

18. Jan. 2018

### **Notstand in Berlin – wie wird die Hauptstadt wieder funktionsfähig?**

- **Stadtgesellschaft umgehend einbeziehen**
- **Interimsstrukturen am Beispiel Schulbau und Personaleinstellungen zügig herausbilden und nutzen – Verwaltungskapazitäten parallel schaffen**

„Berlin, womit haste det verdient?“, möchte man täglich aufstöhnen. Wer hier lebt, weiß: Es klemmt an allen Ecken und Enden. Und wer außerhalb wohnt, hat es dank ausgiebiger Medienberichte auch längst erfahren. Im Wochentakt, aber mit zunehmender Tendenz, wird lokal und überregional von Berlin als „Failed City“ geschrieben, als Stadt mit desolater Verwaltung und der schlechtesten Regierung ever. Doch wenn man sich die einschlägigen Geschichten erzählt, schwankt die emotionale Bandbreite zwischen Schenkelklopfen, Galgenhumor und fatalem Abwinken. Auf die Barrikaden geht erstaunlicherweise niemand, und es scheint förmlich so, als habe sich der Senat mitsamt seinen nachgeordneten Behörden und Betrieben in dieser Apathie bequem eingerichtet.

Selbst bei der anerkennenden Beschreibung Berlins als internationaler Metropole, als Ort von Kreativität, als Stadt an der Nahtstelle zwischen Ost und West oder Start-up-Boom-Town wird nachgesetzt: „Wie gut würde es Berlin denn wohl gehen, wenn auch noch Politik und Verwaltung mitzögen?“ Kaum ein Gespräch, das nicht zu Beginn oder im Verlauf auf ein negatives Beispiel von Verwaltungshandeln oder Mängeln bei der staatlichen Daseinsvorsorge kommt. Von zweifelhaften Imamen, die auf Gedenkfeiern auftreten, oder massenhaft ausgebrochenen Häftlingen ganz zu schweigen. Wir haben kein Erkenntnisproblem und auch kein Umsetzungsproblem – wir haben definitiv einen akuten Umsetzungsnotstand!

Doch: Leicht ist es, auf die Politik zu zeigen. So berechtigt dies ist, sollten wir uns ein Zitat von Heinrich Böll vergegenwärtigen, um den Blickwinkel etwas zu verändern: *„Politik ist weder eine Wissenschaft noch eine Kunst, sie ist nicht einmal ein Handwerk, sie ist ein von Tag zu Tag sich neu orientierender Pragmatismus, der bemüht sein muss, die Macht und deren Möglichkeiten übereinander zu bringen“.*

Bedeutet das, dass Politik ein immer fortwährender Prozess ist, Kompromisse – vor allem im eigenen Dunstkreis – einzugehen? Ist damit verbunden eine Entfremdung zu dem, was die Herausforderungen von Zukunft und die Probleme der Gegenwart sind? Ist damit auch zu erklären, dass sich die Politik und die „alten Parteien“ von den Wählern immer mehr entfernt haben? Erklärt das vielleicht auch die beschriebene oder zumindest gefühlte Einschätzung, dass Politik und Behörden überfordert sind?

### **Neue Wege der Kooperation und Interaktion sind erforderlich.**

Wie schaffen wir es also, die Stadt wieder funktionsfähig zu bekommen? Erste Erkenntnis: Die Politik wird die umfassenden Herausforderungen Berlins nicht allein bewältigen können. Es ist auch ein Irrglaube, dass die Verwaltung in der Lage wäre, innerhalb eines jeden Jahres rund 10.000 Stellen neu zu besetzen. Oder, dass 5,5 Milliarden Euro für neue Schulen binnen zehn Jahre in pädagogische und architektonische Ergebnisse umgesetzt würden. Der Bau von 20.000 nötigen Wohnungen pro Jahr, mindestens, wird ebenfalls deutlich unterschritten. Die rund 13.000 Wohnungen in 2017 haben ihren ursprünglichen Planungsbeginn so gut wie nicht in dieser Legislaturperiode, sondern davor.

Berlin befindet sich in einem Notstand. Die Mängel sind eklatant:

- Die Versorgung mit Wohnungen für die unterschiedlichsten Ansprüche – Studenten, Eigentumsbildung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit – wird nicht einmal ansatzweise gewährleistet.
- Die Verwaltung kann oft nicht einmal mehr Basisdienstleistungen, die obendrein kostenpflichtig sind, erbringen.
- Die Stadt ist unsicherer geworden – und nun werden auch noch die, die uns schützen und helfen, angegriffen.
- In einigen Bereichen funktioniert die Infrastruktur nach dem Zufallsprinzip, Mobilität gehört oft schon zum Immobilienbereich und Digitalisierung beschränkt sich darauf, dass man sich sein „Blitzerfoto“ online ansehen kann (das Knöllchen kommt dann aber per Briefpost).
- Die schlechte Breitbandversorgung ist ein riesiger Hemmschuh, vor allem im Standortmarketing, taugt aber zumindest als Beispiel für die Frage, wie die Berliner Wirtschaft denn brummen würde, gäbe es überall schnelles Internet. Von frei verfügbarem WLAN, wie es sogar in einigen originalen „failed states“ angeboten wird, wollen wir ebenfalls lieber nicht reden.
- Die Qualität der schulischen und sonstigen Betreuung der Kinder liegt mancherorts am Boden – jedenfalls nach den Maßstäben eines Landes, das sich immer noch als Heimat von Dichtern, Denkern, Ingenieuren und Ärzten sieht. Welches Synonym werden wohl künftige Generationen für unsere Gesellschaft finden?

### **Mit Zwischenstrukturen die Zwischenzeit gestalten**

Die jetzige Situation Berlins findet ihren Ursprung in der Politik und den Fehleinschätzungen vorangegangener Jahre. Nun, fünf bis zehn Jahre später, sehen wir deren Auswirkungen – und es wird noch dramatisch schlechter werden: Die Landesregierung sendet keinerlei Signale, hat keinerlei Ideen und trifft keine Entscheidungen, die Abhilfe schaffen und der Stadt und ihren Bürgern, Steuerzahlern übrigens, die früher gewohnte und vor allem verdiente Lebensqualität zurückgeben. Man hat in den vergangenen Jahren zu sehr in Kauf genommen, dass man die Themen zwar wälzt, aber nicht umsetzt.

Der „Faktor Zeit“ hat anscheinend an Bedeutung verloren. Das ist fatal, das Zeitfenster ist nämlich geschlossen. Stillstand und Substanzverlust sind chronisch geworden. Nun müssen wir das Fenster mühsam wieder aufhebeln, der übliche Fensterknaufl tut es nicht mehr.

Wie bekommen wir also wieder frische Luft in die Stadt? Ich will mich auf zwei Ansätze konzentrieren und auch nicht zu sehr ins Detail gehen: Zum einem ist die Stadtgesellschaft einzubeziehen, zum anderen muss es Mittler und Mittlerstrukturen geben.

### **Stadtgesellschaft einbeziehen**

Man kann eine Stadt in der beschriebenen Situation nicht weiterentwickeln – und dabei die Defizite der Vergangenheit kompensieren, die Zukunft beschreiben und Maßnahmen auf den Weg bringen – ohne die Menschen einzubeziehen. Die Politik alleine schafft es nicht, das hat sie eindrucksvoll bewiesen. Nach der Wiedervereinigung Berlins wurden die dringenden Fragen der Zusammenführung beider Stadthälften und der weiteren Entwicklung in einem offenen Prozess eines *Stadtforums* über gut zwei Jahre diskutiert. Einbezogen waren Experten und gesellschaftliche Gruppen aus Berlin und von außerhalb. Die Politik war dabei, das Abgeordnetenhaus diskutierte die Vorschläge. Wir brauchen also die Berlinerinnen und Berliner, knapp vier Millionen „Follower“, und wir brauchen eine gesellschaftliche Debatte, warum wir zehntausende neue Wohnungen, warum wir öffentliche Infrastruktur wie Nahverkehr, Schulen und Kindertagesstätten, warum wir eine funktionierende Verwaltung benötigen, gepaart mit den baulichen und konzeptionellen Aktivitäten. Die Auseinandersetzung über die Ziele und vor allem auch die Akzeptanz der Maßnahmen müssen im Großen und Kleinen geführt werden. Das Parlament, der Gemeindegemeinderat, der Sportverein und die Stadtteilinitiative im Kiez

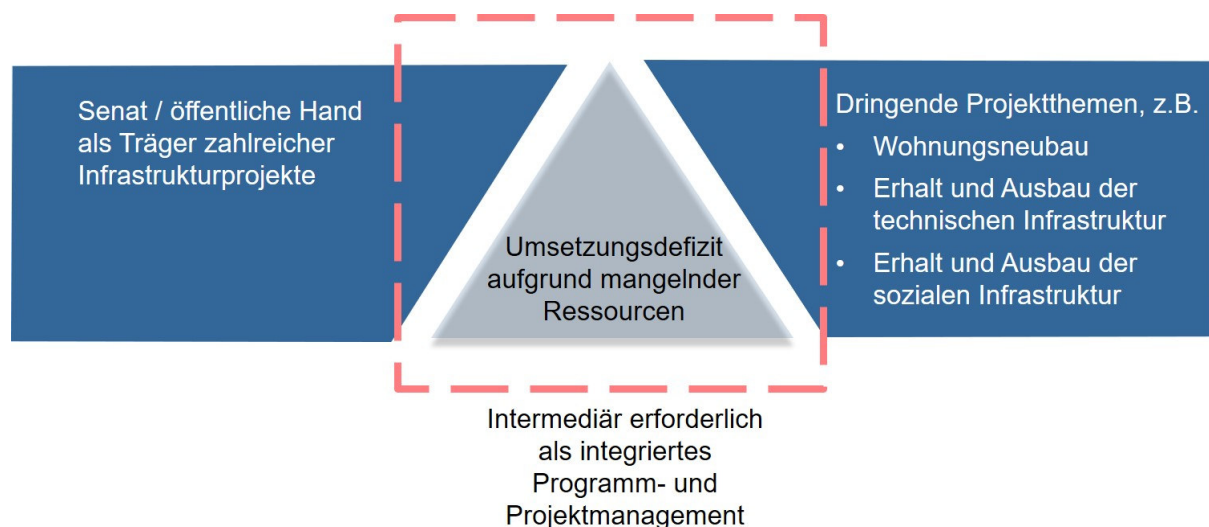
sind genauso wichtig, wie der Wettbewerb um die Ideen. Die innere Erkenntnis muss in der Gesellschaft entstehen, wo es schon gute Vorschläge gibt und sie muss auch und vor allem in der Politik schnell angenommen werden.

### Interimsstrukturen am Beispiel Schulbau und Personal herausbilden und nutzen

Die Zeit rennt uns weg, die beschriebenen Probleme müssen mit breiter Unterstützung rasant angegangen werden. Das verhängnisvolle Prinzip „Schuster Voigt“, also „ohne Wohnung keine Papiere, ohne Papiere keine Arbeit, ohne Arbeit keine Wohnung“ muss aufgebrochen werden. Übersetzt in die Gegenwart heißt das, den Teufelskreis zu beenden von „keine Schulsanierung ohne Stellen für die Ausschreibung der Baumaßnahmen“. Wenn Verwaltungsdienstleistungen oder der Schutz durch Justiz, Polizei und Feuerwehr nicht verbessert werden können, weil es keine neuen Stellen gibt oder niemand, der das so rasch organisiert, müssen wir über schnellere und andere Formen der Stellenbesetzung nachdenken. Hier, wie auch bei der Einbeziehung von externen Fachleuten bei der Planung und Projektleitung von Bauvorhaben, müssen auch Private eingebunden werden. Dabei können Mittler und Mittlerstrukturen helfen. Was heißt das?

Auf der einen Seite haben wir die staatlichen Kompetenzen und Aktivitäten, etwa das Raum- und Bedarfsprogramm für Kindertagesstätten und Schulen. Die fachlichen Elemente, einschließlich der Abstimmung mit den entsprechenden Gremien, verbleiben in der Verwaltung. Auch die Besetzung offener Positionen inklusive der Beteiligung der Personalvertretungen können/sollten verwaltungsintern vollzogen werden. Es gibt aber am Markt Fachleute – also etwa Architekten und Ingenieure, Personalberater und Experten aus Hochschulen/Universitäten –, die bei der Erbringung der Leistungen hinzugenommen werden können. Verwaltung und Politik sind bereits bemüht, Personal einzustellen (was angesichts der Marktlage und des Images der Berliner Verwaltung schwierig ist). Das muss fortgesetzt werden. Wir können aber nicht warten, bis in den nächsten Jahren der Abgang an Stellen kompensiert und notwendigerweise überkompensiert wird.

Idee: Für diese Zwischenzeit der nächsten fünf bis zehn Jahre, einer Umbruchzeit, werden die Leistungen in einer Interimsstruktur („Zwischenstruktur“ z.B. „**Gesellschaft für Schulbau Berlin**“ oder „**Personalagentur Berlin**“) erbracht, und zwar durch bzw. unter Einbeziehung Externer. Gesteuert, einbezogen und eng abgestimmt mit der öffentlichen Verwaltung, sehe ich in diesem zeitlich begrenzten Insourcing der Aufgaben eine machbare Lösung.



Ungewöhnliche Zeiten erfordern ungewöhnliche Maßnahmen. Und in dem Maße, wie sich die Qualität der Verwaltung wieder qualitativ und quantitativ bessert, nimmt der Umfang der Aufgaben der Schulbaugesellschaft („Mittlers beim Schulbau“) gegebenenfalls wieder ab.

Beispiel „**neues Personal**“: Wir benötigen 20.000 zusätzliche Stellen in dieser Legislaturperiode. 20.000 scheiden altersbedingt aus. Das bedeutet 40.000 Neubesetzungen in den nächsten vier Jahren! Mehr als Eberswalde oder Bernau jeweils Einwohner haben. Das können der Senat und die zwölf Bezirke beim besten Willen, der aktuell nicht einmal vorhanden ist, nicht umsetzen. Auch hier gilt es, die Personalberater in Deutschland auf Berlin einzuschwören und eine „**Personalagentur Berlin**“ („Mittler für Recruitment“) zu begründen.

Kanzler Kohl hatte einst erfolgreich die deutsche Wirtschaft auf Berlin eingeschworen, die während der Teilung daraufhin so genannte Berlin-Beaufträge in den Unternehmen schufen. Heute gilt es, den politisch Verantwortlichen in der deutschen Hauptstadt beizutreten. Berlin ist eine (inter-)nationale Aufgabe geworden. Ich möchte nicht so weit gehen und dies als eine Art „Marshallplan“ bezeichnen – denn der war eine vollständige Hilfe von außen. Bei dem von mir vorgeschlagenen Prinzip geht es nämlich gerade darum, dass externe Kompetenz und Ressourcen Hand in Hand gehen mit den vorhandenen Strukturen der Stadt – und dass sich alle Mitspieler und Bürger wie auf einem Marktplatz treffen, diskutieren und gemeinsam arbeiten. Eine Verantwortungsgemeinschaft von Politik/Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft/Wissenschaft kann die Stadt wieder deutlich voranbringen. Berlin hat es verdient.