

## Bürgerschaftliche Mitverantwortung in der Kommune der Zukunft

von Volker Hassemer

Tel. +49 30 26 39 229-0  
Fax +49 30 26 39 229-22  
mail@stiftungzukunftberlin.eu  
www.stiftungzukunftberlin.eu

### I.

Für eine politische Partei gibt es kaum etwas Schöneres, als wenn es der gegnerischen Partei schlecht geht, wenn sie Fehler macht. Dann stürzt man sich auf diese Fehler, übertreibt sie (denn das erwartet auch die Öffentlichkeit) und sorgt dafür, dass die politische Diskussion erst einmal durch diese Fehler – der anderen – bestimmt wird. Schon deshalb, weil solange die eigenen Fehler nicht durchs Dorf getrieben werden.

Die parlamentarische, die repräsentative Demokratie weist klare Rollen zu. Und dazu gehört die Konkurrenz der Parteien gegenüber dem Wahlvolk. Und da dieses Wahlvolk eher weniger zuhört, wenn man die positiven Ergebnisse der eigenen Arbeit lobt, und sich eher dafür interessiert, wo gerade das Skandalöse und Schreckliche geschieht, kommt es zur geschilderten Parteienkonkurrenz der gegenseitigen Beschimpfungen.

Die Folge davon wiederum ist, dass die Geräusche, die die Politik gegenüber ihrem Volk von sich gibt, eher negative als positive Stimmung verbreiten. Wenn die Diskussion über das angeblich oder wirklich Misslungene die Bühne bestimmt und nicht die über das Gelungene, muss man sich nicht wundern, wenn das Gesamtbild des Politischen eher dunkel als hell erscheint. Was bleibt, ist die Befürchtung, dass es in der Politik zu sehr machtstrategisch und zu wenig sachstrategisch zugeht.

Leider ist an diesen Mechanismen im Grundsatz schwer etwas zu ändern. Wer will denn den demokratischen Wert der Konkurrenz der Parteien abschaffen? Wer will denn verzichten auf die Errungenschaft einer verantwortlichen Politik im Dienste des Volkes, also auf die parlamentarische Demokratie? Auch wenn bei Letzterem manchen Politikern schon die Knie weich werden und sie ihre Verantwortung via Volksentscheide wieder zurückgeben wollen an die, denen sie vor der Wahl gerade erst ihr verantwortliches Handeln versprochen hatten.

Nicht nur die deutsche Erfahrung zeigt, dass diese Öffnungen aus Hilflosigkeit hin zu Formen der direkten Demokratie alles andere als der Königsweg aus dem Dilemma sind. Sie lösen das Problem nicht. Die Herausforderung also bleibt: Die Missachtung des politischen Handelns nimmt zu, Politikverneinungsparteien bekommen sprunghaft wachsende Zustimmung, immer mehr Bürgerinnen und Bürger fühlen sich nicht mehr zu Hause in Programm und Praxis ihrer Parteien.

Und in der konkreten Auseinandersetzung wird immer öfter Widerstand zu einer Form des gesellschaftlichen Handelns. Ein Widerstand, dem es leichter als der Politik gelingt, die Sympathien zu gewinnen. So wächst seine Durchsetzungskraft. Und mögen ihm auch gute Argumente zugrunde liegen, so liegt er doch quer zu den demokratischen Verfahren und verkleinert – ganz legal – deren Entscheidungsfreiheit, ohne über deren Legitimation zu verfügen.

### II.

Dies alles geschieht vor dem Hintergrund einer geänderten gesellschaftlichen Grundstimmung, für die die Wahrnehmung der Parteiendemokratie als ein konkurrierendes Gezeter und einseitiger Einflussnahmen von außen besonders fremd wirkt. Denn die Erkenntnis des Werts gemeinsamen Planens, gemeinsamer Arbeit gewinnt an Raum. Waren die Entwicklungen in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts geprägt durch Prinzipien erfolgreichen persönlichen Fortkommens auf der einen und gesunder Konkurrenz auf der anderen Seite, bekommt heute der Erfolg gemeinsamen Handelns wachsende Aufmerksamkeit.

Plastisch wird diese Tendenz mit der Theorie des "WeQ", nach der es weniger auf die individuelle Intelligenz ("IQ") allein als auf die in einer klugen Zusammenarbeit unter mehreren Unterschiedlichen entwickelte gemeinsame Intelligenz ankommt. Auch in Wirtschaftsunternehmen versucht man zunehmend, dieser Theorie in unterschiedlichen Formaten zu folgen. Es gibt also nicht nur eine Sehnsucht nach Gemeinsamkeit, es wächst auch die Erkenntnis des konkreten und produktiven Mehrwerts gemeinsamer Anstrengung.

Eine der Konsequenzen für die politische Szenerie haben wir bereits behandelt: Das Volk will den Streit unter den Parteien und innerhalb der Parteien nicht mehr mitanhö-

#### Stifter

Dieter Rosenkranz

#### Stiftungsrat

Markus Schächter (Vorsitzender)  
Christine Bergmann (stellv. Vors.)  
Henry Bren d'Amour  
Jutta Croll  
Andreas Gebhard  
Thomas Risse  
Thomas Rühle  
Peter Schiwy  
Reinhard Uppenkamp

#### Vorstand

Volker Hassemer (Vorsitzender)  
Karin Kohler  
Stefan Richter (Geschäftsführend)

#### Förderer

Airbus Defence and Space  
Albeck & Zehden Hotels  
Allianz Deutschland AG  
AOK Nordost  
Bayer AG  
Berlin-Chemie AG  
Dussmann Group  
GRG Services Berlin GmbH & Co KG  
Groth Gruppe  
Intercontinental Berlin  
KPM  
lekker Energie GmbH  
mediapool Veranstaltungsgesellschaft  
NATIVE INSTRUMENTS GmbH  
PFIZER Deutschland  
PSD Bank Berlin-Brandenburg  
RSM Verhülsdonk GmbH  
Sanofi Deutschland  
SNPC GmbH  
Streletzki-Gruppe (Hotel ESTREL)  
TREUCON Gruppe  
Windrose AIR Jetcharter GmbH

ren. Ja, der Streit um die richtige Lösung muss sein. Aber einen vor allem den Gegner ätzend erniedrigenden Streit will man nicht. Und die Seuche der Talkrunden hat Zuspruch wegen der alten Lust, Zuschauer bei Gladiatorenkämpfen zu sein. Sie sind gerade nicht ein Element kooperativer Meinungs- und Entscheidungsentwicklung. Nur das aber meint "WeQ".

Dies führt zu dem eigentlichen Punkt: Die Parteien lassen ihrem Volk gegenüber ein Interesse an gemeinsamer Arbeit, vielleicht auch nur eine Offenheit dafür, kaum erkennen. Eine Offenheit, die von dem Interesse getragen wäre, das, was sie, die Politiker und die Parteien, vielleicht noch nicht wissen oder empfinden, von ihren Bürgern zu erfahren. Mit der Haltung, das eigene politische Handeln verbessern, seine eigene Arbeit besser machen zu wollen durch das, was die Bürger an Kenntnissen und Erfahrungen haben.

Das wäre kein Offenbarungseid, was die eigene, die politische Kompetenz angeht. Das wäre auch nicht die weiße Fahne, mit der man die Entscheidungen wieder auf die Schultern der Bevölkerung zurücklegt. Es ist nicht mehr und nicht weniger als die Achtung vor dem, was Bürgerinnen und Bürger beitragen können.

### III.

Offenheit allein wird dabei nicht genügen. Die Politik darf nicht mit leeren Händen kommen, sondern mit den eigenen Erkenntnissen und Positionen. Da genügen das "ehrliche Bekenntnis" der Ratlosigkeit oder "die richtigen Fragen zu stellen" nicht. Aber es geht eben auch nicht, die richtigen Antworten bereits – parteiintern – gefunden zu haben und sich dann aufzumachen, das Volk "mitzunehmen". Es geht für die Parteien um eine Aufgabe der Kooperation, nicht um eine der Kommunikation.

Natürlich stehen auch die Politiker mitten in den gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen ihrer Zeit. Natürlich kommt es auch auf ihren Input an. Gerade angesichts der Kooperation mit Bürgern wird dieser Input sogar noch sorgfältiger vorbereitet werden müssen. Es geht grundsätzlich nicht darum, weniger in den Entscheidungsvorbereitungsprozess einzubringen, sondern mehr, eben auch die Meinungen der Bürgerinnen und Bürger. Denn auch sie stehen inmitten ihrer Zeit. Auch sie sehen die Veränderungen in der Welt und die Kräfte, auf die hin man am besten Strategien entwickeln als nur reagieren (was immerhin schon etwas wäre) sollte. Und manchmal sind sie erfahrener und unmittelbarer befasst als Politiker, die in den Arenen ihrer Parteien, Parlamente und Regierungen beschäftigt sind.

Dabei ist es zunächst einmal nicht selbstverständlich, dass sich Bürger über ihre privaten Dinge hinaus auch den öffentlichen, in welcher Form auch immer, zu widmen bereit sind. Erstens haben Sie mit dem Eigenen genug zu tun und zweitens haben sie in der Vergangenheit im Umgang mit der Politik nicht immer nur gute Erfahrungen gemacht. Deshalb muss am Anfang eine Offenheit der Politik stehen, die zuverlässig und verbindlich ist. Schon das wäre neu.

Eine solche Offenheit, ein ehrliches Interesse werden in der aktuellen Entwicklung der Stimmungen und der Engagements in unserer Gesellschaft nicht ohne Resonanz bleiben. Wir werden immer mehr eine politische Gesellschaft. Wir erleben dies in Berlin: Die Bereitschaft, sich dem Ganzen, der Stadt, dem Gemeinwohl zu widmen, wächst. Die Bürger, das sind nicht mehr so wie früher einfach nur die Summe von Einzel- und Lobby-Interessen. Solches gibt es natürlich auch und nichts ist dagegen zu sagen. Es lohnt aber inzwischen, dies vom erklärten Gemeinwohlinteresse der Bürger zu unterscheiden und Modelle zu entwickeln, wo dieses seine Wirkung entfalten kann.

### IV.

Der Schritt ist groß und er geht das ganze Land an. Der beste Pilotpartner aber für diese neue Kultur im Verhältnis und im Verantwortungsverständnis zwischen der Politik und den Bürger sind die Städte und Gemeinden. Nicht nur wegen der Konkretheit der politischen Arbeit dort. Die Kommune ist vielmehr deshalb der beste Pilotfall, weil sich das Interesse an einer gemeinsamen Arbeit für die öffentlichen Dinge besonders lebensnah am Ort des eigenen Lebens und Arbeitens entwickeln kann. Diese Bereitschaft der Stadtbewohner, sich mit ihrer Stadt zu identifizieren, für diese ihre Stadt Ideen und Position zu entwickeln und dafür zu arbeiten, hat nach unserer Erfahrung geradezu

Konjunktur. Man will nicht Zuschauer oder Kritiker mangelhafter Entwicklungen, man will Teil der Lösung sein.

In Berlin entwickelt sich dies nicht nur bei den Alteingesessenen, sondern auch und noch mehr bei den (nicht nur deutschen) Neuhinzugekommenen. Sie sind "Entscheidungs-Berliner". Das, was die Stadt ist und werden könnte, war ja gerade der – oder auch nur ein – Grund ihres persönlichen Entschlusses, hierher zu ziehen. Dann liegt es nahe, auch Energien zu mobilisieren, um, hier angekommen, an dieser Vision mitzuarbeiten, ihre Chancen zu verfolgen und ihre Gefährdungen abzuwehren.

Angesichts der zunehmenden Mobilität werden die Bürger der Zukunft generell im Verhältnis zu ihrer Gemeinde oder Stadt zu solchen Entscheidungsbürgern. Man bleibt nicht einfach irgendwo, nur weil das schon immer so war. Dass man bleibt, wird eine eigene Entscheidung ähnlich der, nicht zu bleiben. Mehr als in der Vergangenheit werden die Städte "Stadtgesellschaften aus Überzeugung" haben. Und als solche, als "Überzeugungsgemeinschaft", werden sie auch behandelt werden wollen.

Das verlangt Änderungen am inneren Organismus einer funktionierenden Kommune. Die Städte und Gemeinden werden sich aber nicht nur in ihrem Inneren verändern, hin zu Orten eines neuen gesellschaftlichen Zusammenhalts. Sie sind zugleich auch zunehmend die Fixpunkte der sich fortentwickelnden regionalen, nationalen, europäischen und internationalen Gemeinschaft. Die konkreten kommunalen Orte werden es sein, wo das Versprechen gegenseitigen Interesses und friedlicher Zusammenarbeit eingelöst wird, wo Verantwortung füreinander und schließlich auch Integration konkret werden. Denn hier ist der unmittelbare Platz des Lebens und Zusammenlebens.

Dies alles sind keine individuell und mit individuellen Interessen allein zu bewältigende Herausforderungen, es sind gemeinsame und auch nur gemeinsam zu leistende. Darauf müssen sich die Städte und Gemeinden vorbereiten. Die Aufgabe lautet, die Arbeit für die Stadt als eine Gemeinschaftsaufgabe ihrer Bürger mit der Führungsverantwortung der Politik zu verstehen und zu organisieren. Das ist die Kommunalpolitik der Zukunft. Das entscheidende Wort für den dabei zu beschreitenden Weg ist "die gemeinsame Entscheidungsvorbereitung".

## V.

Es ist ja nicht so, dass sich – gerade in Deutschland – in den Kommunen, den großen wie den kleinen, nicht Gesellschaft schon immer organisiert und erfolgreich gearbeitet hat. Das sind bewundernswerte Leistungen und sie entwickeln sich und werden auch in Zukunft lebendig bleiben. Es ist auch nicht so, dass dabei die Verbindung zur Politik übersehen wurde. Beide Seiten haben diese Verbindung im Normalfall gesucht und praktiziert.

Dieses kommunale Leben ist jedoch – notwendigerweise und sinnvollerweise – fragmentiert. Es betrifft die ganze und höchst unterschiedliche Fülle gemeindlicher und städtischer Lebendigkeit. Das sind die – möglichst zahlreichen und vielfältigen – Blumen auf der Wiese des Städtischen. Die Gärtnerei ist etwas Anderes. Zur Gärtnerei, die das viele in eine Ordnung bringen muss, hat jede dieser "Blumen" unterschiedliche Ausgangspunkte und Vorstellungen. Sie bringen dies (um das Bild überzustrapazieren) auch bei der Gärtnerei vor. Was daraus wird, ist allerdings deren Sache: Es gilt die repräsentative Demokratie.

Damit wird klar, dass das gemeinschaftliche Arbeiten, dass der WeQ-Gedanke nicht einfach als eine Art „Entscheidungsgemeinschaft“ in die Kommunalpolitik zu implantieren ist. Was aber spricht gegen eine Gemeinschaft in der Vorbereitung der Entscheidungen? Eine Gemeinschaft, die mehr ist als die von eigenen Interessen geleitete Beeinflussung der Politik; wo man vorher Einfluss zu nehmen versucht und danach sauer ist über die Entscheidung, die natürlich nicht immer so ausfällt, wie ein einseitiges, ein Lobbyinteresse es sich vorgestellt hat.

Will man davon abkommen, muss es gelingen, dass sich Bürgerinnen und Bürger nicht mehr nur in der Rolle von Beeinflussern und dann Betroffenen, also außerhalb von Entscheidungsprozessen sehen. Sie müssen vielmehr zu einem klar definierten Teil des Entscheidungsprozesses selbst werden. Damit sie nicht nur in diesen Prozess hinein- und anschließend der Entscheidung nur noch ihre Schmach hinterherrufen dürfen, sondern dass sie zu deren Entstehung gehören. Dass sie im Prozess mitarbeiten, ihn mit-

tragen – und damit auch mitverantworten – den Vorbereitungsprozess, nicht die Entscheidung.

Die Entscheidung bleibt in der demokratischen Verantwortung, muss also wiederum durchaus nicht den Wünschen und Absichten der zuvor beteiligten Bürger entsprechen. Ihnen gegenüber wurde aber – und das kennzeichnet den neuen Weg – das Maximum ihrer Einbeziehung ausgeschöpft. Und die Abwägung des Für und Wider, die Vielfalt kontroverser Aspekte, die Schwierigkeiten komplexer Entscheidungssituationen wurden selbst erlebt. Es ist dann später nicht mehr eine "fremde" Entscheidung, auch wenn man sie als vorher Beteiligter immer noch für falsch halten mag.

## VI.

Es geht hier um ein wirklich neues Verhältnis zwischen Bürgern und Politik. Deshalb ist es nur normal, dass die konkreten Formen, dieses Verhältnis zu leben, nicht einfach aus dem Ärmeln zu schütteln sind. Aber wir stehen bei weitem nicht am Anfang. Wir haben in Berlin dazu Grundsätze aufgestellt und erste Erfahrungen gemacht, die deren Anwendbarkeit zeigen.

Die Beschränkung auf den Prozess der Entscheidungsvorbereitung erlaubt es, diese Arbeit nach dem Prinzip wirklicher Gleichberechtigung zwischen Politik und Gesellschaft zu organisieren. Dazu bedarf es Initiatoren sowohl auf der gesellschaftlichen wie auf der politischen Seite. Auf der gesellschaftlichen Seite darf schon bei den Initiatoren die Gemeinwohlorientierung nicht infrage gestellt werden können. Das gilt dann insbesondere für die Akteure, die für die Seite der Gesellschaft die gemeinschaftliche Arbeit wahrnehmen sollen. Gemeinwohl lässt sich hier konkretisieren mit den inhaltlichen Aspekten, die angesichts des jeweiligen Themas von spezifischer Bedeutung sind. Wer angesichts seiner besonderen Erfahrungen und Kenntnisse diese am besten zur Geltung bringen kann, kann auf der Seite der Gesellschaft beteiligt werden.

Weniger selbstverständlich als es scheint ist auch die Auswahl der Beteiligten auf der politischen Seite. Im Grundsatz müssen es die Entscheider sein (nicht ihre Mitarbeiter), die anschließend die Entscheidung zu treffen oder bei ihr mitzuwirken haben. Das ist nicht selten ein kompliziertes innerpolitisches Verfahren, wo alles irgendwie in Ordnung ist, aber trotzdem vieles, nicht nur für den Außenstehenden, unklar bleibt. Muss sich Politik nun im Hinblick auf diesen gemeinsamen Prozess überzeugend aufstellen, kann man sich als Nebenfolge durchaus größere Klarheit und vielleicht auch größere Konzentration des politischen und des Verwaltungsvorgehens versprechen.

Richtig aber ist, dass sich Politik und Verwaltung angesichts der gemeinsamen Entscheidungsvorbereitung mit ihren eigenen Entscheidungsstrukturen „outen“ müssen. Noch mehr: dass sie sich auch im jeweiligen Entscheidungsvorbereitungsprozess den Positionen und Argumenten aus der Gesellschaft stellen und ihre eigenen Positionen und Argumente auf Augenhöhe mit den gesellschaftlichen Partnern einbringen und abwägen müssen; dass sie das nicht mehr hinter verschlossenen Türen in der eigenen, der politischen Welt und untereinander tun können. Das ist ein gewaltiger Beitrag der politischen Seite für die angestrebte Gemeinsamkeit des Handelns. Aber im Vergleich zu der um sich greifenden Alternative, gleich die ganze Entscheidung abzugeben, ist dies sicherlich nicht nur im Sinne unseres repräsentativ-demokratischen Systems der richtige und jetzt angezeigte Weg.

Diese neue Kultur des Verhältnisses von Bürgern und öffentlicher Hand setzt nicht nur ein Zeichen. Sie kann ein Markstein werden für die gesamte Diskussion um Beteiligung der Bürger, um die Verantwortung der Politik, um das "Mehr und Weniger" von Bürgerbeteiligung. Sie will nicht eine neue Quantität, sie will die angemessene Qualität für dieses Verhältnis. Sie basiert auf Verantwortung auf beiden Seiten und definiert eine möglichst intensive Wahrnehmung dieser Verantwortung sowohl auf der Seite der Politik wie auf der Seite der Bürger. Und sie orientiert sich daran, worum es bei den Seiten gehen muss: um die Voraussetzungen für möglichst kompetente und bestandskräftige Entscheidungen im Interesse des Gemeinwesens.

Der Text erschien zuerst im Sammelband „Kommunalpolitik. Was uns prägt – Was uns eint“ (Schriftenreihe Politische Bildung der Konrad-Adenauer-Stiftung, Band 4, herausgegeben von Philipp Lerch und Melanie Piepenschneider, LIT Verlag 2017, ISBN 978-3-643-13417-2).