

Handlungsoptionen für Minister bei Amtsübernahme

Bis zur Übernahme eines Ministeramtes ist es in der Regel ein längerer Weg. Doch die eigentliche Herausforderung kommt dann erst mit dem Amt. Was angehende und bereits im Amt tätige Minister beherzigen sollten, gilt in Teilen nicht nur für die Ministerialverwaltung, sondern auch für politische Ämter in Kommunen.

Autoren



Jost de Jager

war bis 2012 Minister für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und arbeitet seitdem als Unternehmensberater



Sören Wendt

war unter anderem im Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein tätig und arbeitet seit 2013 als Unternehmensberater

Vor wenigen Wochen wurde in drei Bundesländern gewählt: Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt. Die Regierungsbildungen sind bereits abgeschlossen – und es steht fest: Viele Ressorts werden neu geschnitten, Behördenchefs samt Stab ausgetauscht, neue Minister übernehmen Verantwortung. Minister, die zum ersten Mal in Amt und Würden sind, sind in der Regel alles: glänzende Rhetoriker, gewiefte Taktiker, gute Wahlkämpfer. Eines aber sind sie in der Regel nicht – erfahrene Lenker von Konzernen. Genau das wird sie im neuen Amt erwarten: ein Konglomerat aus Behörden und öffentlichen Unternehmen mit ganz eigenen Spielregeln. Ob sie diese beherrschen, wird über ihren Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Der neue Chef und das Ministerium

Der Rausch des Wahlerfolgs ist noch nicht verflogen, die Koalitionsverhandlungen sind durchgekämpft – Dienstantritt der „Neuen“. In diesem Moment begegnen sich zwei Welten. Die Verwaltung, die solche Wechsel an der Spitze kennt und abwartet, ob der neue Chef das nötige Format hat; und der neue Minister, vor Kraft strotzend und mit diversen Vorurteilen über Beamte ausgestattet.

Klug ist, solche Vorurteile schnell abzulegen. Denn die Beamten sind darauf geeicht, jeden Minister bei der Wahrnehmung seiner Verantwortung zu unterstützen. Und die ist gewaltig: Die größten Unternehmen des Landes und diverse Behörden sind Ministerien zugeordnet. Ministerien, die jedes Jahr über ein Zig-Millionen-Budget verfügen. Während in der freien Wirtschaft die Potenzialträger über Jahre und Jahrzehnte auf herausragende Positionen vorbereitet werden, springen Politiker unvorbereitet ins sehr kalte Wasser. Und nur ein exzellent ausgebildeter Behördenapparat kann ihnen helfen, nicht zu erfrieren.

Spielregeln der Zusammenarbeit in Ministerien

Auch wenn die öffentliche Wahrnehmung eine andere ist: Minister haben die Verantwortung für die Erreichung der im Koalitionsvertrag verankerten strategischen Politikziele. Für die Formulierung dieser Ziele tragen die Parteien die Verantwortung – für die Entscheidung über diese Ziele der Wähler. Das definiert wiederum eine wichtige Rolle eines Ministers: die des (Projekt-)Managers, der den bereits beschlossenen Wandel vollzieht. Klassisches Change-Management also. Ist es entsprechend folgerichtig, dass mit der Einsetzung ei-

nes begabten Managers aus der freien Wirtschaft alles schneller und besser wird? Nein, das ist ein naiver Irrglaube. Denn die Rahmenbedingungen in Politik und Verwaltung unterscheiden sich grundlegend von denen in Unternehmen. Ministerien haben über viele Jahre ihre eigenen Regeln und Strukturen entwickelt. Und jeder Minister tut gut daran, diese Spielregeln schnell zu lernen.

Eines der nachhaltigsten Gerüchte hält sich über die mangelnde Effizienz und Qualifikation des „Beamten“. Die Wahrheit ist: Um einen Job im Ministerium zu ergattern, bedarf es einer hohen Qualifikation. Juristen werden in der Regel nur mit zwei Prädikatsexamen zum Auswahlverfahren zugelassen. Und diese Bewerbungsprozesse unterscheiden sich längst nicht mehr von denen in der vielzitierten freien Wirtschaft. Und da die Arbeit in Ministerien sehr komplex und konzeptionell ist und oft sogar in Gesetzgebung mündet, sind Fehler möglichst zu minimieren. Deshalb sollten neue Minister das Vorurteil „Langsamkeit“ von Beamten in „Gründlichkeit“ ihrer Mitarbeiter umdeuten.

Und Beamte sind nicht nur gründlich, sondern oft die einzigen Experten auf ihren Fachgebieten. Auch wenn Beamte über ein gerütteltes Maß an Leidenschaft verfügen: Ihr Wissen geben sie besonders gerne preis, wenn man sie anständig behandelt. Loyalität ist auch im Ministerium keine Einbahnstraße. Geschützt durch ihren Status und Ethos als Beamte, sind sie darüber hinaus immun gegenüber Drohungen und Manipulationen. Gut, wenn der Minister eine objektive und fundierte Analyse benötigt. Schlecht, wenn er jemanden sucht, der ihm nach dem Mund redet.

Eigener Führungsstil, Demut und Kommunikation

Es ist also eine schwierige Aufgabe, vor der neue Minister stehen: Es fehlt ihnen häufig an Managementenerfahrung, die bürokratische Abstimmung zwischen den Ressorts ist nervenaufreibend, und man-

cher Abteilungsleiter mag am Anfang seine Spielräume austesten. Dem kann man jedoch wirksam begegnen:

- Erstens durch sichtbare politische Führung. Mitarbeiter in Ministerien wollen (wie Mitarbeiter in allen großen Systemen) wissen, was die Spitze vorhat und wie sie es umzusetzen gedenkt. Dazu gehört ganz wesentlich, für sein Ressort zu kämpfen. Mitarbeiter beobachten sehr genau, ob ein Minister die Interessen des eigenen Hauses gut vertritt.
- Zweitens durch eine gewisse Portion Demut. Auch wenn ein Minister von vielen Menschen gewählt wurde: Er weiß nicht alles und sollte sich auf die Durchsetzung der politischen Leitprojekte konzentrieren. Die meisten administrativen Vorgänge bedürfen gar keiner politischen Einflussnahme.
- Drittens durch Kommunikation. Jeder Minister hat sich rhetorisch bewährt – sonst wäre er nicht da, wo er jetzt ist. Während er aber in seinem früheren Leben möglichst viele unterschiedliche Menschen mit prägnanten Formeln erreichen musste, steht er jetzt einem anderen Adressatenkreis gegenüber: Hunderten von Mitarbeitern, die Substanz und klare Führung einfordern. Diese interne Kommunikation will gelernt sein. Das setzt voraus, dass der Minister die sehr spezielle Sprache, Kultur und die Kommunikationskanäle des jeweiligen Hauses erkennt und lernt – und zwar schnellstmöglich. Sonst läuft seine Führung ins Leere.
- Viertens sollte jeder Minister die im Ministerium vorgefundene Organisationsstruktur nicht kopieren, aber kopieren. Die meisten Häuser haben eine reine Linienorganisation, die auf den ersten Blick wie Zeitverschwendung aussieht. Sie hat aber den Vorteil, dass sämtliche Schwachstellen und Fehler frühzeitig erkannt werden. Der klassische Dienstweg wirkt im besten Fall wie eine „Konfliktleiter“ – erst wenn auf der Fachebene alle Kämpfe ausge-

fochten und alle Schwachstellen eliminiert wurden, erreicht ein Papier die Hausspitze zur politischen Letztentscheidung.

Personalauswahl und Projektmanagement

Neue Ressortchefs nehmen in der Regel bewährte Mitarbeiter aus den Fraktionen und Parteizentralen mit in den Leitungsbereich der Ministerien. Es ist wichtig, vertrauensvolle Ansprechpartner zu haben, wenn es um politische Vorgänge geht (bis hin zur Terminplanung). Der Schlüssel zum Erfolg liegt aber genauso in einer guten Verzahnung mit der Verwaltung. Anders als im Bund verfügen Länderministerien fast immer über nur einen Staatssekretär. Dadurch wird die interne Kommunikation aus dem Büro des Ministers und durch ihn selbst wichtiger. Was jeder Minister irgendwann erkennt: Es sind weniger die Sachbearbeiter und mittleren Führungsebenen, die ihm Kopfschmerzen bereiten werden. Sondern seine direkte Berichtsebene, die – in den Ländern – nicht ausgetauscht werden kann.

Eine Lösung liegt in einer Ausgliederung der Top-Projekte in eine zusätzliche Projektstruktur – begleitet von einem professionellen Projektcontrolling. Wenn es gelingt, den Stabsbereich als adäquates Projektbüro zu organisieren, hat die Hausleitung alle Fäden in der Hand und kann sicherstellen, dass die Projekte zielführend abgeschlossen werden. Das stellt allerdings Anforderungen an den Stab von Ministerien. Während Experten für Politik und Kommunikation stets umfassend vertreten sind, mangelt es oftmals an Personen mit Verwaltungserfahrung und insbesondere Projektmanagementkompetenz. Im schlechtesten Fall führt das dazu, dass keine transparente Steuerung von Projekten erfolgt – und die Gestaltungsgewalt nicht mehr bei der Hausleitung liegt. Dann wird aus „top-down“ ganz schnell „bottom-up“. ■