin zu einer Initiativstadt wandeln, sollen die Entwicklungsmöglichkeiten eines „Labors“ entfaltet werden, wie sie die Stadt seinerzeit mit der Industrialisierung modernisiert haben (➤Berlins zweite Zukunft). Aufbruchstimmung nach der Wende und die außerordentliche Offenheit infolge des Strukturbruchs sind dafür zu nutzen.

In dem Leitbildentwurf für ein zukunftsfähiges Berlin nehmen die Kommissionsmitglieder der ➤CDU-Fraktion der zweiten Enquetekommission im Zusammenhang mit der Beseitigung der „deutlichen wirtschaftlichen Schwächen Berlins“ auch die Notwendigkeit einer Mentalitätsänderung in den Blick: „Subventions- bzw. Planwirtschaftsmentalität; unterdurchschnittlicher Arbeits- und Einsatzwille, und Eigeninitiative vieler Beschäftigter und Selbstständiger; fehlendes wirtschaftliches Effizienz und Erfolgdenken in Verwaltung, Wirtschaft Politik und Bevölkerung.“ (S. 18).

Für die ➤BerlinStudie geht es entscheidend darum, „sich von einer eher lethargischen Versorgungs-Stadt zu einer verantwortungsvollen Initiativstadt [zu] entwickeln.“ (S. 29)

## **Zugänge – eröffnen:**

Praktizierte Verantwortung für die Stadt als Standort und als Gemeinwesen setzt bürgerschaftliches Engagement voraus. Bereitschaft und Befähigung dazu speisen sich aus den Alltagserfahrungen der BürgerInnen mit ihrer Stadt. Diese nutzbringenden Kompetenzen und Interessen der Akteure sind ernst zu nehmen, zu ermuntern und anzuerkennen; ihnen müssen Angebote entsprechen, wie ein solches Engagement ausgeübt werden kann: Ehrenamt, partizipative/beratende Demokratie u.a. bedürfen jedoch auch ihrer eigenen Qualifikation und „Professionalisierung“, der Entformalisierung von Zugangshürden und der – formalen wie auch atmosphärischen – Anerkennung in der Stadt.

## **Rollen – modernisieren:**

Praktiziertes bürgerschaftliches Engagement setzt neue Kooperationsmuster zwischen Politik, Verwaltung und BürgerInnen voraus. Zu klären und zu verabreden ist, „was des Staates ist“: als aktivierender und ermöglichender Staat stärkt er die Selbstorganisationskräfte und definiert Subsidiarität neu. Inzwischen staatlich gewordene Aufgaben zur Disposition zu stellen und sie der Übernahme in die Verantwortung nicht-staatlicher Akteure zugänglich zu machen, das gilt als eine neue Spielregel für kooperative Politik.

Die ►BerlinStudie spricht in diesem Zusammenhang von einem „kooperativen Sozialstaat, der das Zusammenspiel einer zivilgesellschaftlich basierten Öffentlichkeit mit der rechtsstaatlich institutionalisierten Meinungs- und Willensbildung pflegt, die dezentralen Ressourcen der Selbststeuerung besser ausschöpft und privaten Initiativen mehr Raum gewährt.“ (S. 29f.) Die BerlinStudie orientiert sich an diesem Leitmotiv.

Auch für die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik ist dies ein sehr wesentlicher Punkt. Dies geht aus den Prinzipien ihrer Arbeit hervor: „Subsidiarität staatlicher Verantwortung; Konzentration auf staatliche Kernaufgaben/Gewährleistungsstaat vor Erbringungsstaat (z.B. in den Politikbereichen Polizei, Justiz)/Trägerechtigkeit und Privatisierungsvorrang.“ (S. 14) Ihrer Meinung nach muss es zu einer Abgrenzung und Untergliederung staatlicher Aufgaben kommen. Diese sind zu unterteilen in „staatliche Kernaufgaben“ sowie „andere öffentliche Aufgaben“ (S. 19), die der Staat zwar gewährleisten jedoch nicht unbedingt selbst vollziehen muss.

Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt die ➤erste Enquetekommission. Sie spricht davon, dass es eine Wandlung der Funktion des Staates geben muss, nämlich „vom Administrator zum Moderator.“ (S. 357) Es geht darum, dass der Staat künftig eine „Orientierungsfunktion“, eine „Organisationsfunktion“ und „Vermittlungs- oder Moderatorenfunktion“ übernimmt (S. 358). Um den „Bürger als Experte in eigener Sache“ besser nutzen zu können und möglichst dezentrale und transparente Konfliktaustragungen gewährleisten zu können, sind Selbstorganisation und Eigenverantwortung vorrangig zu fördern“ (S. 58 und ➤IZT Strategie- und Beratungskonzept, S. 60).

## **Interaktionsforen – erproben:**

Kooperative statt Klientel-Politik, die bürgerschaftliches Engagement für gesellschaftlich wichtige Aufgaben praktisch werden lässt, die den Sachverstand von „Laien“ fruchtbar macht und die Verantwortungsteilung konkret ausgestalten will – die braucht als partizipative Demokratie: Zugänglichkeit für alle Akteure, Transparenz in Sach- und Verfahrensfragen und angemessene Bera-

tungs-, Umsetzungs- und insofern Entscheidungsstrukturen im Verhältnis zur repräsentativen Demokratie.

Für die ➤erste Enquetekommission stehen „Entscheidungsprozesse, worin die Menschen vor allem Subjekt und weniger Objekt von Entwicklung, Politik und deren Gestaltung sind“ im Vordergrund (S. 58). Es geht um die „Klärung von Aufgaben der Politik und deren Umsetzung (+ Trägerschaft) in breiter Kooperation aller Akteure, auch der Wirtschaft“, eine Art „corporate citizenship.“ (S. 317, 359) Als Diskussionsplattform bietet die Enquete-Kommission die Erstellung einer Lokalen Agenda 21 für Berlin an (S. 317 ff). Sie „sieht in den Ansätzen im Rahmen der Lokalen Agenda zur Zusammenarbeit verschiedener Interessengruppen begrüßenswerte Möglichkeiten, von denen alle Akteure in stärkerem Maß Gebrauch machen sollten.“ (S. 336)

Das ➤IZT schließt sich in seinem Strategie- und Beratungskonzept für ein Zukunftsfähiges Berlin dieser Empfehlung an und ergänzt: „Für das strategische Handlungskonzept der Nachhaltigkeit ist der Konsultationsprozeß zwischen Politik, Verwaltung, zivilgesellschaftlicher Organisationen und der Bürgern konstitutiv. Er muß kreativ und zielführend organisiert werden und die vielfältigen Potentiale der zahlreichen Akteure aus Verbänden und Netzwerken und der Bürgerschaft nutzen.“ (S. 7)

Auch die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik „empfiehlt – unabhängig von der Diskussion über die Erweiterung von Volksbegehren und Volksentscheiden, das Engagement von Bürgern u. a. durch Bürgerbefragungen, Bürgerforen, Planungsbeteiligungen und Zukunftswerkstätten auf der Ebene der Bürgerämter zu unterstützen und die Bürger damit zur aktiven Gestaltung ihres örtlichen Gemeinwesens und zur Einbringung ihres Sachverstands bei der Auswahl und Konzeption von Maßnahmen anzuregen. Es sollten Strukturen, Verfahren und Angebote für eine möglichst umfassende Beteiligung der Bürger entwickelt werden. Die Be-

zirke sollten in einen Wettbewerb um die aktive Teilnahme der Bürger an den örtlichen öffentlichen Angelegenheiten eintreten.“ (S. 35) Auch soll es zu einer verstärkten Transparenz durch Bezirksbilanzen kommen, welche die Ergebnisse bezirklicher Arbeit aufzeigt und Voraussetzung für ein Engagement der Bürger ist.

Für die ➤BerlinStudie ist der „Zivilgesellschaftliche Umbau der Berliner Implementationsarena“ ein wesentlicher Schritt in dem Umsetzungsprozess einer zukunftsorientierten Politik für die Stadt. Die Lokale Agenda 21 ist dafür zu nutzen, „dem Gedanken der nachhaltigen Entwicklung Gehör zu verschaffen und dabei zugleich Formen der zivilgesellschaftlichen Politikgestaltung zu erproben und einzuführen.“ (S. 35) Als weitere Bestandteile, die beim Umbau der Implementationsarena zu beachten sind, nennt sie die Orientierung der Akteure am Leitbild „Unternehmen Stadt“, die Verwaltungsreform, Dezentralität, die Organisation von Projekten mit Querschnittscharakter, Kontextsteuerung im Verwaltungsumfeld, infrastrukturelle Rahmenbedingungen, Deregulierung und Bürgerbeteiligung sowie öffentliche Diskussionsforen, die Länderfusion (s.u.), interkommunale Kooperation, Aufbau von Netzwerken, Schlüsselprojekte der Stadtpolitik und -entwicklung und die Rolle der Medien (S. 34 f).

## **Raum – strukturieren:**

Ertüchtigende Stadtpolitik muss sich der dafür passenden Aktionsräume vergewissern. Eine zunehmend entgrenzte Mobilität aktualisiert die Bedeutung des konkreten Ortes und der eigenen Verankerung; institutionelle Maßstabsvergrößerungen aktualisieren Dezentralisierung als Pendant. Mit der Länderfusion mit Brandenburg muss sich Berlin auf das Agieren als Kommune einstellen – sowohl mit dem Umland als auch im Innern. Sollen die Impulse partizipativer Demokratie zur Wirkung gebracht werden,

sind Strukturen zu entwickeln, in denen gelebte Stadterfahrungen und Reichweiten praktizierten Engagements für die Gesamtstadt nutzbar gemacht werden können.

Die Studien äußern sich dazu vor allem auf vier Ebenen: Berlin/Brandenburg, engerer Verflechtungsraum, Bezirke und Quartiere.

Die Studien, die sich zum Verhältnis Berlin-Brandenburg äußern, sind sich in ihrem Ergebnis einig. Alle plädieren für eine Fusion der Länder (z.B. ➤Staatsaufgabenkritik, S. 14, 21; ➤BerlinStudie, S.35; ➤erste Enquetekommission, S.111, 277; ➤Forum Brandenburg S. 582; ➤DIW, S. 177). Das ➤DIW weist jedoch darauf hin, dass die Impulse auf das Wirtschaftswachstum nicht überschätzt werden dürfen, sondern die positiven Effekte vor allem indirekt zum Tragen kommen.

Da es unabdingbar ist, Berlin-Brandenburg als Gesamtraum zu betrachten, schlagen die Studien dementsprechend übereinstimmend vor, im Vorfeld einer potenziellen Fusion bereits zu verstärkten Kooperationen zu gelangen. Das betrifft den engeren Verflechtungsraum um Berlin ganz besonders (➤BerlinStudie, S. 145 ff).

Ebenfalls sehr intensiv werden in den Studien die Bezirke betrachtet. Gefordert wird eine Stärkung der Bezirke (auf der Verwaltungsebene, vgl. ➤Staatsaufgabenkritik S. 36) und der Quartiere als direkte Lebensmittelpunkte der Bürgerinnen und Bürger (vgl. ➤erste Enquetekommission S. 206 ff). Sie sollten vielfältig strukturiert sein und damit stabil und wenig anfällig für Segregation (S. 207).

Insbesondere die ➤OECD-Studie stellt die Quartiersebene in den Mittelpunkt. Sie schlägt vor, die Wechselwirkungen zwischen Quartier und Bezirk genau zu untersuchen (S. 133, 141, 143).

Auch die ►BerlinStudie hebt die Bedeutung des Stadtteils bzw. des Quartiers hervor: Soziale Aktivierung, Teilnahme an öffentlichen Angelegenheiten, Befähigung und Eröffnung von Zugangschancen sind Schlüsselbegriffe für eine funktionale, soziale und politische Integration der Stadtgesellschaft (S. 116). Das Quartier ist ein zentraler Bezugsraum, gerade in Zeiten von Verunsicherung (S. 152).

## IV Maßnahmen

Sollen in der Arena Entwicklungspotenziale strategisch verstärkt werden, so sind sie mit konkreten, gezielten Maßnahmen zu unterstützen.

Auf dieser Ebene werden Vorschläge für unterschiedliche Bereiche gemacht. Dabei fällt zweierlei auf: Zum einen wird oft auf eine Struktur politischer Aufgaben gezielt, die nicht ressort-, sondern problembezogen ist; dieser Ansatz wird mit unserer Darstellung ausgebaut. Zum anderen „fehlen“ dennoch Aussagen zu manchen uns gewohnten Aufgabenbereichen; sie sind deshalb nicht unwichtig; mit ihnen scheinen sich aber keine grundsätzlich neuartigen Akzente im Hinblick auf „Ideen für Berlin“ zu verbinden.

Zu einem klassischen Handlungsfeld einer Stadt äußern sich die Studien im Wesentlichen und insbesondere mit Maßnahmen nicht: den Finanzen. Gerade für Berlin mag das verwundern. Das dürfte aber weniger ein Ausweichen sein, als vielfach zur „Philosophie“ zu gehören: eine Fokussierung auf „Ertüchtigung“, zumal in Verbindung etwa damit, „wie man aus Wissen Arbeit macht“, zielt ja auf eine Grundlegung der Sozialökonomie der Stadt – darauf, neue Quellen des Wohlstands im weitesten Sinne zu erschließen, auf ebenso individuelle wie auch institutionelle Einkommen. Insofern ist ein Finanzierungsnachweis für Entwicklungsstrategien und -maßnahmen nicht der unandingbare Beleg ihrer Sinnhaftigkeit. Gleichwohl werden Vorschläge gemacht etwa von der ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik zur Optimierung des öffentlichen Mitteleinsatzes oder von der ➤BerlinStudie zur möglichen Beendigung gewohnter Subventionen.

Handlungsvorschläge werden vor allem zu folgenden Bereichen gemacht:

# 1. Wissen(-smanagement)

Maßnahmen zur Operationalisierung einer aktivierenden „Stadt des Wissens“

Die ►BerlinStudie, die sich am intensivsten mit dem Bereich des Wissens auseinandersetzt, schlägt eine „dezidierte Wissenspolitik“ vor (S. 45), die sich auf drei Felder konzentriert:

- Wissens-Produktion;
- Wissens-Vermittlung /-Mobilisierung;
- Wissens-Umgang.

Vorgeschlagen werden daher Maßnahmen im Bereich

- Wissensmanagement (S. 43 ff): Er ist der Aufgabe „Wissensvorsprünge“ (S. 41 ff) zugeordnet und ist einerseits – und das ist etwas ganz neues – kein betrieblich/institutionelles, sondern ein betont gebietliches (kommunales/regionales) Wissensmanagement, und geht andererseits sowohl über Wissenschaft als auch über Institutionen hinaus. Es kann aus folgenden Bausteinen bestehen: Wissenslandkarten, Kongresse/Messen/Tagungen, Intelligente Agenten, Senior Experten, Lokale Wissensnetze, Future Center, Wissensfernsehen, Wettbewerbe, Online-Bibliotheken, Wissensbilanzen.
- Wissenschaftliche Ausbildung (S. 46 ff): Damit werden die Akteure thematisiert, die in Berlin zu neuen Entwicklungen beitragen sollen, und deren Qualifikation. Ihr Output wird als Einstieg in mehr Wirtschaftstätigkeit vor Ort interpretiert; daher sollte die Zahl der finanzierten Studienplätze noch erhöht werden, der Hochschulsektor insgesamt qualitativ ausgebaut und die Fachhochschulen gestärkt werden. Zusätzlich bedarf es neuer Anreizsysteme zur Profilbildung, Lehrqualität, Internationalität, regionalen Vernetzung und zu Ausgründungen. Auch ist das Verhältnis Staat/Hochschulen neu zu gestalten, indem

von der Input-Steuerung zum 'Management by objectives' übergegangen wird.

- Forschung (S. 50 ff): Damit wird die organisierte „Produktion“ neuer Ideen für Leistungen thematisiert, mit denen gesellschaftlichen und Marktbedürfnissen entsprochen werden kann. Hier geht es darum, Schwerpunkte zu bilden und spezifische Profile herauszubilden für intensivere Kooperation mit hohen Synergieeffekten. Hinzu kommt eine Umorientierung auf der Anbieterseite zu mehr Marketing und Kundenorientierung. Insgesamt muss die Forschungs- und Entwicklungspolitik in die regionale Wirtschaftspolitik integriert werden. Dazu gehört auch, die Kommunikationsbeziehungen zu erweitern und den Austausch von Personal zu intensivieren.

Die Empfehlungen des ➤DIW beziehen sich hauptsächlich auf den Hochschulbereich (S. 173 f):

- Politik sollte sich an den Evaluierungen und Empfehlungen des Wissenschaftsrates orientieren;
- die Zahl der Studierenden sollte nicht aus fiskalischen Gründen in Frage gestellt werden;
- auch die Einführung von Studiengebühren ist in Betracht zu ziehen, was durchaus heilsame Effekte haben könnte;
- Stiftungsuniversitäten sind aufzubauen;
- den Universitäten ist mehr Spielraum bei der Auswahl ihrer Studenten zu lassen.

## **2. Kulturstrategien**

Steigerung der Kompetenz der Stadt durch die ihrer Kulturakteure  
Konkrete Maßnahmen schlägt hier insbesondere die ➤BerlinStudie vor. Demnach ist Kultur nicht länger als Kostenfaktor zu be-

trachten, sondern als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Teil von Stadtentwicklung. Für die Ertüchtigung des Kulturbereiches werden als zentrale Bedingungen formuliert (S. 59):

- Umstrukturierung von Kulturinstitutionen nach zivilgesellschaftlichen Prinzipien;
- Verstärkung nicht-staatlicher und privater Organisationsformen;
- Nutzung erweiterter Möglichkeiten externen Austauschs;
- Verstärkte Verzahnung mit anderen Ressorts, insbesondere: Wirtschaft, Verkehr, Wissenschaft, Forschung, Technologie, Stadtentwicklung und Bauen;
- Förderung von Erstklassigkeit;
- Kulturelle Vernetzung mit anderen Städten und Regionen des In- und Auslandes mit Präferenz auf Austauschaktivitäten mit MOE-Regionen.

Hinzu kommen:

- Kulturbetriebe modernisieren d.h.: Servicementalität, Kundenorientierung und Marketing sind zu entwickeln, Organisations- und Finanzierungsformen im internationalen Vergleich zu verbessern;
- Einrichtung eines 'Strategiekreises Kultur' mit den maßgeblichen Entscheidungsträgern des Kultursektors, der Stadtpolitik und der Wirtschaft;
- Aufbau eines vernetzten Informationssystems, das Berlins Kultursektor globale öffentliche Präsenz und Kommunikation verschafft und seine internen Potenziale aktiviert.

Zum Kulturbereich schlägt das ➤DIW hauptsächlich vor, über verschiedene Alternativen für zusätzliche Einnahmequellen nachzudenken, wie. z.B. dem Kultursponsoring. Insbesondere verweist das DIW aber auch darauf, dass das finanzielle Engagement des

Bundes für die Hauptstadtkultur wird höher ausfallen müssen (S. 174).

### **3. Einwanderung/Integration**

Internationalisierung Berlins durch Toleranz und Offenheit

Die ►BerlinStudie empfiehlt der Stadt, wohlverstanden eigeninteressiert offen zu sein, um sich mit den Erfahrungen Anderer kulturell und damit sozial sowie auch ökonomisch zu „bereichern“ (S. 69).

Soll die Stadt für Zuwanderung attraktiv sein, deren Struktur diskutieren können und mit den in der Stadt anwesenden unterschiedlichen Kulturen produktiv umgehen können, so sind Maßnahmen auf folgenden Gebieten erforderlich (S. 70 ff):

- Klärung der Bedarfe;
- Regelung der Außenmigration/Schaffung von Zugangskriterien für Berlin;
- Stärkung von Berlins Attraktivität für BinnenmigrantInnen gestalten (Aufenthaltstitel und Staatsbürgerschaft/Erwerbstätigkeit/Qualifikation);
- Integration (sowohl neuer als auch bereits ansässiger AusländerInnen).

Die ►erste Enquetekommission orientiert auf Absolventinnen und Absolventen aus Schwellen- und Entwicklungsländern und aus Osteuropa, die nach dem Abschluss ihres Studiums oder einer wissenschaftlichen Arbeit in ihren Heimatländern berufstätig sind. Anzuknüpfen wäre an der bereits bestehenden „Nachkontaktarbeit an der TU Berlin“: Das Angebot soll die TU-Absolventen auf den Berufseinstieg im Heimatland vorbereiten, sie dort bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben unterstützen sowie fachliche Netz-

werke mit Kooperationen der Absolventen untereinander und mit deutschen Partnern – insbesondere natürlich in Berlin – weiterentwickeln und pflegen (S. 281).

Die Studie der ►OECD konzentriert sich im Wesentlichen auf Vorschläge im Bereich der Integration:

- Bildung (S. 140):
  - Einrichtung von Mutter-Kind-Sprachkursen;
  - Anhebung der Stundenzahl, damit ausländische Schüler mehr Hilfe und Sprachausbildung angeboten werden können;
  - Wenn der hohe relative Anteil von ausländischen Schülern an Schulen vermindert werden soll (Vermeidung von „Ghettobildung“), sind geeignete Maßnahmen für den Transport der Schüler erforderlich.
- „Leuchtturm-Projekte“ für die kulturelle Identität und Gefühl für den Ort. Z.B. (S. 134 ff):
  - Bau eines Museums für arabische und/oder türkische Kunst und Kultur in den Problemgebieten;
  - Zentren für spezialisierte Studien anbieten, um das ethnische Profil der Menschen zu nutzen.

## **4. Jugend/Schule**

Qualifikationen auch als soziale Kompetenzen früh (Vorschule/Kita) entwickeln

Die ►BerlinStudie orientiert sich an „Jugend ist Zukunft“: „Metropolen müssen ein Bewusstsein für das in jungen Menschen verkörperte Kapital entwickeln, sonst verspielen sie ihre Zukunftschancen.“ (S. 123) „Leitbild der Politik darf nicht mehr der zu versorgende und zu betreuende Jugendliche sein.“ Vielmehr muss

es das Ziel sein, „junge Menschen rechtzeitig in die Lage zu versetzen, Verantwortung für sich zu übernehmen“. (S. 124) Entsprechende Maßnahmen sollen das Selbstbewusstsein und die Eigeninitiative junger Menschen unterstützen und soziale Netze junger Menschen und ihre Identifikation mit der Stadt stärken (S. 124). Konkret vorgeschlagen wird:

- den Jugendlichen differenzierte Wohnformen anbieten (S. 124 f);
- Budgets junger Menschen zum Thema machen (S. 126 f) (Recht auf Taschengeld/Datenbank für Freizeit- und Ferienjobs);
- berufliche Perspektiven entwickeln (S. 127 ff) (Schulen für Interessenschwerpunkte/Berufsvorbereitung im Schulkontext/Datenbank für Praktika, Berufsvorbereitungen und Ausbildungen/Berufsvorbereitung nach dem Schulabschluss/Modelle für Jobtraining) (zudem: „die Autonomie der Schule durch eine stärkere Vor-Ort-Verantwortung ... fördern“)(S. 124);
- Jugendamt umstrukturieren zu einer Leistungsbehörde mit Steuerungskompetenzen (S. 129 f) (Übertragung von Leistungsangeboten an freie Träger/Kinder-/Jugend-Anwalt/ Jugendhilfe-Gutschein);
- den Jugendkulturen Raum geben (S. 130 ff) (Programm „Jugend macht Kultur“/Office für die Ermöglichung jugendkultureller Aktivitäten/Jugendkulturpass).

Die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik macht ihrerseits Vorschläge zur Output-Steigerung der Jugendförderung, die im Wesentlichen darauf hinauslaufen, sie durch Entstaatlichung passgenauer handlungsfähig zu machen sowie die Ausgaben zu reduzieren (S. 149):

- Anpassung der Haushaltsansätze für die Hilfe zur Erziehung (HzE) an Ausgaben vergleichbarer Großstädte (S. 149);

- Umsetzung dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung bei den Bezirken;
- einheitliches Informationssystem im Bereich HzE;
- Steuerung der Ausgabenentwicklung durch Ausführungsvorschriften und Dienstvereinbarungen sowie durch Qualifizierung des Allgemeinen Sozialpädagogischen Dienstes;
- Anreizsystem für Ausgabenbegrenzung.

Ebenso zielen ihre Empfehlungen zur Kinderbetreuung „auf eine Entlastung der Stadt von Durchführungsaufgaben, eine höhere Transparenz und Effizienz des Mitteleinsatzes, eine verbesserte Steuerung der Ausgabenentwicklung, eine bedarfsgerechtere Versorgung zwischen den Bezirken sowie ein angemesseneres Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Kostenbeteiligung der Eltern an den Betreuungskosten. Mögliche Ausgabenminderungen oder Einnahmeverbesserungen sollten dem Ausbau eines bedarfsgerechten Angebots von Betreuungsmöglichkeiten im Rahmen von Jugendhilfe und Schule dienen.“ (S. 154)

Wie die Expertenkommission (S. 154 ff) empfiehlt auch das ➤DIW Maßnahmen für ein flächendeckendes und bedarfsgerechtes Angebot an Kinderbetreuung.

Vor dem Hintergrund ihrer Beobachtung, dass Jugendliche ihre engere Umgebung kaum verlassen, macht die Studie der ➤OECD im Wesentlichen Vorschläge für Maßnahmen, welche die Integration von unterschiedlichen Gemeinschaften empfehlen (S. 140f):

- Förderung von Jugendaustauschprogrammen;
- Ferienaustauschprogramme mit anderen Teilen von Berlin und weiteren Städten in Deutschland und Europa;
- eine systematische Schulpolitik, die dazu motiviert, die Berliner Museen und kulturelle Veranstaltungen zu entdecken;
- Crash-Kurse in Informations- und Kommunikationstechnik.

## 5. Wirtschaftsförderung

Gemeinsamer Ausgangspunkt ist, die Nutzung der endogenen Potenziale der Stadt zu fördern, wie z. B. die Berliner Wissenschafts- und Technologiepotenziale und die innovativen Einrichtungen von Wirtschaft, Bildung und Kultur. Die Vorschläge zielen insbesondere auf (Wissens-) Transfer, Kompetenzzentren, Gründungen und kleine/mittlere Unternehmen.

### Transfer

Wissen für wettbewerbsfähige Leistungen zu mobilisieren und so für mehr Arbeit zu sorgen, wird von der ►BerlinStudie als eine zentrale Aufgabe gesehen. Dementsprechend orientieren sich ihre Maßnahmevorschläge gezielt an der „Stadt des Wissens“, wie z.B mit der

- Veränderung der Anreizsystem in den Hochschulen (S. 49) auch mit Blick auf Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und auf Wissens- und Technologietransfer;
- Integration der Forschungs- und Entwicklungspolitik in die regionale Wirtschaftspolitik (S. 51);
- Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft (S. 80);
- Unterstützung risikoreicher langfristiger Forschung und Entwicklung (S. 88f).

### Kompetenzzentren

Die ►BerlinStudie macht die Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit ganz zentral abhängig von der gezielten Förderung wirtschaftlich ausgewiesener Potenzialbereiche als organisierte Kompetenzzentren (S. 84).

Auch der Bericht der ➤IBB benutzt Kompetenzzentren als Strategie, besonders gut entwickelte Potenziale durch gezielte Bündelungen und Synergien extrem konkurrenzfähig und attraktiv zu machen. Sie betreffen zunächst die mit dem größten Potenzial für Berlin vorgeschlagenen Bereiche (Biotechnologie/Informations- und Kommunikationstechnologie/Produktionstechnik- und Verkehrstechnik sowie Tourismus) (S. 90).

## **Kleine und mittlere Unternehmen**

KMU stellen gerade in Berlin eine wesentliche Zielgruppe dar und werden in ihrer Bedeutung insbesondere auch für die Entwicklung in den Quartieren insbesondere von der ➤OECD herausgehoben:

„An economic strategy for Berlin, developed with the private sector, at corporate and SME levels should provide a platform for the development of a more vibrant Berlin economy. Its approach should be integrative. It should recognize the level for more vigorous and knowledge-based economic growth at the Berlin level with a spatial plan that aims to complement the development of areas already hardest hit by economic and social transition with those areas where active social capital and physical development activities are already in hand. (...) In the area of physical infrastructure is Berlin solid. Its human capital assets in Berlin are well identified but could all be stronger if labor market inflexibilities (especially in relation to non-german workers) were relaxed to allow better contribution to the cities economy.” (S. 67)

Die ➤BerlinStudie schlägt Unterstützung, mit Blick auf die Kapitalbasis und damit auch die Elastizität für Innovationen, gerade für noch nicht so große Betriebe vor (S. 91).

## Förderpolitik

Für die Förderpolitik wird übereinstimmend empfohlen, sie zu straffen und Investitionshemmnisse abzubauen.

Für die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik stehen Maßnahmen mit den grundsätzlichen Überlegungen im Vordergrund, dass die staatliche Wirtschaftsförderung und -beteiligung sich an Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten ausrichtet und den Wettbewerb nicht verfälscht, die Vergabe von Fördermitteln nach pauschalen Vorgaben einer besonderen Kontrolle und stets eines begleitenden Controllings bedarf, und Förderinstrumente gebündelt, Streuverluste vermieden werden. An Stelle unwirtschaftlicher Fördermaßnahmen soll besser der Infrastrukturausbau beschleunigt werden. Betriebe, Anstalten und Beteiligungen sind grundsätzlich zu privatisieren, sofern nicht ausnahmsweise überragende öffentliche Interessen wahrzunehmen sind (S. 90).

Für die ➤BerlinStudie ist insbesondere wichtig, dass die unternehmensbezogene Förderung zugunsten infrastruktureller Förderung umgeschichtet werden sollte (S. 87 f).<sup>9</sup> Auch hebt sie wie die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik den Aspekt der Präzisierung und der Überprüfung von Förderzielen hervor (S. 90).

Das ➤DIW fügt hinzu, dass auch die Bereitstellung von Informationen, Beratungsleistungen sowie ein investitionsfreundliches Verhalten von Behörden und politischen Entscheidungsträgern zu einer guten Förderpolitik gehört (S. 175). Sie fordert eine mit Kompetenzen ausgestattete Leitstelle für Unternehmen, von der die Gründer- und Unternehmensberatung sowie die Begleitung von Ansiedlungen und anderen Investitionsprojekten übernom-

---

<sup>9</sup> Das DIW stimmt dieser Forderung prinzipiell zu, gibt aber zu bedenken, dass Berlin offensichtlich nicht unter Infrastrukturdefiziten leidet (S. 175).

men wird. Das DIW schließt dabei nicht aus, dass es nötig ist, mehr Personal einzustellen, um verfahrenstechnische Investitionshemmnisse zu beseitigen (S. 175).

## **Unternehmensgründungen**

Gründungen sind besonders zu unterstützen, weil Berlin eigene und zumal größere Unternehmen erst wieder aufbauen muss. Dies betonen besonders die ➤BerlinStudie und das ➤DIW. Gerade für die Startphase von Gründungen müssen die vorhandenen Förderinstrumente optimiert werden (➤DIW, S. 175; ➤BerlinStudie, S. 102). In einer zweiten „Phase beschäftigungswirksamer Expansion“ fordert die ➤BerlinStudie, gezielte „targeted policy“ einzusetzen, um Anpassungen zu erleichtern („picking the winners“) (S. 102). Das ➤DIW stellt heraus, dass nur solchen Unternehmen unter die Arme gegriffen werden soll, die zur Stärkung der Exportbasis Berlins beitragen (S.175).

## **Nachhaltiges Wirtschaften**

Die Förderung von Nachhaltigem Wirtschaften wird in der ➤BerlinStudie und der ➤ersten Enquetekommission angesprochen. Beide unterstützen das regionale Stoffstrommanagement, das zukunftsfähige Bauen und die Nahrungsgüterwirtschaft in der Region (BerlinStudie, S. 149 ff, 170; erste Enquetekommission, S. 407 ff).

## **Wirtschaftsforum für Berlin**

Die Studie der ➤OECD schlägt zusätzlich ein „Wirtschaftsforum für Berlin“ vor, das nach dem erfolgreichen Beispiel Glasgows gebildet werden soll. Aufgaben des Forums wären die Verbreitung von Information, Schaffung von Synergien und die Formulierung eines konzentrierten ortsbezogenen Ansatzes für Investitionsentscheidungen (S.138 f).

Teilnehmen sollten alle wichtigen Akteure, also über die Quartiere und Bezirke hinaus auch die Arbeitgeber und Verbände sowie die Verwaltung. Vertreter aus Brandenburg dazuzuladen, erscheint sinnvoll, um der Bedeutung einer länderübergreifenden Zusammenarbeit gerecht zu werden.

## **6. Beschäftigung(s-Brücken)**

Die Beschäftigungsmöglichkeiten Berlins sind zu gering. Die tradierte Ökonomie erscheint als Quelle für Beschäftigung allein zu unergiebig, so dass Öffnungen notwendig werden. Darin sind sich alle Studien einig, wobei die Ansätze dazu auch übliche Korridore überschreiten.

### **Formelle Arbeit**

Die ►BerlinStudie schlägt vor, dass die Berliner Politik sich – beispielsweise im Rahmen des Bündnis' für Arbeit – das Ziel setzt, den negativen Arbeitsmarkttrend innerhalb von fünf Jahren umzudrehen und die Arbeitslosigkeit innerhalb von 10 Jahren auf unter 5 % zu drücken (S. 92).

Sie hofft, mehr bezahlte Arbeit schaffen zu können durch

- die Nutzung des Wandels von alten Fertigungstätigkeiten zu neuen Dienstleistungstätigkeiten (S. 96 ff);
- die Internationalisierung der Märkte, insbesondere im Hinblick auf Mittel-Ost-Europa (S. 100 f);
- die Liberalisierung von Gewerbe-/Handwerks-Ordnungen;
- den Übergang von großen alten zu kleinen jungen Unternehmen (S 101 ff):
  - netzwerkartigen Verbund zwischen Banken, Unternehmensberatern etc. anregen;

- ‚Gazellen‘ herausfinden;
- Banken verpflichten, mind. 10 % ihrer Darlehen für risikoreiche Neugründungen zur Verfügung zu stellen;
- One-Stop-Agency;
- Abbau nicht notwendiger Marktzutrittsbarrieren (Lizenzen, Handwerkskammer);
- niedrige Gewerbesteuer in Gewerbebranchen;
- Übernahme von Kosten für Unternehmensberatung.

Diese traditionell ausgerichteten Maßnahmen der Bestands- oder Erweiterungsoptimierung werden nicht ausreichend sein. Daher hält ➤BerlinStudie auch Maßnahmen in weitere Richtungen für erforderlich.

Zum einen gilt es, den Vorrat an Beschäftigung selbst ergiebiger zu nutzen, etwa durch:

- differenziertere individuelle Arbeitsvermittlung;
- bessere Übergangsmöglichkeiten zwischen Arbeitsmärkten, die Kombination (un-) bezahlter Arbeit und unterschiedlicher Einkommensquellen, den Wechsel von Beschäftigungsverhältnissen und dadurch, Personen nützliche Arbeit statt Unterstützung zu geben; dafür sind anzugehen:
  - Qualifikationsoffensive (Job-Rotation);
  - Vermittlungsoffensive;
  - Offensive für flexible Arbeitszeiten;
  - Gleichstellungsoffensive (S. 107 f).

Zum anderen sind weitere Möglichkeiten der Beschäftigungsausweitung zu nutzen, wie z.B.:

- dem Bedarf an niedrigqualifizierten Dienstleistungen, wie sie typisch sind für große Städte, auch konzeptionell zu entsprechen (S. 104 f);

- die Selbstständigkeit von Ausländern zu unterstützen (S. 71 f).
- Schließlich empfiehlt ➤BerlinStudie auch noch kompensatorische Maßnahmen, wie z.B.:
- öffentliche Programme der aktiven Arbeitsmarktpolitik für diejenigen, die sich nicht weiter qualifizieren lassen und als Langzeitarbeitslose an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden;
  - Überdenken des Systems der sozialen Sicherung, das falsche Anreizstrukturen setzt.

Die ➤erste Enquetekommission sieht noch weiteres Potenzial in der Bereitstellung differenzierterer individueller Arbeitsvermittlung (S. 199).<sup>10</sup> Auch sie setzt starkes Gewicht auf eine Qualifikationsoffensive und betrachtet auch die Arbeitszeiten, indem sie einen Perspektivwechsel bei der Förderung der Teilzeit sucht. Ebenfalls wird empfohlen, den Versuchen anderer Staaten zu folgen und in stärkerem Maße „Jobrotation“ zu erproben. Neben diesen zentralen Punkten werden u.a. folgende konkretere Maßnahmen vorgeschlagen:

- Evaluation der Berliner Arbeitsmarktprogramme;
- Genauere Abstimmung der ABM-Politik auf die spezifischen Probleme des Berliner Arbeitsmarktes;
- Vernetzung der Wirtschafts-, Struktur-, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik und eine abgestimmte Ziel- und Handlungsdefinition;
- Ausbau vorhandener Beschäftigungsangebote (z.B. Hilfe zur Arbeit);

---

<sup>10</sup> Die Enquetekommission hat zur Fragestellung „Berlinspezifische Bestandsaufnahme zur Zukunft der Arbeit“ eine Studie an das Sozialwissenschaftliche Forschungszentrum Berlin-Brandenburg e.V. vergeben (Projektleiterin: Prof. Dr. Ingrid Kurz-Scherf). Deren Ergebnisse werden im Endbericht der Kommission dargestellt.

- Schaffung gesicherter Rahmenbedingungen für Arbeitsförderbetriebe.

Die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik macht ihrerseits Vorschläge zur Output-Steigerung der Beschäftigungsförderung im Bereich Arbeitsmarktpolitik und berufliche Bildung. Sie gehen davon aus, dass es „wichtigstes Ziel aller Maßnahmen sein muss, für die geförderten Menschen die Voraussetzungen für einen dauerhaften Zugang zum Arbeitsmarkt zu schaffen.“ So fordert sie z.B. eine Konzentration der arbeitsmarktpolitischen Mittel. Maßnahmen im Rahmen der mit den Arbeitsämtern abzustimmenden ABM-, SAM- und Weiterbildungs-Programme sollten aus dem Berliner Haushalt weitgehend nur noch für die Problemgruppen kofinanziert werden, die ohne diese Hilfe selbst keine Chance auf eine existenzsichernde Erwerbsbiographie hätten. Zudem fordert sie eine bessere Unterstützung von Unternehmenstätigkeiten älterer Arbeitsloser (S. 96).

Die Vorschläge laufen im Übrigen darauf hinaus, die Förderpolitik durch Entstaatlichung passgenauer handlungsfähig zu machen (S. 94 ff).

Das ➤DIW fordert, die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen „nicht nur in Form und Inhalt in Frage zu stellen, sondern grundsätzlich. (S. 176) Stattdessen sollte der Hebel an den Arbeitskosten, etwa mit Lohnkostenzuschüssen oder mit der Subventionierung von Sozialversicherungsbeiträgen, angesetzt werden (S.176).

### **Informelle Arbeit**

Insbesondere die ➤erste Enquetekommission geht detailliert auf den Ausbau des 3. (Non profit-) Sektors ein, der ausgebaut werden soll. Ebenfalls angesprochen werden die unterstützende Mobilisierung ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements (S. 199) und die Bereitstellung infrastruktureller Ressourcen für die aktive Beteiligung der Bevölkerung. Weiter sollen Projekte

und Einrichtungen des Nonprofit-Sektors mit „kiez“-bezogenen Verantwortungs-, aber auch mit „kiez“-übergreifenden Kooperationsstrukturen und Netzwerke initiiert und koordiniert werden.

Das ➤DIW lehnt den Ausbau eines dritten Arbeitsmarktes grundsätzlich ab (S.176). Wichtiger erscheint ihm die Verknüpfung von Sozial- und Arbeitslosenhilfe.

## **Stadtteilbezogene Arbeitsmarktpolitik**

Eine stadtteilbezogene Arbeitsmarktpolitik wird besonders von der ➤ersten Enquetekommission und der ➤OECD-Studie empfohlen.

Die ➤OECD fordert eine stärkere Beteiligung der Bezirke an Projekten und Maßnahmen zu Schaffung von Arbeitsplätzen. Dafür brauchen die Bezirke mehr Spielraum und ein Mindestmaß an fiskalischer Initiative (S. 143).

Auch die ➤erste Enquetekommission fordert eine stadtteilbezogene Angebotsstruktur und Kooperation mit der dort ansässigen gewerblichen Wirtschaft (S. 202).

## **7. Ansatzpunkt Quartier**

Bildung und Arbeit, Engagement und Verantwortung integriert im Quartier

Die ➤BerlinStudie, die ➤erste Enquetekommission und die ➤OECD-Studie machen sich dezidiert Gedanken über Maßnahmen, die im Quartier anzusetzen haben.

Die ➤BerlinStudie orientiert auf eine funktionale, soziale und politische Integration der Stadtgesellschaft“ ( S. 116). Schlüsselbegriffe dafür sind: Soziale Aktivierung, Teilnahme an öffentlichen

Angelegenheiten, Befähigung und Eröffnung von Zugangschancen.

Insbesondere im Hinblick auf neue bzw. veränderte Entwicklungsprobleme städtischer Teilräume und für eine Sicherung stabiler Lebensverhältnisse und -räume, mit denen sich die Bewohner identifizieren können, ist soziale Aktivierung eine wichtige Voraussetzung (S. 117). „Sicherheit“ hängt eng zusammen mit sozialer und lokaler Integration, ergänzt um Diskurs und Partizipation (S. 134).

Im Kontext „sozialer Kohäsion“ werden in diesen Bereiche folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

Soziale Aktivierung (S. 119 ff):

- Nachbarschaften stärken (Stadtteilzentren als Nachbarschaftszentren/Von der Intervention zur Prävention: Quartiersmanagement und urbane Integration )
- Die Schule als Nachbarschaftszentrum
- Bürgerbüros als Schnittstellen eines Bürgernetzwerks.

Sichere Stadt (S. 135 ff):

- Prävention im Quartier
- Dienstleistungsorientierte Polizeiarbeit mit örtlichem Bezug
- Beteiligung der Bürger an der Zielbildung polizeilicher Arbeit
- Leitlinien für die Polizeiarbeit in einer Stadt mit ethnischer und kultureller Vielfalt
- Adäquate Präsentation der Berliner Polizei als Dienstleister.

Im Ergebnis geht es darum, die Nachbarschaften zu stärken, z.B. durch den Aufbau von Stadtteilzentren als Nachbarschaftszentren, die Stärkung des Quartiersmanagements in Richtung ziviler Eigenverantwortung; durch die Verantwortungsstärkung von Schu-

len und den Aufbau von Bürgerbüros als Schnittstellen eines Bürgernetzwerks (S. 119 ff).

Einige Vorschläge der ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik<sup>11</sup> sind hier anschlussfähig (S. 110 ff):

- Entpolizeilichung von Ordnungsaufgaben, Schaffung bezirklicher Außendienste für ordnungsrechtliche Überwachungsaufgaben;
- Beschleunigte Umsetzung dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung im Rahmen der Verwaltungsreform;
- Neue Gesamtstruktur der Berliner Polizei: Dezentralisierung und stärkere Dekonzentration.

Auch die Studie der ➤OECD legt Wert auf eine Stärkung des Quartiersmanagements. Dafür sollte eine objektive Bestandsaufnahme für jedes kleine Gebiet durchgeführt und veröffentlicht werden, einschließlich seiner Schwächen und Stärken, eine Charta für nachhaltige Entwicklung als Referenz für künftige Projekte aufgestellt werden, die Informationen für Quartiersmanager verbessert, die Finanzierung verstärkt und „Quartiersmanagement-Korrespondenten“ eingeführt werden (S. 42).

Die ➤erste Enquetekommission hebt hervor, dass Ausgangspunkt für Maßnahmen die stabilste Situation eines Quartiers sein sollte. Wenn keine ausreichenden Stärken vorhanden sind, sollten die eines angrenzenden Gebietes mit einbezogen werden. Weitere Empfehlungen der Enquetekommission beziehen sich im Wesentlichen auf ihren Vorschlag der „Sozialen Stadtentwicklung als Leitprogramm“ (S. 215).

---

<sup>11</sup> Die Kommission macht auch noch weitere Vorschläge zur Output-Steigerung im Bereich der Polizeiarbeit (S.110 ff).

## 8. Stadtentwicklung

Siedlungsstruktur und Flächennutzung der Metropolregion ist ein Gegenstand fast aller Studien. Es geht dabei um Vorschläge für eine Politik der – im weitesten Sinne – raumbezogenen Stadtentwicklung, um die durch bauliche Nutzung bedingten Lebensverhältnisse und Standortqualitäten, und damit um Maßnahmen für den öffentlichen Raum, das (Wohn-) Umfeld, Mobilität/Verkehr und Umwelt/Gesundheit als Elemente einer metropolitanen Siedlungsstruktur und sozialen Stadtentwicklung, die hier im Mittelpunkt stehen. Ziel der Maßnahmen ist es, eine Stadtstruktur auszubauen, die für die Nutzer attraktiv ist und damit auch weiterer Stadtflucht begegnen kann.

### Siedlungsstruktur

Für die ►BerlinStudie ist zentraler Aspekt für Maßnahmen des gesamten Stadtraums die Weiterentwicklung der spezifischen Siedlungsstruktur Berlins mit den Elementen: Polyzentralität, Urbane Gebiete/Kulturlandschaft, Stadtteile/Kieze sowie Funktionsmischung.

Dementsprechend werden Maßnahmen vorgeschlagen im Hinblick auf (S. 155):

- Quartiersentwicklung;
- Zentren/Mikrostandorte;
- Kompakte Stadt;
- Nutzungsmischung;
- Management für die Nutzung des Flächenbestandes (versus Neuerschließung);
- Begrenzung weiterer Suburbanisierung.

Für die ➤erste Enquetekommission gilt eine ähnliche Herangehensweise, sie konzentriert sich jedoch auf die Bereiche „Mobilität“ und „Flächenmanagement für das Wohnen“. Für die Stabilisierung städtischer Strukturen ist eine entsprechende Innenentwicklung vorrangig womit auch Flächen eingespart werden können (S. 258, 267). Unterstützt werden sollen die Maßnahmen durch ein Flächenmonitoring (S. 271) bzw. Flächenmanagement, wie die ➤BerlinStudie vorschlägt (S. 160).

## **Soziale Stadtentwicklung**

Die ➤erste Enquetekommission schlägt soziale Stadtentwicklung<sup>12</sup> als Querschnittsprüfstein für alle Politikbereiche daraufhin vor, dass „in allen relevanten Politikbereichen ... die sozialen Auswirkungen der voraussichtlichen Entwicklungen in der eingeschlagenen Richtung in Erwägung gezogen werden (sollten.)“

(S. 215) Sie schlägt auch ein Stadtmonitoring vor, durch das insbesondere die sozial, wirtschaftlich und ökologisch integrierte Stadtentwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit beobachtet, identifiziert und jeweils projektbezogen eingefordert werden könnte (S. 217).

## **Öffentlicher Raum**

Die ➤BerlinStudie sieht Maßnahmen vor dem Hintergrund, dass der öffentliche Raum eine wertvolle Ressource (Urbanität/Treffpunkt) darstellt, worin sich mit dem konzentrierten Baugeschehen vor allem aus drei Jahrhunderten die Entwicklung der städtischen Gesellschaft, ihrer Wirtschaft und Kultur öffentlich

---

<sup>12</sup> Die Enquetekommission behandelt das Thema unter dem Gliederungspunkt „Soziales“, Unterkapitel „Soziale Differenzierung in den Stadtteilen“.

und räumlich konkretisiert (S. 32). Es geht also darum, diesen Raum kulturell zu nutzen und insbesondere kulturelle Anforderungen an den Stadtraum der Hauptstadt zu formulieren (S. 64): Welche ästhetische und architektonische Symbolsprache entspricht der historischen Verantwortung und der Bedeutung Deutschlands (S. 21)?

Maßnahmen einer Aufwertung des öffentlichen Raums (S. 154) werden in den Zusammenhang mit einem System des öffentlichen Raums in einer betont polyzentrischen Stadtstruktur gestellt und mit einem urbanen Anregungsmilieu, einer Stadt des Wissens und der Vernetzung von Freiräumen.

Für die ►OECD stehen die öffentlichen Räume vor allem in Verbindung mit den sozialen Bindungen. Daher schlägt auch sie Aufwertungsmaßnahmen vor und bezieht sich dabei insbesondere auf kleinräumige Flächen in Quartieren. Sie empfiehlt die Sanierung von verwahrlosten Plätzen und schlägt vor, die Bevölkerung in die Festlegung der Ziele und den Konsultationsprozess einzubeziehen. Gleiches gilt für ehemalige, stillgelegte Fabriken und weitere Gebäude, die einer neuen Funktion zugeführt werden sollen und damit auch auswärtige Besucher anziehen können (S. 137 f).

## **Wohn-Umfeld**

Die Maßnahmen im Bereich „Wohnen“ zielen vor allem auf die Einbindung in das Umfeld und dessen Aufwertung. Damit verbinden sich Orientierungen auf bauliche Bestandsentwicklung und auf Bindung der Bevölkerung an die Stadt. Besonders für die ►BerlinStudie und die ►erste Enquetekommission sind diese Aspekte wichtig. Die ►BerlinStudie macht daher Vorschläge zur Qualifizierung von Gründerzeit-Vierteln und Groß-Wohnsiedlungen in Verbindung mit Nachverdichtung und Stadterneuerung und zur Ausweitung der Eigentumsquote im Hinblick

auf ein höheres Engagement für das Wohnumfeld (S. 153 f). Die ➤erste Enquetekommission tendiert ebenfalls in diese Richtung, bezieht die Förderung jedoch ausdrücklich auf Eigentümer, die ihre Wohnung selbst nutzen (S. 266, 268).

Wichtige grundsätzliche Maßnahme der ➤ersten Enquetekommission (und auch der ➤OECD s.o.) ist es zudem, die Bevölkerung in die Gestaltung, Entwicklung und Nutzung ihres Quartiers einzubeziehen (S. 277).

Besonders bei der ➤ersten Enquetekommission nimmt der ökologisch/nachhaltige Aspekt beim Bauen einen sehr breiten Raum ein (S. 407 ff).

## **Nutzbare Freiflächen**

Freiflächen werden, insbesondere für Familien, als ein Element ihrer Wohnumfeldqualität gewertet; sie müssen daher entsprechend nutzbar sein. Dies gilt es für die ➤BerlinStudie und für die ➤erste Enquetekommission vor allem zu fördern, insbesondere als ein Freiflächen-System (➤BerlinStudie, S. 160) und insgesamt auch als Gegenkraft zur Stadt-Rand-Wanderung (➤erste Enquetekommission, S. 173, 259, 407). Als eine Maßnahme schlägt die ➤erste Enquetekommission vor, den Gesamtumfang der nutzbaren Grünfläche nicht weiter zu verringern.

## **Mobilität/Verkehr**

Die ➤erste Enquetekommission versucht mit ihren Maßnahmen die sich teilweise widersprechenden Ziele der Reduzierung von Schadstoffaustoßen, der gleichberechtigten Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen und eines effizienten Verkehrssystems bei der Integration aller Akteure zu vereinbaren (S. 225 ff).

Dagegen steht bei der ➤BerlinStudie im Vordergrund, optimale Zugangsmöglichkeiten zu den gesellschaftlichen Ressourcen im

Metropolenraum bei zunehmender Flexibilisierung der Mobilitätsbedürfnisse in einer modernen Stadt zu realisieren und die hohen Umweltbelastungen zu reduzieren (S. 180).

Zentrale Kriterien für Maßnahmen sind (S.180):

- „Access“ – Stadt der Chancen;
- Umweltqualität – Stadt der Zukunft;
- „Know-how“ – Stadt des Wissens.

Ihre vorrangigen Maßnahmenvorschläge beziehen sich auf:

- Die Erreichbarkeit Berlins durch eine moderne integrierte Fernverkehrskonzeption, z.B. durch den Bau sowohl eines internationalen Flughafens als auch der Schaffung von durchgängigen Eisenbahnverbindungen, insbesondere mit den mittel- und osteuropäischen Ländern (S. 186).
- Die Differenzierung der Mobilitätsangebote, auch zwischen PKW und ÖPNV (S. 182 ff).
- Einen Wirtschaftsverkehr mit hohem Optimierungsbedarf im Hinblick auf Funktionsfähigkeit bei Weiterentwicklung der städtischen Standortqualitäten durch Kooperation der Akteure des Güterverkehrs in der Citylogistik (S. 184 f).

Die ➤erste Enquetekommission orientiert ihr Maßnahmenbündel auf (S.245 f):

- Die Definition und Verfolgung von Qualitätszielen;
- Einen besseren ÖPNV mit mehr Wettbewerb für bessere Angebote;
- Eine Knappheitsorientierung bei der Parkraumbewirtschaftung und road pricing.

Beide Studien sehen Verkehrspolitik als Querschnittsaufgabe und öffentliches Thema, das in die Stadtentwicklungsplanung integriert werden muss (➤BerlinStudie, S. 186 f; ➤erste Enquetekom-

mission, S. 246 f). Die BerlinStudie schlägt dafür ein „Verkehrsforum“ (S. 185 f) vor, die Enquetekommission das Verfahren der „Planungszelle“ (S. 247 f).

Auch die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik macht Vorschläge zum ÖPNV und möchte diesen dem Wettbewerb aussetzen. Zudem gehen ihre Vorschläge in die Richtung einer Analyse der Verkehrs, um Zielsetzungen zu erstellen und zu einem verbindlichem Verkehrs- und City-Logistikkonzept zu kommen. Es geht darum, Widersprüche zu lösen (zwischen Bevorteilung langer Wege und Stadtflucht eindämmen) und das Busnetz mit einer Orientierung am Schienenverkehr neu zu organisieren (S. 139 f).

## **Umwelt/Gesundheit**

Eine zukunftsfähige Ressourcennutzung (Tragfähigkeit/ Synergien/Kooperation) der Stadtgesellschaft soll Aspekte der Umfeldqualitäten, Ver- und Entsorgung und endogener Potenziale für den stadtreionalen Raum verbinden.

Von besonderer strategischer Bedeutung sind für die ➤BerlinStudie Maßnahmen in folgenden Themenfeldern (S. 162 ff):

- Aufbau eines städtischen Ressourcenmanagements der Ver-/Entsorgung ;
- Ressourceneffizienz, Nutzen statt Verbrauchen und Nutzernähe.

Der Schwerpunkt liegt auf einer Energieallianz für Berlin, einem kooperativen Wassermanagement und auf integrierter Abfallwirtschaft.

Als spezifischen Anwendungsfall nennt die ➤BerlinStudie den zukunftsfähigen Stadtumbau mit Orientierung auf

- ein Innovationszentrum „Sustainable City“ (Netzwerke/Integration von Ansätzen/ressortübergreifendes Programm zur

Stärkung zukunftsfähiger Dienstleistungen/Abbau von Innovationshemmnissen);

- Schlüsselprojekte (wohnungsnahe Dienstleistungen/Dezentrale Ver-/ Entsorgungs-Technologien) (S. 170 ff).

Den Zusammenhang lokaler/regionaler Programmatik mit auch globaler Orientierung für den Ressourcenumgang benennt die ➤erste Enquetekommission (S. 279 ff). Ebenso wird dort der Zusammenhang von Umweltfragen mit städtischer Gesundheitspolitik thematisiert (S. 182). Auf das Programm „Healthy Cities“ verweist auch die ➤BerlinStudie.

## 9. Verwaltung

Für die Aktivierung Berlins wird übereinstimmend dem Rollenverständnis und der Funktionsfähigkeit der öffentlichen Hand eine große Bedeutung beigemessen.

Insbesondere die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik widmet der Modernisierung der Verwaltung ausführliche Vorschläge:

- Eine klare Verantwortungsaufteilung zwischen Hauptverwaltung und Bezirken zur Verbesserung der Informations-, Kommunikations- und Steuerungsleistungen (S. 28), insbesondere
  - klare Verantwortungsdefinition;
  - aufgabengerechte Verteilung der Kompetenzen<sup>13</sup>;
  - Fach- und Finanzcontrolling für Berlin;
  - Stärkung der Kompetenzen des Regierenden Bürgermeisters;

---

<sup>13</sup> Eine Forderung, die auch von der BerlinStudie gestützt wird.

- Berlin-Bilanz (Soll-Ist-Vergleich zwischen Elementen eines Leitbildes (z.B. Kulturstadt Berlin) und seiner Realisierung/entsprechende Indikatoren).
- Ressortübergreifende Gesetzesfolgenabschätzung/Evaluierung – auch in Kooperation mit externem Sachverstand (S. 32 f);
- verantwortungsstärkende und output-orientierte Reform des Öffentlichen Dienstes (S. 43 ff);
- mehr Informations- und Kommunikationstechnologie in die Verwaltung (S. 60 ff);
- ein funktionierendes Facility Management (S. 70);
- Klarheit und Transparenz in Haushaltsfragen (S. 73 f);
- beispielhafte Vorschläge für die bauenden Bereiche und die Bauaufsicht (S. 85).

Unter dem Aspekt der Umsetzungsaufgaben und der Rolle der Exekutive äußert sich auch die ►BerlinStudie hierzu. Zur Überwindung von Defiziten bei „Mentalität, Modus der Aufgabenwahrnehmung und Problemlösung sowie unzureichender Kommunikationsstrukturen“ (S. 34) macht sie Vorschläge im Hinblick auf:<sup>14</sup>

- betont ressortübergreifende Politik (S. 29), etwa: integrierte Wissenschafts- und Wirtschaftspolitik;
- Aktionspläne, um über Auftaktworkshops mit geeigneten/interessierten, auch privaten Akteuren die Umsetzung von Vorhaben auf den Weg zu bringen (S. 33).

Gezielt wird darauf, bürgerschaftliches Engagement, Interesse und Know-how als aktives Element auch der Umsetzungspolitik zu nutzen. Damit werden Idee und Elemente dessen angespro-

---

<sup>14</sup> Ähnliche Ansatzpunkte und Vorschläge finden sich auch in der OECD-Studie (S.142).

chen, was für Brandenburg mit „Good Governance“ empfohlen wird (➤Forum Zukunft Brandenburg, S. 581).

## **10. Partizipation/Neue Bürgergesellschaftlichkeit**

Aktive Beteiligung „Nicht-Zuständiger“ an Dingen des Gemeinwesens ist zentrales Element aller Ideen für Berlin, welche die Entwicklung dieser Stadt strategisch als Ertüchtigung begreifen und propagieren. Die einzelnen Dimensionen werden in unterschiedlicher Weise in den Studien thematisiert und instrumentiert:

Die ➤erste Enquetekommission stellt ihre Maßnahmen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen der Erstellung einer Lokalen Agenda 21 auf, in der es ein zentrales Element ist, Bürgerinnen und Bürger einzubeziehen. Es werden Bedingungen, Verfahren und Formen dargestellt, wie eine – über den erreichten Stand hinaus noch erweiterte – Bürgerbeteiligung (aber auch Beteiligung von Verbänden und Wirtschaft) am besten zu gewährleisten ist (S. 366 ff).

Für die ➤BerlinStudie ist Ausgangspunkt die Orientierung auf zivilgesellschaftliche Verfasstheit (S. 27), d.h. Stärkung des Subsidiaritäts-Prinzips mit einem kooperativen, möglichst dezentralen und transparenten Prozess von Konsens- und Konfliktaustragung. Im Modell des „kooperativen Sozialstaates“ (S. 29) soll es ein „Zusammenspiel einer zivilgesellschaftlich basierten Öffentlichkeit mit der rechtsstaatlich institutionalisierten Meinungs- und Willensbildung geben, die dezentrale Ressourcen der Selbststeuerung besser ausschöpft und privaten Initiativen mehr Raum gibt.“ Der „zivilgesellschaftliche Umbau der Berliner Implementationsarena“ (S. 34) schließlich zielt u.a. auf den Ausbau der Partizipation der Bürger an den politischen Entscheidungen (Bürgergutachten, Planungszellen, „planning for real“ etc.) und auf handlungsorientierte und verantwortungsfähige öffentliche

handlungsorientierte und verantwortungsfähige öffentliche Foren (S. 35).

Die ➤Expertenkommission Staatsaufgabenkritik widmet diverse Vorschläge der „Stärkung der Bezirke und bürgerschaftlicher Aktivitäten“ (S. 33), insbesondere dahingehend, die „Partizipation der Bürger zu fördern und Bürgernähe zu stärken“ (S. 34), um z.B. durch „Bürgerbefragungen, Bürgerforen, Planungsbeteiligungen und Zukunftswerkstätten (...) die Bürger zur aktiven Gestaltung ihres örtlichen Gemeinwesens und zur Einbringung ihres Sachverstandes bei der Auswahl und Konzeption von Maßnahmen anzuregen.“ (S. 35)

Die Maßnahmenvorschläge bzw. Empfehlungen der Studien insgesamt betreffen im Wesentlichen :

- bürgerschaftliches Engagement fördern und zu Initiativen ermuntern;
- verantwortungsvolles Erbringen von Beiträgen bzw. Praktizieren von Aufgaben ermöglichen, indem Aufgaben delegiert werden (+ Dezentralisierung/Verwaltungs-/ Gebietsreform koppeln), um sie in „eigene“ Regie nehmen zu können (Verantwortungsübertragung/Zielvereinbarungen);
- Ausübung/Wahrnehmung von Gemeinwesenaufgaben neuen Typs unterstützen u.a. mit Anreizen (Gratifikationen/Anerkennung/s-Kultur) und Prozessunterstützung (eCity u.a.);
- Entsprechende Qualifizierung anbieten im Hinblick auf Akteure („Professionalisierung“ des Ehrenamtes, der Fachläien) (Programme politischer Bildung/Stiftungen/Urania etc.) und auf Strukturen (Verfahren partizipativer Demokratie) (etwa: Bürgerhaushalt).

## 11. Projekte

Die meisten Studien fordern zur Initiierung von Veränderungen, zur Veranschaulichung von Ideen und zur Motivierung von Bürgerinnen und Bürgern die Etablierung von Projekten (sog. Leuchtturm-, Leit- oder Schlüsselprojekte). Diese Projekte sind in der Regel kurz- oder mittelfristig angelegt, sie können sowohl von staatlichen Akteuren wie auch durch private, lokale Initiativen oder Verbände in Gang gesetzt und auch im Rahmen von Public-Private-Partnerships realisiert werden.

In der Studie der ➤OECD handelt es sich dabei um Projekte, die sich primär auf kulturelle Identität, den ‚Genius Loci‘ und auf die Gestaltung öffentlicher Räume beziehen (S. 135 f).

Die ➤erste Enquetekommission empfiehlt „für die Stadt bedeutende Leitprojekte zu entwickeln, die aktuelle Probleme aufgreifen sowie anschaulich und auf partizipative Weise die Gesichtspunkte Umwelt, Wirtschaft und Soziales verbinden.“ (S. 339)

Projekte sind ebenfalls ein zentraler Bestandteile der ➤Berichte des IZT. Im Strategie- und Beratungskonzept „Zukunftsfähiges Berlin“ werden in jedem angesprochenen Handlungsfeld Projektideen untersucht und besonders wichtige weiter konkretisiert („Zertifizierungsoffensive“, „Nachhaltigkeitsfonds“, „Der runde Wassertisch“, „Einrichtung einer Kommission für nachhaltige Entwicklung“) (S. 49 ff). Den Zugang über Projekte favorisiert auch der Bericht zur „Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“. In dem Bericht werden 21 Projekte, die durch die Projektagentur gefördert wurden, aufgezeigt und ihr Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung Berlins erläutert.

Ähnlich fordert auch die ➤BerlinStudie, dass „Schlüsselprojekte der Stadtpolitik und -entwicklung (...) systematisch und kreativ präsentiert werden [müssen], um die Wahrnehmung der vorhandenen Potenziale durch die Öffentlichkeit zu verbessern.“ (S. 35)

So wird auch für große Teile der Maßnahmebereiche der Zugang über die Umsetzung von Projekten gewählt (Bsp. Mobilität, S. 179 ff).

## V Leitbilder für die Entwicklung der Stadt

Die vorliegenden Vorstellungen darüber, was Berlin werden sollte, beinhalten über Aussagen zu Potenzialen, Verstärkern, Arena und Maßnahmen hinaus – mehr oder weniger explizit – oft auch Ausführungen dazu, wie Berlin in Zukunft einmal aussehen soll, von welchen Merkmalen es geprägt und welche Qualitäten es aufweisen soll – d.h.: Aussagen über Bilder von Berlin bzw. über Leitideen für die Entwicklung der Stadt.

Ihr Spektrum liegt zwischen Visionen, die (diskutable) Träume abbilden, und Szenarien, mit denen einzelne Schritte abgeleitet werden können. Leitbilder sollen demnach motivierend wirken, indem sie auf Wünsche und Aktivitäten einer breiten Basis von Akteuren zielen.

Die Ausführungen der Studien dazu betreffen zum einen die Rolle von Leitbildern und stellen zum anderen Inhalte von Leitbildern vor. Zentrale Botschaften werden hier kurz resumiert:

### Rolle

Eine übergreifende Idee scheint erforderlich, um damit „kurz- und mittelfristige Ziele des Handelns ableiten“ zu können (➤Expertenkommission für Staatsaufgabenkritik S. 56), insbesondere für eine strategische Planung, um Prioritäten setzen (und Erfolgskontrollen vornehmen) zu können. (S. 18, 56)

Leitbilder sollen begründet Wünschenswertes mit dem verbinden, was erreichbar erscheint, wenn man sich anders verhält als gewohnt (➤BerlinStudie), um damit „eine Orientierungs-, Koordinierungs- und Motivationsfunktion für die Berliner Akteure zu erfüllen“ (➤zweite Enquetekommission, S. 59 f). Leitbilder sollen bildhaft, diskutabel und anregend sein und Ergebnis einer ge-

meinsamen Verständigung (in) der Stadt. Dazu gehören auch eine Fortschreibung und eine Bilanz, weshalb eine Evaluierung möglich sein muss und entsprechende Indikatoren zur Verfügung stehen müssen (➤ Studie Wegweiser für ein Zukunftsfähiges Berlin, S. 28f).

## Inhalte

Die Aussagen der Studien zu den Inhalten von Leitbildern für Berlins Entwicklung sind differenziert in ihrer Struktur.

Die ➤erste Enquetekommission möchte nicht der Diskussion um die Inhalte des Leitbildes vorgreifen, sondern diese lieber den Bürger(inne)n und den gesellschaftlichen Organisationen überlassen und schlägt daher nur den Grundrahmen vor, in dem sie sich vorstellt, dass es sich dabei um die der Qualität der Sustainability oder Zukunftsfähigkeit im Sinne der Agenda 21 handeln sollte. Dementsprechend bezieht sich die Leitbilddefinition der Enquetekommission auf die Nachhaltigkeitsregeln im Allgemeinen und weniger auf die spezielle Berliner Situation (S. 46).

Andere äußern sich zum Teil sehr viel detaillierter: So werden einerseits eher singuläre Aspekte hervorgehoben (wie etwa: „Ost-/West-Drehscheibe“ oder „Dienstleistungs-Metropole“). Andererseits werden übergreifende Begriffe gewählt, wie z.B.: Rückkehr zur Normalität (➤ empirica 1991)“ oder „Berlins Zweite Zukunft“ (➤ Momper/Kromphardt u.a.).

Für die ➤OECD-Studie werden die Inhalte eines potentiellen Leitbildes weniger postuliert als vielmehr vorsichtig vorgeschlagen (und dementsprechen mit Fragezeichen versehen). Wert wird dabei darauf gelegt, in großen Kategorien zu denken und vor allem die Kombination der Vorzüge zu beachten.

Need to think big about Berlin's role in a new, enlarged Europe

- Economic bridgehead to the East?
- Trading/entrepreneurial centre?
- Knowledge economy centre?
- Cultural and creative centre?
- All of the above?

Use combined assets of Brandenburg and Berlin to attract business investment. (OECD-Präsentation von Kane zur Urban Renaissance Study Berlin in der Investitionsbank Berlin, Folie 5)

Einen etwas anderen Weg geht die ➤BerlinStudie. Hier wird ein mehrdimensionales Leitbild mit 6 Elementen vorgeschlagen und auch relativ detailliert ausformuliert: (S. 24-27)

- 3 Leitbildelemente für die allgemeine Richtung („wettbewerbsfähig aus eigener Kraft“, „offen und sozial gerecht“, „ökologisch attraktiv und verantwortungsvoll“);
- 2 Leitbildelemente für die Ressourcen. („Stadt des Wissens“, „Ost und West zugleich“);
- 1 Leitbildelement für den Weg („zivilgesellschaftlich“).

Leitbilder werden also ebenso „monolithisch“ wie auch aufgefächert formuliert. Dabei kann auch die Frage einer Hierarchisierung der Begriffe eine Rolle spielen, was aber nicht weiter vertieft wird.

Interessant ist immer, inwieweit ein Leitbild auf „einen Begriff“ gebracht werden kann, der ebenso klar wie auch übergreifend transportiert, worum es – zumal mit der Strategie bzw. „Philosophie“ – jeweils gehen soll. In diese Richtung etwa geht es mit den Vorschlägen „Brückenstadt Berlin“ (➤Fraktion Bündnis 90/Die Grünen in der zweiten Enquetekommission, S. 23), „Berlin als Venture Capital“ (➤Kahlenborn u.a.) oder „Initiativen-Stadt“ (➤BerlinStudie).

## Anknüpfungspunkte

Die Ideen für Berlin bemühen sich insbesondere darum, was Berlin selbst aus sich machen kann und nicht (als erstes) darum, was andere für die Stadt tun sollten. Die angesprochenen Potenziale und Akteure sind die Berlins. Diese Basis zum Handeln über diejenigen hinaus zu erweitern, die wir gewohnt sind als die dafür „Zuständigen“ anzusehen, steht damit auf der Tagesordnung. Ein entsprechend ausgeprägtes und wirkungsvolles Engagement jenseits der tradierten Rollenzuweisung von Staat und Bürgern ist für Berlin ebenso zentral wie es in dieser Stadt – historisch erklärbar – unterentwickelt ist.

Was also anfangen mit den „Ideen für Berlin“?

Berlin ist auf dem Weg. Anknüpfen muss es dabei an einer sich andeutenden neuen Politikkultur. Diese zu qualifizieren, versuchen eine Reihe von Initiativen und Projekten in der Stadt. Darin bringen sich Bürgerinnen und Bürger, aber auch Verbände und Wirtschaft über die bisher üblichen, klassischen Anlässe und Betroffenenheiten hinaus mit Thesen und mit ihrem Renomé für Berlin ein. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit soll an dieser Stelle auf solche aktuellen Ansätze hingewiesen werden<sup>15</sup>:

### Initiativen

Wichtige Themen für Berlin werden programmatisch, integrativ und vernetzend auf den Weg gebracht:

---

<sup>15</sup> Siehe dazu auch die Website <http://ZukunftBerlin.de>, auf der die Projekte, Initiativen und Veröffentlichungen vorgestellt und aktuelle Informationen und Termine zur Diskussion um die Zukunft Berlins angeboten werden.

- Bürgerschaftliches Engagement soll mit der Initiative „Zukunft Berlin – Capitale Potenziale“ der Konrad-Adenauer-Stiftung, befördert werden. Es werden dazu u.a. ganz konkrete Projekte initiiert, die Berlin voranbringen können (Gesundheitsstadt Berlin/Junges Berlin/Berlin als Stadt der deutschen und europäischen Einheit).
- Zum Potenzial „Hauptstadt“ zielen Veranstaltungen und Publikation der „Deutschen Nationalstiftung“ (oder auch der Heinrich-Böll-Stiftung) auf eine Verständigung in Deutschland über Rolle und Leistungsfähigkeit einer Hauptstadt. Eine solche Herangehensweise erscheint langfristig tragfähiger als eine Thematisierung nur auf parlamentarischer Ebene wie z.B. in der Föderalismus-Kommission.
- Dem Wissenschaftspotenzial der Stadt versucht die Initiative „an morgen denken. Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam für Berlin“ die angemessene Bedeutung zu verschaffen.
- Das Potenzial „Region“ zu mobilisieren, setzt sich der „Perspektivkreis Berlin-Brandenburg“ zum Ziel, indem er für die Länderfusion wirbt.
- Dazu beitragen, dass aus „Wissen Arbeit wird“, möchte die „Plattform Berlin – Stadt des Wissens: konkret“, indem der Umgang mit Wissen optimiert wird, z.B. durch intensivere Interaktion oder mit der Infrastruktur einer Stadt des Wissens (kommunales Wissensmanagement/Wissensmilieu/Transfer etc.).
- Berlin darin zu qualifizieren, mit sich und seinen Ressourcen zukunftsfähig umzugehen, möchte die „Agenda 21 für Berlin“, die deshalb auch auf neue, kooperative und verantwortungsbereite Interaktion der Akteure in der Stadt orientiert. Ihre Umsetzung geschieht durch Projekte, die dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung entsprechen.

- Den Dialog über die Herausforderungen Berlins, die Chancen der Stadt und Handlungsansätze auf einer breiten Plattform will die agenda@berlin befördern, indem sie vor allem Zeichen setzende Veranstaltungen mit dem Austausch wichtiger Anregungen aus aller Welt für Berlin anbietet.

## **Projekte**

Auch die Entwicklung konkreter neuer Kompetenzen und Qualitäten Berlins wird mit praktischen Vorhaben angegangen:

- Vernetzung hochwertiger Leistungsmöglichkeiten Berlins im Bereich Medizin/Kultur/Tourismus zu einer international attraktiven „Gesundheitsstadt“ als einem weiteren Kompetenzzentrum: Ein Projekt, das bürgerschaftlich gestartet und als ppp-Vorhaben konkretisiert wurde (Konrad-Adenauer-Stiftung/Partner für Berlin).
- Abbau von Hemmnissen einer Entfaltung der wissenschaftlichen Potenziale Berlins, indem konkrete Vorschläge und erste Maßnahmen seitens interessierter Kooperanten in der „Initiative Wissen schafft Wohlstand für Berlin“ gemacht werden – bis hin zur Steigerung der Kompetenzen „interkultureller Kooperation“ in einem eigenen Netzwerk (IKIB).
- Beitrag zur Qualifizierung partizipativer Demokratie in der Stadt z.B. mit den Möglichkeiten eines „Bürgerhaushaltes für Berlin“ (Bundeszentrale für politische Bildung/parteinahne Stiftungen).

## **Diskurse**

Neben der öffentlichen Diskussion (in diversen Veranstaltungen oder in der Presse) über einzelne aktuelle Themen Berlins (wie

etwa: Flughafen/Schulen/„Problem-Kieze“/Kitas etc.), die jeweils ihren Zusammenhang dazu haben, wie es mit Berlin wird, gibt es auch Foren, die fokussiert der Zukunft Berlins gewidmet sind:

- Serien in Tageszeitungen mit den unterschiedlichsten Autoren, wie z.B.:

„Wege aus der Krise“ (Tagesspiegel) zu Finanzpolitik, Städtevergleich oder dazu, Ideen für Berlin aufzugreifen, die es längst gibt;

„Meine Vision für Berlin“ (Morgenpost) zur Bedeutung von Visionen, kreativem Potenzial, Wissen, Offenheit, neuem Denken, Ermunterung statt Nörgelei und kultureller Vielfalt, zum Potenzial des Treffpunktes, den Berlin darstellt, bzw. der Notwendigkeit, die Insellage Berlin's in Brandenburg zu überwinden;

„Agenda 2020“ (Berliner Zeitung) mit Themen wie: Demographie/Stadtumbau, IT als neue Branche, Berlin als Kommune in einem neuen Bundesland, Treffpunkt als Potenzial, Ost-West-Zentrum mit entsprechenden Kompetenzen oder Wissenstransfer für neue Arbeit;

„Heimlich stark“ (Tagesspiegel) über die erfolgreichen Seiten der Hauptstadt, wie z.B. mit: Musikbranche, Beratungs-Dienstleistungen, Film, Tourismus oder Werbung: da lässt sich anknüpfen, das ermuntert.

- Veranstaltungen, oft gekoppelt mit Radio-/Fernseh-Sendungen wie etwa OK Berlin oder „Forum – die Debatte im InfoRadio (RBB)“ etwa mit Konrad-Adenauer-Stiftung, Urania oder Friedrich-Ebert-Stiftung u.a. zu neueren Ansätzen für Berlins Entwicklung wie z.B. am Thema Hauptstadt/Stadt des Wissens/Bürgerschaftliches Engagement etc.

Solche Diskurse dienen der Verständigung über die Zukunft der Stadt und den Austausch von Erfahrungen. Allerdings sind diese

Diskurse immer nur temporär. Jenseits aller möglichen (und z.T. wohl auch faktischen) Vernetzung in der Stadt fehlt ein Forum, auf dem sowohl möglichst vieles gebündelt wird als auch – und das ist der entscheidende Punkt – Verabredungen getroffen werden, wer (im bürgerschaftlichen bzw. im öffentlichen Bereich) was konkret unternimmt bzw. an Verantwortung übernimmt.

## **Politik**

Die Politik hat in ihrer – mindestens moderierenden aber eben auch aktivierenden – Funktion über Ressortprojekte hinaus hier noch kein adäquates Angebot.

Ein übergreifender öffentlicher und aktivierender „Berlin-Diskurs“, der auch durch ein Diskussions- (oder: Stadt-)Forum nicht kompensiert würde, fehlt noch immer. Auch eine qualifiziertere dezentrale Politik bzw. ein Programm und Amt des Senatsbeauftragten für „Bürgerschaftliches Engagement“ ersetzen ausbaufähige Ertüchtigungsstrukturen nicht. Zielen solche Ansätze auch in die richtige Richtung, so reicht dazu auch ein Projekt wie „eCity Berlin“ und das darin eingebettete „Bürgerportal“ in seiner jetzigen Form nicht, d.h. ohne Moderation im Sinne eines Zukunftsdialoges der Stadt z.B. darüber, „wohin die Reise gehen soll“, indem gespart wird.

Insofern stellt sich die neue Enquetekommission des Abgeordnetenhauses womöglich als interessant heraus: Sie ist ein Reflex auf das Verfassungsgerichtsurteil über die Mängel des Doppelhaushaltes. Diese liegen im Wesentlichen darin, dass für die ungewöhnlich hohe Schuldenaufnahme keine strategische Konzeption für die Zukunft sichtbar war, um dadurch mittel- und langfristige Grundlagen einer solideren Haushaltswirtschaft legen zu können. Mit dem programmatischen Titel „Eine Zukunft für Berlin“ könnte gemeint sein, in der Enquetekommission auch die Quellen

für Wohlstand im weiteren Sinne zu thematisieren, wie diese zu beleben wären und welche „Ideen für Berlin“ es dafür gibt.

Auf diesem Wege könnte eine Diskussion möglich werden, mit der das bloße Haushaltsproblem aus der babylonischen Gefangenschaft einer Schuldenfalle herausgeführt werden könnte – vielleicht ein Anfang vom Ende der Gulliver-Situation Berlins: Ein Riese, am Boden gefesselt durch Klientelnetze.

## Substrat

Die Ideen für Berlin lassen sich dahingehend lesen, was Berlin aus sich machen kann.

Im Mittelpunkt stehen die Potenziale Berlins: Sie gilt es zu aktivieren. Dies sind in erster Linie die der Stadt innewohnenden Qualitäten (Wissen, Hauptstadt, Kompetenzen, Urbanität, Region, Ost/West, Menschen/Kulturen). Zugleich sind die Attraktionen Berlins auch in ihrer eher flüchtigen Form zu nutzen, wie etwa die außergewöhnliche Offenheit der Stadt in ihren Strukturen.

Darüber hinaus sind es die Entwicklungskräfte des Strukturwandels und der großen Städte allgemein, auf die sich Berlin mit seinen besonderen Dispositionen nutzbringend beziehen kann (EU-Erweiterung, Migration, Bildung, Jugend, Metropolregion, soziale Kohäsion) – als Verstärker seiner Begabungen.

Schließlich bedarf es geeigneter Aktionsformen vor Ort, um die Potenziale zur Entfaltung zu bringen – insbesondere Engagement und Erfahrungen der Menschen in einem neuen Rollenverständnis zum Staat (Stichwort: Neue Bürgergesellschaft). In eine solche Arena sind die unterschiedlichen Maßnahmen einer Agenda für Berlins Zukunft einzubetten.

Deutlich wird: Berlin hat alles, was eine Metropole ausmacht. Es gilt, den am Boden liegenden Gulliver zu entfesseln.

Die Synopse generiert aus den Ideen für Berlin – soweit ihr Resultat – als ein gemeinsames Motto:

Berlin stärken als Gemeinwesen und Standort heißt: Ertüchtigung von Berlins Stärken.

Förderlich dafür ist eine öffentliche Verständigung darüber, „wohin die Reise gehen soll“ mit Berlin, indem gespart werden muss: Welche Qualitäten soll Berlin in 20-30 Jahren annehmen? Und weshalb ist dann in einzelnen Bereiche weniger oder eben auch

mehr Geld einzusetzen? Indem zukunftsichernde Maßnahmen zum Zuge kommen! Notwendig ist eine Verständigung auch dahingehend, wer dabei was konkret unternimmt bzw. an Verantwortung übernimmt.

Mit einer entsprechenden Ertüchtigungs-, Verabredungs- und Kooperationskultur des Gemeinwesens würde Berlin nicht nur sich mit seinen Potenzialen voran bringen, sondern auch die Modernisierung Deutschlands befruchten – die Hauptstadt also als Vorbild.

„Tu, was Du kannst, mit dem, was Du hast,  
genau da, wo Du bist.“

*Theodor Roosevelt*

## Quellen

*Abgeordnetenhaus von Berlin (Hrsg.)*

*Enquetekommission „Zukunftsfähiges Berlin“*

Bericht der Enquetekommission „Zukunftsfähiges Berlin“ –13.

Wahlperiode

Berlin 1999.

*Abgeordnetenhaus von Berlin (Hrsg.)*

*Enquetekommission „Lokale Agenda 21/Zukunftsfähiges Berlin“*

Bericht der Enquetekommission „Lokale Agenda

21/Zukunftsfähiges Berlin“ – 14. Wahlperiode

Berlin 2001.

*Baumann, Frank; Kretzschmar, Nikolai; Ligner, Peter; Müller, Heidrun; Vogelsang, Lars; Weiland, Ulrike*

Wegweiser für ein zukunftsfähiges Berlin – Partizipative Erhebung und Aufbereitung von Leitbildern und Indikatoren

Berlin 2001.

*Berliner Zeitung*

Serie „Agenda 2020“

(20.Oktober – 15.November 2003).

*Biedenkopf, Kurt u.a. (Deutsche Nationalstiftung)(Hrsg.):*

Berlin – was ist uns die Hauptstadt wert?

Opladen 2003.

*Der Regierende Bürgermeister von Berlin – Senatskanzlei (Hrsg.)*

Die BerlinStudie: Strategien für die Stadt

Berlin 2000.

*DIW Berlin*

Bausteine für die Zukunft Berlins

Wochenbericht Nr. 10/2002

Berlin 2002.

*Göll, Edgar; Knoll, Michael; Kreibich, Rolf*  
Strategie- und Beratungskonzept „zukunftsfähiges Berlin“  
(Werkstattbericht/IZT, Institut für Zukunftsstudien und Techno-  
logiebewertung; Nr. 30)  
Berlin 1999.

*Göll, Edgar; Fay, Cordula; Kreibich, Rolf; Nolte, Roland;  
Schwanz, Georg*  
Mobilisierung für die lokale Agenda 21 – Zwischenbilanz der  
Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin  
(Werkstattbericht/IZT, Institut für Zukunftsstudien und Techno-  
logiebewertung; Nr. 50)  
Berlin 2001.

*Investitionsbank Berlin (Hrsg.)*  
Kompetenzprofil Berlin  
Berlin 1999.

*Kahlenborn, Walter/Dierkes, Meinolf u.a. (Hrsg.)*  
Zukunft aus eigener Kraft  
Ein Leitbild für den Wirtschaftsstandort Berlin  
Berlin 1995.

*Momper, Walter/Kromphardt, Jürgen u.a. (Hrsg.)*  
Berlins Zweite Zukunft  
Aufbruch in das 21. Jahrhundert  
Berlin 1999.

*Berliner Morgenpost*  
(Hassemer/Schiphorst/Mangold/Wallrabenstein/  
Brüning/Bilges/Sauberzweig/Brake/ Piepenbrock)  
Serie „Meine Vision für Berlin“  
(12.01.-03.04.2001).

*OECD*  
Urban Renaissance Berlin – Towards an integrated strategy for

social cohesion and economic development  
Paris 2003.

*Partner für Berlin*

Das Image Berlins als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort  
Berlin, 2003.

*Pfeiffer, Ulrich u.a./empirica*

Berlin 2005

Bonn 1991.

*Der Tagesspiegel*

(Huber/Vesper/Brake/)

Serie „Wege aus der Krise“

(25.-27.Juni 2002).

*Der Tagesspiegel*

(Visser/Hönicke/Waldermann/Backe/Wisdorf/Mortsiefer/Keller)

Serie „Heimlich stark – Standort Berlin: wo die Hauptstadt erfolgreich ist“

(31.August – 25. Oktober 2003).

*Zöpel, Christoph (Hrsg.)*

Brandenburg 2025 in der Mitte Europas

(im Auftrag des Vereins „Forum Zukunft Brandenburg“ als Bericht über dessen Veranstaltungsreihe 1997/1998)

Berlin 2002.

## Die Autoren

*Dr. Klaus Brake*, ist Professor für Stadt- und Regionalentwicklung, Stadtforscher, Sprecher der BerlinStudie und Politikberater.

*Sven Iversen*, ist Politikwissenschaftler und Geschäftsführer der Agenda-Agentur Berlin – Public Affairs und Politikberatung für zukunftsfähige Entwicklung.

## **Das Projekt „Zukunft Berlin – Capitale Potenziale“**

Die Synopse „Ideen für Berlin“ ist im Rahmen des Projekts „Zukunft Berlin – Capitale Potenziale“ der Konrad-Adenauer-Stiftung entstanden.

Ziel dieses Projekts ist es, engagierte Bürgerinnen und Bürger Berlins nicht nur zum Sprechen über, sondern auch zum Handeln für die Stadt zu bringen. Dies geschieht in drei ausgewählten Themenfeldern

- Gesundheitsstadt Berlin
- Projekt B: Die Stadt der Jungen
- Berlin als Stadt der deutschen und europäischen Einheit

Eine vierte Projektgruppe, die sich aus den Herausgebern dieser Studie zusammensetzt, beschäftigt sich mit den Grundlegungen der Bürgergesellschaft in Berlin. Dabei geht es darum, Wege nach einer effizienteren, zielführenden Partnerschaft zwischen Politik und Bürgergesellschaft zu suchen.

Weitere Informationen zum Projekt „Zukunft Berlin“ und zum Schwerpunktthema Bürgergesellschaft in der Konrad-Adenauer-Stiftung über

<http://aktive-buerger.kas.de>

oder über die Projektverantwortlichen:

Dr. Melanie Piepenschneider  
Leiterin der Akademie der KAS in Berlin  
Tel. 0 30/2 69 96-230  
[melanie.piepenschneider@kas.de](mailto:melanie.piepenschneider@kas.de)

Anne von Fallois  
Stv. Leiterin der Akademie der KAS  
Tel. 0 30/2 69 96-257  
anne.fallois@kas.de

Zum Projekt der Konrad-Adenauer-Stiftung sowie zu weiteren Projekten und Studien zum Thema bietet das Internetportal <http://ZukunftBerlin.de> Informationen und Neuigkeiten im Sinne der „Ideen für Berlin“.