

Minister, die glauben, sie seien in allen Themen die besten Sachbearbeiter, sind keine guten Minister. Die Mitarbeiter stellen in einem solchen Ministerium die eigene gedankliche Arbeit schnell ein. Fachkenntnis muss man also nicht mitbringen in ein Ministerium, wohl aber die Bereitschaft, sich in die Sachmaterien des Ressorts gründlich einzuarbeiten. Das gilt für die Grundzüge ebenso wie für wichtige Details. Man muss die Bereitschaft mitbringen, die Fachsprache, die jeder Geschäftsbereich benutzt, zu verstehen, anzuwenden, aber sie genauso für normale Menschen auch zu „übersetzen“. Gerade dieses „Übersetzen“ muss ein guter Politiker in der Demokratie leisten.

Politische Erfahrung in ein Ministeramt mitzubringen ist wichtiger als reine Fachkenntnis. Das klassische Sozialisationsprinzip von Spitzenpolitikern ist die sogenannte Ochsentour, die oft in den Jugendorganisationen der Parteien beginnt, sich dann in den Vorständen der Mutterpartei fortsetzt, von dort zunächst in ein Abgeordnetenmandat führt und schließlich in Regierungsfunktionen mündet. All das dient dazu, sich mit der Zeit politische Erfahrung anzueignen. Das sollte man nicht abschätzig betrachten. Die Ochsentour stählt die Persönlichkeit auf dem Weg nach oben.

Junge politische Nachwuchshoffnungen haben wenig politische Erfahrung und kommen zuweilen trotzdem in wichtige Ämter. Sie sollen hier Erfahrungen sammeln, um dann bei größeren Aufgaben auf mehr Expertise verweisen zu können. So war es bei der jungen Angela Merkel, die von Bundeskanzler Helmut Kohl erst zur Jugendministerin gemacht wurde, um ihr danach das ungleich wichtigere Umweltministerium anzuvertrauen. Sie hatte sich im Jugendministerium bewährt. So war es auch bei mir: Ich wurde mit 36 Jahren im Oktober 1990 Staatssekretär im Kultusministerium in Mecklenburg-Vorpommern und nach vier Jahren dort Chef der Staatskanzlei.

Manchmal ist es sogar so, dass man erst bestimmte Ämter oder Funktionen haben muss, bevor man dann überhaupt für andere

Führungspositionen infrage kommt. Die Chefs des Bundeskanzleramts waren nahezu alle vorher Parlamentarische Geschäftsführer von Fraktionen, Generalsekretäre ihrer Parteien oder wie Frank-Walter Steinmeier und ich Chefs von Staatskanzleien in Bundesländern. Wer in den obersten Führungsgremien seiner Partei sitzen will, der hat meistens schon Partei- oder Regierungsämter. Und wer Bundeskanzler werden will, der muss sich in aller Regel zuerst einmal als Partei- oder Fraktionsvorsitzender oder wenigstens als ein wichtiger Minister oder Ministerpräsident bewährt haben. Nicht selten ist es für die eigene politische Karriere auch sinnvoll, wenn man parallel noch wichtige Funktionen außerhalb der Politik hat. Viele Spitzenpolitiker sind ehrenamtliche Verbandsvorsitzende, etwa bei sozialen oder karitativen Organisationen. Oder sie sind Mitglieder in den Vorständen von Gewerkschaften, in Kuratorien von Stiftungen usw. Das gibt es auf allen Ebenen: So mancher Landtagsabgeordneter ist Vorsitzender des örtlichen DRK-Kreisverbandes. Und nicht wenige Bundestagsabgeordnete sind Präsidenten von Interessengruppen auf Bundesebene. Wer solche Erfahrungen außerhalb der Politik vorweisen kann, der empfiehlt sich damit für höhere Aufgaben auch innerhalb der Politik.

Was man mitbringen muss, wenn man Spitzenpolitiker werden will, das ist Zutrauen zu sich selbst, den Herausforderungen eines solchen Spitzenamtes gewachsen zu sein. Und man muss einen Macht- und einen Gestaltungswillen mitbringen, der über den Wunsch hinausgehen muss, an persönlicher Bedeutung zu gewinnen.

Die Ressorts, die ich Sicherheitsressorts nenne, also das Innen- und das Verteidigungsministerium sowie das Bundeskanzleramt, brauchen darüber hinaus politisches und fachliches Führungspersonal, das Risikobereitschaft mitbringt, sich durch eine gewisse Härte auszeichnet und im Stress ruhig und entschlossen bleibt.

Als Karl-Theodor zu Guttenberg Anfang März 2011 von seinem Amt als Verteidigungsminister zurücktrat, fand der CSU-

Vorsitzende Horst Seehofer keinen geeigneten Politiker der CSU, der die Risikobereitschaft für die Übernahme des Verteidigungsministeriums hatte. Es wurde sogar von Kandidaten auf persönliche Risiken bei Reisen in gefährliche Einsatzgebiete hingewiesen, die man nicht bereit sei zu tragen. So kam es zu einem Tausch zwischen CDU und CSU. Ich wurde als CDU-Politiker Verteidigungsminister, und der CSU-Politiker Hans-Peter Friedrich wurde Innenminister.

Wer in Spitzenämtern politisch erfolgreich sein will, muss nach meiner Meinung darüber hinaus die Bereitschaft zur Verschwiegenheit mitbringen. Dies gilt wiederum insbesondere für die Sicherheitsressorts. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Es vergeht kein Tag, an dem ein Minister nicht der Versuchung ausgesetzt ist, Journalisten etwas mitzuteilen, was vorher nicht bekannt war, oder etwas zu bestätigen, was Journalisten glauben herausgefunden zu haben und was allein deswegen angeblich kein Geheimnis mehr sei. Dem muss man widerstehen können. Das verlangt das Staatsinteresse. Und nur so wächst auch auf Dauer bei Journalisten der Respekt.

Das Wichtigste aber ist: Niemand ist gleich zu Beginn seiner Amtszeit ein guter Minister. Man wird nicht als Spitzenpolitiker geboren, und man kommt selten „fertig“ ins Amt. Es geht bei der Berufung in ein politisches Spitzenamt nicht um die Frage, ob jemand bereits am Tage nach der Ernennung ein guter Minister, Fraktionsvorsitzender, Generalsekretär oder Staatssekretär ist, sondern um die Frage, ob das jemand in kurzer Zeit werden kann.

Als Hans-Dietrich Genscher vom Innen- ins Außenministerium wechselte, wurde seine Eignung für dieses Amt überwiegend bezweifelt. Als einer der am längsten amtierenden Außenminister der Welt verließ er 1992 hochgeachtet sein Amt. Helmut Kohl wurde als Provinzpolitiker abgetan, der unmöglich dem großen Helmut Schmidt als Bundeskanzler das Wasser reichen könne. Angela Merkel gegenüber wurden insbesondere aus der Wirtschaft und von

ihrem Vorgänger Zweifel geäußert, ob sie für das Amt einer Bundeskanzlerin geeignet sei. Man vermisste politische Erfahrung, war skeptisch wegen ihrer Vergangenheit als Ostdeutsche und zum Teil sogar, weil sie eine Frau ist.

Politische Führung bedeutet, ein guter Minister oder sonst ein führender politischer Amtsträger werden zu wollen, ohne es gleich zu sein, und die Demut, sich das einzugestehen.

Nach meiner Meinung gehört auch Loyalität zu dem, was man als Führungspersönlichkeit in der Politik mitbringen muss. Loyalität gegenüber der Sache, also dem Kernanliegen des Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichs, der einem anvertraut wird; Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber Partei, Fraktion und Regierung und insbesondere deren Chefs.

Ein noch so erfahrener Politiker, der sich in der Sache auskennt, mit Gestaltungswillen und Risikobereitschaft ausgestattet ist, hoch motiviert und verschwiegen agiert, wird auf Dauer jedenfalls nicht erfolgreich sein, wenn er den Ruf hat, illoyal zu sein, oder sich als illoyal erwiesen hat. Im Zweifel wird er gar nicht erst in ein Ministeramt berufen. Keiner der Kollegen wird über das Professionelle hinaus mit ihm eng zusammenarbeiten. Kein Mitarbeiter wird für ihn das Letzte geben. Und keiner wird ihm trauen.

Meine Erfahrung ist: Wer nicht bereit ist zu dienen, kann nicht gut führen.

Auswahl: Wer wird etwas – und wie?

Die Personalauswahl ist in der Politik Chefsache. Und jeder Spitzenpolitiker hat Namen von Persönlichkeiten in eine Art Notizbuch virtuell oder tatsächlich „eingetragen“. Darin finden sich Namen von Menschen, die einem genannt werden oder die man selbst erlebt hat und die Potenzial für eine höhere Funktion zeigen. In ein

solches „Notizbuch“ zu gelangen, das ist eine Mischung aus Leistung, Glück und Zeitpunkt.

Es gibt für die Besetzung von Spitzenämtern in der Politik keine Headhunter. Es gibt zwar selbsternannte Berater oder sogenannte Vertraute, die einem Regierungschef Namen von angeblich geeigneten Persönlichkeiten zuflüstern, die zum Minister berufen werden könnten oder sollten. Deren Einfluss darf aber nicht überschätzt werden.

Allerdings gibt es immer einige wenige Persönlichkeiten, die das Ohr des Regierungschefs oder des Parteivorsitzenden haben und dann vertraulich einzelne Personen vorschlagen. Das funktioniert aber nur dann, wenn ein solcher Hinweis wirklich vertraulich bleibt. Eine solche Persönlichkeit war der verstorbene Peter Hintze, lange Jahre CDU-Generalsekretär und Parlamentarischer Staatssekretär.

Minister sind in aller Regel Mitglieder der Parteien, die zusammen die Regierung stellen. Wenige Ausnahmen bestätigen die Regel. Politisch erfolgreich ist man auf Dauer nur, wenn man Mitglied einer Partei ist. Das verlangt ein Bekenntnis und Treue auch in schlechten Tagen. Viele Parteilose scheuen das, manchmal aus Opportunismus.

Selbst geeignete Kandidaten werden aber nur dann ein Führungsamt bekommen, wenn die Konstellation passt. Konstellation ist das Wichtigste für eine Karriere. Nicht nur, aber auch in der Politik. Eine Regierung, ein Partei- oder Fraktionsvorstand oder auch ein Parlamentsausschuss muss eine Mischung sein von Alten und Jungen, von Frauen und Männern, von Erfahrenen und Neuen aus verschiedenen Landesteilen in Deutschland, auch aus Ost und West.

Das wird oft kritisiert. Es könne doch nicht sein, dass ein geeigneter Kandidat oder eine geeignete Kandidatin nur deshalb nicht Minister wird, weil er oder sie aus dem „falschen“ Landesverband kommt. Diese Kritik mag auf den ersten Blick berechtigt sein, weil Leistung dann nicht so viel zählt wie Herkunft. Auf den zweiten