

# Im Tal der Ahnungslosen – Politikberater als Kompetenzsimulatoren im Schatten der politischen Misstrauensgemeinschaft

Thomas Leif

„Unternehmertätigkeit ist zu fünf Prozent Kopfarbeit und zu 95 Prozent Muskelarbeit. Warum soll ich mir die fünf Prozent, die das Einzige sind, was am Geschäft wirklich faszinierend ist, was Spaß macht, von anderen erledigen lassen und dafür auch noch Geld bezahlen?“

*Hubertus von Grünberg, ehemaliger Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender von Continental zu seiner Ablehnung von Unternehmensberatern, die im Kern wohl auch für den Politikbetrieb gilt.*

Es gibt kaum eine Disziplin über die so viel publiziert und debattiert wird, die aber gleichzeitig so selten in Reinkultur praktiziert wird, wie die Politikberatung. Je stärker die Legitimationsquellen, die Programm-Substanz, die Personalauszerung und damit der Handlungsradius der Politik bezweifelt und reduziert werden, umso stärker wird öffentlich nach den Beratern, Experten, Strippenziehern und Küchenkabinetten gefahndet. Eine Branche auf Treibsand.

Auffallend ist, dass im Schatten einer begrenzten, spekulativ getriebenen Aufmerksamkeitsökonomie einfache Wahrheiten aus der politischen Beratungs-Praxis in den Diskursen kaum Beachtung finden. Die Branche ist von (Lösungs)-Ansprüchen und (Leistungs)-Mythen überfrachtet. Die Entschlüsselung dieser von Fiktionen und Projektionen befeuerten Fehleinschätzungen würde ein scheinbar blühendes Gewerbe entzaubern. Ein Blick auf die nüchternen Fakten der tatsächlichen Beratungsprozesse in der Politik erleichtert den Überblick.

Wesentliche Gründe für den geringen Wirkungsradius etwa der „wissenschaftlichen Politikberatung“ sind ihr begrenztes Leistungsversprechen und die eigene, professionelle Skepsis gegenüber Vorhersagen, die von Politikern vorrangig gefordert werden.

Wolfgang Streeck bilanziert den Nutzen der Sozialwissenschaft für die Politik deshalb äußerst vorsichtig: Sie kann „mit Gründen vor Risiken warnen und zugleich, wo Optimismus angebracht sein könnte, zu Risiken ermuntern. (...) Sie kann darauf hinweisen, was wahrscheinlicher wird, wenn die Dinge so weitergehen wie bisher; sie kann Konflikte zwischen gleichzeitig verfolgten Zielen deutlich machen; und sie kann versuchen, durch den sanften Zwang unbestreitbarer Tatsachen zur Entschärfung politischer Kontroversen beizutragen.“<sup>1</sup>

Man braucht keine besondere Phantasie, um festzustellen, dass solch ehrenwert zurückhaltende Leistungsversprechen bei den Vertretern der politischen Klasse mehr

Irritationen hervorrufen als dass sie positive Aufmerksamkeit finden. Diese Selbstbegrenzung auf (historische) Kontextanalyse, vorsichtige Erklärungen und Plausibilisierung sowie den weitgehenden Verzicht auf Prognosen wird man von den *klassischen* Politikberatern dagegen nicht hören. Im Gegenteil. Sie neigen zu vollmundigen Versprechen und eindeutigen „Wenn-dann-Konstellationen“, ohne zentrale Bedingungen der potentiellen Beratungs-Akzeptanz zu berücksichtigen.

Dies betrifft den zweiten, zentralen Aspekt, der den Beratungsmarkt einengt. Wollen Politiker überhaupt (extern) beraten werden? Passt die avisierte Beratungs-Dienstleistung zur Person und Biografie des jeweiligen Politiker-Typs? Gibt es in der Spitzenpolitik überhaupt eine Nachfrage nach einem anstrengenden, entscheidungsrelevanten Beratungsprozess im hektischen Politik-Betrieb? Zwei Fallbeispiele mögen diesen Zielkonflikt illustrieren: Zwischen dem „alten“ und „neuen“ hessischen Ministerpräsidenten<sup>2</sup> liegen beispielsweise Welten. Während Roland Koch bewusst als Generalist auch auf der Berliner Bühne als *key player* mitspielen wollte und zahlreiche Beratungskanäle anzapfte, vollzog sein Nachfolger einen fundamentalen Kurswechsel.

Volker Bouffier verordnete seiner Staatskanzlei und allen Beratern eine neue Leitfrage für die Prüfung aller Projekte. Auf kleinen Zetteln schreibt er auf jede Vorlage: „Was hat der hessische Bürger davon?“ Ähnlich sieht das politische Navigationssystem seines rheinland-pfälzischen Kollegen Kurt Beck aus. Der Ministerpräsident sieht sich vor allem als Präsenzpolitiker im Dauerdiallog, sozusagen als Bürgermeister von Rheinland-Pfalz. Alle Beratungsinitiativen werden – im Kreise seiner engsten Mitarbeiter – zunächst auf ihre praktische Tauglichkeit für Becks Politikstil taxiert. Eine Grunderkennntnis: Beck kann seine Wirkung am besten in spontanen Begegnungen mit den Bürgern entfalten und hier kurzweilige Alltags-Kommunikation pflegen, ohne aufgesetzt oder staatstragend zu wirken. Aus diesem Befund wurde von seinen Beratern verordnet, für den Ministerpräsidenten möglichst viele solcher Zufalls-Begegnungen zu schaffen. Da sich Beck selbst nicht als Mann großer Reden und intellektueller Großentwürfe sieht, soll dieser Part der Politikvermittlung nur sehr sparsam angewandt werden. Die damit befasste Grundsatzabteilung in der Staatskanzlei wurde folglich mangels Nutzwert aufgelöst.

Der dritte blinde Fleck, den die Politikberater bei ihren Versprechen und Visionen regelmäßig ausklammern, bezieht sich auf das entscheidende Schmieröl der Politik: Auf die Ressourcen Nähe und Vertrauen. Nahezu jeder Spitzenpolitiker stützt sich in seinen Beratungen auf sein engstes politisches Umfeld. Die Kanzlerin und CDU-Vorsitzende Angela Merkel<sup>3</sup> hat etwa ihren strategischen Großentwurf der „asymmetrischen Demobilisierung“ – also die Vermeidung kontroverser Auseinandersetzung mit dem Ziel, das Lager des politischen Gegners von den Wahlurnen fernzuhalten beziehungsweise zu demobilisieren – im kleinsten, internen Beraterkreis entwickelt. Dies gilt auch für andere wichtige Themenfelder. Ihre Erfahrungen – etwa mit der Unternehmensberatung McKinsey in der neoliberal geprägten *Phase Leipzig I* – scheint abgeschlossen. Vertrauen und absolute Vertraulichkeit vertragen sich nicht mit Politikbera-

tern, die gerne auf der öffentlichen Bühne agieren und ihre Überlegenheit zügellos zur Schau tragen.

Begrenzte Prognosefähigkeit, Kompetenz-Defizite, unerfüllbare Erwartungen nach Eindeutigkeit und Klarheit von Konzepten, faktisches Desinteresse an Beratung, mangelnde personale Passgenauigkeit und der versperrte Zugang auf Grund des Vertrauens-Vakuums zwischen Politik und Beratern werden meist bei der Analyse der praktischen Politikberatung ausgeklammert.<sup>4</sup> An drei Fallbeispielen aus dem Erfahrungshorizont politischer Praktiker werden diese Bruchstellen der politischen Beratung im Folgenden aufgeheilt.

### **Realitätsverlust : Politikberater verstehen die Welt ihrer Kunden nicht**

Politiker reden nur selten offen über Chancen und Grenzen der Politikberatung. Der frühere Chef des Kanzleramtes, Thomas de Maizière, machte Ende 2009 eine Ausnahme. Der Bertelsmann-Stiftung gelang es, ihn für eine Berater-Konferenz als Mann aus der Praxis zu gewinnen, der die Kluft zwischen einer publizistisch boomenden Branche und einer real nicht existierenden Dienstleistung erklären sollte.

Thomas de Maizière drängte es offenbar, „Zustand und Zukunft von Politikberatung in Deutschland“ jenseits der üblichen Klischees auszuloten. Den gut zweihundert Politikberatern – darunter nicht zufällig viele Lobbyisten, PR-Berater und Public-Affairs-Manager – warf de Maizière vor, dass sie zwar die Politik beraten wollten, aber im Grunde gar nicht verstünden wie Politik funktioniere. Dass sie Politik nicht beraten, sondern in Wirklichkeit beeinflussen wollten, und dass sie das Primat der Politik und die wichtige Rolle der Parteien in der parlamentarischen Demokratie nicht akzeptierten.

Der Chef des Kanzleramtes vermittelte den selbsternannten Politikprofis wie die Feinmechanik politischer Entscheidungen heute wirkt: „Bedenke, dass Politik Parteien braucht.“ Dieser wohl wichtigste Merksatz aus dem Repertoire eines Sozialkundeunterrichts für Erwachsene irritierte die Zuhörer sichtlich. In der Politik brauche man Durchhaltevermögen, Mut und Ausdauer, das Gefühl für den richtigen Zeitpunkt, so de Maizière: „Verbände (Anm. gemeint sind auch Lobbyisten) können das nicht“. Man müsse alle Akteure im politischen Prozess „in ihren Antriebskräften verstehen.“ Politik müsse führen und sammeln. Nach seiner Erfahrung würden Politiker scheitern, die nur führten, aber auch diejenigen, die nur sammelten. Politik beruhe auf der Tugend der „politischen Geduld“. Den Politikberatern rief er zu: „Bedenke, dass der Mensch kompliziert ist!“ Alle politischen Vorhaben müssten durch ein „komplexes Prüfraster“ geschickt werden, um die „Wertebasis“ und einen möglichen „Kulturbruch“ zu identifizieren. Institutionen und Leistungseliten müssten für die Umsetzung gewonnen werden. Und stets würden alle Initiativen scheitern, die die „politischen Transformationskosten“ eines Projekts nicht zuvor kühl kalkulierten. Mit Transformationskosten sind wohl

innerparteilicher Widerstand, Lobby-Protest, Koalitionszwänge und der volatile, harmoniesüchtige, interessengesteuerte Wählermarkt gemeint. Mitbedacht werden müsse deshalb in jedem wirksamen Beratungsprozess die Risiko-Angst und die Konflikt-Vermeidung der handelnden Akteure. Dazu komme der innere Kompass der Akteure, sich nicht zu früh festzulegen, „anschlussfähig“ zu sein, sich Optionen offenzuhalten, um in neuen Situationen schnell gegensteuern zu können. Guter Rat – so sein Appell an die Politikberater – müsse immer einen „Praxistest“ durchlaufen.

Er empfahl den Berater-Profis eine Begegnung mit der Realität: Fragen Sie Ihre Tochter, Schwiegermutter und den Taxifahrer. Der Blick allein auf den „homo oeconomicus ist zu eng.“ Weil Politikberater stets davon ausgingen, dass sie die richtige und genaueste Expertise bereithielten und die Politik nur ein Akzeptanzproblem habe, folgte ein weiterer Denksatz des politischen Profis: „Bedenke, dass Psyche und Emotion stärker sind als Logik und empirische Studien.“

De Maizieres Credo: die Logik der meisten Politikberater ist weit entfernt von den Antriebskräften einer vernünftigen Politik. Zwei Kulturen prallten aufeinander. Die Verwalter der Sachzwänge, die integrationsbesessen und konfliktscheu ihre Macht sichern und niemanden beunruhigen wollen, begegnen den Realitäts-Ingenieuren, die für die Folgekosten ihrer Konzepte kein Risiko übernehmen müssen. De Maizière ließ keinen Zweifel daran, dass Politikberatung heute „in Wahrheit Lobbyarbeit ist“ und keine Entscheidungsverantwortung trage. Die ungeschminkte Botschaft des Vorsicht-Politikers mit den Sekundärtugenden eines nüchternen Spitzenbeamten: die Beraterzunft müsse sich von dem eingefahrenen System der Gefälligkeitsgutachten, gewagten Konzepten, frisierten Statistiken und interessengeleiteten Expertisen verabschieden. Auch Berater müssen demnach auch „auf Sicht fahren.“

### **Substanzverlust: Von Politikberatern werden Komplexitätsreduktion und einfache medial wirksame Botschaften erwartet**

Zuvor hatte sich ein Spitzenpolitiker der Ära Schröder mit seinen knappen Bemerkungen im denkbar größten Kontrast zu de Maizière präsentiert: Heinrich Tiemann, Ex-Staatssekretär im Auswärtigen Amt und Steinmeiers Ex-Koordinator für die Bundesländer-Beziehungen, sah vor allem in der „strategischen Beratung“ die größte Marktchance. Der frühere Gewerkschaftsfunktionär aus der Grundsatzabteilung der IG-Metall hatte einen ganz praktischen Tipp für die Berater parat. Sie sollten auf blumige Beratungstexte oder ausladende Ergebnisberichte verzichten und stattdessen „das Ding auf zwei Seiten, nicht auf zwanzig Seiten bringen.“ Er sah für die Berater eine „schöne Herausforderung“, da die Politik in den vergangenen Jahren das Planungspersonal überall eingespart habe, mit der Folge: „Die Einheiten gibt es nicht mehr.“ Das sei die Chance der Berater, die aufgerufen seien, der Politik ihre Ratschläge zu übermitteln. Schon früher hatte Tiemanns Staatssekretärs-Kollege Wilhelm Tacke ähnlich argumentiert. Be-

amte würden umständlich formulieren, was alles nicht gehe. Clevere Berater dagegen hätten stets die knappen Botschaften für die öffentliche Präsentation mit im Gepäck. Kein Zweifel: die fast-food-Berater hatten im rot-grünen Regierungspersonal wichtige Verbündete. Nicht nur die große Zahl der Kommissionen illustriert diesen Politikstil. Rot-grün hatte damit Lobbyisten und Verbänden offizielle Kontaktforen eingerichtet.<sup>5</sup>

Ex-McKinsey-Mann Markus Klimmer wurde von Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier sogar als wichtigster Wirtschaftsberater angeheuert. Ihm gelang es, den Gesundheitsmarkt als potentielle Boombranche als Kernziel der künftigen SPD-Wirtschaftspolitik in Steinmeiers Wahlprogramm zu transportieren. In einer jüngst installierten Berater-Runde der SPD-Fraktion, die ein Regierungsprogramm für 2013 entwickeln soll, ist Klimmer wieder mit von der Partie.

Was Klimmer für die SPD ist, war McKinsey-Chef Jürgen Kluge für die CDU. Er schrieb sogar mit seinen Berater-Teams mit am CDU-Programm und trieb für die CDU die „Kopfpauschale“ als Lösung für die Dämpfung der galoppierenden Gesundheitskosten voran. Die Beratung beim Umbau der Bundesagentur für Arbeit (BA) war für McKinsey eine Goldgrube. Den an der Spitze der Behörde eingepflanzten „Meckies“ gelang es, die Arbeitslosen-Statistiken zu bereinigen und die gewünschte Flexibilisierung des Arbeitsmarktes durchzusetzen. Ein wesentliches Ergebnis: schwer vermittelbare Arbeitskräfte bleiben im Käfig der Arbeitslosigkeit. Der Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte hatte zu dieser Kooperation bemerkt: „Das CDU Programm für die Bundestagswahl 2009 hätte auch von McKinsey geschrieben worden sein können.“

Berater dieser Kategorie sind die stillen Teilhaber im Collegium der Politik- und Wirtschaftseliten. Ihr Vorteil: Sie sind funktional einsetzbar und folgen in jedem Fall den Vorgaben und der Logik der Auftraggeber, d. h. sie liefern bestellte Botschaften, verzögern oder beschleunigen Vorhaben beziehungsweise torpedieren unerwünschte Projekte. Ihre Diskretion und geräuschlose Funktionalität sind garantiert. Dieser Berater-Typus versteht sich zunächst als Beziehungsmanager – mit dem Ziel, über die Beratung oder Kommissions-Mitwirkung in die Herzkammer der ökonomischen und politischen Eliten einzudringen und hier den Takt anzugeben. Unter De Maiziere wurde der Einfluss dieser Unternehmensberater jedoch wieder stark zurückgedrängt und durch die „inhouse-Beratung“ unter den Vertrauten der Kanzlerin ersetzt.

### **Kompetenzverlust: Politikberatern fehlt das interdisziplinäre Erfahrungswissen und der Zugang zu den Entscheidern**

Das dritte Beratungs-Dementi stammt von Werner Jann. Er ist ein Ausnahme-Wissenschaftler, der als Grenzgänger zwischen Praxis und Theorie produktive Impulse geben kann. Er kennt die praktische Beratungs-Politik aus der Kieler Staatskanzlei, als Björn Engholm sich aufmachte, die Sozialdemokratie neu zu erfinden. In der Welt der Wissenschaft kennt sich der Verwaltungsexperte ebenso aus.

An der Universität Potsdam lehrt er Politikwissenschaft. Er hat die Beziehungsspiele zwischen Politik und Beratung nicht nur analysiert, er hat sie selbst erlebt. Jann überraschte das Bertelsmann-Publikum mit der Fragestellung wie man Politikberatung so organisieren könne, „dass Politik nicht jede Beratermode mitmacht, oder dass inkompetente oder eigennützige Experten und Thinktanks<sup>6</sup> daran gehindert werden können, zu viel Schaden anzurichten“.

Jann erklärte, dass sie zunächst ein realistisches Bild des Policy Makings – der politischen Praxis – benötigten, um handlungsfähig zu werden. Denn die Kernfrage – wie Politik funktioniert und welche Handlungszwänge dominieren – blenden die meisten Berater aus. Ein wesentlicher Grund, warum die Kommunikation zwischen Beratern und deren Objekten aus der Politik meist nicht gelingt – oder erst gar nicht zu Stande kommt. In der Politikberatung prägen – so Jann – vor allem die „Fachbruderschaften“ und „Politik-Netzwerke“, die so genannten „eisernen Dreiecke“ zwischen Ministerialbürokratie, Parlamentsausschüssen und Verbänden sowie der Wissenschaft, die Prozesse. „Aber diese Fachbruderschaften zum Beispiel der Verkehrspolitiker, der Sozialpolitiker oder auch der Umweltpolitiker sind nur begrenzt innovativ“, bilanzierte Jann. „Solche fachlichen Politiknetzwerke lernen schwer und langsam, sie lernen in ihrem eigenen Interesse – und natürlich besonders schwer, solange Kontroversen nicht öffentlich politisiert werden.“

Jann hat auf dem Gebiet der praktischen Politikberatung vor allem die „Generalisten“ in der politischen Führung als Bremser ausgemacht. Ihr Problem sind „zuständigkeitsübergreifende Konzepte“, die „Interdependenz von Handlungsfeldern“.<sup>7</sup> Die Probleme an Zukunftsorientierung und Integration auf dieser Ebene werde als das „hole in the centre“, das Loch im Zentrum, bezeichnet. Jann spielt hier auf die verborgene Macht etwa der Abteilungsleiter in der Ministerialbürokratie an. Sie kennen ihre Chefs meist sehr genau und beherrschen die Klaviatur der ‚Vorsicht-Rhetorik‘. Sie warnen, mahnen, drohen sanft und verweisen in ihren Vermerken häufig auf rechtliche Grauzonen, Angriffsflächen der Opposition oder Konfliktpotential in den Medien. Diese Kultur der administrativen Risikoarmut steht im Kontrast zu „großen Würfeln“ übergreifender Beratungsprojekte. Dort sei man dem, was politikbereichsspezifisch ausgehandelt werde, oft ziemlich machtlos ausgeliefert, und auf jeden Fall den Fachleuten und ihren wissenschaftlichen Beratern informationell unterlegen. Die Folge: „Politikberatung stärkt die Experten, die Advocacy Coalitions, und schwächt die Generalisten.“

Jann zitierte das Buch *Speaking Truth to Power* von Aaron Wildavsky und betonte die Bedeutung von Interaktionen, die Prozesse der Konfliktlösung und Konsensbildung, also das gesamte Spektrum des Verhandeln und Austauschs. Es geht hier um mehr als um reine Wissensvermittlung und Analysetiefe. Um diesen anstrengenden und langfristigen angelegten Prozess zu verstehen, empfahl er eine eigene Definition von Politik: „Politik ist der Prozess, in dem wir lernen, was wir wollen und was wir können.“ Politikberatung sei – so Jann – stets parteilich und Teil der öffentlichen Auseinandersetzung.

Politikberatung ist demnach immer Teil des politischen Meinungskampfes, „ob sie es will oder nicht, Munition in politischen Auseinandersetzungen“. In diesem Prozess gehe es darum, bessere Zahlen und belastbare Belege zu liefern, die die größte Überzeugungskraft hätten. Da es keine abschließenden Beweise für die eigene Argumentation gebe, komme es in der Politikberatung vor allem darauf an, „informierte und überzeugende Argumente zu produzieren“. Jann nennt auch Erfolgsfaktoren: „Entscheidend ist die Bedeutung von Ideen, Weltbildern, Narratives.“ Es gilt also die Sarrazin-Politik-Formel: „Eine gute Story ist wirksamer als tausend richtige Argumente.“ Solche aus der Praxis gewonnene Einsichten finden sich nicht in den von Theoretikern verfassten Beratungs-Leitfäden. Besonders anschaulich sind die Studien der PR-Agenturen PRGS<sup>8</sup> zur Sicherung der Atomenergie als Brückentechnologie oder die Beratungsstudie der in Düsseldorf, Berlin, Brüssel und Frankfurt ansässigen Agentur Deekeling Arndt, die ebenfalls im Auftrag der Atomindustrie deren mediale Handlungsspielräume auslotete. Die Manipulation wissenschaftlicher Studien und deren Platzierung in der Öffentlichkeit spielte in dieser Beratung eine wesentliche Rolle.<sup>9</sup>

Wer Erfolg in der Politikberatung haben wolle, müsse Konzepte liefern, „mit denen die Realität geordnet und interpretiert werden kann“. Praktiker übernehmen in der Regel keine fertigen Lösungen oder abstrakte Theorien, sondern würden durch Begriffe, Daten, Konzepte und Sichtweisen der Wissenschaft beeinflusst. Dies sei ein „diffuser Prozess der Aufklärung“, der den Adressaten der Politikberatung Legitimation verschaffe. Erfolgreiche Politikberatung habe immer die Sichtweise und die Lage des zu Beratenden im Auge, so Jann: „Es geht darum, die eigenen Bedingungen und Restriktionen, und die der anderen, besser zu verstehen.“

Jann favorisiert ein realistisches Konzept der Politikberatung, die auf Nähe, Kontinuität, Diskurs und Unabhängigkeit gegenüber dem Auftraggeber setzt. Er kalkuliert die Risiken und Nebenwirkungen des Beratungsprozesses mit ein. Nur im politischen Alltag sind die skizzierten Erfolgsbedingungen politischer Beratung die seltenen Ausnahmen, weil die Berater das von Jann geforderte soziale Kapital in der Regel *nicht* in den Beratungsprozess einbringen können und die Kunden in der Politik die zentrale Ressource „Vertrauen“ nur engsten Mitarbeitern gegenüber aufbringen, die wissen, wie „der Chef tickt.“ Die meisten Politiker folgen der Richtschnur, dass ihre Entscheidungen zu 80 Prozent ihrer Intuition folgen und zu 20 Prozent auf Erfahrung beruhen. In ihrem rastlosen, termingetriebenen Leben ist zudem wenig Platz und Muße für prozessorientiertes Lernen in intensiven Beratungsprozessen.

Politiker müssen erst den konkreten Nutzen langfristiger Strategiebildung und Konzeptplanung erkennen. Erst dann kann sich eine professionelle, erfahrungsgesättigte, interdisziplinäre Politikberatung in einem kontinuierlichen Prozess entfalten.

## **Politikberatung in Deutschland: Eine Branche ohne Markt, Akzeptanz und Kompetenz – Zusammenfassung in zehn Thesen**

1. Politikberatung ist in Deutschland keine entwickelte, professionell abgesicherte Disziplin mit geregelter Ausbildung, verbindlichen Standards und gereifter Ethik. Politikberatung ist heute zum Sammelbegriff politiknaher Dienstleistungen (PR, Lobbyismus, Konferenz-Organisation, Reden uvm.) mutiert. Selbst Immobilienberater haben einen stärkeren Professionalisierungsgrad. Politikberater formulieren anspruchsvolle Leistungsversprechen, liefern aber bislang kaum dokumentierte Leistungsnachweise.
2. Für Politikberatung gibt es in Deutschland keinen Markt. Vor allem die meist gut ausgestatteten Leitungsstäbe in Ministerien und Staatskanzleien machen klassische Politikberatung für das Spitzenpersonal im Grunde überflüssig. Deutschland ist für Politikberater ein Entwicklungsland.
3. Politikberatung wird von der in der Politik grassierenden Misstrauenskultur und neidgetriebener Konkurrenz aufgezehrt. Weil selbst jahrzehntelange „Freundschaften“ in der Politik noch von Misstrauen unterlegt sind, ist das Zugangspotenzial von externen Beratern sehr begrenzt.
4. Dazu kommt die Konkurrenz mit den Mitarbeitern, die eigentlich die Beratung leisten sollten. Minister kommen und gehen. Der Apparat bleibt. Politikberater werden mit Argusaugen beobachtet und können nicht auf eine gewachsene, professionelle Akzeptanz bauen. Wirksame und erfolgreiche Berater sind folglich eine Konkurrenz für die Mitarbeiterstäbe, die im Zweifel vor Fallen und Rufschädigung nicht zurückschrecken.
5. Politikberater sind meist Generalisten mit begrenztem Erfahrungswissen und selten ausgewiesene Spezialisten mit langjähriger Praxiserfahrung. In der Regel sind sie die verlängerte Werkbank der PR- und Lobby-Agenturen, die Hilfsbeamten der Demoskopen, die Praktikanten der wirklichen Strategen. Kurz: Es fehlt oft eine nachgewiesene Leistungsbilanz, interdisziplinäre Kompetenz und ein unverwechselbares Profil. Der Dreiklang von Erfahrungswissen, analytischer Kompetenz und hoher Kommunikationssensibilität ist selten anzutreffen.
6. Faktisch sind die meisten Politikberater Lobbyisten für ihre Auftraggeber. Sie unterliegen allen Vor- und Nachteilen des Gewerbes. Lobbyismus unterscheidet sich aber von seiner instrumentellen Zielsetzung, dem meist unbegrenzten Einsatz der Mittel und dem Verzicht auf ethische Grenzen fundamental von seriös abwägender Politikberatung.



7. Politikberater können (fast) keine schlüssige Erfolgsgeschichte erzählen und haben einen begrenzten praktischen Erfahrungsschatz. Erfahrung, Erfolg und souveräne Disposition sind aber die Rohstoffe für den Zugang zu echten Beratungsprozessen.

8. Politikberater stehen im Schatten einer mächtigen Konkurrenz die offenbar eher die Bedürfnisse der Auftraggeber erfüllt. Dazu gehören Werber, Medienberater, Kampagnenmacher, PR-Agenturen, Lobbyisten sowie die schneidigen Unternehmensberater von McKinsey bis Roland Berger. Sie gestalten Politik stärker als ihre vermeintliche Konkurrenz, die den Beruf „Politikberater“ auf ihren Visitenkarten führen.

9. Standards einer nützlichen und nachhaltigen Politikberatung wurden bislang nur für die „wissenschaftliche Politikberatung“ formuliert. Gleichwohl ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Umsetzung nicht realistisch. Diese Standards sollten jedoch von Verbänden der Politikberater (z. B. degepol) als Grundlage für einen eigenen Ethik-Kodex beziehungsweise der Definition eines Berufsbildes genutzt werden.

10. Den meisten Politikberatern fehlt Strategiewissen, strategische Kompetenz. Sie sind keine strategischen Generalisten und haben kein reflektiertes Verständnis für die realen politischen Prozesse. Diese Kompetenz ist jedoch die Grundvoraussetzung, um ernst genommen zu werden. Strategiekompetenz (die nur wenige in der Politik haben), eine Vertrauensposition (die mühsam erworben werden muss) und das Wissen, wie Politik funktioniert, sind unverzichtbare Ressourcen für „echte“ Berater. Zudem verlangt erfolgreiche Politikberatung auf beiden Seiten Geduld, einen hohen Zeiteinsatz, Kontinuität und langfristig angelegte Konzepte.

Dieses anspruchsvolle Profil ist im Berufszweig der selbsternannten Politikberater selten anzutreffen. Deshalb sollte sich die Branche einer selbstkritischen Inventur unterziehen, Grenzen und Ziele genauer definieren und so ihren Branche neu legitimieren und Akzeptanz in der Praxis aufbauen.

### **Fazit: Branche muss Aufgabenfelder präzisieren und Praxiserfahrung sammeln**

Heute ist Politikberatung der Sammelbegriff für alle Dienstleistungen, die sich Politiker – vor allem für Kampagnen in Wahlkampfzeiten – einkaufen. Diese Art begrenzter Politikberatung ohne konkrete Leistungsnachweise bleibt deshalb eine freischwebende Dienstleistung in einer nervösen Randzone. Das niedrige Niveau der Professionalisierung, das Misstrauen vieler Politiker und die fast durchgehende Instrumentalisierung der Beratung für offene oder verdeckte Lobbyzwecke, stellen die Branche vor große Herausforderungen und die Notwendigkeit, ihr Berufsbild und ihre realen Aufgaben-

felder genau zu definieren und mehr Praxiserfahrungen in der realen Politikberatung zu sammeln.

Die Fehlentwicklungen der Politikberatung in Form von instrumentalisierten Kommissionen oder folgenloser „wissenschaftlicher Beratung“ sind intensiv dokumentiert. Zur Bildung von notwendigem Vertrauenskapital und zur Wahrung der Autonomie der Politik, sollten die Verantwortlichen Beratungsprozesse nicht von Lobbyisten zur verlängerten Werkbank umfunktionieren lassen, sondern strikt auf das Auswahlkriterium von Kompetenz und Erfahrungswissen setzen. Ein Dreiklang folgender Überlegungen könnte hilfreich sein:

Erstens: Nur erstklassige, fachlich versierte Beamte sollten das Design der wirklich notwendigen Beratung definieren. Zweitens: Der gesamte Beratungsprozess muss auf Augenhöhe kontrolliert und intern gesteuert werden. Und drittens: In einer externen Evaluation müssen die Erkenntnisse des Beratungsprozesses für die praktische Politik mit einem realistischen Zeitrahmen und konkreten Umsetzungsschritten übersetzt werden.

Da der Bundesrechnungshof (BRH) immer wieder einzelne, haarsträubende Beratungsprojekte kritisch untersucht und bewertet hat, sollte dieses Knowhow sinnvoll genutzt werden. Der BRH könnte in einer Gesamtanalyse der vergangenen fünf Jahre das Feld mustern und verbindliche Kriterien für eine nützliche und nachhaltige Beratung der Politik notieren. Der Vorteil: der BRH wird von allen Akteuren ernst genommen.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Streek, Wolfgang (2011): Man weiß es nicht so genau: Vom Nutzen der Sozialwissenschaften für die Politik. MPIfG Working Paper 9, S. 20.
- 2 Vgl. Grunden, Timo (2009): Politikberatung im Innenhof der Macht. Zu Einfluss und Funktion der persönlichen Berater deutscher Ministerpräsidenten. Wiesbaden.
- 3 N. N. (2011): Merkels Tafelrunde. In: Politik & Kommunikation, H. 10., S. 54 f. und „System Henkel“, Berliner Morgenpost vom 17. 8. 2011, S. 11; ähnliche Fallanalysen zum unmittelbaren Umfeld von Spitzenpolitikern finden sich in einer Serie der Morgenpost. Alle Analysen haben eine gemeinsame Erkenntnis. Einflussreiche Berater von Spitzenpolitikern gehören zu deren engstem Umfeld.
- 4 Prof. Peter Weingart von der Universität Bielefeld hat zusammen mit der Akademie der Wissenschaften (Berlin) ein pragmatisches Konzept für die Wissenschaftliche Politikberatung entwickelt.
- 5 Vgl. Siefken, Sven T. (2007): Expertenkommissionen im politischen Prozeß: Eine Bilanz zur rot-grünen Bundesregierung 1998–2005, Wiesbaden; Kaspari, Nicole (2008): Gerhard Schröder – Political Leadership im Spannungsfeld zwischen Machtstreben und politischer Verantwortung, Frankfurt a. M. In dieser Dissertation wird der Einfluss der „rot-grünen Kommissionen“ materialreich rekonstruiert.
- 6 Einen aktuellen Einblick zu Berliner think tanks gibt Michael Schlieben in dem Text: Vermitteln, Verkaufen, Verschwiegen, Ein Streifzug durch die Berliner Think-Tank-Szene. In: Indes, Herbst 2011, S. 87 ff. Am Beispiel der „Stiftung Zukunft“ wird ein interessanter Trend der gegenwärtigen „Politikberatung“ nachgezeichnet.

- 7 Der Dauerstreit zu zentralen Konflikt-Themen zwischen den Ministerinnen Ursula von der Leyen und Christina Schröder illustriert diesen ständigen ministerialen Konkurrenz- und Abwehrkampf treffend.
- 8 Vgl. <http://blog.greenpeace.de/blog/2009/09/23/pr-desaster-fuer-atomkraftlobby/> (zuletzt abgerufen am 14. 2. 2012).
- 9 Vgl. Heiser, Sebastian/Kaul, Martin: Die Geheimpapiere der Atomlobby: <http://www.taz.de/taz-enthueellt/!80743/> (zuletzt abgerufen am 14. 2. 2012); sowie dies.: Der ehrbare Professor. In: Die Tageszeitung vom 29. 10. 2011, S. 18; und dies.: Ausgedacht und vorgeführt. In: Die Tageszeitung vom 29. 10. 2011, S. 16.