

Politikberatung – Wie geht das?

Von Dipl. Soz. Dirk Jung

Wer nach einem praktischen „Toolbook der Politikberatung“ sucht, wird dieses vergeblich tun, obwohl es in der Welt nur so wimmelt von Menschen und Organisationen, die Politikberatung als ihr Geschäft bezeichnen und betreiben. Das ist kein Zufall.

Das Problem beginnt mit der Frage, ob man Politik überhaupt beraten kann. Menschen kann man beraten, Gruppen oder Organisationen – aber Politik? Eine weitere Krux scheint darin zu liegen, dass man diese Beratung aus sehr unterschiedlichen Haltungen und Rollen heraus betreiben kann, mit unterschiedlichen Mandaten, Interessen und Methoden. Wir wollen im Folgenden versuchen, durch die Darstellung von fünf – etwas stereotypisierten – Beratungsmodellen dieses diffuse Arbeitsfeld zu strukturieren. Diese Stereotypen sind nicht wissenschaftlich abgeleitet sondern ein Kondensat aus unserer fast 20-jährigen Erfahrung in diesem Arbeitsfeld.

Falls Sie selbst in der Politikberatung tätig sind oder dies beabsichtigen zu tun, können Sie danach eine Selbstverortung vornehmen und sich fragen, ob Ihr Beratungsverständnis Ihrer Aufgabe angemessen ist oder ob Sie eine Veränderung vornehmen sollten.

Modell 1: Der Wasserträger¹

Als Oscar Arias zum ersten Mal Präsident von Costa Rica wurde, konnte einer der **denkmodell**[®] - Partner ein persönliches Interview mit ihm führen. Auf die Frage, wie er es schaffe, trotz hohem Zeit- und Arbeitsdruck soviel zu publizieren und so viele Vorträge zu halten, antwortete der Präsident lächelnd: „Tengo mi Chileno“ – „Dafür habe ich meinen Chilenen“. Er sprach von seinem landesweit bekannten chilenischen Ghostwriter, der im völligen Einklang mit seinem Beratungskunden intellektuelle Zu- und Nacharbeiten leistete.

Das Wasserträger-Modell erfordert seitens des Beratenden das Einverständnis in eine dienende und akzeptierende Rolle. Der Klient (oder das Klientensystem, z.B. eine Organisation oder Gruppe) wird als grundsätzlich souverän und kompetent in seinen politischen Entscheidungen akzeptiert, die Arbeitsgrundlage bilden fachliches und menschliches Vertrauen, gemeinsame Werte und Zielvorstellungen. Der Wasserträger beschränkt sich auf die fachlich-sachliche Rolle des Entscheidungsvorbereiters bzw. – umsetzers. Er beschafft Information jeglicher Art, bereitet sie auf und legt sie an der Türschwelle des politischen Entscheidungsraums ab. Ein Beispiel für dieses Modell sind die so genannten „Referenten“, meist junge Fachleute, die im deutschen Bundestag und in den Länderparlamenten die Abgeordneten in den zahlreichen Sachfragen briefen, um deren Entscheidungskompetenz zu erhöhen. Auch „Think Tank“-Institute oder parteinahe Stiftungen nehmen häufig diese Rolle an bzw. haben keine andere Wahl, da sie von den Zuwendungen ihrer Klienten aus dem politischen System abhängig sind.

Solche Wasserträger können durch ihren direkten und vertrauensvollen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern zu gefürchteten oder geschätzten „grauen Eminenzen“ mit beträchtlichem Einfluss mutieren. So gelang es dem Centrum für internationale Migration

¹ Wie üblich verwenden wir in diesem Artikel das so genannte grammatikalische Geschlecht. Es schließt Männer und Frauen gleichermaßen mit ein.

und Entwicklung (CIM)² vor einigen Jahren, einen Umweltjuristen im Justizministerium eines großen südostasiatischen Landes zu platzieren, um bei der Vorlage für ein neues Umweltgesetz zu assistieren. Nach wenigen Monaten vor Ort sagte die Leiterin eines großen international geförderten Umweltprogramms neidvoll: „Dieser Mann hat in 6 Monaten mehr für den Umweltschutz in diesem Land erreicht als alle Umweltprojekte der letzten 10 Jahre zusammen...“

Modell 2: Der Hofnarr

Politische Hofnarren müssen nicht lustig sein, sie müssen frech sein. Das können sie aber nur tun, wenn der Beratungskunde ihre Dienste schätzt und ihnen dafür Narrenfreiheit gewährt. Hofnarren sind nicht unbedingt produktiv und ergebnisorientiert, sie irritieren und können ganz schön nerven. Im politischen Geschäft nennt man sie gern „Querdenker“, o.ä.

Hofnarren müssen angst- und repressionsfrei arbeiten können, im Gegenzug verlangt der Kunde dafür absolute Diskretion und Loyalität. Die Arbeit muss also in einem für beide Seiten geschützten Raum stattfinden, nur dort darf der Narr sagen, dass der Kaiser keine Kleider anhat, Biotreibstoffe vielleicht eine Schnapsidee waren oder Atomkraftwerke dem Klimaschutz zuträglich sein könnten.

Am sanften Ende seiner Ausdrucksskala mündet das Hofnarren-Modell ins klassische *Politiker-Coaching*, bei dem beide Seiten im geschützten Raum Tabus und Undenkbare besprechen können.

Hofnarren-Beratung bereitet oft radikale politische Kurswechsel vor, bricht Tabus und dreht dem Mainstream eine lange Nase. Die privilegierte Stellung des Hofnarren führt aber nur dann zu wirksamen Veränderungen, wenn dieser mit seinen Äußerungen noch anschlussfähig an das Wertesystem seiner Klienten ist und zumindest der Hauch einer praktischen Umsetzungsmöglichkeit besteht.

Andernfalls macht er sich wirklich zum Narren oder er verliert – wie es bei seinen mittelalterlichen Kollegen schon mal vorkam – den Kopf.

Modell 3: Der Themenlobbyist

Diese Politikberatung verfolgt eine explizit eigene Agenda, hat ein eigenes thematisches Anliegen und trägt dieses mit Überzeugung in den politischen Raum hinein. Demzufolge können wir in der Praxis zwei Ausprägungen beobachten, die an den beiden Enden einer gedachten Skala des Erfolges liegen:

Der Rufer in der Wüste

Hartnäckig und mit hoher Leidenschaft trägt er jahrelang sein Anliegen vor, ohne damit allzu viel Gehör zu finden. Viele Publikationen, Workshops, Vorträge, Aufklärungsfilme erscheinen und verblassen wieder, ohne dass jene kritische Masse von Unterstützung entsteht, die für politische Veränderungsprozesse notwendig ist. Politikergenerationen kommen und gehen, und immer wieder beginnt die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit

² siehe www.cimonline.de

von Neuem. Der Rufer in der Wüste weiß, dass er recht hat, er hat Fakten und Fachwelt auf seiner Seite – aber recht haben alleine genügt nicht im politischen Geschäft.

Häufig werden Rufer in der Wüste aus Steuergeldern oder Spenden finanziert. Das ermöglicht es ihnen, lange in dieser Rolle auszuharren und sich einer ernsthaften Wirkungsprüfung Ihres Tuns zu entziehen.

Der Politikunternehmer

Politikunternehmer sind sich darüber im Klaren, dass sie auf einem Markt der Ideen miteinander konkurrieren. Dieser ist sehr unübersichtlich und das Konsumentenverhalten nur schwer voraussagbar. Sie schlussfolgern daraus jedoch nicht, ihre Beratungsprodukte wie sauer Bier anzubieten sondern setzen sich mit der Funktionslogik des politischen Systems auseinander.

Dabei hilft ihnen beispielsweise das von John W. Kingdon³ unter der Bezeichnung "Multiple Streams" entwickelte Politikmodell. Dieses beschreibt drei „Ströme“ die für das Entstehen politischer Entscheidungen von Bedeutung sind:

1. Der „Problem Stream“, das ist der Fluss der öffentlich wahrgenommenen und formulierten Probleme und Fragestellungen.
2. Der „Policy Stream“, das sind die gerade „en vogue“ befindlichen und öffentlich für „gut“ befundenen Lösungsvorschläge und –modelle.
3. Der „Political Stream“, das sind externe Ereignisse des politischen Lebens (Wahlen, Umstürze, Streiks, Skandale, etc.)

Wenn sich diese drei Ströme kreuzen, entsteht ein „*window of opportunity*“, in das der Themenlobbyist sein Anliegen und sein Beratungsangebot effizient und effektiv platzieren kann. Dieses Vorgehen setzt allerdings eine antizipierende, pro-aktive Haltung des Politikunternehmers voraus, muss er doch sein fertiges Produkt bereits in der Schublade liegen haben, wenn sich ein Fenster öffnet. Anders als beim „Rufer in der Wüste“ ist hier also das richtige *timing* der Schlüssel zum Erfolg und nicht die Intensität der Öffentlichkeitsarbeit oder die fachliche Seriosität.

Wer seinen Blick geschärft hat, kann die Aktivitäten der Politikunternehmer sehr gut in der Presse beobachten, meist im Gefolge von z.B. Naturkatastrophen (Klimawandel!), Steuerskandalen (Bankgeheimnis!), Benzinpreiserhöhungen (Solarenergie! Sparautos!).

Modell 4: Der Stellvertreter

Das Stellvertreter-Modell widerspricht allen Regeln der guten Beratung und ist dennoch weit verbreitet, u.a. auch in der internationalen Zusammenarbeit. In seinem Bestreben, dass es endlich mit der Politik und ihrer Umsetzung „voran“ gehen möge, übernimmt der Stellvertreter nach und nach so viele Funktionen und Kompetenzen seines politischen Kundensystems, dass dieses immer mehr in den Hintergrund tritt. Eine solche

³ John W. Kingdon: Bridging Research and Policy, Agendas, Alternatives, and Public Policies; Harper Collins, New York, 1984

Vorgehensweise mag bei sogenannten „schwachen Staaten“ oder in einer Nachkriegs- und Aufbausituation zeitweilig zu rechtfertigen sein. Fatal und verführerisch ist dieses Beratungsmodell aber immer dann, wenn sich daraus ein Spiel zum gegenseitigen Vorteil entwickelt: Die Beratenden freuen sich über zunehmenden Einfluss und direkte Umsetzungsmöglichkeiten, und die politischen Klienten können sich in Ruhe ihren anderen Prioritäten widmen und im Fall des Misserfolgs die Schuld auf die Beratung schieben.

Symptome für das Stellvertretermodell sind häufig ungewöhnlich groß dimensionierte und komplexe Organisationsstrukturen auf der Beratungsseite. Wer denkt da nicht an Afghanistan...

Eine aktuelle Anekdote zur Illustration: Bei der Evaluierung eines umfangreichen Programms der internationalen Zusammenarbeit (20 Mitarbeiter) in einem arabischen Staat bat der Gutachter die Programmleitung, für ihn Gesprächstermine mit der nationalen Partnerbehörde zu vereinbaren. Die Programmleitung konnte nur mit einem einzigen Terminvorschlag aufwarten: 60 Minuten mit dem Minister.

Modell 5: Der Pferdeflüsterer

Zugegeben, der Begriff ist ein wenig abgenutzt, aber uns ist keine bessere Metapher eingefallen, um diese Luxusausgabe politischer Beratung zu charakterisieren. Der Pferdeflüsterer verhält sich nicht plump interventionistisch sondern systemisch. Er lockt nicht mit grünem Gras noch zerrt er am Zügel. Er studiert die Bewegungsdynamik des politischen Systems, seine Interessen und Widerstände und Möglichkeiten. Er macht Einladungen, öffnet Räume und Optionen. Sein Ziel: das System überwindet seine inneren Blockaden, bewegt sich in sinnvoller, selbst gewählter Richtung, gewinnt Entscheidungs- und Handlungsautonomie über sich selbst, wird mutiger und angstfreier.

Der Pferdeflüsterer tritt in einen Dialog mit dem politischen System ein, der zulässt, dass auch er selbst sich verändert und bewegt. Er macht nur kleine Bewegungen, die das System verstehen und nachvollziehen kann. Diese Arbeit braucht Geduld, Bescheidenheit und einen offenen Geist. Sie ist leise und entzieht sich jeder linearen, ergebnisorientierten Planungslogik. Politische Interventionen des Pferdeflüsterer sind unaufgeregt und scheinbar absichtslos: Zwei Menschen auf einer Party an den gleichen Tisch setzen, eine kleine Besuchsreise organisieren, halb-private Gesprächskreise und Kaminabende organisieren, gegnerische Politiker zu einer gemeinsamer Benefizveranstaltung motivieren, hier ein kleines Seminar, dort ein Presseartikel, hier ein Forum. Wenn die Arbeit getan ist, gehen Pferdeflüsterer genauso leise, wie sie gekommen sind...

*Dieser Artikel entstand aus einem konkreten Arbeitsanlass: **denkmodell**[®] entwickelt zurzeit für einen öffentlichen Auftraggeber ein Weiterbildungsprodukt „Politikberatung“, das voraussichtlich Ende 2008 in die Erprobung gehen wird.*

Nützliche Links:

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung: <http://www.degepol.de>

NAUTILUS- Das Netzwerk: www.nautilus-politikberatung.de

© denkmodell[®] 2008 **Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"?** Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter hinab laden.