

# VERMITTELN, VERKAUFEN, VERSCHWEIGEN

EIN STREIFZUG DURCH DIE BERLINER  
THINK-TANK-SZENE

≡ Michael Schlieben

Wo entsteht in Deutschland eigentlich Politik? In welchen Zirkeln werden die Ideen und Konzepte entwickelt, die später den politischen Prozess prägen? Stellt man Politikern in Berlin diese Fragen, ist die erste Antwort oft ein Achselzucken. »Ganz ehrlich?«, fragt ein Bundestagsabgeordneter zurück. Na klar! »In meinem Büro«, sagt er. Wenn er im Plenum eine Rede hält, im Fachausschuss etwas vorbringt oder für seine Partei eine Position erarbeitet, dann bittet er vorher seine Referenten und Redenschreiber, sich Gedanken zu machen. Die Mitarbeiter wiederum greifen für ihre Recherchen auf Wissenschaftler und andere Berater zurück, deren Expertise sie ad hoc anfordern oder zu denen sich ein Vertrauensverhältnis gebildet hat. Die Informationen werden zusammengetragen und situationsgerecht im Duktus des Politikers aufbereitet. Kurz: Die relevantesten Think Tanks sind nach der Überzeugung nicht weniger Parlamentarier in ihrem Vorzimmer angesiedelt.

Dieses Modell lässt sich auf größere politische Einheiten übertragen. Auch Ministerien und Parteien haben große Mitarbeiterstäbe und eingespielte Arbeitsgruppen-Apparate. Zu den Festangestellten hinzu kommen externe Beiräte, Kommissionen und Ratgeberkreise, die mal in fixer, mal in wechselnder Zusammensetzung tagen. Allein die Bundesregierung greift auf mehr als hundert verschiedene Beraterzirkel zurück. Diese Vielzahl von Ratgebern führt allerdings zu einer gewissen Inflation an Diagnosen und Ratschlägen. »Kein Mensch liest sie«, sagte einmal der frühere Wirtschaftsminister Michael Glos.

Dennoch gibt es natürlich Institutionen, deren Empfehlungen gefragt sind. Denken die Politiker eine Weile nach, fallen ihnen außer dem Büroleiter weitere, anerkannte, hauptberufliche Ideenproduzenten ein. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass mit dem Begriff »Think Tank« Unterschiedliches verbunden wird: Manche Politiker denken in erster Linie an die parteinahen Stiftungen und Parteizentralen mit ihren Grundsatzabteilungen und an die ebenfalls öffentlich finanzierten Wirtschaftsforschungsinstitute. Andere verweisen auf den Einfluss von privaten Stiftungen und Lobbyorganisationen.

Viele Spitzenpolitiker vertrauen überdies dem Rat von kommerziellen Beratungsgagenturen. Und in der Presse war zuletzt häufiger von zwei weiteren Think-Tank-Typen die Rede: zum einen von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die an Einfluss gewinnen – und zum anderen von überparteilichen *Cross-Over*-Denkfabriken. Es gibt also genügend Anlaufstellen also für einen Streifzug durch die deutsche Think-Tank-Szene. Eine Szene, die seit dem Umzug des Bundestags nach Berlin stark gewachsen ist, die aber die verbreitete Unzufriedenheit mit der konzeptionslosen Politik in Deutschland bislang nicht besänftigen konnte.

#### CROSS-OVER: INSTITUT SOLIDARISCHE MODERNE

Der Name ist trügerisch. Unter einem Institut stellt man sich etwas anderes vor: ein paar schicke Räume, Bücher-Regale, Konferenztische und viele kluge Mitarbeiter. Aber das Institut Solidarische Moderne, das sich im Januar 2010 gegründet hat, hat nichts von alledem. Es existiert bislang eher virtuell. Vorstand und Mitglieder kommunizieren via Telefon und Internet. Zweimal im Jahr mietet man sich für Tagungen irgendwo ein.

Katja Kipping hat deshalb in ihr Büro im Bundestag geladen. Die stellvertretende Parteichefin der Linken zeigt auf ihren Laptop. »Hier drin« befände sich das Büro des Instituts. Die 33-Jährige ist Vorstandsmitglied, in ihrer Partei zählt sie zum moderaten Flügel. Nach der Regierungsübernahme von Schwarz-Gelb 2009 hat sie sich mit linken SPD- und Grünen-Politikern zusammengetan, um einen »Gegenentwurf zum Neoliberalismus« zu erarbeiten. Bei den Gründungsmitgliedern war der Wunsch ausgeprägt, sich einen neuen »Freiraum« zur unvoreingenommenen, überparteilichen Diskussion zu schaffen. Im Parlamentarieralltag müsse man stets »schnell und ad hoc reagieren«, sagt Kipping.

Stolz kramt sie eine Zeitschrift hervor. Das Titelbild zeigt drei junge Männer, die knutschen. Es ist der *prager frühling*, ein »Magazin für Freiheit und Sozialismus«, das sie herausgibt. In besagter Ausgabe, »Flotter Dreier«, werden Anknüpfungspunkte für eine »Linksregierung« und die Übernahme der »gesellschaftlichen Deutungshoheit« diskutiert. Neben Politikern kommen Gewerkschafter, Künstler und Wissenschaftler zu Wort. Der *cross over*-Prozess soll eben nicht nur zwischen den drei Parteien stattfinden, sondern auch die sozialen Bewegungen und andere Interessierte integrieren. Es zeige sich, sagt Kipping, dass Prominente als »Botschafter« für ein parteiübergreifendes Projekt einfacher zu gewinnen seien als für eine einzelne Partei.

Aber sie räumt es selbst ein: Die Anfangseuphorie ist inzwischen verflogen. Mit Hermann Scheer ist im Oktober 2010 eine Integrationsfigur gestorben.

Das Institut am Leben zu erhalten, ist anstrengend. Telefonkonferenzen finden alle ein bis zwei Monate statt. Oft dauern sie nicht länger als dreißig Minuten. Dazwischen passiert nicht viel. »Die Zeitressourcen« seien leider begrenzt, bei einem Job »mit siebenzig Wochenstunden«, sagt Kipping. Ähnlich klingt es bei Andrea Ypsilanti. Die hessische SPD-Politikerin ist ebenfalls im Institutsvorstand. Am Telefon räumt sie ein: »Was wir leisten wollen, geht weit über das hinaus, was wir zur Zeit leisten können«.

Nicht nur den Politikern geht es so: Klaus Dörre, Soziologie-Professor in Jena, sagt, dass er »faktisch inaktiv« sei, zum »Ärger seiner Vorstandskollegen« – und somit »der denkbar schlechteste Gesprächspartner«. Warum? Dörre lacht sauer in den Hörer: Schon mal was von DFG-Projekten gehört? Er ertrinke »in Arbeit«. Außerdem sei Rot-Grün-Rot »kein Projekt mehr«, die Parteien hätten sich seit dem Herbst 2009 de facto auseinander entwickelt.

Auch die Ausgangslage hat sich geändert. Die Grünen genießen heute ihren Umfrage-Aufwind: Bürgerliche Wähler interessieren sie mehr als linke Projekte. Über das »Ypsilanti-Institut für angewandte Kuba-Wissenschaften«, spotten Realo-Grüne. Auch in der SPD wird kaum mehr über eine rot-rote Annäherung nachgedacht. Angela Marquardt, die für die SPD-Spitze den Kontakt zu ihrer Ex-Partei hält, antwortet nicht einmal auf die Anfrage zum Gespräch. Ein SPD-Insider sagt, die Papiere des Instituts ignoriere man in der SPD-Fraktion geflissentlich.

Fast wirkt es so, als schwenken nur noch Kipping und Ypsilanti das Fähnchen der Solidarischen Moderne. Öffentlich findet das Institut kaum mehr statt. »Gegenhegemonie«? Fehlanzeige. »Kampagnenmäßig« habe man Defizite, räumen sie ein. Man habe eben nicht so viel Geld wie die »Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft«.

#### LOBBYDENKER: INITIATIVE NEUE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Egal, ob linke oder konservative Politiker: Viele bezeichnen die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) als einen der wichtigsten Think Tanks des vergangenen Jahrzehnts. Ihr sei es gelungen, die Einstellung von Politik und Öffentlichkeit zu beeinflussen. Gegründet worden ist die INSM im Oktober 2000 vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall und anderen Wirtschaftsverbänden als Reaktion auf die damals neue rot-grüne Bundesregierung. Die Initiative warb in den Medien für »marktwirtschaftliche Reformen«, für Privatisierung und Deregulierung. Sie kreierte Slogans wie »Sozial ist, was Arbeit schafft«, die mehrere Parteien aufgriffen – und prägte so das politische Klima.

Entsprechend repräsentativ gelegen ist das Hauptquartier der INSM: im obersten Stockwerk eines schnecken Bürohochhauses am Spreeufer, zwischen

Reichstag und Bahnhof Friedrichstraße. Der Geschäftsführer empfängt mit kräftigem Händedruck. Hubertus Pellengahr trägt eine randlose Brille und ein hellblaues Hemd. Bevor er zur Initiative kam, war er Sprecher des Deutschen Einzelhandels. Er ist ein gelernter Verkäufer und Lobbyist, kein Intellektueller. Seine Initiative versteht er nicht als »reinen Think Tank«, sondern als »Vermittler«. Es gibt nur acht fest angestellte Mitarbeiter. Studien werden hier nicht selbst erstellt, sondern bei Wirtschaftsinstituten in Auftrag gegeben. Aufgabe der INSM sei es, Themen zu »identifizieren«, »griffige Formulierungen« zu finden und diese zu »orchestrieren«.

Das aktuelle Großprojekt der INSM heißt »Vollbeschäftigung«. Ein Ergebnis: Besonders bei den »Alten« gäbe es noch Potentiale für den Arbeitsmarkt. Doch die Resonanz ist, wie zuletzt häufig, spärlich ausgefallen. Auch weil die INSM keinen besonders guten Ruf genießt. An manchen Journalistenschulen wird inzwischen gelehrt, ihre Studien besser zu ignorieren. Sie gelten als lehrbuchhaft tendenziös. Auch ein »Schleichwerbungsskandal« sorgte für Kritik: Die Initiative kaufte Dialoge der ARD-Seifenoper Marienhof, in denen es um »Eigeninitiative von Arbeitslosen« ging.

Pellengahr, der seit 2010 im Amt ist, betont, dass die Initiative ihre »Arbeit verändert habe« und nun »noch mehr auf Transparenz« geachtet werde. So seien die Financiers nicht nur im Internet einsehbar, auch »unter jeder Pressemitteilung« könne man sie finden. »Daran können sich viele NGOs ein Beispiel nehmen«, so Pellengahr. Zwar sei man »arbeitgeberfinanziert«, ganz sicher aber »keine Arbeitgeberlobby«.

Doch auch die Lehrmeinung der INSM gilt mittlerweile als diskreditiert. Seit der Wirtschaftskrise traut sich nicht einmal mehr die FDP, einer Entstaatlichungs- und Arbeitgeberpolitik das Wort zu reden. Die Initiative tut sich seither schwer, prägnante Formulierungen zu finden.

Die INSM mag an Reputation eingebüßt haben (ähnlich übrigens wie die öffentlich finanzierten Wirtschaftsforschungsinstitute, die sich während der Krise vor allem durch Fehlprognosen hervortaten). Als Modell indes hat sie Schule gemacht. Das Lobbywesen in Deutschland hat sich professionalisiert, wozu auch der Umzug des Parlaments nach Berlin beigetragen haben mag. Mehrere Verbände und Interessengruppen haben seither Think Tanks gegründet, die – mal offen, mal verdeckt – auf die Politik Einfluss zu nehmen versuchen.

## WICHTIG UND LAUTLOS: EXTERNE DIENSTLEISTER

Ebenfalls in Berlin an Bedeutung gewonnen haben Wirtschaftsberater und Anwaltskanzleien. »Wenn wir schnell ein Politikkonzept brauchen, fragen

wir Unternehmensberater wie McKinsey oder Berger«, sagte schon 2004 der damalige Staatssekretär Alfred Tacke. Die vom Kanzler Schröder berufenen Expertenrunden setze man zur Befriedung der Öffentlichkeit ein; tragfähige Lösungen erwarte man von ihnen nicht, so Tacke in seltener Offenheit. Auch die aktuellen Bundesminister greifen für große Reformen und komplexe Gesetze auf die externen, oft international agierenden Dienstleister zurück. Diese beziehen inzwischen einen großen Teil ihrer Einnahmen durch Aufträge aus dem öffentlichen Sektor. Ihr Angebot besteht aus Problemanalysen, Lösungsvorschlägen und zielgruppengenaum Marketing.

Diese neue Kaste an kommerziellen Politik-Beratern sorgt vielerorts für Unmut. Parteigremien fühlen sich übergangen, Professoren warnen vor einem *outsourcing* der Gesetzgebung an fremde und apolitische Mächte. Und Journalisten beklagen die Verschwiegenheit der Berater: Zum Ethos der Branche gehört es, nicht über die Klienten zu sprechen. »Sealed lips« lautet das Motto der McKinsey-Consulter. Ähnlich bei Roland Berger: Die charmante Dame aus der Presseabteilung lacht zwar viel am Telefon. Ein Interview kann sie trotzdem nicht vermitteln. Die Berger-Berater seien zum »Stillschweigen verpflichtet«. Einzig der Aufsichtsratsboss habe die Prokura zum Reden. Der allerdings habe viel zu tun. Frühestens in anderthalb Monaten sei mit Antwort zu rechnen. Die Fragen bitte schriftlich einreichen.

#### ÖFFENTLICHE IDEENSCHMIEDEN: PARTEISTIFTUNGEN, STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG

Zugänglicher präsentieren sich die parteinahen Stiftungen, die vermutlich produktivsten, jedenfalls sichtbarsten Think Tanks in Deutschland. Kein Wunder: Sie sind staatlich finanziert. Die politische Bildung der Gesellschaft gehört zu ihren zentralen, vom Grundgesetz gewollten Aufgaben. Von den Steuergeldern, die sie erhalten, finanzieren sie ihre Stipendienprogramme, Kongresse, Zeitschriften und Studien. Je mehr Output, desto besser sind die Argumente bei der nächsten Etatverhandlung im Bundestag. Die Stiftungen haben Dependancen im Ausland und in den Bundesländern. Es sind ebenso breitflächige wie engmaschige Netzwerke, die von mehreren hundert Mitarbeitern in repräsentativen Anwesen in Berlin koordiniert werden.

Die den Grünen nahestehende Heinrich-Böll-Stiftung hat ihren Hauptsitz in Berlin-Mitte, unweit des Deutschen Theaters. Es ist ein verglastes Hightech-Gebäude, laut Stiftung: ein programmatisches Statement für »Transparenz, Ökologie und demokratische Offenheit«. Das Foyer ist rundum verglast. Das grünliche Konferenzzentrum bietet Platz für 300 Diskutanten. Auf dem Dach thront eine Photovoltaik-Anlage.

Die Ausstattung ist beeindruckend, der Einfluss auf die konkreten politischen Prozesse sei dennoch überschaubar, sagt der Vorstand der Stiftung, Ralf Fücks. Er war früher Senator in Bremen, als Ex-Politiker weiß er Bescheid. Die Konzepte der Stiftung können »noch so klug sein«, »ein großer Teil des Politikbetriebs« würde sie dennoch erst einmal ignorieren, wenn das Thema nicht ohnehin in der Luft liege. Um Reformvorschläge in die Politik einzuschleusen, sei »intensive Überzeugungsarbeit« nötig. Die Arbeit der Stiftung müsse man als »osmotischen Prozess« begreifen: Viele Studien seien ihrer Zeit voraus und würden mit zeitlichem Verzug in die politische Arbeit einfließen. »Ein Sickereffekt«, sagt er und blickt aus dem Fenster auf das Regierungsviertel. Viele Grüne werfen Fücks Sturheit und Ignoranz vor. In der Politikberater-Szene gilt er dagegen durchaus als innovativ. Heute aber wirkt Fücks vor allem müde. Nach zwanzig Minuten beendet er das Gespräch.

Mehr Zeit nimmt sich Michael Borchard, der Leiter der Grundsatzabteilung der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS). Auch er residiert in einem noblen Anwesen. Der Reichstag und die befreundete CDU-Parteizentrale sind in der Nähe. In der Eingangshalle hängt ein modernistisches Gemälde. Es sieht aus, als ob Konrad Adenauer an bunten Lollis leckt. Bei näherer Betrachtung ahnt man aber, dass es wohl Fähnchen der EU-Länder sein sollen, die der Alt-Kanzler in der Hand hält.

Borchards Büro ist angenehm unordentlich. Papierstapel liegen herum. Bücherregale quellen über. In der Ecke steht ein Autogramm von Helmut Kohl, für den Borchard noch Reden geschrieben hat. In mehrfacher Hinsicht ist die Vita des KAS-Hauptabteilungsleiters prototypisch für viele Think Tanker in Deutschland: Oft sind es promovierte Sozialwissenschaftler, die früh Arbeitserfahrung in der Spitzenpolitik gesammelt haben. Die meisten sind überaus belesen und geschult im analytischen Denken. Gleichzeitig sind sie schnell und wortgewandt. Fast immer fühlen sie sich ihrem politischen Lager fest zugehörig und haben dezidierte Vorstellungen, was in der Partei gerade falsch läuft. Ganz Kommunikationsprofis, lassen sie sich damit aber nur ungern zitieren.

Ein Vorteil der Stiftung sei, dass sie Programm und Akteure der Partei kenne, sagt Borchard – und zwar »besser als jedes kommerzielle Beratungsinstitut«. Daher wissen die KAS-ler auch besser als die Meckis (so nennt man die McKinsey-Mitarbeiter), welche Reformvorschläge auf welche Widerstände in der CDU stoßen. Andere Politikberater bewerten diese Nähe ungleich kritischer. Sie bezeichnen die Parteistiftungen als »selbstreferentielle Tendenzbetriebe«. Stets würden dieselben befreundeten Experten eingeladen, unangenehme Forschungsergebnisse zurückgehalten, Geld regelmäßig verpulvert, Querdenker

seien unerwünscht. Vorauseilender Gehorsam, Arroganz und Bürokratie – so das oft unfreundliche Urteil der Branche über die Parteistiftungen.

Um diese etablierten Strukturen aufzubrechen, haben sich mehrere Stiftungen gegründet, die privatwirtschaftlich unterstützt werden, aber ihren »gemeinnützigen« Anspruch betonen. Eine davon ist die 2008 gegründete Stiftung Neue Verantwortung, ebenfalls edel gelegen: am Potsdamer Platz. In ihrem Präsidium sitzen prominente Politiker aus allen Parteien. Ziel ist es, junge »Praktiker aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft« zusammenzubringen. Sie sollen, frei vom Wählergruppen-Denken der Parteien, über Herausforderungen der globalisierten Wissensgesellschaft nachdenken. Das Interesse der Stiftung ist breit gestreut, es reicht von den »Kosten des Klimawandels« bis zu den »Problemen der Piratenpartei«.

Knut Bergmann ist einer der neun Fellows der Stiftung. Als Referent hat er vorher für den Ex-Bundespräsidenten Horst Köhler und die TV-Moderatorin Sabine Christiansen gearbeitet. Wie alle hier ist er noch recht jung, Mitte dreißig. Er sagt, er genieße die »Dysfunktionalität« seines neuen Jobs. Die Stiftung böte die Möglichkeit zur freien Reflektion auf hohem Niveau; kein permanenter Lieferdruck, kein Hamsterrad. Dennoch müsse die Arbeit natürlich »anschlussfähig« bleiben: Die meisten seiner Handouts sind nicht länger als vier bis acht Seiten, damit die Entscheidungsträger sie auch lesen. Wissenschaftler werfen den Stiftungen deshalb gern vor, unseriös zu arbeiten. Verknappend, freigeistig, fluffig, PR-artig, kurz: »Junk-Scienc«. Bergmann, ebenfalls promoviert, zuckt mit den Schultern: Wie »knapp das Aufmerksamkeitsfenster« von Spitzenpolitikern sei, sei doch bekannt.

#### VORDENKER DER ZIVILGESELLSCHAFT: TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Der erfolgreichste Think Tank in Deutschland hat seinen Sitz in einer belebten Einkaufsstraße in Berlin-Mitte. Die Tür ist mit Graffiti bekratzelt; in der Wohnung steht ein Sofa, eine Handvoll junger Menschen wuselt auf engem Raum. Hier arbeitet die deutsche Sektion von Transparency International, von Forschern der Universität Pennsylvania kürzlich zum wichtigsten deutschen Think Tank gekürt – und zum dritt wichtigsten weltweit. Die Mitarbeiter von Transparency waren überrascht über diese Auszeichnung. Sie selbst bezeichnen sich eher als NGO oder als *single-issue-organisation*: Es gibt nur ein zentrales Anliegen, nämlich die Bekämpfung von Korruption. Ausschlaggebend für die gute Platzierung, die auf Kriterien wie »politischer Einfluss« und »öffentliche Präsenz« beruht, ist wohl der jährliche »Korruptionsbericht«, der auf weltweites Interesse stößt.

Die Vorstandschefin von Transparency, Edda Müller, ist eine erfahrene Politikberaterin. Ihre Vita gleicht einer Zeitreise durch die bundesrepublikanische Think-Tank-Geschichte: Angefangen hat sie als Referentin im Kanzleramt, in den frühen siebziger Jahren. Es war die Zeit der Planungseuphorie, man begann, angeleitet von einer Armada an Sozialwissenschaftlern, Datenbanken anzulegen und Fünf-Jahres-Haushalte zu erstellen. Später wurde Müller parteilose Umweltministerin in Schleswig-Holstein. In dieser Zeit, es waren die späten Kohl-Jahre, verlor wissenschaftliche Politikberatung an Relevanz. An ihre Stelle trat das Prinzip des »Muddling Through«, wie Müller es nennt, des Durchwurstelns.

In dieser Zeit gewannen alternative Think Tanks an Relevanz und Reputation. Die Zirkel der Zivilgesellschaft etablierten und professionalisierten sich: Müller erinnert sich noch gut an die frühen Anti-AKW-, Greenpeace- oder amnesty-Aktivistinnen. Das waren junge, spinnerte Idealisten, die kaum jemand ernst nahm. Heute, 25 Jahre später, haben sie »eine gewisse Reife« erlangt. Sie haben sich international vernetzt, eigene Medien gegründet und ihr Know-How verdichtet und vervielfacht. Inzwischen greifen Politik und Öffentlichkeit gern auf dieses Wissen zurück, wie sich nach der Atomkatastrophe von Fukushima zeigte, als die Experten für erneuerbare Energien binnen kurzer Zeit zu gefragten Gesprächspartnern selbst konservativer Medien und Politiker wurden.

Insgesamt lässt sich resümieren, dass die zivilgesellschaftlichen Organisationen von etwas profitieren, was die etablierten Think Tanks zuletzt verloren haben: von ihrer allgemein als hoch empfundenen Glaubwürdigkeit. Sie beruht darauf, dass sie sich kontinuierlich auf spezielle Anliegen konzentriert haben, die im globalen Diskurs an Bedeutung gewonnen haben. Traditionelle Denkfabriken haben dagegen an Überzeugungskraft verloren: Die neoliberalen Vordenker der Wirtschaftselite sahen die Finanzkrise nicht kommen. Und auch die schwerfälligen Meinungs-Tanker der Parteien konnten zu den plötzlich auftauchenden Mega-Themen des Jahres, Fukushima, Euro-Krise und arabische Revolutionen, wenig beitragen. Beide, so hat es den Anschein, müssen sich der neuen Realität erst noch anpassen.



**Michael Schlieben**, geb. 1979, ist Reporter und Politik-Redakteur von *Zeit Online*.