

## Schlussfolgerungen aus Praxisbeispielen zum Stadtmanagement für das Berlin-Forum am 14. Juni 2021

Das Berlin-Forum hat am 2. April 2019 das Thema eines effektiven „Stadtmanagements für das 21. Jahrhundert“ diskutiert. Die Empfehlung am Ende der Sitzung war, Strukturen für die Organisation der Stadt zu erproben, die nicht in erster Linie an formellen Zuständigkeiten, sondern an materiellen Aufgaben ausgerichtet sind und dabei eine gemeinsame Verantwortungsübernahme all derjenigen erreichen, die innerhalb der Stadtgesellschaft zu der jeweiligen Problemlösung beitragen können und wollen.

In der Folge hat die AG Stadtmanagement des Berlin-Forums seit Anfang 2019 an den Beispielsfällen

- der Umgebung des Humboldt Forums in Mitte sowie
- der Entwicklung der historischen Friedhöfe vor dem Halleschen Tor

praktische Erfahrungen mit diesem Ansatz gesammelt.

Es war uns von Anfang an bewusst, dass der neue Weg eines an konkreten Aufgaben statt (häufig genug) unklaren Zuständigkeiten orientierten Gestaltungsansatzes bei vielen Beteiligten mindestens Zurückhaltung, gelegentlich sogar Widerstand hervorrufen könnte. Der Verlauf der Arbeitsgruppen hat diese Befürchtungen jedoch in einer Weise widerlegt, die unsere Hoffnungen weit übertroffen hat.

Davon zeugen die Ergebnisse, davon zeugt vor allem aber auch die Tatsache, dass über 90 % der (als Betroffene, als Fachleute, als Verantwortliche) Angesprochenen sich zur Mitarbeit bereitfanden. Die Erfahrungen sowohl aus der Arbeitsgruppe Umgebung Humboldt Forum wie aus der Arbeitsgruppe Friedhöfe ermutigen, den erforderlichen kulturellen Wandel im politischen Raum, in der Verwaltung, bei Institutionen und Initiativen und nicht zuletzt bei den Bürgerinnen und Bürgern weiterzuverfolgen.

Dabei lassen wir uns von folgenden Überzeugungen leiten, die durch die Erfahrungen in beiden Arbeitsgruppen bestärkt wurden:



- Die konzeptionelle Einbeziehung zivilgesellschaftlichen Engagements ist in vielen Fragen der örtlichen Gemeinschaft im Kiez oder Bezirk geradezu eine Quelle, kreative und am Ende akzeptierte Lösungen für die Wahrnehmung einer Aufgabe oder die Lösung eines Problems zu finden.
- Auch bei sehr unterschiedlichen Positionen, die auf den Tisch gelegt werden, gelingen Annäherungen oder gar Kompromisse. Mindestens verstärkt die gemeinsame Arbeit das Verständnis auch für solche Lösungen, die nicht jedem in der Gruppe angenehm sind.
- Angesichts der Unterschiedlichkeit der Beteiligten war überraschend, wie am Ende doch zahlreiche Ergebnisse erreicht wurden, die erst durch die gemeinsame Arbeit entstehen konnten. Auch wenn Streitpunkte übrigblieben, so ist die Gesamthematik durch ein neues gemeinsames Verständnis erstaunlich vorangekommen.
- Die Bereitschaft vieler Stakeholder zur Beteiligung ist vorhanden, muss aber durch einen **Federführer** ermutigt und koordiniert werden, der selbst keine Einzelinteressen in der Sache verfolgt. **Die Gestaltungswilligen gehen jeweils voran.** Niemand ist von der Teilnahme ausgeschlossen, aber die Engagierten bestimmen das Tempo.
- Die in Politik und Verwaltung auf allen Ebenen Verantwortlichen sind gut beraten, solche Ansätze immer dann konstruktiv zu begleiten, wenn komplexere Interessenlagen erkennbar und Beiträge unterschiedlicher Beteiligter notwendig sind. **Hierbei bedarf es klarer politischer Vorgaben** zur Umsetzung des neuen Ansatzes. Formelle Bedenken gilt es aufzunehmen, wenn immer möglich aber zu überwinden.

Hält man sich die aktuelle Verwaltungsreformdiskussion vor Augen, so erscheinen mit diesen Erfahrungen die im Rahmen des „Zukunftspakts Verwaltung“ geplanten Zielvereinbarungen zur Verbesserung der ressort- und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Senat und Bezirken gut geeignet, den beschriebenen Ansatz zu einzelnen Themen praktisch umzusetzen.

Darüber hinaus aber hat sich das Modell einer auf die jeweilige Problemstellung bezogenen gesellschaftlich/fachlich/politischen Erörterung, möglicherweise parallel zum üblichen Entscheidungsverfahren, als realistisch und zielführend erwiesen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass auf diese Weise nicht nur kreative Lösungen erarbeitet werden können, sondern dass darüber hinaus alles dafür spricht, dass von dieser Sacharbeit beschleunigende und versachlichende Impulse auf das Entscheidungsverfahren ausgehen werden.

*Detlef Gottschalck / Volker Hassemer  
Berlin, Mai 2021*