



**Thomas Leif**

---

## **Mythos Politikberater : das Schattenmanagement der Lobbyisten**

In:

Wissenschaftliche Politikberatung im Praxistest / hrsg. von Peter Weingart und Gert G. Wagner unter Mitarbeit von Ute Tintemann. – ISBN: 978-3-95832-046-8

Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 2015

S. 229-247

Persistent Identifier: urn:nbn:de:kobv:b4-opus4-34620

---

Die vorliegende Datei wird Ihnen von der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (cc by-nc-sa 4.0) Licence zur Verfügung gestellt.



Thomas Leif

## Mythos Politikberater – das Schattenmanagement der Lobbyisten<sup>1</sup>

*»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 der Continental AG zu seiner Ablehnung von Unternehmensberatern, die im Kern wohl auch für den Politikbetrieb gilt.

Dirk Notheis und Stefan Mappus haben der politisch interessierten Öffentlichkeit einen großen Dienst erwiesen. Sie haben mit ihren unter anderem in der *Stuttgarter Zeitung* veröffentlichten E-Mails zum 4,7-Milliarden-Rückkauf des Energieversorgers EnBW durch das Land Baden-Württemberg anschaulich vermittelt, *wie* das Wechselverhältnis von »Berater« und »Politiker« in der Praxis abläuft. Ein Gleichnis, das mehr über das Schattenmanagement von Beratern und Lobbyisten verrät als zum Beispiel *Wikipedia* zum gesamten Themenkomplex. Selbst führende CDU-Politiker aus Mappus' Umfeld räumen in persönlichen Gesprächen ein, dass hier nicht mehr »der Primat der Politik geherrscht hat«. Offenbar braucht die Öffentlichkeit solch sinnliche Fallbeispiele, um den Politik- und Beratungsbetrieb einer Inventur zu unterziehen.<sup>2</sup>

Es gibt kaum eine Disziplin, über die so viel publiziert und debattiert wird, die aber gleichzeitig so selten im Einklang mit den fulminant präsentierten Ansprüchen praktiziert wird wie die Politikberatung.

1 Das Vortragsmanuskript des Textes wurde am 05.07.2012 unter <http://www.carta.info/45387/mythos-politikberater-das-schattenmanagement-der-lobbyisten/> veröffentlicht.

2 Vgl. Mappus, Stefan: Mutti und die Mails, FAS, 17.6.2012, S. 37 f.; sehr interessant ist in diesem Zusammenhang, dass dieses zentrale Thema erst eine Woche nach der Erstveröffentlichung von der »Qualitätspresse« aufgegriffen wurde. Vgl. beispielsweise: »Für Dich mach` ich doch alles.« Der Tagesspiegel, 26.6.2012, S. 15.

Je stärker die Legitimationsquellen, die Programmsubstanz, die Personalausstattung und damit der Handlungsradius von Parteien bezweifelt werden, umso stärker wird öffentlich nach den Beratern und Experten, Strippenziehern und Küchenkabinetten gefahndet. Eine Branche auf Treibsand, die ihre manchmal mythische Anziehungskraft aus den Defiziten ihres Objekts – des blockierten Politikbetriebs – zieht. Wobei die »Branche« in sich sehr heterogen ist. Zu den Politikberatern gehören auch Wissenschaftler, die in diesem Feld nebenberuflich tätig sind. Obwohl es im vorliegenden Band meist um wissenschaftliche Politikberatung geht, konzentriert sich dieser Beitrag auf die nicht-wissenschaftlichen Berater.

Nur ein flüchtiger Blick in die Lokal-, Regional- und Bundespresse genügt, um festzustellen, dass fortlaufend zu allen denkbaren Themen Gutachten erstellt werden, die nicht selten entscheidungsrelevant sind. Allein zum Konfliktthema »Mindestlohn« lagen mehr als 100 Gutachten und Studien vor. *Hinter* diesen Gutachten stecken oft Politikberater, die mit ihren »Wundertüten« vollstrecken, was ihre Auftraggeber wünschen, aber nicht durchzusetzen vermögen. Solche Politikberater sollen eine Hebelwirkung entfalten und im Kostüm der vermeintlichen Unabhängigkeit den Weg für Privatisierungen weisen, neue Geschäftsfelder eröffnen, Infrastrukturprojekte befördern – oder verhindern.

Ein typisches Beispiel ist die Studie von McKinsey mit der überraschenden Empfehlung, »ein gemeinsames System von gesetzlicher und privater Krankenversicherung« zu etablieren.<sup>3</sup> Die gleichlautenden, kurz zuvor bekannt gewordenen Pläne der Kanzlerin zur Liquidierung der heiligen Kuh »private Krankenversicherung« hatten selbst Insider der CDU überrascht. Gutachter und Berater – meist sind sie faktisch Politikberater, weil sie die Auftraggeber auf allen Ebenen der Politik beraten – haben den öffentlichen Diskursraum besiedelt, ihre Expertise, ihr Wissen, ihre (Phantasie-)Zahlen und ihre Meinungen werden mit Verve instrumentalisiert. Dass Wissen stets nur vorläufig ist, Prämissen in der Regel auf normativen, wertgebundenen oder interessengeleiteten Annahmen beruhen, spricht sich immer mehr herum, bleibt aber meist folgenlos.

Gutachter und (Politik-)Berater müssen zunehmend auf Zweifel reagieren.

Doch auffallend ist, dass im Schatten einer begrenzten Aufmerksamkeitsökonomie und geschickter PR einfache Wahrheiten und fundamentale Defizite der politischen Beratungspraxis kaum Beachtung finden. Die Branche ist von (Lösungs-)Ansprüchen und (Leistungs-)Mythen überfrachtet. Die Entschlüsselung dieser von Fiktionen und Projektionen – von großen Erzählungen – befeuerten Fehleinschätzungen würde

3 Vgl. »Das Gesundheitssystem krank«, Die Welt, 26.6.2012, S. 10.

ein blühendes Gewerbe entzaubern. Ihre klandestine Praxis ist aber der Treibstoff für deren Überschätzung.

## Gefesselt im ethischen Korsett: die wissenschaftliche Politikberatung als Orchideen-Disziplin

Eine eher seltene Sonderform der Beratung ist die »wissenschaftliche Politikberatung«<sup>4</sup>. Sie hat einen reduzierten Wirkungsradius, da sie ein begrenztes Leistungsversprechen macht und der Selbstverpflichtung zu kritisch-rationalen Analyseverfahren unterliegt. Kritischer Rationalismus ist aber das genaue Gegenteil von interessengeleitetem Irrationalismus. Wissenschaftliche Politikberatung ist grundsätzlich im engen Korridor ihrer eigenen ethischen Ansprüche gefangen, die sich mit der Realpolitik eher nicht vertragen. Zur Illustration dieser These sei nur ein Beispiel genannt: Aus dem inneren Zirkel der Kanzlerpräsidentin ist zuverlässig vom heutigen Chef des Bundeskanzleramtes, Peter Altmeier, übermittelt, dass der Entscheidungsimpuls zum Ausstieg aus der Atomenergie *vorrangig* auf die Wirkung der schrecklichen Bilder nach dem Super-GAU in Fukushima zurückzuführen ist. Die bedrohliche Wirkung dieser Bilder auf das Publikum war entscheidend, nicht die Tonnen von Gutachten, Expertisen und Studien zu den Gefahren einer unbeherrschbaren Form der Energiegewinnung.

Ein zweiter Grund für den begrenzten Wirkungsradius der »wissenschaftlichen Politikberatung« ist ihre professionelle Skepsis gegenüber Vorhersagen. Diese Skepsis gegenüber vermeintlich gesicherten Vorhersagen gehört, wie etliche Beiträge in diesem Band zeigen, zur DNA dieser Art von Politikberatung.

Es sind aber diese Vorhersagen – das Viagra der Politik –, die von Politikern vor allem gefordert und erwünscht werden. Wolfgang Streeck (2011) bilanziert den möglichen Nutzen der (Sozial-)Wissenschaft für die Politik deshalb äußerst vorsichtig: Sie könne

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 beitragen (Streeck, 2011: 20).

Man braucht keine besondere Phantasie, um sich vorzustellen dass solche nüchternen Leistungsversprechen bei den Vertretern der politischen

4 Vgl. Leitlinien Politikberatung (2008; 2. Aufl. 2010).

Klasse mehr Irritationen auslösen als Aufmerksamkeit stimulieren. Auch deshalb können vor allem die Berater, die die funktionale Logik ihrer Auftraggeber internalisieren, etwas bewegen.

Hier treffen zwei Welten aufeinander, die sich im Kern wenig zu sagen haben, weil sie sich zwei entgegengesetzten und verschiedenen Handlungssystemen verpflichtet fühlen. Unter den Vertretern der »wissenschaftlichen Politikberatung« gilt zudem die erfahrungsgesättigte Lebensweisheit: »Je unabhängiger die Berater, umso geringer ihr Einfluss«. Hier setzen die konventionellen Politikberater an, die die Schranken des Kritischen Rationalismus kennen und die gerade deshalb einen ganz anderen Zugang wählen: Sie agieren kundenorientiert und interessengeleitet, auftragsfixiert und opportunistisch.

Die Selbstbegrenzung auf (historische) Kontextanalyse, solide Sortierung des verfügbaren Wissens, vorsichtige Erklärungen sowie den weitgehenden Verzicht auf Prognosen wird man von den einflussstüchtigen Berliner Politikberatern dagegen nicht erwarten dürfen. Im Gegenteil: Sie neigen zu vollmundigen Versprechen und eindeutigen »Wenn-dann-Konstellationen«. Öffentlichkeitswirksame Formeln und Kategorien der Durchsetzungsfähigkeit sowie die Vermittelbarkeit von Ideen und Konzepten ersetzen den nüchternen Fakten-Check.

## Person und Politik – halten Politiker Beratung aus?

»An ihren Beratern sollt ihr sie erkennen!« Dieses Leitmotiv von Egon Bahr (1996: 224) während einer Berliner Diskussion zum politischen Erbe Willy Brandts markiert einen nützlichen Suchpfad zur Entzifferung des Beratermarktes und führt zu der entscheidenden Frage: Wollen Politiker überhaupt (extern) beraten werden? Passt die anvisierte Beratungsdienstleistung zur Person und Biografie des jeweiligen Politikertyps? Gibt es in der Spitzenpolitik überhaupt eine Nachfrage nach einem anstrengenden, entscheidungsrelevanten Beratungsprozess im hektisch-hysterischen Politikbetrieb? Kommt man als Spitzenpolitiker auch ohne Beratung aus? Sind gute Berater, die Zweifler, Skeptiker, Nachfrager sein *müssen*, Sand im Getriebe der sonst so geschmeidigen Politikmaschine?

Drei Politikertypen illustrieren den skizzierten Zielkonflikt zwischen Berater und Beratenen. So liegen zwischen dem »alten« und dem »neuen« hessischen Ministerpräsidenten – bezogen auf die Beratungspraxis – Welten (vgl. Grunden 2009). Während Roland Koch bewusst als Generalist (Typ 1) auch auf der Berliner Bühne als »key player« mitspielte und zahlreiche Beratungskanäle anzapfte, vollzog sein Nachfolger einen fundamentalen Kurswechsel (Typ 2). Volker Bouffier verordnete

seiner Staatskanzlei und allen Beratern eine neue Leitfrage für die Prüfung aller Projekte. Auf kleinen Zetteln schreibt er – so die Darstellung aus seinem direkten Umfeld – auf jede Vorlage: »Was hat der hessische Bürger davon?« Die Mitwirkung an den »großen Konzepten« ist vom täglichen »Klein-Klein« ersetzt worden. Ähnlich sah das politische Navigationssystem seines rheinland-pfälzischen Kollegen Kurt Beck aus. Als Ministerpräsident sah er sich vor allem als Präsenzpolitiker im Bürger-Dauerdialog, sozusagen als Bürgermeister von Rheinland-Pfalz. Alle »Beratungsprojekte« wurden ausschließlich im engsten Kreis der Vertrauten zunächst auf ihre praktische Tauglichkeit für Becks Politikstil taxiert. Die Grundsatzabteilung in der Staatskanzlei wurde folglich mangels Nutzwert zunächst verkleinert und dann aufgelöst. Ähnliche Tendenzen sind auch in anderen Staatskanzleien festzustellen.

Horst Seehofer stützt sich dagegen auf das Management der Vielfalt (Typ 3). Er nutzt eine Vielzahl von Beratungsvorlagen; mal beachtet, mal missachtet er sie. Wie eine Sphinx treibt ihn die Lust an der verwirrenden Überraschung und das in der Politik weit verbreitete Motiv: Macht ist die Schaffung von Ungewissheitszonen. Eine systematische Beratung mit einem festen Stamm von Mitarbeitern, die einen Ordnungsrahmen seiner Politik mitbestimmen, würde auch seinem Handlungsprinzip »teile und herrsche« widersprechen. Ministerpräsidenten sind heute meist Landräte in ihrem Sprengel, sie repräsentieren den Einflussverlust des Föderalismus, die Re-Kommunalisierung der Landespolitik. In der Welt dieser Selbstverzwergung werden Berater (auch aus der eigenen Administration) nicht gebraucht. Selbstverständlich gibt es auch hier Ausnahmen. Dazu gehört Hamburgs Bürgermeister Olaf Scholz, der etwa in der Medienpolitik, gestützt auf fähige, exzellent verdrahtete Spitzenbeamte, den Ton angibt. Mit dem Bundesfinanzminister entwickelte er – quasi als Solospieler – ein eigenes Konzept zum Länderfinanzausgleich. Föderale Alleingänge dieser Art werden jedoch in den jeweiligen Parteifamilien nicht geschätzt.

## Vertrauen ist wichtiger als Kompetenz

Ein weiterer blinder Fleck, den die Politikberater bei ihren Versprechen und Visionen regelmäßig übersehen, bezieht sich auf den entscheidenden Schmierstoff im Betriebssystem der Politik, und zwar auf die Ressource Nähe und Vertrauen. Nahezu jeder Spitzenpolitiker stützt sich in seinen Beratungen *allein* auf sein engstes politisches Umfeld. Die CDU-Vorsitzende und Kanzlerin Angela Merkel<sup>5</sup> hat etwa ihren strategischen

5 Redaktion »Politik und Kommunikation« (ohne Autor), Merkels Tafelrunde, in: Politik & Kommunikation, Oktober 2011: 54 f. und »System Henkel«,

Großentwurf der »asymmetrischen Demobilisierung« – also die Vermeidung kontroverser Auseinandersetzungen und die (symbolische) Übernahme gegnerischer Themen mit dem Ziel, das konkurrierende Lager von den Wahlurnen fernzuhalten beziehungsweise zu demobilisieren – im kleinsten, internen Beraterkreis entwickelt. Dies berichteten Vertreter der Forschungsgruppe Wahlen auf einem internen Strategieworkshop 2014 in Berlin. Dieses Prinzip gilt auch für andere wichtige Themenfelder, etwa den Umgang der CDU mit der neuen Partei »Alternative für Deutschland«. In dem Strategiepapier »Die Parteienlandschaft nach den Wahlen im Osten. AfD – Fluch oder Segen für die Union?« leitet Matthias Jung (2014) die Kernforderung »einer klaren Ab- und Ausgrenzung der AfD!« ab. Die zentrale »Ressource« Vertrauen und die wesentliche Bedingung »absolute Vertraulichkeit« vertragen sich nicht mit Politikberatern, die gerne auf der öffentlichen Bühne agieren und ihre vermeintliche Überlegenheit zur Schau tragen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass begrenzte Prognosefähigkeit, Kompetenzdefizite, unerfüllbare Erwartungen nach Eindeutigkeit von Konzepten und Ergebnissen, faktisches Desinteresse an Beratung, mangelnde personale Passgenauigkeit und der versperrte Zugang zu den tatsächlichen Zentren der Macht bei der Analyse der praktischen Politikberatung meist ausgeklammert werden.<sup>6</sup>

Anhand von drei Fallbeispielen aus dem Erfahrungsschatz politischer Praktiker möchte ich diese Dunkelfelder der politischen Beratung aufhellen.

## Realitätsverlust: Politikberater verstehen die Welt ihrer Kunden nicht – »Politikberatung ist in Wahrheit Lobbyarbeit«

Politiker reden nur selten offen über Chancen und Grenzen der Politikberatung. Reflektierte Praxis aus der Feder der Akteure selbst gehört immer noch zu den seltenen Ausnahmen. Auch deshalb sind die wenigen Beispiele wertvoll für die Vermessung des Berliner Beratungsmarktes.

*Berliner Morgenpost*, 17.8.2011: 11; ähnliche Fallanalysen zum unmittelbaren Umfeld von Spitzenpolitikern finden sich in einer Serie der *Berliner Morgenpost* 2011. Alle Analysen gelangen zu einer gemeinsamen Erkenntnis: Einflussreiche Berater von Spitzenpolitikern gehören zu deren engstem Umfeld.

<sup>6</sup> Peter Weingart von der Universität Bielefeld hat zusammen mit der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (Berlin) ein pragmatisches Konzept für die wissenschaftliche Politikberatung entwickelt (vgl. Weingart et al. 2008). Vertreter aus der Politik, speziell der Ministerien, haben jedoch bislang nicht verbindlich auf das Konzept reagiert.

Thomas de Maizière, damals Chef des Kanzleramts, gab Ende 2009 tiefe Einblicke. Der Bertelsmann-Stiftung gelang es für eine Beraterkonferenz mit de Maizière einen Praktiker zu gewinnen, der die Kluft zwischen einer publizistisch boomenden Branche und einer real ziemlich nutzlosen Dienstleistung erklären konnte.<sup>7</sup> 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 überwiegend die Real-Akteure – 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 funktioniert. Und dass sie Politik nicht beraten, sondern in Wirklichkeit beeinflussen wollten. Das heißt, er rief den Beratern ins Gedächtnis, dass sie das Primat der Politik und die deswegen zentrale Rolle der Parteien in der parlamentarischen Demokratie nicht akzeptierten.

Der frühere Chef des Kanzleramts vermittelte den selbsternannten Politikprofis, wie die Feinmechanik politischer Entscheidungen heute wirkt: »Bedenke, dass Politik Parteien braucht.« Dieser wohl wichtigste Merksatz aus dem Repertoire des Sozialkundeunterrichts für Erwachsene irritierte – ja verstörte – die Berater. 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 sammeln und führen. 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 zuvor nicht kühl kalkulierten.

Mit Transformationskosten sind wohl innerparteilicher Widerstand, Lobbyprotest, Koalitionszwänge und der zunehmend volatile, gleichzeitig harmoniesüchtige wie interessengesteuerte Wählermarkt gemeint. Mit bedacht werden muss deshalb in jedem wirksamen Beratungsprozess – so die Interpretation der einmaligen Rede de Maizières – die Risikoangst und die Konfliktvermeidung der handelnden Akteure. Hinzu kommt der innere Kompass der Politiker, mit der Vorgabe, sich nicht zu früh festzulegen, »anschlussfähig« zu sein, sich Optionen offenzuhalten,

7 Audios und Texte sind unter [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) unter dem Suchwort »Von der Beraterrepublik zur gut beratenen Politik« aufzurufen.

um in neuen Situationen schnell gegensteuern zu können. Guter Rat – so sein Appell an die Politikberater – müsse immer einen »Praxistest« durchlaufen.

De Maizière kennt das Markenzeichen von Kanzlerin Angela Merkel: ihre Multi-Options-Politik, die sich unmerklich an jeweils neue Stimmungslagen anschmiegt und bis zur letzten Minute jeweils die Opportunitätskosten ihrer (Nicht)Entscheidungen taxiert.

De Maizière empfahl den Beraterprofis 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, verunsicherte er mit einem weiteren Leitsatz politischer Profis: »Bedenke, dass Psyche und Emotion stärker sind als Logik und empirische Studien.«

De Maizières Credo: Die Logik der meisten Politikberater ist weit entfernt von den Antriebskräften einer vernünftigen Politik. Zwei Kulturen prallten aufeinander. Die Verwalter der Sachzwänge, die konfliktscheu ihre Macht sichern und niemanden beunruhigen wollen, begegnen den Realitätsingenieuren, die für die Folgekosten ihrer Konzepte keine Risikokosten 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 berechenbaren Spitzenbeamten ist, dass sich die Beraterzunft von dem eingefahrenen System der Gefälligkeitgutachten, gewagten Konzepte, frisierten Statistiken und interessengeleiteten Expertisen verabschieden müsse. Auch Berater müssen demnach »auf Sicht fahren«.

**Substanzverlust: Von Politikberatern werden  
Komplexitätsreduktion und einfache medial wirksame  
Botschaften erwartet. – »Das Ding auf zwei Seiten,  
nicht auf zwanzig Seiten bringen.«**

Heinrich Tiemann, Ex-Staatssekretär im Auswärtigen Amt und Frank-Walter Steinmeiers Ex-Koordinator für die Bund-Länder-Beziehungen, ist – bezogen auf den Markt der Beratung – die Kontrastfigur. Der frühere Gewerkschaftsfunktionär aus der Grundsatzabteilung der IG Metall – und in der Ära Schröder in vielen Funktionen einflussreicher »Strippenzieher« – hat einen 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«. <sup>8</sup> Tiemann sieht für die Berater eine »schöne Herausforderung«, da die Politik in den vergangenen Jahren das Planungspersonal überall eingespart habe. (»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 im Wirtschaftsministerium, Wilhelm Tacke, ähnlich argumentiert. Beamte würden umständlich formulieren, was alles nicht gehe. Clevere Berater dagegen hätten stets die knappen Botschaften für die öffentliche Präsentation im Power-Point-Gepäck. Kein Zweifel: Die Fast-Food-Berater hatten im rot-grünen Regierungspersonal verlässliche Verbündete. Nicht nur die große Zahl der Kommissionen (an erster Stelle Hartz und Rürup) illustriert diesen beratungsbasierten Politikstil. Für Lobbyisten und wirtschaftsnahe Experten hatte Rot-Grün damit offizielle Kontaktpforten eingerichtet und ihnen den Status von Co-Politikern eingeräumt. <sup>9</sup> Wahrscheinlich ist es kein Zufall, dass der ehemalige Kanzler Gerhard Schröder und sein Außenminister Joschka Fischer heute selbst als Berater agieren. Dieses Modell, das mindestens ein Jahrzehnt beflügelt von einer neoliberalen Euphorie wirkte, ist das genaue Gegenteil von »wissenschaftlicher Politikberatung«. Vollständig analysiert ist es bis heute in seiner Spannweite und Wirkungsichte nicht.

Folgendes Fallbeispiel soll die praktischen Auswirkungen dieser Praxis nachvollziehbar machen: Ex-McKinsey-Mann Markus Klimmer wurde von (Ex-)Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier sogar als wichtigster Wirtschaftsberater angeheuert. Ihm gelang es, den Gesundheitsmarkt als potenzielle Boombranche als Kernziel der künftigen SPD-Wirtschaftspolitik in Steinmeiers Wahlprogramm 2009 zu transportieren. In der Beraterrunde der SPD-Fraktion, die ein Regierungsprogramm für 2013 entwickeln sollte, war Klimmer wieder mit den »alten Themen« mit von der Partie. Die Lobby des Gesundheitsmarktes sitzt über ihren Berater in den entscheidungsrelevanten Runden, so Teilnehmer dieser »Expertenkreise«.

Was Klimmer für die SPD ist, war Ex-McKinsey-Chef Jürgen Kluge für die CDU. Er formulierte sogar mit seinen Beraterteams mit am CDU-Programm und trieb vor der Wahl 2006 für die CDU die »Kopfpause« als Lösung für die Dämpfung der galoppierenden Gesundheitskosten voran. Die Beratung beim Umbau der Bundesagentur für Arbeit (BA) war für McKinsey eine Goldgrube. Den überall an der Spitze der Behörde eingepflanzten »Meckies« gelang es, die Arbeitslosenstatistiken zu bereinigen und die gewünschte Flexibilisierung des Arbeitsmarktes

8 Die Zitate beruhen auf der Mitschrift der Rede durch den Autor.

9 Vgl. Siefken (2007) und Kaspari (2008). In dieser Dissertation wird der ungewöhnlich große Einfluss der »rot-grünen Kommissionen« materialreich rekonstruiert.

durchzusetzen. Ein wesentliches Ergebnis: Schwer vermittelbare Arbeitskräfte werden in einem »Niedriglohnsektor« einzementiert. De-facto-Arbeitslose bereinigen, in vielerlei Mini-Midi-Jobs sortiert, die Statistik. Der Politikwissenschaftler Rudolf Korte ordnete diese Kooperation wiederholt auch gegenüber dem Autor ein: »Das CDU-Programm für die Bundestagswahl 2009 hätte auch von McKinsey geschrieben werden sein können.«

Diese »Erfolge« hatten noch eine Nachwirkung bis zum früheren Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg. Er beauftragte den Chef der Bundesagentur, Weise, und McKinsey-Chef Kluge mit der Bewältigung der »Bundeswehrreform«. Das Ergebnis einer zu 100 % gescheiterten Beratung: Guttenbergs Nachfolger beerdigte dieses »Reformkonzept« und begann wieder am Nullpunkt. 2014 rückte dann die frühere McKinsey-Beraterin Katrin Suder als Staatssekretärin ins Verteidigungsministerium ein.<sup>10</sup>

Berater dieser Kategorie sind die stillen Teilhaber im Kollegium der Politik- und Wirtschaftseliten. Ihr Vorteil: Sie sind funktional einsetzbar und folgen in jedem Fall den Vorgaben und der Logik der Auftraggeber: Das heißt, sie liefern bestellte Botschaften, verzögern *oder* beschleunigen Vorhaben oder torpedieren unerwünschte Projekte. Ihre Diskretion und geräuschlose Funktionalität ist garantiert. Auch die frühere Arbeitsministerin Ursula von der Leyen hatte die Berater von McKinsey zum Thema »Vorsorgepflicht für Selbständige« angeheuert. Der Einfluss von Unternehmensberatern ist aber in der Ära Merkel insgesamt reduziert worden.

Dieser Beratertypus – Roland Berger ist der Primus der Branche – versteht sich zunächst als Beziehungsmanager – mit dem Ziel, über die Beratung oder Kommissionsmitwirkung in die Herzkammer der »Entscheider« einzudringen und hier den Takt vorzugeben. Sein Nutzen: Direktkontakte zur Politik sind auch für andere Kunden zentral, wenn Krisen am Horizont aufziehen. Die unmittelbare Interventionsfähigkeit in Krisensituationen gilt als das A und O professionellen Lobbyismus. Roland Berger und Jürgen Kluge waren in diesem Sinne typische Schlüsselfiguren, die das Geschäft der Politikberatung mit klassischem Lobbyismus verschmelzen.

10 Vgl. *Der Spiegel*, 16.7.2014.

**Kompetenzverlust: Politikberatern fehlen das  
interdisziplinäre Erfahrungswissen  
und der Zugang zu den Entscheidern.  
– »Beziehungsspiele und unbequeme Wahrheiten«**

Der dritte Beratungstypus wird von Werner Jann verkörpert. Er ist ein Ausnahmewissenschaftler, der als Grenzgänger zwischen Praxis und Theorie produktive Impulse geben kann. Er kennt die praktische Beratungspolitik aus der Kieler Staatskanzlei, als Björn Engholm sich (vor 25 Jahren) aufmachte, die Sozialdemokratie neu zu erfinden. In der Welt der Wissenschaft kennt sich der Verwaltungsexperte auch 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 überrascht mit der Fragestellung, wie man Politikberatung so organisieren könne, »dass Politik nicht jede Beratermode mitmacht oder dass inkompetente oder eigennützige Experten und Think Tanks<sup>11</sup> daran gehindert werden können, zu viel Schaden anzurichten« (Jann 2009).<sup>12</sup>

Jann fordert, dass Berater zunächst ein realistisches Bild des Policy Makings – der politischen Praxis – benötigen, um handlungsfähig zu werden. Denn die Kernfrage, wie Politik funktioniert und welche Handlungszwänge dominieren, blenden die meisten Berater aus. Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, warum die Kommunikation zwischen Beratern und ihren Objekten aus der Politik meist nicht gelingt oder erst gar nicht zustande kommt. In der Politikberatung sind, so Jann, vor allem die »Fachbruderschaften« und »Politiknetzwerke«, die sogenannten »eiserne Dreiecke« zwischen Ministerialbürokratie, Parlamentsausschüssen und Verbänden – also den Lobbys –, sowie der Wissenschaft für die Prozesse prägend. »Aber diese Fachbruderschaften zum Beispiel der Verkehrspolitiker, der Sozialpolitiker oder auch der Umweltpolitiker sind nur begrenzt innovativ«, bilanziert 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 2009)

Die von Jann sezierten »Fachbruderschaften« sind nicht selten »Aktivposten« selbst in den Gremien der »wissenschaftlichen Politikberatung«.

11 Für einen aktuellen Einblick in die Berliner Thinktanks vgl. Schlieben (2011). Am Beispiel der »Stiftung Zukunft« wird ein interessanter Trend der gegenwärtigen »Politikberatung« nachgezeichnet. Vgl. auch Merai et al. (2011).

12 Alle Zitate aus Jann (2009) beruhen auf einem Vortragsmanuskript und werden hier ohne Seitenzahl wiedergegeben.

Wenn sie hier nicht als Gestalter auffallen, können sie sich aber mindestens als Bremser erweisen.

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>13</sup> Die Probleme in Bezug auf Zukunftsorientierung und Integration auf dieser Ebene würden als das »hole in the centre«, das Loch im Zentrum, bezeichnet. 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 2009)

Politikberatung sei, so Jann, stets parteilich und Teil der öffentlichen Auseinandersetzung. Diese Disziplin ist demnach immer Teil des politischen Meinungskampfes, und »ob sie es will oder nicht, Munition in politischen Auseinandersetzungen« (Jann 2009). In diesem Prozess gehe es darum, bessere Zahlen und belastbare Belege zu liefern, die die größte Überzeugungskraft haben. 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, Narrativen« (ebd.) gelte also die Sarrazin-Politikformel: »Eine gute Story ist wirksamer als tausend richtige Argumente.« Im politischen Tagesgeschäft, im Management von Konflikten und Themen geht es vor allem um die »Deutungshoheit« in einer hybriden Medienwelt, die zunehmend in Echtzeit kommuniziert. Dies ist nur selten das Fachgebiet von Mitgliedern in Kommissionen der »wissenschaftlichen Politikberatung«. In diesem Feld sind sie meist Laien und Amateure. Genau hier wirken aber die »kommerziellen Politikberater« mit ihren PR-Spezialisten, die die Bedeutung von Bildern kennen und der Politik die »Narrative« liefern.

Der Strukturwandel der Öffentlichkeit ist bei den Politikern (und ihrem Umfeld) angekommen. Deshalb bevorzugen sie Politikberater, die im Kommunikationsdschungel die »bestellten Wahrheiten« liefern und damit die Chance auf Deutungshoheit im Meinungswettbewerb garantieren. Vereinfacht könnte man zusammenfassen: Nicht der Sachverhalt ist entscheidend, sondern die öffentliche Interpretation des Sachverhalts. In der politischen Kommunikation von Fachpolitik geht es zunächst um

13 Der Dauerstreit zu zentralen Konfliktthemen – von der Quote bis zum Betreuungsgeld – zwischen den früheren Ministerinnen Ursula von der Leyen und Christina Schröder illustriert diesen ständigen ministerialen Konkurrenz- und Abwehrkampf.

die Eindruckserweckung, um eine Formel, die per ›Küchenzuruf‹ einfach vermittelt werden kann. Differenzierungen, die naturgemäß wissenschaftliche Politikberatung kennzeichnen, wirken in dieser Kommunikationswelt als störende Kommunikationshürden. Solche aus der Praxis gewonnenen Grundeinsichten finden sich nur selten in der Flut von Beratungsleitfäden.

Wer Erfolg in der Politikberatung haben wolle, müsse Konzepte liefern, »mit denen die Realität geordnet und interpretiert werden kann« (Jann 2009). Praktiker übernehmen in der Regel keine fertigen Lösungen oder abstrakten Theorien, sondern würden durch Begriffe, Daten, Konzepte und Sichtweisen der Wissenschaft beeinflusst. Dies sei ein »diffuser Prozess der Aufklärung« (Jann 2009), der den Adressaten der Politikberatung Legitimation verschaffe. Erfolgreiche Politikberatung habe immer die Sichtweise und die Lage des zu Beratenden im Auge: »Es geht darum, die eigenen Bedingungen und Restriktionen und die der anderen besser zu verstehen« (Jann 2009).

Jann favorisiert ein realistisches Konzept der Politikberatung, das auf Nähe, Kontinuität, Diskurs und Unabhängigkeit gegenüber dem Auftraggeber setzt. Er kalkuliert die Risiken und Nebenwirkungen des Beratungsprozesses mit ein. Nur im politischen Alltag allerdings ist die Erfüllung der skizzierten Erfolgsbedingungen politischer Beratung die Ausnahme, 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 entgegenbringen. Nur sie wissen – im Treibhaus von Neid und Niedertracht –, wie »der Chef tickt«. Die meisten Politiker folgen der Richtschnur, dass ihre Entscheidungen zu 80 Prozent ihrer Intuition folgen und nur zu 20 Prozent auf Erfahrung beruhen. Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman hat in seinem hochgelobten neuen Werk »Schnelles Denken, langsames Denken« (2012) dieses Verhalten vielfach belegt: Entscheidend ist weniger das Problem an sich, sondern unsere Wahrnehmung des Problems.

»Die Kompetenzillusion ist nicht nur ein individueller Urteilsfehler; sie ist tief in der Kultur der Wirtschaft verwurzelt. Tatsachen, die Grundannahmen in Frage stellen – und dadurch das Auskommen und die Selbstachtung von Menschen bedrohen –, werden einfach ausgeblendet« (Kahneman, SZ, 26.5.2012).

In einem rastlosen, termingetriebenen Politikerleben ist zudem wenig Platz und Muße für prozessorientiertes Lernen in intensiven Beratungsprozessen. Schon Willy Brandt soll schon über den »Terror des Terminkalenders« geklagt haben. Seitdem haben sich die Rahmenbedingungen für »Echtzeitpolitiker« noch weiter beschleunigt. Politiker müssten erst den konkreten Nutzen langfristiger Strategiebildung und Konzeptplanung erkennen und erfahren. Erst dann könnte sich eine professionelle,

erfahrungsgesättigte, interdisziplinäre und rationale Politikberatung in einem kontinuierlichen Prozess entfalten. Und dies wohl nur Schritt für Schritt.

»Sie beraten, um zu beeinflussen.«<sup>14</sup>

Schon heute gibt es eine Symbiose der politischen und medialen Klasse. Der Drehtür-Effekt funktioniert in immer höherer Geschwindigkeit. Stellvertretend für die Bedenken gegen den ausufernden Lobbyismus stehen die Analysen des früheren konservativen Verfassungsrichters Hans-Jürgen Papier. Seine ungewöhnlich klaren Bedenken hob die Börsenzeitung auf den Titel: »Verfassungsrichter Papier warnt vor Lobbyismus« (Börsenzeitung 2.3/2010: 1), hieß es in der Überschrift. Papier warnte: »Lobbyismus ist eine latente Gefahr für den Rechtsstaat.«

In seiner Dissertation zum Themenfeld »Ethik und Qualität in der Politikberatung« (Rafat 2012) geht der Berater Shamim Rafat davon aus, dass sich die Politikberatung »idealtypisch« in drei Bereiche aufgliedern lässt, nämlich »in die wissenschaftliche Politikberatung, in das Lobbying und in die privatwirtschaftliche oder auch kommerzielle Politikberatung [...]« (Rafat 2012: 229). Es handele sich – frei nach Max Weber – »nicht um klar abgrenzbare soziale Phänomene« (ebd.: 229). Sein zentraler Befund nach Akteursbefragungen ist: »Moralische und rechtliche Grundsätze und Prinzipien spielen für die Befragten in kriterialer Hinsicht keine nennenswerte Rolle.« »Über die ethische Dimension der Kriterien ist kein explizites Wissen vorhanden.« »Bei einigen Kriterien wird bei der Einhaltung in der Praxis auf Grenzen gestoßen« (ebd.: 231).

Auf Klar-Deutsch übersetzt: Die Branche ist diffus und arbeitet ohne verlässliches Wertefundament; von Verbänden gesetzte Normen sind unbekannt und spielen überdies in der Praxis keine Rolle. Wir haben es im Prinzip also mit einer »Toyota-Branche« zu tun, frei nach dem Motto: »Nichts ist unmöglich«.

Was wissenschaftlich belegt ist, wird von der Berufsvereinigung der Politikberater sogar zum Selbstverständnis erhoben. Dominik Meier, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (degepol), bilanziert: »Politikberatung ist Interessenvertretung« (Meier 2008: 1). Er spricht von »praktischer (lobbyistischer) Politikberatung«. »Die traditionelle Unterscheidung zwischen ›wissenschaftlicher‹ und ›praktischer‹ (lobbyistischer) Politikberatung lässt sich nicht mehr halten« (Meier 2008: 1). Beide Berufsgruppen vereine ein Ziel: »Sie beraten, um zu beeinflussen« (Meier 2008: 1).

<sup>14</sup> Meier (2008: 1)..

Zu einer ähnlichen Bilanz kommt die Studie »Denken fördern. Think Tanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit« (Merai et al. 2011): Eine »Tendenz zur Politisierung des Marktplatzes der Ideen« (Speth 2010, zit. nach Merai et al. 2011: 11) sei nicht zu leugnen.

Weil im Anschluss an diese Erkenntnisse faktisch keine verbindlichen Leitplanken in der Politikberatung existieren, ist diese so attraktiv für Lobbyisten – also den Kreis von etwa 5000 Personen, die im Fremdauftrag die Agenda und die Gesetze der Politik beeinflussen wollen.

Lobbyisten geht es im Wesentlichen darum, politische Projekte im Sinne ihrer Auftraggeber zu prägen, zu beeinflussen oder zu verhindern. Ihre wichtigsten Rohstoffe sind Information, die Nutzung juristischer Fallstricke und die Drohkulisse von »negativem Marketing« in der Öffentlichkeit. Ihre Ansprechpartner sind im relevanten Feld vor allem Spitzenpolitiker, die Top-Ministerialbürokratie und die wesentlichen parlamentarischen Strippenzieher. Der Politikwissenschaftler Thomas Ellwein wurde auf einer internen Strategiekonferenz in Berlin von seinen Professoren-Kollegen mit der Aussage zitiert, dass etwa 100 Akteure das politische System in Regierung und Parlament steuern könnten.

Wenn man diese Rahmenbedingungen bündelt, ist die vermeintlich neutrale Politikberatung ein willkommenes Einfallstor. Über die Politikberatung können die anvisierten Zielgruppen in der Politik mit den gewünschten Informationen und konzeptionellen Vorschlägen erreicht werden. Politikberatung hat zudem den wesentlichen Vorteil, dass der Nimbus der vermeintlichen Unabhängigkeit den Zugang zur Zielgruppe erleichtert. Kollateralnutzen ist zusätzlich, dass bei der Informationsbeschaffung das Umfeld der Experten gut erreicht werden kann und nicht durch den möglicherweise fragwürdigen Absender »Lobbygruppe XY« beschädigt oder beeinträchtigt wird.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die vermeintlich »neutralen« Ergebnisse für Kampagnenarbeit in der Öffentlichkeit genutzt werden können. Was unter dem Namen »Studie im Auftrag von ... Ministerium XY« erscheint, verspricht mehr Erfolg als ein Papier des Zigarettenverbandes gegen zunehmende Rauchverbote.

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

1. Politikberatung ist – nicht nur in Deutschland – keine entwickelte, professionell abgesicherte Disziplin mit geregelter Ausbildung, verbindlichen Standards und gereifter Ethik. Politikberatung ist heute

zum Sammelbegriff politiknaher Dienstleistungen (PR, Lobbyismus, Konferenzorganisation, Marketing u.v.m.) mutiert. Selbst Immobilienberater haben einen stärkeren Professionalisierungsgrad. Politikberater formulieren anspruchsvolle Leistungsversprechen, liefern aber bislang kaum dokumentierbare Leistungsnachweise.

2. Für unabhängige Politikberatung gibt es in Deutschland keinen Markt. Vor allem die meist gut ausgestatteten Leitungsstäbe in Ministerien und Staatskanzleien decken weitgehend den geringen Bedarf an klassischer Politikberatung für das Spitzenpersonal. Deutschland ist für Politikberater ein Entwicklungsland, auch weil der Bedarf und das Interesse an unabhängigen, ergebnisoffenen Beratungsleistungen überschaubar ist.
3. Politikberatung wird von der in der Politik grassierenden Misstrauenskultur und neidgetriebener Konkurrenz sowie Missgunst ausgezehrt. Weil selbst jahrzehntelange »Freundschaften« in der Politik nur zeitlich begrenzt und dann noch von Misstrauen unterlegt sind, ist der Zugang von externen Beratern sehr begrenzt. Vertrauen (im direkten politischen Umfeld) ersetzt Kompetenz (von echten Experten).
4. Hinzu kommt die Konkurrenz mit den Mitarbeitern, die eigentlich die Beratung leisten sollten. Minister kommen und gehen. Der Apparat bleibt. Echte 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. Ohne die Akzeptanz des »Inner Circles« wird kein Beratungsprojekt gelingen.
5. Politikberater sind meist Generalisten mit begrenztem Erfahrungswissen in einzelnen Themenfeldern, selten ausgewiesene Spezialisten mit langjähriger Praxiserfahrung. In der Regel sind sie die verlängerte Werkbank der PR- und Lobbyagenturen, die Hilfsbeamten der Demoskopien, die Praktikanten der wirklichen Strategen. Kurz: Es fehlen oft eine nachgewiesene Leistungsbilanz, Kontextwissen, interdisziplinäre Kompetenz und ein unverwechselbares Profil. Der Dreiklang von analytischem Erfahrungswissen darüber, »wie Politik funktioniert«, strategischer Kompetenz und hoher Kommunikations-sensibilität ist selten zu finden.
6. Faktisch sind die meisten Politikberater Lobbyisten für ihre Auftraggeber. Sie unterliegen allen Schattenseiten des Gewerbes. Lobbyismus unterscheidet sich aber von seiner instrumentellen Zielsetzung, nicht öffentlich zu agieren, dem möglichen Einsatz auch schmutziger Mittel und dem Verzicht auf ethische Grenzen fundamental von unabhängiger Politikberatung. Lobbyismus arbeitet gezielt ohne

Öffentlichkeit und verstößt damit gegen das Pluralismusgebot des Grundgesetzes. Öffentlichkeit und Transparenz sind *das* konstituierende Merkmal der parlamentarischen Demokratie.

7. Politikberater können (fast) keine schlüssige Erfolgsgeschichte erzählen und haben einen begrenzten praktischen Erfahrungsschatz. Erfahrung, Erfolg und souveräne Diskretion sind aber die Rohstoffe für den Zugang zu ergebnisoffenen, unabhängigen Beratungsprozessen.
8. Unabhängige Politikberater stehen im Schatten einer mächtigen Konkurrenz von Dienstleistern in diesem Markt, die offenbar eher die Bedürfnisse der Auftraggeber erfüllen. Dazu gehören Werber, Medienberater, Kampagnenmacher, PR-Agenturen, Lobbyisten sowie Unternehmensberater von McKinsey bis Roland Berger. Sie gestalten Politikbeeinflussung stärker als ihre vermeintliche Konkurrenz, die den Beruf »Politikberater« auf Visitenkarten führt.
9. Den meisten Politikberatern fehlen Strategiewissen und 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 erfolgreiche Berater. Zudem verlangt erfolgreiche Politikberatung – auf beiden Seiten – Geduld, hohen Zeiteinsatz, Kontinuität, geistige Offenheit und langfristig angelegte Konzepte. Diese Faktoren stehen aber dem »Just-in-time-Politikprozess« meist entgegen.
10. Dieses anspruchsvolle Profil ist im Berufszweig der selbsternannten Politikberater notleidend. Deshalb sollte sich die Branche einer Inventur unterziehen, Grenzen und Ziele genauer definieren und so sich selbst neu legitimieren und Akzeptanz in der Praxis aufbauen. Nur eine gereifte Ethik und klare Handwerksordnung kann die Politikberatung retten.  
Den Auftraggebern muss umgekehrt klar werden, welchen Nutzen eine unabhängige und praxisrelevante Beratung im Ergebnis bringen kann.

**Fazit: Die Branche muss Aufgabenfelder präzisieren, ethisch grundieren 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 frei schwebende Dienstleistung in einer nervösen Randzone der Realität. 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.

Die schillernde Branche steht vor der Aufgabe, ihr Berufsbild und ihre praktischen Aufgabenfelder genau zu definieren und mehr Praxiserfahrungen in der realen Politikberatung zu sammeln. Ohne dieses Erfahrungsfundament und eine Ausdifferenzierung der Leistungsangebote dieser Profession bleibt für die meisten Akteure nicht mehr als ein Schattenmanagement des Lobbyismus.

Die Realisierung von drei Vorschlägen könnte die Chancen einer seriösen, unabhängigen Politikberatung erweitern:

*Erstens.* Das Konzept der »wissenschaftlichen Politikberatung« sollte mit den Auftraggebern aus der Politik evaluiert werden. Die Auftraggeber müssten sich hier zu den Grundlagen dieses Konzeptes präzise äußern und sich auf einen verbindlichen Kodex der wissenschaftlichen Politikberatung verpflichten.

*Zweitens:* Eine Sachverständigenkommission sollte eine umfassende Analyse der »kommerziellen Politikberatung« vornehmen, um der Politik die Defizite und Schwachstellen dieser Branche zu vermitteln.

*Drittens:* Das Chancenpotenzial wissenschaftlicher Politikberatung sollte über einen längeren Zeitraum am Beispiel eines großen Konfliktthemas als Fallbeispiel erprobt und evaluiert werden. Dieser Praxistest – über ein Einzelprojekt hinaus – könnte die Bedeutung wissenschaftlicher Wertschöpfung für alle Beteiligten nachweisen.

## Literatur

- Bahr, Egon (1996): *Zu meiner Zeit*. München: Blessing.
- Die Børsenzeitung (2010): Interview mit Hans-Jürgen Papier, Bundesverfassungsgericht: *Lobbyismus ist eine latente Gefahr für den Rechtsstaat*, 02.03.2010.
- Grunden, Timo (2009): *Politikberatung im Innenhof der Macht. Zu Einfluss und Funktion der persönlichen Berater deutscher Ministerpräsidenten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jann, Werner (2009): *Beziehungsspiele – Zum Verhältnis von Politik und Beratung*. Input zur Tagung der BertelsmannStiftung »Von der Beraterrepublik zur gut beratenden Republik«, 28. Januar 2009, Berlin (Vortragsmanuskript).
- Jung, Matthias (2014): *Die Parteienlandschaft nach den Landtagswahlen im Osten*

- AfD – *Fluch oder Segen für die Union?*, [http://www.kas.de/upload/dokumente/2014/10/141013\\_jung.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2014/10/141013_jung.pdf)
- Kahneman, Daniel (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kaspari, Nicole (2008): *Gerhard Schröder – Political Leadership im Spannungsfeld zwischen Machtstreben und politischer Verantwortung*, Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Merai, Karolina et al. (2011): *Denken fördern. Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit*. Berlin/Düsseldorf: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Vodafone Stiftung.
- Meier, Dominik (2008): Politikberatung ist Interessenvertretung – Interessenvertretung ist unverzichtbarer Teil der parlamentarischen Demokratie. in: *Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft* 22/2008. ([http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag\\_meier\\_081107.pdf](http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_meier_081107.pdf))
- Rafat, Shamim (2012): *Ethik und Qualität in der Politikberatung: Zur Entwicklung von professionellen Standards und Grundsätzen*. Bielefeld: transcript.
- Schlieben, Michael (2011): Vermitteln, Verkaufen, Verschwiegen. Ein Streifzug durch die Berliner Think-Tank-Szene, in: *Indes*, Herbst 2011 : 87 ff.
- Siefken, Sven T. (2007): *Expertenkommissionen im politischen Prozess: Eine Bilanz zur rot-grünen Bundesregierung 1998-2005*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Streck, Wolfgang (2011): *Man weiß es nicht so genau: Vom Nutzen der Sozialwissenschaften für die Politik*, *MPIfG Working Paper* 9/2011.
- Weingart, Peter et al. (2008): *Leitlinien Politikberatung*. Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.