

Zukunft Berlin – Capitale Potenziale

Anne von Fallois/Melanie Piepenschneder

Die Krise Berlins ist allgegenwärtig: Ob in den Medien oder im alltäglichen Leben der Berliner – die Zeichen der desolaten Haushaltslage der deutschen Hauptstadt sind nicht zu übersehen. Doch Berlin hat Potenziale! Diese zu identifizieren und zu entwickeln ist Ziel des seit Frühjahr 2002 laufenden Projektes „Zukunft Berlin – Capitale Potenziale“ der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS).

Eine Grundannahme des Projektes ist, dass auf der Haben-Seite Berlins die Bürger der Stadt stehen. Mag es in Berlin auch kein ausgeprägtes Bürgertum im Sinne eines geschlossenen sozialsoziologischen Milieus (mehr) geben: Bürger – Menschen, die nicht nur *in*, sondern auch *für* ihre Stadt leben, gibt es in Berlin. Wer bewusst in der Stadt lebt, den lässt sie nicht kalt – im Guten wie im Schlechten. Die positive Leidenschaft für Berlin in Aktion für die Stadt umzuwandeln, bürgerschaftliches Engagement anzustoßen und durchsetzungsfähig zu machen ist Anliegen des KAS-Projektes.

Leitfragen

Wie kann es unter den schwierigen Bedingungen einer Großstadt gelingen, die bürgerschaftliche Motivation Einzelner zu bündeln, Menschen miteinander zu vernetzen, die ein gemeinsames Ziel haben (ohne notwendigerweise voneinander zu wissen) und dieses Ziel auch gegenüber beziehungsweise mit der Politik durchsetzen wollen? Und wie kann es gelingen, die – in der Regel zunächst zurückhaltende – Politik rezeptiver für

Ideen und Aktionen aus der Bürgerschaft zu machen? Wie können Politik und Bürger zu einem neuen partnerschaftlichen Verhältnis kommen? Dies sind die Leitfragen, denen das KAS-Projekt am konkreten Fall Berlins nachgeht. Wohlgemerkt: Am Fall, nicht am Beispiel Berlins werden hier bürgerschaftliche Prozesse untersucht. Aufgrund seiner Größe, seiner Geschichte und seiner schwierigen kommunalen Gegenwart ist Berlin als Stadt eine Ausnahme. Deswegen ist auch das, was hier passiert, exzeptionell. Lernen lässt sich daraus dennoch Allgemeingültiges für die Zukunft der Bürgergesellschaft. Deswegen ist das Projekt „Zukunft Berlin“ auch Teil des Leitprojektes „Bürgergesellschaft“ der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Projektfelder

Über die Zukunft Berlins wird seit vielen Jahren nachgedacht, diskutiert und geschrieben. Eine Vielzahl von Studien und Gutachten hat die zentralen Potenziale der Stadt herausgearbeitet. Aber: Es fehlt an der Umsetzung. Ausgehend von diesem Diskurs über die Potenziale Berlins, sind für das Projekt „Zukunft Berlin“ drei Felder ausgewählt worden, über deren Zukunftsträchtigkeit Konsens besteht:

- Berlin als Gesundheitsstadt (verstanden als Unterfall des Leitbildes „Stadt des Wissens“, in der Wissenschaft, Wirtschaft und Dienstleistung optimal vernetzt sind),
- Berlin als Stadt der Jungen – „Projekt B“ (Berlin als Attraktionspunkt für Krea-

- tive, Aufbruchbereite und Risikobereite aus Deutschland und der Welt),
- Berlin als Stadt der deutschen und europäischen Einheit (Berlin als Kompetenzort für Transformations- und Einigungsprozesse und als kultureller und wirtschaftlicher Begegnungsort im erweiterten Europa).

Diese Leitbilder mithilfe der Bürger konkret(er) werden zu lassen – das soll das Projekt leisten.

Projektstruktur

In einer atomisierten Stadt wie Berlin ist die Voraussetzung für gebündeltes Handeln eine zentrale Person und ein zentraler Ort. Nur jemand, der Berlin kennt, den die Stadt kennt und der deswegen auch Autorität genießt, vermag es, die zentralen Akteure anzusprechen und sie auch unter Hintanstellung von Konkurrenzen zu einem gemeinsamen Tun zu bewegen. Für das Projekt „Zukunft Berlin“ ist Senator a. D. Volker Hassemer dieser Motor und Motivator. Bürgergesellschaftliches Engagement ist per se anarchisch; umso wichtiger ist es, Fixpunkte zu schaffen – wie einen Ort, an dem man sich gerne trifft und von dem aus eine Steuerung des Prozesses stattfindet; der Ort muss mit Blick auf die unterschiedlichen Interessen auf die einzelnen Akteure „neutral“ sein. Trotz anfänglicher Skepsis der Projektbeteiligten hat sich die Akademie der Konrad-Adenauer-Stiftung in Berlin als genau ein solcher Ort erwiesen. Auch haben alle die Rolle der Projektverantwortlichen in der KAS als „treibende Kraft“ akzeptiert.

Ausgangspunkt der Arbeit zu jedem der drei Projektfelder war die Identifizierung und die Ansprache der zentralen Akteure in Berlin. Aus diesen setzten sich die etwa fünfzehnköpfigen Lenkungsgruppen zusammen, aus denen heraus die Teilprojekte gesteuert werden. Die Lenkungsgruppen treffen sich regelmäßig, diskutieren konkrete Maßnahmen

und vereinbaren Schritte und Verantwortlichkeiten zu deren Umsetzung.

Spielregeln

Am Beispiel des Themenfeldes „Gesundheitsstadt“ werden Projektstruktur und Projektverlauf besonders deutlich. Im Frühjahr 2002 begann eine hochkarätig besetzte Kerngruppe (Klinikchefs, Medizintechnik-Unternehmer, Top-Wissenschaftler, herausragende Mediziner) das Themenfeld Gesundheitsstadt abzustecken. Von Anfang an wurden folgende Spielregeln untereinander vereinbart:

Erstens: Die Akteure sind bestenfalls in zweiter Linie Vertreter ihrer Institutionen; sie agieren in dem Kreis nicht als Konkurrenten, sondern als Bürger Berlins, die am Fortkommen der Stadt interessiert sind.

Zweitens: Ziel des Projektes ist nicht nur folgenloses Brainstorming: Es geht um konkrete Verabredungen und verbindliche Zusammenarbeit.

Drittens: Das aus dem Projekt erwachsende Handeln ist nicht gegen die Politik gerichtet. Vielmehr basiert das Projekt auf der Erkenntnis, dass ein Potenzial für eine Stadt nur von denjenigen entwickelt werden kann, die es tragen. Die Aufgabe der Politik ist es dabei, sich als Partner anzubieten und die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Insofern ermöglicht die Politik hier bürgergesellschaftliche Initiative.

Viertens: Bei dem Projekt geht es inhaltlich nicht um Fragen der Gesundheitsversorgung in Berlin (im Sinne von Bettenzahlen und Apothekendichte), vielmehr soll deutlich gemacht werden, dass Gesundheit in Berlin ein Standortfaktor ist. Dabei soll „Standortfaktor“ nicht rein wirtschaftlich verstanden werden. Es geht also nicht vorrangig darum, das ökonomische Potenzial der Gesundheitsstadt Berlin deutlich zu machen, vielmehr soll über die „Marke Gesundheitsstadt“ den Bürgern Berlins das Können ihrer Stadt

jenseits der Krise deutlich werden. Es geht also auch um Stärkung der Stadtidentität.

Phasen des Projektes

Nach einer ersten internen Beratungs- und Abklärungsphase hat die Lenkungsgruppe zu einem öffentlichen Brainstorming eingeladen, das drei Folgen hatte:

Erstens: Die Felder der Zusammenarbeit wurden konkretisiert und erste Schritte geplant (Clusterbildung: Internet-Plattform zur Vernetzung der Gesundheitsstadt Berlin nach innen und zur Kommunikation nach außen; Aufbau Berlins zum Leuchtturm für Spitzenmedizin).

Zweitens: Der Kreis derer, die in das Projekt eingebunden werden mussten beziehungsweise werden wollten, wuchs stetig. Der Lenkungsgruppe oblag die Entscheidung, wen sie zur Realisierung ihres Arbeitsprogramms einbinden wollte.

Drittens: Die öffentliche Diskussion des Projektes bewirkte verstärkte Aufmerksamkeit der Politik und politiknaher Institutionen.

Je konkreter die Verabredungen und die Realisierung der Maßnahmen wurden, desto deutlicher wurde die Notwendigkeit, ein gewisses Maß an Institutionalisierung der vergleichsweise unverbundenen Zusammenarbeit zu schaffen. Dies geschah zum einen aus rein praktischen Erwägungen (zur Beantwortung von Fragen wie: Wer ist der Auftraggeber für eine Website? Wer vertritt das Projekt bei Kongressen und Messen? Wer führt die laufenden Geschäfte?), zum anderen weil mit dem wachsenden Interesse der Politik an dem Projekt auch deren Tendenz stieg, sich in das Projekt „einzumischen“, es gewissermaßen zu „übernehmen“. Den Beteiligten wurde immer deutlicher, dass die Balance zwischen gewünschter politischer Begleitung und der Wahrung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung des Projektes und seiner Akteure durch eine institutionelle Absicherung in

Form eines eingetragenen Vereines besser gelingen könnte. Bei der Entscheidung für die Gründung eines Vereines waren sich die Projektbeteiligten allerdings auch einig, dass es neben dieser „konventionell“ strukturierten Zusammenarbeit weiterhin auch Raum geben müsse, für das hierarchiefreie und konzeptionell ausgerichtete Arbeiten jenseits des „Tagesgeschäftes“ eines Vereines. So wurde eine Konstruktion vereinbart, in der die Lenkungsgruppe „Gesundheitsstadt Berlin“ unter dem Dach der Konrad-Adenauer-Stiftung als Think Tank, also als Vordenker und Impulsgeber, für den Verein fungiert.

Zwischen konventionellen und innovativen Ansätzen

Das Teilprojekt Gesundheitsstadt Berlin ist also jetzt eine hybride Form zwischen bürgergesellschaftlicher Initiative und klassischer Vereinsarbeit. Die ersten Erfahrungen mit dieser Konstruktion sprechen dafür, dass dies eine durchaus geeignete Form der Organisation von Bürger-Arbeit ist. Die Vorteile liegen auf der Hand: Konventionelle Strukturen wie ein Verein sind für Dritte „vertraute“ Partner: So weiß die Politik, wer in einem Verein verantwortlich ist; mögliche Geldgeber aus Politik und Wirtschaft (die auch die Gesundheitsstadt Berlin braucht) treffen mit dem Verein auf eine komplementäre Struktur, was etwa für die Abwicklung von staatlichen Zuschüssen respektive Spenden notwendig ist. Dagegen begünstigt die „freie“ Struktur des Think Tank Kreativität und ist auch für diejenigen Akteure attraktiv, die sich bewusst nicht in eine klassische Vereinsstruktur begeben, aber gleichwohl ihre Ideen und ihre Kontakte in den Prozess einbringen wollen.

Auch aus den Verläufen der anderen beiden Teilprojekte lassen sich Erkenntnisse ziehen für die Organisation bürgergesellschaftlicher Prozesse.

Startpunkt war hier ein zweitägiger Workshop in Pro-bono-Zusammenarbeit mit einer renommierten Marken-Agentur aus London. Ein Wochenende lang erarbeiteten 60 junge, kreative Alt- und Neuberberliner ihre Ideen von und ihre Ideen für Berlin. Die Leitfragen des Workshops waren: Was macht das (junge) Berlin aus? Wie kann man die Attraktivität Berlins für Junge sichern? Was bedeutet das „junge Element“ für die ganze Stadt? Und wie kann dieses Element sichtbar werden – mit welchen Maßnahmen wird es konkret?

Wie Berlin „tickt“

Die Teilnehmer des Workshops beantworteten diese Fragen auf zweierlei Weise: erstens dadurch, dass sie zu Arbeitsgruppen zusammenkamen, Konzepte entwickelten für Aktionen, mit denen deutlich wird, so „tickt“ das junge Berlin (Beispiel: das Projekt „Zeiträume“). Ausgehend von der These „Berlin ist noch zu haben“, weil hier Junge preiswert wohnen und arbeiten können, will das Projekt mithilfe Berliner Wohnungsbau-gesellschaften leer stehenden Wohn- und Arbeitsraum für eine begrenzte Zeit an junge Leute aus aller Welt vermitteln.). Zweitens dadurch, dass sich eine Gruppe zusammenfand, die programmatisch arbeiten wollte und die ein „Berliner Manifest“ entwickelte; dieses Manifest wurde Grundlage eines Diskurses zwischen dem Projekt und der Politik.

Bei der Umsetzung der „jungen“ Aktionen ist im Projektverlauf eines deutlich geworden: Die jungen Berliner sind motiviert, etwas für ihre Stadt zu tun; die jungen Berliner verstehen sich als Bürger ihrer Stadt; sie zeigen große Bereitschaft zum Engagement und gehen mit großem Optimismus, fast mit Euphorie an die Umsetzung ihrer Vorhaben. Allerdings hängt ihre Leistungsfähigkeit als Bürger im hohem Maße auch von ihren Lebensumständen ab. „Man muss sich bürgerge-

sellschaftliches Engagement auch leisten können“ – dieses Zitat eines jungen Mitstreiters macht die zeitlichen und budgetären Grenzen jungen Engagements deutlich. Wer noch auf der Suche nach einer beruflichen Existenz beziehungsweise in der Startphase einer solchen zeitlich extrem eingebunden ist, kann nur begrenzte Kapazitäten in bürgergesellschaftliches Engagement einbringen. Das hat Folgen für Inhalte, Verbindlichkeit und Steuerung des Projektes.

Zwar verfolgt die Gruppe „Junges Berlin – Projekt B“ ihre eigenen konkreten Maßnahmen im Rahmen des Möglichen weiter, zunehmend wird aber ein anderer Aspekt wichtiger: Die Kommunikation über das Projekt führt dazu, dass andere junge Berliner ihre Pläne unter dem Dach der Konrad-Adenauer-Stiftung vorstellen und mit der Gruppe diskutieren wollen. Projekt B entwickelt sich so zu einem Resonanzboden für junge Aktivitäten in der Stadt generell. Damit wird das Projekt B zum Zentrum eines vergleichsweise lockeren Netzwerkes. Ob dieses Netzwerk funktioniert, wenn seine Mitte zwar auf das Organisationsvermögen einer Institution wie der KAS und auf die Autorität eines Ansporners wie Volker Hassemer zurückgreifen kann, das Maß der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit aber unterschiedlich gesehen wird, bleibt abzuwarten. Eine verstärkte Ernsthaftigkeit könnte begünstigt werden, weil über Volker Hassemer die Berlin-Diskussion in der Gruppe in die Politik gespielt werden kann: Volker Hassemer ist seit März 2004 Mitglied der vom Berliner Abgeordnetenhaus eingesetzten Enquete-Kommission „Eine Zukunft für Berlin“.

Stadt der deutschen und europäischen Einheit

Viel beschworen ist die europäische Kompetenz Berlins. Die Realität sieht jedoch anders aus. Weder sehen die Bürger Berlins ihre Stadt als eine europäische

Stadt in der Mitte des Neuen Europas, noch hat zum Beispiel die Wirtschaft die Potenziale der geopolitischen Lage der Stadt für sich wirklich entdeckt. Weder die Akteure auf europäischer Ebene noch die Berliner Politik haben erkannt, dass Berlin zudem ein Lernort für Transformations- und Einigungsprozesse sein kann. Die mentale Europaferne Berlins spiegelt sich auch im Teilprojekt „Stadt der deutschen und europäischen Einheit“. Viel weniger als in den anderen Teilprojekten engagieren sich hier nämlich Bürger, die etwas für die Stadt entwickeln wollen, vielmehr sind es die „Berufseuropäer“ und deren Organisationen, die das Dach der Konrad-Adenauer-Stiftung zur Vernetzung suchen – und zwar zu einer „post-virtuellen“ Vernetzung, denn über ausgeklügelte E-Mail-Verteiler und Internet-Plattformen verfügen heute fast alle. Alle Projektbeteiligten sind sich darüber im Klaren, dass es in der gemeinsamen Arbeit vor allem darum gehen muss, den Bürgern Berlins ihre europäische Berufung bewusst zu machen. Unter diesem Gesichtspunkt entwickeln sie Strategien, etwa durch die Konzeption von Veranstaltungen. Dies soll ein Beitrag dazu sein, Europa in Berlin zu einer Bürger-

sache zu machen. Mit der Osterweiterung der EU wird dieser Prozess neue Dynamik bekommen, weil Berlin dann durch die neue europäische Realität eingeholt wird.

Zwischenbilanz: sieben Thesen

Was ist die Zwischenbilanz des durchaus heterogen angelegten Projektes „Zukunft Berlin“? Was lässt sich aus den Erfahrungen in den drei Projektbereichen ableiten? Dazu sieben Thesen:

Erstens: Bürgergesellschaft braucht Köpfe und Orte.

Zweitens: Bürgergesellschaft braucht Zeit und Geld.

Drittens: Bürgergesellschaft braucht Kreativität und Naivität.

Viertens: Bürgergesellschaft braucht Sinn für das Machbare und Bewusstsein für Macht.

Fünftens: Bürgergesellschaft braucht das rechte Maß zwischen unverbindlicher Kooperation und festen Organisationsformen.

Sechstens: Bürgergesellschaft braucht den „engagierten Laien“ ebenso wie die professionelle Begleitung.

Siebtens: Bürgergesellschaft braucht Geduld und Standvermögen.

Kultur der Fürsorglichkeit

„Um aber eine neue Kultur der Fürsorglichkeit zu entwickeln, müssen wir unsere Bildungs- und Berufssysteme so ändern, daß auf der einen Seite hohe Qualifikation und frühe ökonomische Selbständigkeit möglich sind, sich aber auf der anderen Seite das Unterbrechen beruflicher Karrieren und das Wechseln zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen nicht nachteilig für diejenigen auswirkt, die sich so entscheiden. Das setzt einerseits voraus, daß Betriebe und Unternehmen akzeptieren, daß die Flexibilisierung von Arbeitszeit nur dann sinnvoll vorangetrieben werden kann, wenn auch die sozialen Verpflichtungen der Individuen im Rahmen dieser Flexibilisierungen berücksichtigt werden. Eine Fülle von Untersuchungen konnte inzwischen zeigen, daß Betriebe von einer solchen Konzeption profitieren. [...] Zum zweiten aber müssen wir Strategien entwickeln, die auch die Männer in diese Fürsorge einbeziehen. Eine Gesellschaft, die aus ökonomischen Gründen keine Zeit für Partnerschaften, keine Zeit für Kinder und keine Zeit für die Unterstützung der Älteren hat, hat sich längst selbst aufgegeben.“

Hans Bertram in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* am 21. April 2004.