

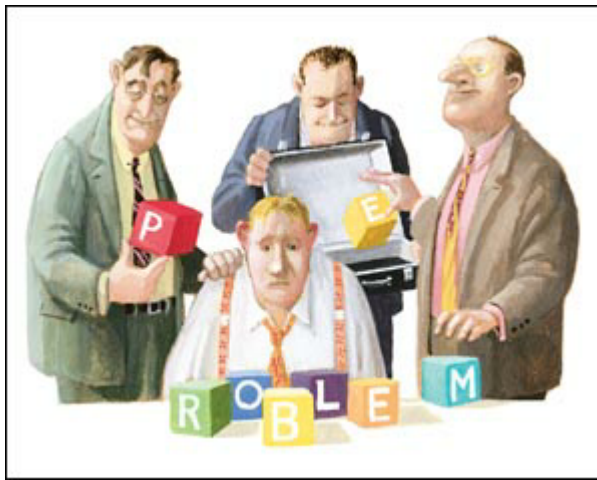
# DIE ZEIT

07/2004

## Die Berater-Republik

**In der Politik geht nichts mehr ohne Beistand von außen. Wer Reformen will, ruft nach Berger, McKinsey und Co. Häufig wird schlechter Rat teuer bezahlt**

*Von Jochen Bittner und Elisabeth Niejahr*



Die Bestandsaufnahme  
Zeichnung: Gerhard Glück für DIE ZEIT  
„Die Bestandsaufnahme  
Zeichnung: Gerhard Glück für  
DIE ZEIT

Im Mai 2002 quartiert sich ein Team der Unternehmensberatung Roland Berger in Hannover ein. Die sieben Damen und Herren sind recht jung, einige kommen frisch von der Uni. Innerhalb von acht Wochen sollen sie schaffen, was die niedersächsische Landesregierung ihren eigenen Beamten offenbar seit Jahren nicht zutraut: die Staatskasse in Ordnung zu bringen. Der seit zwei Jahren amtierende Ministerpräsident Sigmar Gabriel (SPD) will Reformen; notfalls muss sich auch die eigene Beamtenschaft Einschnitte gefallen lassen. Die Ministerien selbst, denkt Gabriel, werden dazu kaum eigene Vorschläge machen. „Mit Gänsen“, sagt er,

Wahlen stehen vor der Tür, und das ewige Thema Verschuldung hängt den Wahlkämpfern wie ein Klotz am Bein. Ein glaubhaftes Heilsversprechen muss her. Etwas also, was das Wahlvolk der politischen Klasse nicht abnimmt, wenn sie es selbst verkündet. In der Staatskanzlei trifft sich Sigmar Gabriel mit Jobst Fiedler, einem Parteigenossen, von 1990 bis 1996 Oberstadtdirektor von Hannover. Mittlerweile leitet Fiedler bei Roland Berger jene Abteilung, die sich um die Beratung der öffentlichen Verwaltung kümmert. Public Sector Consulting heißt der neue Branchenzweig im Beraterjargon. Fiedler holt sich den Zuschlag. Ohne das Projekt auszuschreiben, ohne also eventuelle Vergleichsangebote einzuholen, schließt die Landesregierung einen Beratervertrag über 516 000 Euro mit Berger, „Prüfung der Konsolidierungspotentiale für den Landeshaushalt“ heißt der Auftrag.

Bergers Leute legen mit dem los, was Gabriel als „strategische Unterstützung der Verwaltung“ verstanden wissen möchte. In den Amtsstuben des niedersächsischen Finanzministeriums und des Landesrechnungshofes sinkt die Stimmung. Die jungen Berater drängen darauf, in die Haushaltslage eingewiesen zu werden. Über eigenes Verwaltungswissen verfügen sie nicht, erinnern sich Beobachter später. Stattdessen trumpfen die neuen Kollegen mit bemerkenswertem Selbstbewusstsein auf und berechnen Tageshonorare von rund 2500 Euro, eine Summe, die dem Monatsgehalt manches Ministerialbeamten entspricht.

Die Berger-Leute möchten wissen, welche Vorschläge die Beamten in der Schublade haben, um das Milliardenloch im Haushalt zu stopfen. Sie bekommen eine ganze Maßnahmenliste: Das Messegelände und der Flughafen in Hannover, auch die Spielbanken des Landes könnten privatisiert werden. Ebenso die Autowerkstätten der Polizei und das Landesinformationszentrum. Zu erwägen wäre auch, die Verwaltung von Straßenbau- und Staatshochbauamt zurechtzustutzen. Okay, sagen die „Strategy Consultants“, die eine neue Sprache in die Amtsflore tragen.

## Mancher Berater verwandelt nur graue Akten in bunte Folien

In den folgenden Wochen, berichten niedersächsische Haushaltsfachleute, hätten die Berater vor allem graue Aktenblätter in bunte Präsentationsfolien umgearbeitet. Der damalige Präsident des Landesrechnungshofs, Wolfgang Meyerding, schätzt, zwei Drittel des kostspieligen und als vertraulich eingestuftes Haushaltsgutachtens, das der *ZEIT* vorliegt, bestünden aus nichts anderem als aus der bekannten Expertise der Verwaltung. „Der Erkenntniswert für Insider war gering, der Anschein eines Konsolidierungskonzepts für die Regierung war groß“, bilanziert der CDU-Mann, der heute im niedersächsischen Innenministerium für Staatsmodernisierung zuständig ist.

Beratergutachten als Scheinbeleg für politische Tatkraft? Namen wie Roland Berger, McKinsey, KPMG & Co., ehemals Synonyme für mehr Effizienz in Unternehmen, sind ins Gerede gekommen. Das umstrittene Berger-Gutachten für die Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg brachte deren Chef Florian Gerster ins Zwielficht. Als sich Gerster, frisch entlassen, in der Talkshow von Sabine Christiansen verteidigte, nutzte der niedersächsische Ministerpräsident und Gabriel-Nachfolger Christian Wulff die sonst so artige TV-Plauderrunde für einen heftigen Angriff auf den Doyen des Beratercorps. Er attackierte Roland Berger, der mit im Studio saß. Zwischen Politik und Beratern, zürnte Wulff, seien „Kartelle“ und „Seilschaften“ entstanden und „Freundschaften, die sich gegenseitig einen Dienst erweisen“.



Die tiefgründige Analyse  
Zeichnung: Gerhard Glück für DIE ZEIT

In Berlin sekundiert der Haushaltsexperte der Union, Dietrich Austermann, und holt seinerseits zum Berater-Bashing aus. Die rot-grüne Koalition habe allein im vergangenen Jahr 500 Millionen Euro für die Ratschläge externer Mächtigen-Experten verpulvert, schätzt er. Die Bundesregierung dagegen behauptet, in den vergangenen vier Jahren seien es nur knapp 169 Millionen gewesen. Um Licht ins Dunkel zu bringen, will der Bundesrechnungshof jetzt die Berliner Ministerien nach überflüssigen Beraterdiensten durchforsten. Schon jetzt konstatiert die Prüfbehörde, es werde teilweise regelrecht „Geld verbrannt“.

Auch bei der Bundeswehr? Als Rudolf Scharping sich 1999 vornahm, so viele nichtmilitärische Bereiche wie möglich zu privatisieren, schien ihm das nur mit externer Hilfe möglich. Roland Berger bekam den dicksten Brocken. Der erste Vertrag für das neue „Integrierte Reformmanagement“ kostete den Staat 2,1 Millionen Euro. Richtig lukrativ wurde es mit den neun „Änderungsverträgen“, die folgten. Am Ende stand eine Gesamtrechnung von 10,73 Millionen Euro. Auch bei der eigens fürs Outsourcing gegründeten Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb (GEBB) sahten die Berater ab. 30,1 Millionen Euro zahlte die GEBB laut einem Bericht vom 13. Januar 2004 seit Mai 2000 für externen Sachverstand, Berger bekam davon ein Drittel, 9,9 Millionen Euro für vier Verträge.

Doch die Liegenschaftsverkäufe, mit denen die GEBB die für Rüstung fehlenden Milliarden erwirtschaften sollte, wurden zum Fiasko. Bis heute sind nur sieben Grundstücke verkauft. Die Vereinheitlichung und Privatisierung der Informationstechnik, das zweite große Prestigeprojekt, steht noch immer nicht. Umgesetzt immerhin wurde die Privatisierung von Fuhrpark und Kleiderkammern.

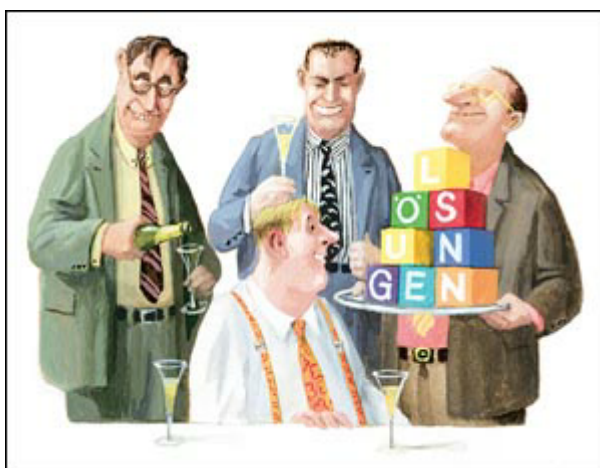
Scharpings Nachfolger Peter Struck zog die Reißleine. Ein „Modernisierungsboard“ samt „Kompetenzzentrum“ trat die Aufsicht über das Katastrophengebiet Bundeswehr-Privatisierung an. Wiederum gelang es Berger, sich anzudienen. Für die Beratung bei der Aufstellung des „Boards“ bekam er eine knappe Million Euro. Dass außerdem im Ministerium weiter fleißig Anschlussverträge von Abteilungsleitern vergeben worden waren, zeigte erst der Revisionsbericht von Ende Oktober, der eilig in Auftrag gegeben worden war. Insgesamt hat das Verteidigungsministerium danach allein im Jahr 2002 noch 23 Beraterverträge mit einem Gesamtvolumen von 20,4 Millionen Euro freihändig vergeben.

## In schweren Zeiten tut es gut, Verantwortung abzugeben

Berater stürzen sich auf die Politik, weil fast die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts in öffentlicher Hand liegt. Die Politik, sagen Kritiker, stürzt sich auf die Berater, weil es in schweren Zeiten so gut tut, ein wenig Verantwortung – und damit auch Schuld – abzugeben. So verkommt eine grundsätzlich sinnvolle Hilfestellung zu einer Art modernem Ablasshandel. Insbesondere die Gutachten von Roland Berger, heißt es aus verschiedenen Fraktionen des niedersächsischen Landtages, hätten oft den Eindruck erweckt, die Landesregierung habe sich mit ihnen einen höheren, vermeintlich neutralen Segen für ihre Ideen erkaufen wollen.

„Dabei sieht es nur so aus, als ob sich externer Sachverstand äußert“, berichtet der Haushaltsexperte der niedersächsischen Grünen, Stefan Wenzel. Oft genug verberge sich hinter den wohlklingenden Expertisen nichts anderes als die Meinung des Auftraggebers. „Berger“, sagt Wenzel, „hat der Beraterbranche damit sicherlich einen Bärendienst erwiesen.“

Die Berger-Gruppe kam in Niedersachsen auffällig oft bei kostspieligen Beratungsprojekten zum Zuge. Zwischen 1994 und 2002 vergaben die Landesregierungen von Gerhard Schröder, Gerhard Glogowski und Sigmar Gabriel 368 Aufträge für insgesamt 28,3 Millionen Euro an Consultants, PR-Agenturen, Professoren und Rechtsanwälte. Mehr als ein Fünftel dieser Ausgaben, 6,2 Millionen Euro, floss in die Tasche von Berger. 21 Gutachten fertigten die Münchner Berater an. Bis auf 40 Projekte vergab die Landesregierung sämtliche Aufträge freihändig, das heißt, ohne sich zu erkundigen, ob andere Beratungsfirmen den Job möglicherweise kostengünstiger oder besser erledigen könnten.



Die Verheißung  
Zeichnung: Gerhard Glück für DIE ZEIT

Mit diesen Schilderungen konfrontiert, zeigt sich Sigmar Gabriel im Gespräch mit der *ZEIT* irritiert. Er glaubt zunächst, sich zu erinnern, das 516000 Euro teure Finanzgutachten sei ausgeschrieben worden: „Na klar!“ Auf Nachfrage erklärt er dann, „die Grundlage dieser oder jener Ausschreibung entzieht sich meiner Kenntnis“. Er sei anfangs schon überrascht gewesen, welche Summen seine Staatskanzlei den Beratern zahle. „Aber Sie kriegen dann die Antwort, das sei marktüblich.“ Im Nachhinein wird Gabriel nachdenklich: „Ich finde, dass wir auch unsere eigene Vergabepaxis und auch die aktuell in Berlin einer kritischen Prüfung unterziehen müssen.“

Als Gerhard Schröder 1998 Bundeskanzler wurde und erst nach Bonn, dann nach Berlin übersiedelte, zog sein Netzwerk, die so genannten *FROGS* („Friends of Gerd“), gleich mit. Leute wie Kanzleramtsminister Walter Steinmeier, Wirtschaftsstaatssekretär Alfred Tacke oder die heutige Justizministerin Brigitte Zypries haben in Hannover als enge Mitarbeiter von Schröder in der niedersächsischen Staatskanzlei gearbeitet, bis heute verbindet sie ein ähnlicher Stil, ein gemeinsames Verständnis von Politik. Dazu gehört auch, Unternehmensberater für die Meinungsbildung heranzuziehen – oft informell, manchmal ganz offiziell und häufig mit dem Ziel, die eigene Administration unter Druck zu setzen. Denn so begründet die Regierung Schröder auch ganz offiziell, dass in der Zeit von 1999 bis 2003 immerhin 168,8 Millionen Euro für Beraterhonorare ausgegeben wurden: Der „nicht hinnehmbare Reformstau“ aus der Kohl-Ära sei nicht ohne externen Sachverstand aufzulösen, heißt es.

Die Politik verfügt zwar über riesige Apparate, aber sie traut ihnen häufig nicht. Keine der Berliner Parteien hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren wirklich dafür interessiert, wie in den Ministerien zeitgemäße Arbeitsstrukturen einzuführen sind. Das rächt sich jetzt, innerhalb kurzer Zeiträume ist der Zustand auch kaum zu korrigieren. „Wir fragen derzeit lieber Unternehmensberater wie McKinsey oder Berger, wenn wir schnell ein Politikkonzept brauchen“, räumte Staatssekretär Tacke auf der Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik vor einigen Monaten ein.

Neu ist vor allem, wie selbstverständlich Unternehmensberatern auch Kompetenz bei originär politischen Fragen zugetraut wird. Tackes Ressort, das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, hat beispielsweise gemeinsam mit der Bundesanstalt für Arbeit bei Roland Berger ein Gutachten zur geplanten Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe erstellen lassen, was die Opposition für

eine klassische Aufgabe der Ministerialbürokratie hält.

In der Union selbst ist das Zutrauen in das Wissen der Unternehmensberater allerdings ähnlich ausgeprägt. Vor allem Angela Merkel und Friedrich Merz wird ein enges Verhältnis zum Branchenriesen McKinsey nachgesagt. Merz, der vor seiner politischen Karriere beim Verband der chemischen Industrie arbeitete, zog sich bei seinem Antritt als Fraktionschef viel Spott zu, als er vorschrieb, künftig müssten sich Mitarbeiter der Unionsfraktion einem Eignungstest der Unternehmensberater von McKinsey unterziehen. Ein motivierter und qualifizierter Mitarbeiter des Finanzministeriums scheiterte damals daran, dass er nicht erklären konnte, wie er sich als Filialleiter einer Hamburger-Kette verhalten würde. Viele Abgeordnete schüttelten nur den Kopf.

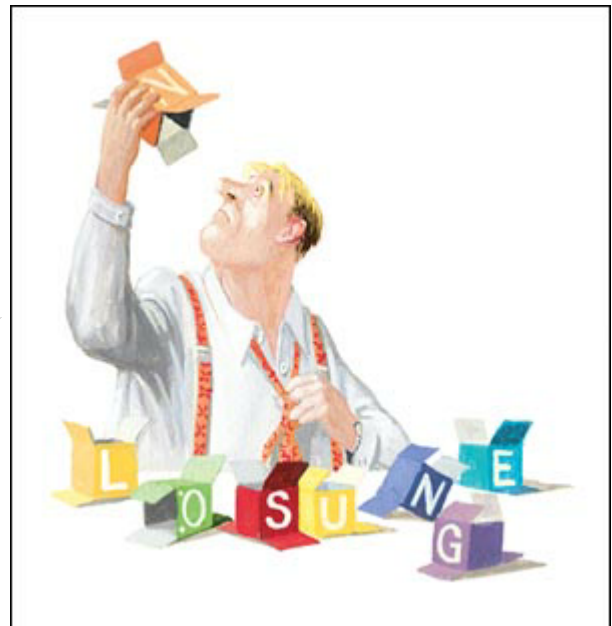
### **McKinsey verlieh Angela Merkel Wirtschaftskompetenz**

Die Wertschätzung von Angela Merkel für McKinsey hatte weitreichendere Folgen. Merkel ließ sich von Deutschland-Chef Jürgen Kluge bereits beraten, als sie in der vergangenen Legislaturperiode ihr Konzept für eine „Neue Soziale Marktwirtschaft“ vorlegte. Ihrer beider Interessen trafen sich. Kluge wollte McKinsey als Think Tank auch für den Staatsdienst etablieren, den seine Consultingfirma erst viel später als der Konkurrent Berger als zentrales Wachstumsfeld ausgeguckt hatte. Merkel brauchte als Parteichefin vor allem Wirtschaftskompetenz. So entstand das Marktwirtschaftspapier, das zwar keinen großen Widerhall fand, aber einen engen Austausch zwischen der CDU-Vorsitzenden und Kluge begründete. Sie treffen sich inzwischen regelmäßig, das *Manager Magazin* rief Kluge kürzlich als Kandidaten für einen Ministerposten in einem möglichen Kabinett Merkel aus.

Als die Herzog-Kommission im vergangenen Jahr über die CDU-Sozialkonzepte der Zukunft beriet, fiel McKinsey eine Schlüsselrolle zu: Die Berater rückten sogar in die Berliner Parteizentrale ein, die Geschäftsstelle der Kommission wurde mit Angestellten des Konrad-Adenauer-Hauses und McKinsey-Leuten besetzt.

„Wer über die Zahlen bestimmt, bestimmt auch die Inhalte“, protestierte CSU-Sozialexperte Horst Seehofer. „So nehmen die Berater der Politik allmählich das Geschäft ab, und irgendwann werden wir uns fragen: Wozu eigentlich noch Politik?“ In der Herzog-Kommission sei es um „zutiefst politische Gestaltungsaufgaben“ gegangen, trotzdem habe oft McKinsey die Richtung bestimmt, klagt der frühere Gesundheitsminister. „Vor allem deshalb habe ich an den Sitzungen der Kommission nicht mehr teilgenommen und mein eigenes Konzept für eine Bürgerversicherung vorgelegt“, sagt Seehofer.

Andere Kommissionsmitglieder halten das für übertrieben. Auch Unionsleute kritisieren allerdings, die Modellrechnungen der McKinsey-Berater für die sozialen Sicherungssysteme seien weitgehend unbrauchbar gewesen. Der Regierungsberater Bert Rürup hält der Konkurrenz-Kommission von der Union vor, ihre Berechnungsgrundlagen nicht veröffentlicht zu haben.



Das bodenlose Ende  
Zeichnung: Gerhard Glück für DIE ZEIT

Jedenfalls konnte die CDU-Basis den Einfluss der Berater beobachten, als Merkel und ihr Generalsekretär Laurenz Meyer schließlich dem Parteivolk auf verschiedenen Regionalkonferenzen die Ergebnisse der Herzog-Kommission präsentierten: Bunte Grafiken und dicke Tabellen wurden an die Wand geworfen, die Zuhörer mit langen Kolonnen von Fakten und Zahlen konfrontiert, als sei man mitten in einer Managersitzung.

Gibt es Alternativen? Die Politiker verweisen nicht ganz zu Unrecht auf die Schwierigkeiten, von Ministerialbeamten oder Wissenschaftlern geeignete Konzepte zu bekommen. Auch wenn einige akademische Berater wie Bert Rürup oder der Gesundheitsexperte Karl Lauterbach in der Reformdebatte kräftig mitredeten – die Mehrheit der deutschen Ökonomen hält die Politikberatung nach

wie vor für ein eher anrühiges Geschäft, das von hehren Forschungsaufgaben ablenke. Vielen Professoren mangelt es auch schlicht am politischen Einfühlungsvermögen und am Willen, sich gedanklich in die Zwänge der Politik, in die Mechanismen von Mehrheitsbeschaffung, Wahlterminen und Koalitionsinteressen hineinzusetzen.

Die Ministerien wiederum führen ein merkwürdiges Eigenleben. Keine andere Macht im politischen Geschäft wird so häufig übersehen und unterschätzt wie die Beamtenschaft, dabei haben die heimlichen Herrscher gewaltigen Einfluss. Sie können ihre Chefs falsch oder unvollständig informieren, sie mit Vorlagen oder unwichtigen Terminen zuschütten; sie können Presse und Opposition mit wichtigen Informationen versorgen oder starrsinnig eigene politische Ziele verfolgen. All das ist nicht der Normalfall, kommt aber vor – häufiger, als man denkt. Nicht selten wird ein neuer Minister stärker von seinem Apparat geprägt als umgekehrt.

Vor allem hat sich in den Ressorts ein Denken entwickelt, an dem die Minister wenig ändern können, wenn sie nur einzelne Führungsfiguren auswechseln. Legendär ist der Ausspruch von Otto Schlecht, dem ehemaligen Leiter der Grundsatzabteilung des Wirtschaftsministeriums: „Egal, wer dirigiert – wir spielen immer die Neunte.“

Wer sich in diesen Tagen in den Ministerbüros nach der Zusammenarbeit mit Beratern erkundigt, bekommt viel über die Eigenmächtigkeit der Administration zu hören. „Wir haben uns in Niedersachsen von Roland Berger gern Gutachten machen lassen, in denen die Privatisierung von Krankenhäusern gefordert wurde“, erzählt ein Sozialdemokrat, der in Hannover unter Schröder arbeitete und inzwischen in Berlin wirkt. „Es war immer klar, dass diese Empfehlungen nie umgesetzt werden, aber unsere Beamten waren danach eher bereit, über Modernisierungen nachzudenken. Da belebt Konkurrenz einfach das Geschäft.“

Das Problem liegt also nicht nur in der Vergabepolitik, sondern auch in einem starren öffentlichen Dienstrecht, das den Staat auf mehr externen Sachverstand zurückgreifen lässt, als nötig wäre. Man mag es ja kaum glauben: Wer in Ministerien statt eines 45-Jährigen mit 15-jähriger Berufserfahrung lieber einen 40-Jährigen mit weniger Diensterfahrung auf einen Führungsposten setzt, kann von dem Unterlegenen verklagt werden. Es gibt sie ja nach wie vor, die Welt der Umlaufmappen, in der Staatssekretäre, Minister und Abteilungsleiter jeweils in anderen Farben Vermerke gegenzeichnen und in der wenig Transparenz über Kosten besteht, weil die kameralistische Buchführung dies erschwert.

Den ehemaligen Chef des niedersächsischen Landesrechnungshofes Meyerding stört besonders, dass Gutachten oft nach dem Motto vergeben werden „was teuer ist, muss besser sein“. Der Erfolgsnimbus, den sich Unternehmensberater in der Privatwirtschaft erarbeiteten – er soll auch der Politik neuen Glanz verleihen. Aber manchmal ist da, wo für viel Geld Berger draufsteht, in Wahrheit fast nur Ministerium drin.

So würzten im Sommer 2002 die Berger-Berater im niedersächsischen Finanzministerium ihre Analysen mit bizarrem Begriffshülsen. Von „Zero-based Dimensionierung von Aufgaben“ ist da die Rede. Von der „Anpassung der Potenzial-Grobplausibilisierung“. Oder vom „Konsolidierungspotenzial im eingeschwungenen Zustand“. Was da beeindruckend klingen sollte, erzeugte bei Finanzbeamten bestenfalls ungläubiges Kopfschütteln.

Auch die Gewinnaussichten durch die Verkäufe von Staatsvermögen, welche die Berger-Leute voraussagten, hielten die Beamten für „hilflos überzogen“. So schlugen die Berater etwa vor: „Als mittelfristiges Ziel erscheint es uns realistisch, den Eigentumsanteil an den Staatsforsten um etwa 20 % durch Vermögensaktivierung/Privatisierung abzusenken, was einem mittelfristigen Verkaufsziel von rund 70000 ha über fünf Jahre bzw. einem Potenzial von rund 500 Mio. EUR entsprechen würde.“ Zu Deutsch: In einem Zeitraum von fünf Jahren sollte sich ein Fünftel des niedersächsischen Waldes für eine halbe Milliarde Euro verschern lassen. So viele Bäume will kein Mensch kaufen, hielten die Experten aus dem Landwirtschaftsministerium dagegen. Realistisch ist nach ihrer Einschätzung nach wie vor allenfalls ein Erlös von 105 Millionen, und das auch nicht nach fünf, sondern nach elf Jahren.

Weiter versprach das Berger-Gutachten, „Konsolidierungspotenzial“ stecke auch in der „Optimierung und Reorganisation der Aufgabendurchführung einschließlich neuer Formen der Arbeitsteilung mit Dritten und neuer Betriebsformen“. Im Klartext: Wenn die Verwaltung moderner arbeitet, arbeitet sie billiger. Am Ende einer Auflistung der möglichen Spareffekte in den einzelnen Behörden findet sich ein Posten mit dem Titel „nicht zuzuordnen“; dieser Posten birgt angeblich ein Einsparpotenzial von 345,3 Millionen Euro. Gemeint seien damit wundersame, nicht weiter begründete Nebeneffekte einer Modernisierung, erläutern Kritiker des Gutachtens. Woher die Millionen genau kommen sollen, bleibe

schleierhaft.

Gabriels Nachfolger Christian Wulff brandmarkt das Berger-Papier als Gefälligkeitsgutachten und weigert sich, das noch ausstehende Resthonorar von rund 137000 Euro zu überweisen. „Es ist augenfällig, dass sich die Empfehlungen Roland Bergers in hohem Maße deckten mit den Wünschen des damals amtierenden Ministerpräsidenten und dass der Regierung vielfällig Gefallen getan wurden.“ Der grüne Haushaltspolitiker Wenzel spricht im Zusammenhang mit der Gutachtenflut gar von „weicher Korruption“. Das funktioniert so: „Die Landesregierung schreibt ein Gutachten nicht aus, erwartet dafür aber ein bestimmtes Ergebnis.“

Den Schluss, dass sich für solche Expertisen nach Wunsch insbesondere Roland Berger hergegeben haben könnte, legt ein merkwürdiges Prozedere bei der Auftragsvergabe nahe. Sechs Gutachten, die Berger zwischen 1995 und 2000 für das Land Niedersachsen anfertigte, liegen äußerst knapp unter der Grenze von 200000 Euro, von der an die Vergabe von Gutachten öffentlich ausgeschrieben werden muss. Im Oktober 1999 kostete eine „Konzeptionsberatung Innovationsfonds“ genau 199537 Euro. Im November 2000 schlug eine „Bestandsaufnahme staatliche Mittelinstanz“ mit nicht mehr als 198240 Euro zu Buche. Und im August 2000 verlangte Berger für die „Neuausrichtung des Landesgesundheitsamtes“ 173757 Euro.

Kommentar von Sigmar Gabriel zu diesen auffällig unauffälligen Gutachter-Kosten: „Warum sollen wir sie teurer machen, wenn sie nicht teurer gemacht werden müssen?“ In der Berger-Zentrale in München gibt man sich zu dem Thema zugeknöpft. Ein Gespräch der *ZEIT* mit dem verantwortlichen Berater Jobst Fiedler wird nach intensiver Prüfung mit korrigierten Zitaten freigegeben. Die offizielle Stellungnahme von Jobst Fiedler lautet demnach: „Die Verwaltung ist eine komplexe Landschaft mit hervorragenden Fachleuten und etlichen Reformwilligen, aber, nach fünfzig Jahren Verwaltungsauf- und -ausbau, auch vielen Reformskeptikern. Gerade deshalb ist sie nicht in der Lage, den jetzt anstehenden grundlegenden Umbau ohne externe Unterstützung zu bewältigen.“

Das streiten selbst Beamte nicht ab. Schon die Ausbildung zum Verwaltungswirt ist alles andere als fantasiebeflügelnd. Herangebildet werden auf diesem Feld allzu oft Subsumtionsautomaten für Ausführungsgesetze und EU-Richtlinien; Veränderungen rufen Ängste wach, Innovationen scheitern leicht an diffusem Widerstand und Risikoscheu. Auch die Tatsache, dass externe Berater für hoch komplexe Vorhaben unentbehrlich sind, wird in der Verwaltung nicht bestritten. So gilt die Arbeit von Roland Berger und anderen Beratern zum Großprojekt Tiefwasserhafen in Wilhelmshaven nach wie vor als wegweisend.

Es gibt also gute Beispiele, die den Sinn externer Beratung belegen. Voraussetzung bleibt aber immer, dass sich demokratisch gewählte Politiker nicht vor ihrer Verantwortung drücken. Sie haften für Fehler und können und müssen dafür bestraft werden, bei der nächsten Wahl.

*Mitarbeit: Constanze Stelzenmüller*