

## KANZLERAMT

## Der Macher

(siehe Titelbild)

Seit fünfzehn Monaten wird Bonns Bundeskanzleramt, die Regierungszentrale der viertgrößten Industriemacht der Welt, von einem Mann dirigiert, dem die einen den Bruch der Verfassung zutrauen, den die anderen für einen harmlosen Bürovorsteher halten.

Horst Paul August Ehmke, 43, Professor für Öffentliches Recht und Bundesminister für besondere Aufgaben, wurde in seiner kurzen Dienstzeit als Chef des Bundeskanzleramts zum

beschränkt: „Ehmke hat inzwischen gemerkt, wo seine Grenzen sind.“ Und der Kabinettsenior, Finanzminister Alex Möller, spöttelte über Ehmke: „Unser Kissinger im Westentaschenformat.“

Horst Ehmke kam ins Gerede, als er, kaum im Amt, versprach, mit einem gewaltigen Aufwand an Geld, Technik und Personal die altmodische Bundeskanzlei am Rhein zu einer der größten Regierungszentralen der westlichen Welt auszubauen.

Er ließ den Neubau eines Kanzleramts planen, das 100 Millionen Mark kosten soll. Er ließ 1000 Quadratmeter der Gesamtnutzfläche von 15 240 Quadratmetern für ein Computer-Zentrum zur totalen Erfassung aller Regie-

allgemeine Politik gegenüber der Ressortpolitik“.

Doch nach 15 Monaten ist klar, daß Ehmke den selbstgesetzten Maßstäben nicht gerecht wird — nicht gerecht werden kann.

Mit seiner neuen Regier-Maschine hat Ehmke weder mehr Macht für den Kanzler noch mehr Gewicht für die allgemeine Politik produzieren können. Statt dessen läuft er Gefahr, einem Technokraten-Irrtum zu verfallen: Wenn man nur den Computer mit vielen Daten füttere, dann werde er schon die richtigen politischen Ergebnisse ausspucken; die Anwendung wissenschaftlicher Methoden sei also schon Politik.

Der agile Alleskönner hatte nicht bedacht, daß bessere Regierungstechnik weder politische Ziele noch aktuelle Entscheidungen ersetzen und auch Ressortinteressen nicht überwinden kann. Überdies hing Ehmke lange Zeit zum Nachteil seiner Reformen der Verdacht an, er wolle vor allem die eigene politische Karriere fördern.

Anders als etwa Ehmkes Vorgänger, der für die Öffentlichkeit fast unsichtbare und ehrgeizlose Adenauer-Helfer

Hans Globke (Ehmke: „Der war einsame Klasse“), ist Brandts Amtschef für die Minister ein Rivale. Brandt hätte besser daran getan, so resümierte Entwicklungshilfe-Minister Erhard Eppler die Kritik seiner Kollegen, nicht „einen politisch so ehrgeizigen Minister wie Ehmke“ zu seinem Chef-Koordinator zu machen.



Kanzler Brandt, Kanzleramts-Spitze\*: „Ihr kriegt eine Regierung, die habt ihr nicht verdient“

umstrittensten Minister der sozial-liberalen Regierung Willy Brandts.

Ehmke-Vorgänger Werner Knieper, Amtschef unter CDU-Kanzler Kiesinger, sorgt sich um die Verfassung: „Wir sind auf dem Wege zu einer Präsidentsdemokratie wie in den USA, und das verstößt gegen das Grundgesetz.“

CSU-Baron Karl Theodor zu Guttenberg, während der Großen Koalition Parlamentarischer Staatssekretär im Palais Schaumburg, fürchtet: „Was im Kanzleramt geschieht, läuft auf eine erhebliche Einschränkung der Ressortgewalt und auf einen Oberpremierminister Ehmke hinaus.“

Doch Willy Brandts einflußreicher Ressortminister Georg Leber (Verkehr und Post), der zunächst intern „erhebliche Bedenken“ gegen Ehmkes Einzug ins Kanzleramt angemeldet hatte, sieht seine Gewalt heute nicht mehr

\* V. l.: Staatssekretär Egon Bahr, Parlamentarischer Staatssekretär Katharina Focke, Kanzleramts-Minister Horst Ehmke.

reservieren. Er erhöhte den Personalbestand der Kanzlerbehörde in nur einem Jahr um fast 50 Prozent. Und er behängte sich mit Vorschußlorbeeren: „Kinder, ihr kriegt eine Regierung, die habt ihr gar nicht verdient.“

Für diese „Regierung der inneren Reformen“ (Willy Brandt) wollte Horst Ehmke auch eine neue Arbeitsmethode kreieren. Anders als CDU-geführte Kabinette war die sozialliberale Regierung mit ihrer auf Veränderung angelegten Gesellschaftspolitik darauf angewiesen, über traditionelle Ressortgrenzen hinweg zu planen und zu koordinieren.

Ehmke versuchte, die Konsequenzen zu ziehen und dem Kanzler als oberstem Koordinator mehr Macht zu erkämpfen. Brandts Hausminister fühlt sich dabei als Sachwalter des Gemeinwohls. Durch die Reform des Regierungsapparats werde „nicht nur der Kanzler gestärkt, sondern auch die

Doch die mageren Ergebnisse seiner Amts-Führung haben Ehmke heute auch bei den Genossen entzaubert, die ihm noch bei seinem Einzug ins Palais Schaumburg, beeindruckt von seiner Selbstreklame, alles zutrauten.

Damals brüstete Ehmke sich vor dem innerdeutschen Minister Egon Franke: „Wenn ich hier ausfalle, dann kehrt ihr hier sowieso zum Handbetrieb zurück.“ Heute gibt er zu: „Wir machen es ganz handgestrickt. Lieber etwas primitiver, aber es geht.“

Damals ernannte er sich zum „Trainer der Bundesregierung“. Heute erkennt er die Nachteile des Trainer-Jobs: „Jeder, der Wehwehchen hat, schimpft über mich, auch wenn er Willy Brandt meint.“

Damals galt er unter Parteifreunden als ernsthafter Anwärter auf eine Kanzlerkandidatur nach Willy Brandt. Wenn heute in der SPD darüber diskutiert wird, fällt Horst Ehmkes Name nicht mehr.

Seinen Ruf als erfolgreicher Polit-Manager hat Ehmke vor allem deshalb verloren, weil er zu spät erkannte, daß Brandts Kanzleramt nicht im ersten Anlauf zu einer funktionierenden Führungszentrale der Gesamt-Regierung umgebaut werden konnte.

Der gelernte Staatsrechtler auf dem Chefsessel des Kanzleramts lief sich wund an einem Widerspruch, den die Väter des Grundgesetzes in Artikel 65 hineingeschrieben haben.

Im ersten Satz des Artikels legten sie das Kanzler-Prinzip fest: „Der Bundeskanzler bestimmt die Richtlinien der Politik und trägt dafür die Verantwortung.“

Der zweite Satz des Artikels postuliert das Ressort-Prinzip: „Innerhalb dieser Richtlinien leitet jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich selbständig und unter eigener Verantwortung.“

Der dritte Satz schließlich führt das Kabinetts-Prinzip ein: „Über Meinungsverschiedenheiten zwischen den Bundesministern entscheidet die Bundesregierung.“

In 20 Jahren Bonner Regierungspraxis erwies sich das Kabinetts-Prinzip als wenig wirksam: Unter CDU-Kanzlern wurden politische Entscheidungen nur selten von der Ministerrunde gefällt. Entweder entschied der Kanzler allein — wie Konrad Adenauer, oder der zuständige Ressortminister machte seine eigene Politik — wie Franz Josef Strauß.

Bei Differenzen zwischen dem Kanzler und einem Ressort geriet der Regierungschef häufig deshalb in die Defensive, weil sein kleiner Apparat gegen den versammelten Experten-Verstand, vor allem der großen Ressorts, nicht mehr ankam — wie bei Ludwig Erhard.

Immer weniger konnte der Kanzler seiner Aufgabe gerecht werden, die Politik der Ressorts nach seinen Richtlinien zu koordinieren. Eine politische Gesamtplanung gab es weder unter dem einfach denkenden Adenauer noch unter dem planungsfeindlichen Erhard. Selbst bei dem aufgeklärten Kanzler-Darsteller Kiesinger plante jedes Ressort für sich und unabhängig von der mittelfristigen Finanzplanung. Politik war, so erkannte der Politologe Thomas Ellwein, eine „Summe von Teilpolitiken“.

Als Ehmke nach dem Machtwechsel am 22. Oktober 1969 sein neues Amt übernahm, fand er eine so rückständige Behörde vor, daß es die Brandt-Mitarbeiter nicht gewundert hätte, wenn sie bei der Inventur „auf eine Streusanddose gestoßen wären“ (Erands damaliger Referent Gerhard Ritzel).

Überrascht registrierte die Crew des neuen Kanzlers, daß selbst die primitivsten technischen Voraussetzungen für einen geordneten Bürobetrieb fehlten. Kopiergerät und Gegenprechanlage im Kanzler-Vorzimmer funktionierten nicht. Es gab keine Registratur, „aus der zu ersehen war, wer wann was geschrieben hatte und was daraufhin geschehen war“ (Ritzel).

In der Abteilung für Wirtschaft und Finanzen fand der neue Chef Herbert

Ehrenberg nicht ein einziges Diktiergerät vor: „Die Ausstattung war kümmerlichst.“ Dem Ärger mit der ständig überlasteten und völlig veralteten Telephonzentrale des Amts war Ehrenberg-Vorgänger Johannes Praß bereits dadurch entronnen, daß er sich eine eigene Amtsleitung hatte schalten lassen.

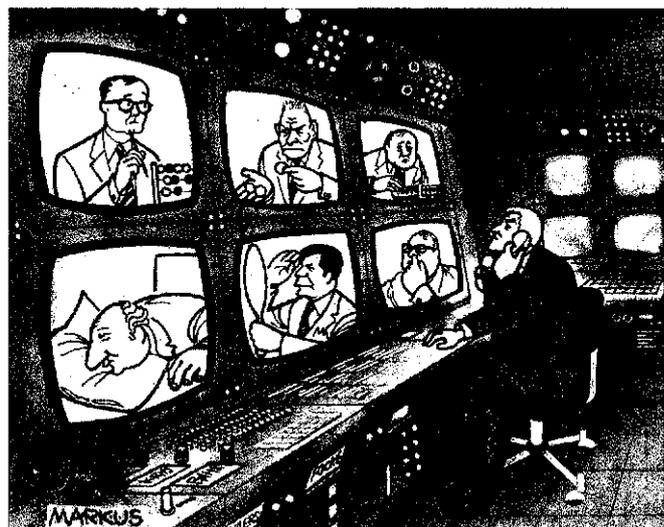
Ebenso unzureichend wie die technische Ausstattung war freilich auch die Organisationsstruktur des Bundeskanzleramts. So betreute der Leiter des Planungsstabs, Ministerialdirektor Werner Krueger, zugleich die Verteidigungspolitik; der gelernte Außenpolitiker Osterheld hatte es als Chef der Abteilung I nicht nur mit dem Auswärtigen Amt, sondern auch mit dem Innen-, Justiz-, Forschungs- und Bundesratsministerium zu tun.

Ernst Kern, Leiter der Abteilung Recht und Verwaltung, beschrieb die alte Struktur als reines „Briefkastensystem“. Was die Ressorts „in die Fachreferate hineinsteckten, das gaben die ohne Wertung in den Kabinettsgang weiter“.

In der Tat entsprach der Verzicht auf sachliche Kontrolle und politische Koordination gegenüber den Ressorts dem Selbstverständnis, das sich in 20 Jahren CDU-Herrschaft im Kanzleramt herausgebildet hatte.

Sogar Adenauers legendärer Hans Globke beschränkte sich darauf, durch ein Netz von V-Leuten in den Ministerien seinem Kanzler die Informationen zu liefern, die Adenauer zur Stärkung seines persönlichen Regiments brauchte.

Außen- und Verteidigungspolitik hatte sich Adenauer in den ersten



Aus dem STERN

„Wie kommen Sie denn darauf, daß ich hier vom Kanzleramt aus die anderen Minister kontrolliere?!“

Jahren der Bundesrepublik selber vorbehalten. Die Innenpolitik interessierte ihn allenfalls vor Wahlen oder wenn mächtige Interessentengruppen aufbegehrten.

Unter den Laissez-faire-Kanzlern Erhard und Kiesinger und ihren Amtschefs Ludger Westrick, Werner Knieper und Karl Carstens schwand auch das persönliche Kontrollsystem. Ex-Staatssekretär Knieper, derzeit Chef der Vereinigten Flugtechnischen Werke-Fokker (VFW) in Düsseldorf, definiert heute die Maxime seiner Amtsführung: „Ich bin vom totalen Vertrauen ausgegangen. Wenn man glaubt, man müsse Angaben von Ministerien mit Mißtrauen begegnen, dann stimmt etwas nicht.“

Ehmke hingegen hält es mit Lenins Erkenntnis, Vertrauen sei gut, Kontrolle besser. „Ressortminister“, so der Kontrolleur, „müssen heute einen Nachteil hinnehmen. Jeder guckt ihnen in den Topf.“

Bevor Ehmke freilich die Topfgukerei mit System betreiben konnte, mußte er zunächst die verkrustete Personalstruktur des Amts aufbrechen. Der Jura-Ordinarius beherzigte dabei den Rat des Politologie-Ordinarius und Machiavelli-Übersetzers Carlo Schmid, sich nach einer Regierungsregel des italienischen Staatsphilosophen zu richten: „Die notwendigen Grausamkeiten muß man am Anfang begehen.“

Während des Bonner Interregnums zwischen Bundestagswahl und Kanzlerwahl im Oktober 1969 ging Ehmke noch als Justizminister der Großen Koalition daran, den Aufmarschplan für die Besetzung des Palais Schaumburg zu entwerfen.

Vier Tage bevor Willy Brandt mit drei Stimmen Mehrheit zum Bundeskanzler gewählt worden war, erschien Justizminister Ehmke bei Kanzleramts-Staatssekretär Karl Carstens und präsentierte dem überraschten Kiesinger-Mitarbeiter eine Liste von Beamten, für die es künftig im Palais



Kanzleramts-Chef Ehmke, Kanzleramt „Gemerkt, wo seine Grenzen sind“

Schaumburg keinen Platz mehr geben werde.

Altgediente CDU-Beamte verblüffte die Präzision, mit der Ehmke zu Werke ging. Ein Teil der Kündigungsbriefe war schon im Justizministerium geschrieben worden — nicht auf offiziellem Kanzleramts-Papier, sondern auf neutralem Briefbogen mit dem maschinengeschriebenen Kopf „Der Chef des Bundeskanzleramts“. Einen Tag nach Brandts Wahl lag bei den Kriminalbeamten und Grenzschutzwachen des Palais Schaumburg eine komplette Liste der neuen Mannschaft vor, einschließlich ihrer Dienstausweis-Nummern.

Gegen den Widerstand des Personalrats und des CDU-geführten Deutschen Beamtenbunds wechselte Ehmke innerhalb weniger Wochen alle Abteilungsleiter, die meisten Gruppenleiter und eine Reihe von Referenten aus — mehr als 20 Beamte. Ein Brandt-Vertrauter freute sich: „Der Horst geht einmal mit der MP durchs Palais Schaumburg, und — Ra-ta-ta-ta — schon stimmt die Chose.“

Gleichzeitig wurde das Amt neu gegliedert. Ehmke arrangierte aus drei Abteilungen und dem Planungsstab fünf neue, darunter erstmals eine Abteilung für Innenpolitik (siehe Graphik Seite 31).

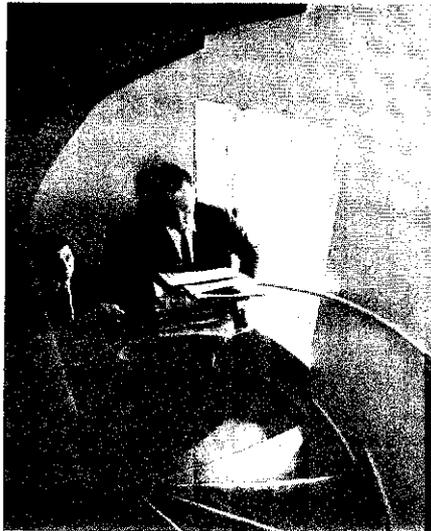
Das neu eingerichtete Kabinettsreferat soll die Fachreferate von der Beschäftigung mit Fristen und Formvorschriften freihalten und die Minister-sitzungen technisch vorbereiten. Daneben setzte Ehmke eine Beamten-Rotation in Gang, die das Kanzleramt für qualifizierte Ministeriale aus den Ressorts attraktiver machen soll.

Bisher galt das Palais Schaumburg in der Bonner Bürokratie als Endstation mit geringen Aufstiegs- und Beförderungschancen. Künftig sollen Beamte, die sich aus den Ressorts in die Zentrale abordnen lassen, bei Beförderungen im Mutterhaus nicht mehr übergangen werden und überdies die Sicherheit bekommen, nach drei bis fünf Jahren in ihr altes Ministerium zurückkehren zu können.

Ehmke verspricht sich davon verbesserten Einblick in die Ministerien: „Wenn ich einen Mann aus dem Ressort herausnehme, dann weiß der et-wa drei Jahre lang, was in seinem Haus läuft. Der kennt die entscheidenden Sekretärinnen.“

Überdies setzte der neue Amtschef die größte Stellenvermehrung seit Bestehen des Bundeskanzleramts durch. In gut einem Jahr erhöhte er die Zahl der Bediensteten um 125 auf 389. Die Zahl der höheren Beamten stieg von 68 auf 99.

In Schlüsselstellungen schleuste Ehmke Leute seines Vertrauens, die er bereits im Justizministerium an sich gebunden hatte. So machten zwei seiner früheren persönlichen Referenten im Kanzleramt Karriere: Karlheinz Ohlsson wurde Personalchef, Reinhard Wilke Leiter des Kanzlerbüros. Aus dem Justizministerium kommen auch der neue Abteilungsleiter I, Ernst Kern, und der stellvertretende Planungschef, Ministerialdirigent Hans Hegelau.



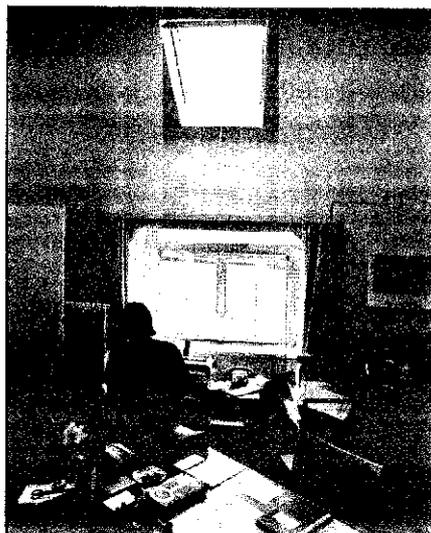
Kanzleramts-Wendeltreppe  
Defekte im Kopiergerät

Das größte Aufsehen erregte Brandts Hausmeier als Brandts Hausbauer. Seine Pläne für den Neubau einer Regierungszentrale auf der Wiese zwischen Palais Schaumburg und Bundespresseamt sprengen Bonner Dimensionen.

Mit der 100-Millionen-Bausumme wird des Kanzlers Bürohaus, das 1975 fertig werden soll, fast doppelt so teuer wie Eugen Gerstenmaiers 29stöckiges Parlamentshochhaus, in dem 410 Abgeordnete mit Assistenten und Sekretärinnen sowie sämtliche Bundestagsausschüsse arbeiten müssen.

Das architektonische Design entwickelte eine Planungsgruppe, die in Bonn zur Zeit Mode ist, das „Quickborner Team“, das auch für die christdemokratische Regierung Venezuelas Ministerien planen soll.

Ehmke und seine Bau-Ideologen wollen, so die Ausschreibung, kein „übliches Bürohaus“ errichten, „sondern ein Gebäude, das erkennen läßt, daß hier Kanzler und Kabinett residieren“.



Kanzleramts-Büro  
Abteilungsleiter unterm Dach

Mehr als zwanzig Jahre lang war das Kanzleramt in einem kleinen Palais untergebracht. So sitzt Abteilungsleiter Kern noch heute in einer Dachstube, die nur über eine Wendeltreppe im Uhrentürmchen zu erreichen ist.

In Ehmkes Superbau sind nach den Ausschreibungsrichtlinien für den Arbeits- und den Empfangsraum des Regierungschefs 126 Quadratmeter, die Fläche einer komfortablen Vier-Zimmer-Wohnung, vorgesehen.

Dazu kommen noch 180 Quadratmeter Bürofläche für die engsten persönlichen Mitarbeiter, ein Speiseraum mit Anrichte von 72 Quadratmetern sowie eine „Ruhezone für Kanzler und Amtsleitung“ von 200 Quadratmetern, für die sechs Apartments mit Schlaf-, Umkleideraum und Bad eingeplant sind.

Die weitaus größten Kosten werden jedoch durch die aufwendige technische Ausstattung entstehen. Geplant sind unter anderem

- ▷ ein Konferenzsaal mit fünf Dolmetscher-Kabinen und Regleraum,
- ▷ ein abhörsicherer Konferenzraum ohne Fenster,
- ▷ ein Lagezentrum „zur Unterbringung von Kartenwänden, besonderen Fernmeldeeinrichtungen und Informationsverarbeitungsgeräten“ sowie
- ▷ eine riesige elektronische Datenverarbeitungsanlage.

Weiter wünscht sich Bauherr Ehmke in seinen Wettbewerbs-Richtlinien, daß „in allen Arbeits-, Konferenz- und Aufenthaltsräumen... von jedem Punkt aus innerhalb einer Entfernung von 1,50 Meter Strom-, Telefon-, Fernseh- und Wechselsprechanschlüsse“ erreichbar sein müssen.

In den „Frankfurter Heften“ erinnerte sich der Kölner Journalist Ulrich Blank, daß Ehmke „mit Entzücken“ von dem Vorschlag erzählte, „den geplanten Neubau des Bundeskanzleramts so anzulegen, daß die einzelnen Abteilungen um den gläsernen Rundbau des Kanzlerbüros rotieren und automatisch zur Chefbesprechung herangerollt werden können“.

Solche Visionen entsprechen dem Image, das der Minister sich bei Freund und Feind erworben hat: Horst Ehmke hält alles für machbar, vor allem, wenn Horst Ehmke selber der Macher ist. Zu seinen Lieblingswörtern zählen Leistung und Effizienz. Als faszinierende Wissenschaft nannte er in einer Umfrage der „Bild“-Zeitung „moderne Technik“. Er hat Schwierigkeiten zu erklären, warum er Sozialdemokrat ist, aber keine Skrupel, für seine Partei „sozialdemokratische Perspektiven im Übergang zu den siebziger Jahren“ zu entwerfen.

Deutscher Professor von Beruf, setzt er alles daran, daß niemand in ihm einen deutschen Professor vermutet: Er duzt auch fremde Besucher schon nach zehn Minuten Gespräch, drängt sich bei Bedarf gerne als Kumpel auf

und findet es schmeichelhaft, wenn seine Trinkfestigkeit und seine Wirkung auf Frauen gerühmt werden.

Doch Ehmke ist mehr Showman als Playboy. Privat lebt er eher bürgerlich. Er begnügt sich mit seinem Dienst-Mercedes, Frau Theda fährt einen Peugeot 404. In der Nähe des Adenauer-Hauses unweit des Rhöndorfer Waldfriedhofs, wo der erste Bonner Kanzler begraben liegt, wohnt er zur Miete in einer bundeseigenen Villa. Ehmke: „Ich bin der deutsche Politiker, der Adenauer heute am nächsten ist.“

Mit Intelligenz und „fröhlicher Unverfrorenheit“ (Gustav Heinemann) schaffte der Justiz-Staatssekretär der Großen Koalition es schon Wochen nach seinem Bonner Debüt im Januar 1967, sich als die sozialdemokratische Nachwuchs-Hoffnung ins Gespräch zu bringen.

Zuvor war Ehmke, SPD-Genosse seit 1947 und Staatsrechtsordinarius in Freiburg seit 1963, nur am Rande der großen Politik aufgetreten:

- ▷ von 1952 bis 1956 als Assistent des SPD-Juristen Adolf Arndt im Bonner Bundeshaus und
- ▷ von 1963 bis 1966 nach der SPIEGEL-Affäre als Prozeßvertreter des SPIEGEL vor dem Bundesverfassungsgericht.

Kaum in Bonn, verblüffte Newcomer Ehmke das betuliche Beamten-Korps durch offenen Einsatz für seine Partei. CSU-Baron Guttenberg: „Das war bisher völlig undenkbar.“

Schon im ersten Amtsjahr formulierte er die SPD-„Perspektiven“, die als Wahlkampf-Plattform für 1969, aber auch als Fortschreibung des Godesberger Programms gedacht waren. Sein erster Entwurf geriet so pragmatisch, daß selbst SPD-Chefpragmatiker Helmut Schmidt im Parteivorstand Einwände erhob. Ehmke damals zu Schmidts Kritik: „Bei mir ist wohl das sozialistische Innenleben zu kurz gekommen.“

Und als die SPD wegen des Eintritts in die Große Koalition in den Ländern Wahl um Wahl verlor, stärkte Ehmke das Selbstbewußtsein der Genossen mit einer „Strategie des begrenzten Konflikts“ gegenüber der CDU/CSU.

Doch sein Versuch, auch in der Parteihierarchie aufzusteigen, mißlang auf dem Nürnberger Parteitag 1968. Zwar wollte er sich mit einer Kritik der amerikanischen Vietnam-Politik bei den Delegierten anbieten, aber die Genossen beschlossen, den Aufstieg Ehmkes zunächst einmal zu stoppen, und verweigerten ihm den Einzug in den Parteivorstand.

Trotz der Abfuhr erweckte Ehmke weiterhin den Eindruck, sein Aufstieg sei unaufhaltsam. Selbst der erfahrene und in der Partei etablierte SPD-Vize Helmut Schmidt begann, das Allround-Talent als Konkurrent um die Brandt-Nachfolge zu fürchten. Als Schmidt nach der Bundestagswahl 1969 von Brandts Plan erfuhr, den „Spezialisten für alles“ (Brandt über

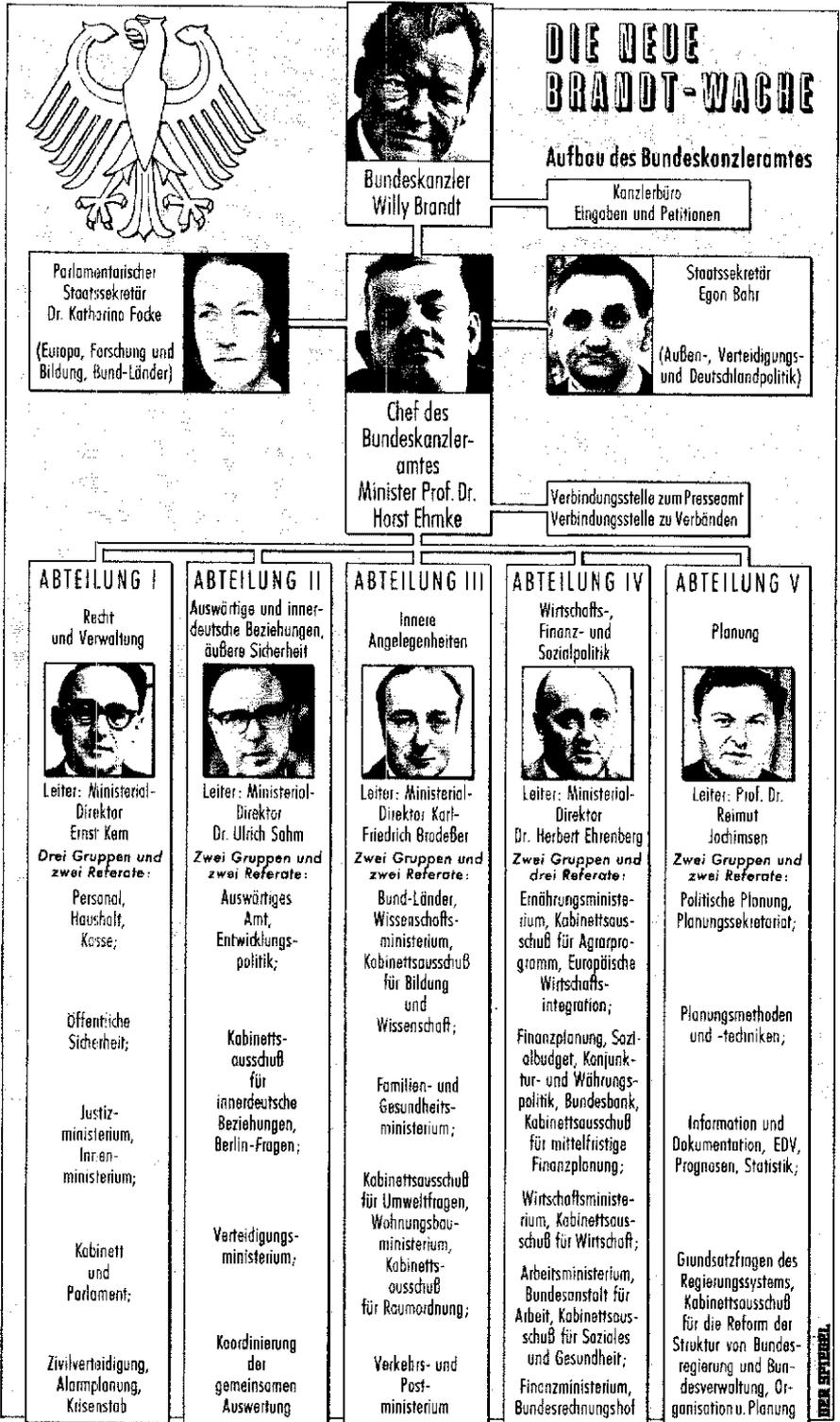
Ehmke) zum Chef des Kanzleramts zu berufen, legte sich der designierte Verteidigungsminister quer.

Der Ehmke-Gegner gab seinen Widerstand erst auf, nachdem Brandt ihm schriftlich zugesichert hatte, daß Ehmke weder im Kabinett noch in der Partei als Brandt-Statthalter auftreten dürfe. Was Schmidt nicht wußte: Die Briefe waren von Horst Ehmke selber formuliert worden.

Zunächst schien der neue Kanzleramts-Chef alle Befürchtungen zu be-

stätigen, er werde sich im Palais Schaumburg als „Unterbundeskanzler“ (Helmut Schmidt), „Oberpremierminister“ (Freiherr von Guttenberg), „Herr Brehmke“ (SPD-Jargon) und als „Adlatus auf dem Weg zur Kanzlerschaft“ (die Zürcher „Weltwoche“) aufspielen.

Ohne Not zog sich Brandts „linke und rechte Hand“ (Ehmke über Ehmke) den Ruf zu, ein Schreibtisch-Imperialist zu sein. Wissenschaftsstaatssekretär Klaus von Dohnanyi: „Ehmke gibt sich riesige Mühe, niemandem auf



die Füße zu treten, aber er tritt.“ Die Folge: Reformen, bei denen das Kanzleramt auf die freiwillige Mitarbeit der Ministerien angewiesen war, wurden erschwert. Die neugeschaffene Planungsabteilung zum Beispiel mußte anfangs erhebliche Widerstände überwinden, als sie die Ressorts aufforderte, für das neue System der Frühkoordination Details ihrer Projekte herauszurücken.

Als Chef für dieses ehrgeizigste Vorhaben seiner Regierungs-Reform hatte sich Ehmke einen Freund aus gemeinsamen Universitäts-Zeiten in Freiburg geholt, den Kieler Ordinarius für Wirtschaftliche Staatswissenschaft Reimut Jochimsen, 37. Der hochgewachsene, rotblonde Friese aus Niebüll nahe der dänischen Grenze habilitierte sich 1964 an der Rechts- und

Schürze ausstaffiert, auf einem Podest und lockte mit einem Triangel Kunden an.

Als Assistent in Freiburg eröffnete der unternehmungslustige Volkswirt aus der Heimat Emil Noldes die erste Galerie für moderne Kunst in der südbadischen Bischofsstadt. Noch heute ist er im Nebenberuf Mäzen. Er drängte Kanzler Brandt, 90 000 Mark zum Ankauf von Werken unbekannter Avantgardisten auszugeben, und ließ sich auch gleich in die Kommission des Innenministeriums berufen, die über die Auswahl entscheidet.

Sein Arbeitszimmer in einer Kanzleramts-Filiale an Bonns Adenauer-Allee dekorierte der Planungschef mit Bildern des Amerikaners Alexander Calder, des Münchners Heimrad Prem und des Hamburgers Wolff Buchholz.

soll. Auf standardisierten Datenblättern müssen die Ministerien zu jedem Vorhaben neben Kosten und Terminen unter anderem angeben, ob ihr Projekt

- ▷ politisch „weniger wichtig“, „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ist,
- ▷ wirtschaftlich „keine“, „steigernde“ oder „senkende“ Auswirkung auf die Preise hat,
- ▷ propagandistisch „gering“, „hoch“ oder „sehr hoch“ einzuschätzen ist.

Dieses Datenmaterial wird von Jochimsens Abteilung mit dem Computer des Bundesverteidigungsministeriums ausgewertet, beispielsweise nach Kabinettsreife, Finanzbedarf und Ressortzuständigkeit. Die Regierungserklärung Willy Brandts vom 28. Oktober 1969 wurde von Jochimsens Planungsstab in 480 Einzelforderungen zerlegt.

Die Auswertungslisten, die auch allen Ressorts zugehen, sollen den Kanzler in die Lage versetzen, Prioritäten festzulegen und Konfliktgefahren frühzeitig zu erkennen. Die Ressorts werden ständig über die Tätigkeit aller anderen Ministerien informiert und können sich bei Parallel- oder Konkurrenzvorhaben in anderen Häusern rechtzeitig abstimmen.

Im letzten Sommer ermöglichte es die Super-Registrierung des Professors Jochimsen, ein innenpolitisches Schwerpunkt-Programm aufzustellen: Aus zunächst rund 450 von den Ressorts gemeldeten Vorhaben destillierte die Planungsabteilung 65 heraus.

Doch damit endete die Planung. Das Kabinett griff in einer Klausurtagung aus Jochimsens Liste fünf Projekte heraus, wobei Jahrzehnt-Themen und kurzfristige Wahlschlager den gleichen Rang erhielten: Schutz vor Umweltgefahren und Verbrechen, Wehrgerechtigkeit, Lehrlingsausbildung und Rauschgiftbekämpfung.

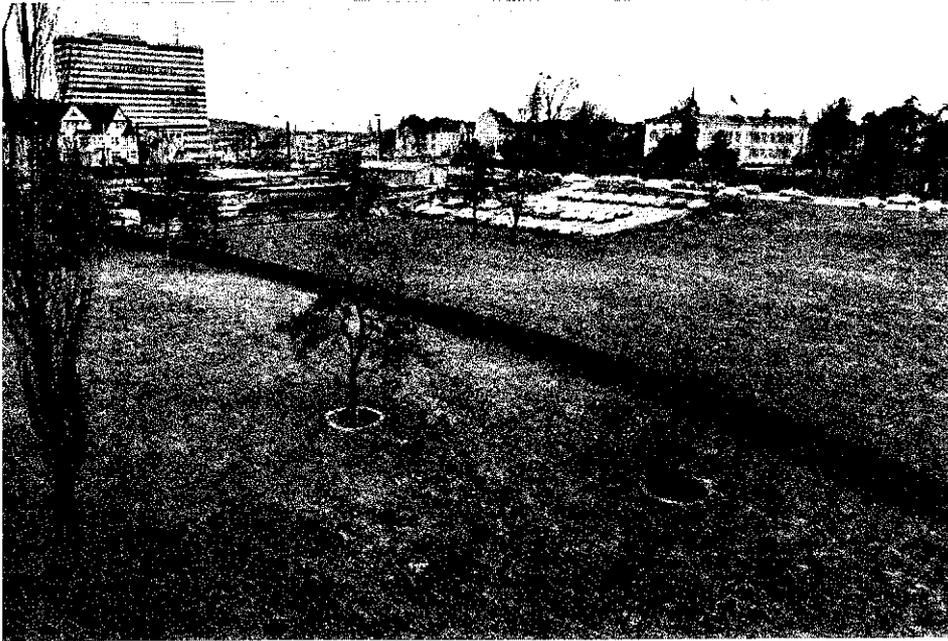
Und auch der Lehrsatz moderner politischer Planung, daß fast alle gesellschaftspolitischen Veränderungen voneinander abhängen — etwa Lehrlingsausbildung und Wehrgerechtigkeit —, spielte bei der Programm-Tombola des Kabinetts kaum eine Rolle.

Ähnlich planlos verfuhr Brandts Ministermannschaft auch bei der Auswahl von Projekten für ein „internes Arbeitsprogramm bis 1973“, für das der Planungsstab eine Zeittafel aller Ressortvorhaben, die voraussichtlich noch in dieser Legislaturperiode verabschiedungsreif werden, beigezeichnet hatte.

Zudem hat Jochimsens Projektsammlung der Regierung Brandt im ersten Jahr peinliche Fehler nicht ersparen können. So sind beispielsweise außenpolitische Initiativen auf Datenblättern vorweg kaum erfassbar, weil Aktion und Reaktion der außenpolitischen Gegenspieler nicht präzise vorausgesagt werden können.

In der Innenpolitik erwies sich für die sozialliberale Koalition bei ihrer ersten großen Panne, wie wichtig ein funktionierendes Frühwarnsystem ist.

Regierungsanfänger Walter Arendt hatte als Sozialminister ohne jede Abstimmung mit Kanzler und Finanzmi-



Kanzleramts-Bauplatz\*: „Ruhezone für die Leitung“

Staatswissenschaftlichen Fakultät in Freiburg. Mitglied der Fakultät: Professor Horst Ehmke.

Im SPD-freundlichen Ernst-Reuter-Kreis, einem von Ehmke gegründeten Hochschulzirkel, kamen sich die beiden Jung-Wissenschaftler auch politisch nahe. Genosse wurde Jochimsen jedoch erst 1966, als der schleswig-holsteinische SPD-Vorsitzende Joachim Steffen den inzwischen zum Professor in Kiel avancierten Experten für Strukturpolitik und Raumordnung zum Mitglied seiner Regierungsmannschaft für die Landtagswahl 1967 machte.

Seine Wirkung aufs Publikum hatte der beredte Lehrersohn schon Mitte der fünfziger Jahre getestet. Damals verdingte sich der Amerika-Stipendiat als „Barker“ (Schlepper) für den Nachtclub „The Trails“ des Hollywoodstars Esther Williams. Neun Stunden täglich stand Werkstudent Jochimsen, mit Kochmütze und weißer

Seine neueste Erwerbung: eine hölzerne Alterspyramide der westdeutschen Bevölkerung von „Totalkünstler“ Timm Ulrichs, der sich gelegentlich selber ausstellt.

Eine Wohnung im Galerieformat (Jochimsen: „Sie muß Raum genug für Bilder haben“) hat der Raumordnungs-Fachmann in Bonn noch nicht gefunden. Zudem war er lange Zeit nicht sicher, ob er in Bonn bleiben solle. Inzwischen aber macht ihm der Aufbau seines Planungssystems „außerordentlichen Spaß“. Denn er kann auf Teilerfolge verweisen.

Er integrierte seine Planer als Abteilung in die Amtshierarchie und knüpfte einen Planungsverbund mit den Ressorts. Jedes Ministerium berief einen höheren Beamten zum Planungsbeauftragten, der das Kanzleramt über die Tätigkeit seines Hauses ständig auf dem laufenden halten soll.

Mit Hilfe dieser neuen Informationsstränge entwickelte Jochimsen ein System, das alle Projekte der Ressorts so früh wie möglich erfassen

\* Im Hintergrund rechts das Palais Schaumburg.

nister den deutschen Rentnern für Weihnachten 1969 ein Bargeschek von 100 Mark versprochen. Da Finanzminister Möller das Geld verweigerte, mußte Arendt seine Ankündigung zurücknehmen. Millionen Rentner grollten der neuen Regierung.

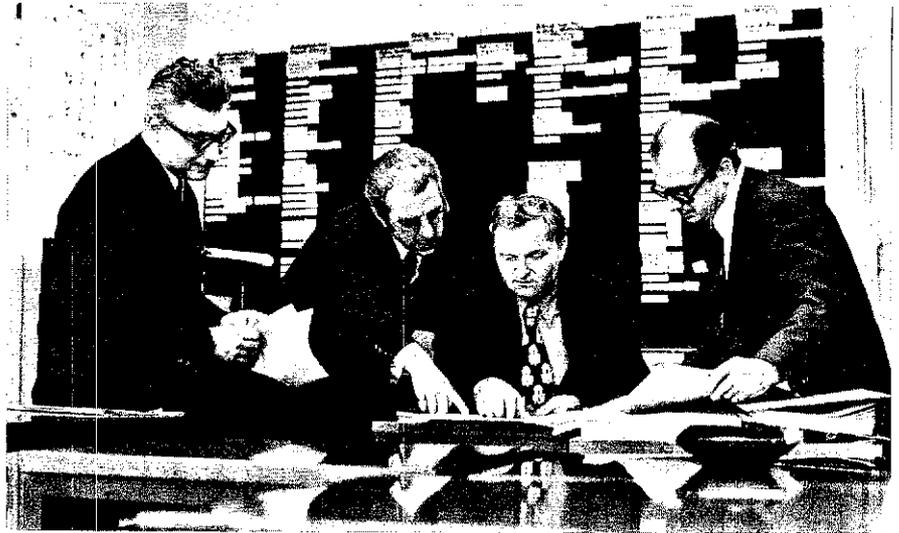
Doch auch als Jochimsens Regierungs-Radar installiert war, blieben Kollisionen nicht aus. So geriet die Bundesregierung im Juli vergangenen Jahres in den Verdacht der Planlosigkeit, als in derselben Woche Wirtschaftsminister Karl Schiller ein konjunkturdämpfendes Programm vorlegte und Finanzminister Alex Möller einen konjunkturanheizenden Haushalt für 1971 ankündigte.

Wenig später gab Justizminister Gerhard Jahn Einzelheiten über eine Liberalisierung des Scheidungsrechts preis, die den Verdacht nährten, geschiedene Frauen müßten künftig um ihren Unterhalt bangen. Jahn war vorgeprellt, ohne sich mit dem Arbeitsministerium über eine Hausfrauenrente abzustimmen, die nach seiner Meinung die soziale Ergänzung für eine Scheidungsreform bilden soll.

Obwohl im Datenblatt ausdrücklich nach den Wirkungen in der Öffentlichkeit gefragt wird, kündigte Jahn vor den Landtagswahlen im katholischen Bayern neben der Scheidungsreform auch noch an, künftig solle der Verkauf pornographischer Schriften und Bilder erlaubt sein (Alex Möller: „Dieser Pornograph“).

Anfang Dezember überraschte Postminister Leber seinen Kabinettskollegen Schiller und die Öffentlichkeit mit der Absicht, die Post- und Telefongebühren zur Jahresmitte 1971 drastisch zu erhöhen. Schiller legte sich quer, weil er es für falsch hielt, durch staatliche Maßnahmen den Preisauftrieb bei abflachender Konjunktur noch zu fördern.

In einer erregten Kabinettsitzung gerieten Schiller und Leber so hart aneinander, daß der empfindliche Wirtschaftsminister seinen Aktenkoffer zuklappte und Anstalten machte, die Sitzung zu verlassen. Kanzler Brandt verfiel in Melancholie: Er



Kanzleramts-Planer Jochimsen (2. v. r.): „Natürlich gibt es Pannen“

könne ja auch anderntags dem Bundespräsidenten den Rücktritt des ganzen Kabinetts melden.

Amtschef Ehmke, der solche Kontroversen eigentlich ausschalten wollte, entschuldigt sich, sein System könne, knapp ein Jahr nach Berufung seines Planungschefs, noch nicht fehlerfrei funktionieren. Jochimsen selber: „Natürlich gibt es Pannen. Ich habe immer gesagt, daß der Aufbau eines effektiven Frühkoordinationssystems drei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen wird.“

Wie es dann aussehen soll, hat Ehmke in einer internen Dienstweisung enthüllt. Danach wird die Planungsabteilung ihre Tätigkeit künftig nicht mehr auf Sammlung und Auswertung von Daten beschränken, sondern auch für „Entwicklung und Verwirklichung der längerfristigen politischen Programme der Bundesregierung“ zuständig sein.

Ehmke räumte in einem Leistungsbericht ein, daß für die „längerfristigen Vorhaben bisher noch weitgehend ein gemeinsamer Planungshorizont“ fehlt. Jochimsen will sich diesen Ho-

rizont auf zweifache Weise erschließen.

Einmal sollen die bislang unverbundenen und unterschiedlich weit in die Zukunft greifenden Langzeitpläne der Ressorts aufeinander abgestimmt werden. Zur Zeit plant beispielsweise Wissenschaftsminister Leussink bis zum Jahre 1980, Wirtschaftsminister Schiller bis 1985 und Verkehrsminister Leber gar bis 1995.

Zum anderen will Jochimsen unabhängig von diesen konkreten Plänen „jetzt mal einen Sprung machen“ und „experimentell vorsichtig“ untersuchen, „was bis Mitte der achtziger Jahre auf den Gesamtstaat zukommt“. Der Chef-Planer fürchtet, daß „die Zukunft vertagt“ wird, wenn Ministerien ihre Forderungen lediglich aufgrund heutiger Bedarfsanalysen bis zum Ende des Jahrhunderts fortzuschreiben.

So will er zum Beispiel untersuchen, ob man in zwanzig Jahren nicht vielleicht deshalb weniger Verkehrsmittel braucht, weil man nicht mehr „in body verweist“. Jochimsen hält es nicht für ausgeschlossen, daß verfeinerte Kommunikationssysteme künftig in vielen Fällen zum Beispiel Dienstreisen überflüssig machen werden.

Doch weder Jochimsens Datenblätter noch seine Science-fiction haben der sozialliberalen Koalition aus dem Widerspruch zwischen anspruchsvoller Ankündigung innerer Reformen und enttäuschender Erfolgsbilanz heraushelfen können.

Mit den von Brandt schon in seiner Regierungserklärung angekündigten Reformberichten, die Monat für Monat erscheinen sollten, ist die Regierung mittlerweile in Zeitverzug geraten. So wurde das Gesundheitsministerium bis heute nicht termingerecht mit seinem Bericht fertig, und der Report über Vermögensbildung scheiterte an Grundsatz-Differenzen in den beteiligten Ressorts.

Planungshelfer Ministerialrat Hartmut Bebermeyer, der schon Erhard

\* Oben: Im Planungsraum mit (v. l.) Ministerialrat Theis, Ministerialrat Bebermeyer und Ministerialdirigent Hegelau; unten: im Verteidigungsministerium.



Planungs-Computer\*: „Das also hat Herr Ehmke vor“



Kanzleramts-Leiter Globke, Chef Netz von V-Leuten

und Kiesinger als Berater diente, gibt zu, daß auch unter Willy Brandt ein „kohärentes Regierungsprogramm“ fehlt. Erst am Ende eines langjährigen Planungszeitraums, bei dem ständig aktualisierte politische Ziele vorgegeben werden, sei ein solches Programm zu erreichen.

Gesellschaftsreformer Jochimsen hat es bislang nicht als seine Aufgabe angesehen, Brandt und Ehmke dazu zu drängen, daß sie das Schlagwort von den inneren Reformen mit mehr Inhalt füllen. Gerade solche Entscheidungen aber wollte der Planungs-Chief bei seinem Amtsantritt anregen und fördern. Jochimsen im Januar letzten Jahres: „In der Politik wird heute ungeheure Energie auf den Streit um Details verwendet, Grundsatzentscheidungen dagegen werden meistens erschlichen.“

Nach einem Jahr Jochimsen im Kanzleramt hat sich daran wenig geändert. Der Professor will zur Zeit nur „die Planung planen“, weniger die Reformen selbst. Unklar blieb so, von welchem Gesellschaftsbild die Brandt-Planer ausgehen und wie die reformierte Gesellschaft der Zukunft aussehen soll.

Mit seiner Überbetonung der Planungstechnik nährte Jochimsen bei Ehmke das Mißverständnis, die meisten politischen Probleme ließen sich nach dem Muster mathematischer Gleichungen behandeln: Wenn man es nur geschickt genug anstelle, komme man zwangsläufig auf die sachlich einzig richtige Lösung.

Zwar erkennt Ehmke verbal den Primat der Politik an: „Auch eine noch so sorgfältige Planung kann nur Erfolg haben, wenn sie einer guten Politik dient.“ Zugleich aber gelang es ihm nicht, seinem Kanzler in der Innenpolitik das zu sein, was Staatssekretär Egon Bahr als außenpolitischer Chefdenker stets war: Analytiker, Antreiber und Stratege.

Nur zu willig ließ sich Ehmke statt dessen vom Management faszinieren. Einer der schärfsten Ehmke-Kritiker

im Kabinett, Wirtschaftsminister Karl Schiller, mokiert sich: „Der Horst meint, das hätte er alles in seinem Computer.“

Schiller nennt zwei Hindernisse, die Ehmkes schöner, neuer Zukunftswelt entgegenstehen:

- ▷ Alle in den Kanzler-Computer eingefütterten Ressortpläne seien ohne Rücksicht auf die Entwicklung der Konjunktur aufgestellt worden, und
- ▷ eine politische Programmierung im Kanzleramt könne die konjunkturabhängigen Finanzierungsmöglichkeiten nicht ausreichend vorausplanen.

Ehmkes Chefplaner fühlt sich von dem Konjunktur-Einwand freilich nicht getroffen. Jochimsen: „Dann müßte man ja auch die mittelfristige Finanzplanung einstellen“, denn die werde ja auch unabhängig von Konjunkturschwankungen entworfen.



Kanzleramts-Leiter Westrick, Chef Verlust der Kontrolle

Tatsächlich krankt die Bonner Spitzenplanung daran, daß drei Planungsstränge parallel laufen: Das Wirtschaftsministerium versucht, die Konjunktur zu steuern, das Finanzministerium stellt die mittelfristige Finanzplanung auf, und das Kanzleramt will politische Zielprojektionen entwerfen.

Miftrifi-Minister Alex Möller denkt nicht daran, seine Planungs-Hoheit mit dem Kanzleramt zu teilen: „Das ist Sache des Finanzministers, das gehört in mein Haus.“ Vorsorglichen Widerstand hält Möller auch deshalb für geboten, weil er fürchtet, die Jochimsen-Mannschaft wolle die gesamte Planung im Kanzleramt zentralisieren.

Die Furcht ist begründet. Ministerialrat Bebermeyer hält dem Finanzressort vor: „Die Finanzplanung kann entgegen ihrer eigenen Behauptung gar nicht Ausdruck eines Regierungsprogramms im eigentlichen Sinne sein, weil es ein solches bislang noch nicht gibt.“

Und wer allein ein solches Programm aufzustellen hat, sagt Jochimsen-Referent Ministerialrat Adolf Theis unverblümt: „Die Richtlinien-Kompetenz des Bundeskanzlers wird heute nahezu unbestritten als umfassende politische Leitungs-, Koordinations- und Gesamtplanungskompetenz verstanden.“

Was in der Logik von Ehmkes Kanzleramts-Reform liegt, was aber der Minister bislang nicht zu fordern wagte, empfahl dem SPD/FDP-Kabinett ein prominenter Mitarbeiter früherer CDU-Regierungen.

Volkmar Hopf, einst Staatssekretär des CSU-Verteidigungsministers Franz Josef Strauß und als Präsident des Bundesrechnungshofs heute für die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung zuständig, trug bereits in Willy Brandts Kabinett den versammelten Ministern vor, nach seiner Meinung müßten sie zu Staatssekretären degradiert werden.

Das Grundgesetz solle nach britischem oder amerikanischem Vorbild so geändert werden, daß künftig der Kanzler allein entscheide, die Ressorts nicht mehr in eigener Verantwortlichkeit der Minister geführt würden und das Kabinett zum reinen Beratungsgremium zurückgestuft werde.

Bis Jahresmitte will Hopfs Behörde ein Gutachten vorlegen, das der Haushaltsausschuß des Bundestags bei den Frankfurter Sparkommissaren anforderte, als Horst Ehmke im letzten Frühjahr mehr als 100 neue Stellen für sein Amt beantragt hatte.

Die Rechnungshof-Expertise soll nun die mißtrauischen Parlamentarier davon überzeugen, daß Ehmkes Absicht, die Zentrale zu stärken, nicht nur berechtigt sei, sondern nach Hopfs Auffassung nicht einmal weit genug geht. In einem Begleitbrief will der Präsident des Rechnungshofs seine Forderung nach mehr Kanzler-Macht erneuern und eine Änderung des Grundgesetz-Artikels 65 empfehlen.

Das Hopf-Rezept, die Allmacht der Ressorts mit einem Frontalangriff zu



Kanzleramts-Leiter Carstens, Chef System des Briefkastens

brechen, hat vorerst freilich keine Chance. In der Koalition würde es die FDP nicht hinnehmen können, wenn ihre Minister zu Handlangern des SPD-Kanzlers herabsänken.

Selbst in einer reinen SPD-Regierung müßte ein solcher Plan am Widerstand starker Ressortherrn wie Alex Möller, Karl Schiller, Helmut Schmidt und Georg Leber scheitern, die sich meist noch auf eine Hausmacht in der Partei stützen können. Leber: „Das Kanzleramt darf sich nicht zu einem Dompueur entwickeln.“ So eifersüchtig achten die Minister auf ihr Prestige, daß sich Möller und Schmidt zum Beispiel weigern, ihre Kanzlertermine bei Ehmke anzumelden.

Die überkommene Macht der Ressorts ist auch deshalb nur schwer zu

Kanzler-Richtlinien in die Ministerien zu tragen.

Doch die Spitzenbeamten fühlen sich nach wie vor ihrem Ressortchef stärker verbunden als dem Minister ohne Portefeuille im Kanzleramt. So eilt Schiller-Staatssekretär Johann Baptist Schöllhorn nach Ehmkes Befehlsausgabe stets zum Rapport zu seinem Minister, der ihn bisweilen bescheidet: „Das also hat Herr Ehmke vor. Dann wollen wir uns doch mal überlegen, wie wir das wirklich machen.“

Mehr Erfolg verspricht Ehmkes zweite Operation. Er will den Kanzler stärken, indem er das zu einer „reinen Schlichtungsinstanz“ (Ehmke) verkümmerte Kabinetts als ein Entscheidungsgremium aufwertet. In Ehmkes Wunschministerium sollen widerspenstige Minister in die Pflicht des Kollektivs genommen werden.

In der Tat können weder Ehmkes Amtsreform noch seine Neuerungen im Kabinetts einen Mangel wettmachen, der in der Person Willy Brandts liegt. Der Kanzler weicht, wo immer er kann, Kontroversen mit seinen Ministern aus. Er hofft darauf, daß die Diskussion der Ressortchefs schließlich zu einem Ergebnis führt, das seine Entscheidung überflüssig macht.

Keinen der großen innenpolitischen Konflikte zwischen seinen Ministern hat der Kanzler durch sein Votum entschieden, den Konjunkturstreit zwischen Schiller und Möller ebenso wenig wie den Gebührenstreit zwischen Schiller und Leber und den Scheidungsstreit zwischen Jahn und Arendt. Freunden vertraute der SPD-Fraktionsvorsitzende Herbert Wehner seine Sorge an, die Führungsschwäche des Kanzlers drohe die Regierungsarbeit zu paralisieren.

Drei starke sozialdemokratische Minister versuchen neuerdings, sich dieses Führungsvakuum zunutze zu machen. Helmut Schmidt, Alex Möller und Georg Leber haben sich zu einer Kabinetts-Achse formiert. Sie wollen künftig ihre Taktik vor jeder Ministerrunde abstimmen. Die Generalprobe fand am 100. Jahrestag der Gründung des Deutschen Reiches, am 18. Januar, in Möllers Bonner Wohnung, Langenbachstraße 4, statt.

Beim Frühstück vor der Ministerbesprechung über den Haushalt 1971 versprachen Schmidt und Leber dem durch ein unbedachtes Interview über Steuererhöhungen in Bedrängnis geratenen Kollegen Möller Rückendeckung. Ein Achsenpartner formulierte den Anspruch der großen Drei: „Daraus könnte sich eine Art zweiter Kanzler entwickeln.“

Auf einem Gebiet freilich hat der Bundeskanzler kaum Zweifel gelassen, daß er seine Richtlinienkompetenz voll in Anspruch nehmen will: in der Außenpolitik. Im Eifer des ostpolitischen Neubeginns ging er sogar so weit, über den Kopf seines FDP-Koalitionspartners, des AA-Chefs Walter Scheel, hinwegzuregieren.

Auch heute noch ist Willy Brandt der oberste Außenpolitiker des Kabinetts. Nach wie vor gilt sein Interesse hauptsächlich der Außenpolitik, Innenpolitik ist ihm eher lästige Pflicht, zum Nachteil der versprochenen Reformen.

Die Reform-Passiva der sozialliberalen Koalition muß sich freilich auch Horst Ehmke anrechnen lassen. Denn mit großen Verheißungen beim Amtsantritt erweckte er auch große Erwartungen.

Seine bislang dürftige Bilanz trägt ihm inzwischen Spott ein. Ein Kanzler-Vertrauter über die Frühkoordinierung: „Es ist zu fragen, ob es so wichtig ist, wenn man weiß, daß 1974 ein Tierschutzgesetz verabschiedet wird.“

Hätte Ehmke nicht selber in seinen ersten Amtswochen den Eindruck erweckt, die Regierung werde nach einem präzisen Plan des Kanzleramts Schlag auf Schlag innere Reformen produzieren, dann könnte er heute



Brandts Kabinettsrunde: „Der Kanzler führt ja nicht“

überwinden, weil sich in ihr die Gruppeninteressen der Gesellschaft ausdrücken. Auch für das SPD/FDP-Kabinetts gilt im Grundsatz, was Professor Ellwein bei CDU-Regierungen festgestellt hat: „Tendenziell okkupierten die Arbeitgeber das Wirtschafts- und die Arbeitnehmer das Arbeitsministerium, die Vertriebenen hatten von vornherein einen Botschafter im Kabinetts, die Ärzte verlangten entsprechend ein Gesundheitsministerium, die Landwirtschaft hatte ihr eigenes Haus, die Haus- und Grundbesitzervereinigungen konnten sich auf das Wohnungsbauministerium konzentrieren, und wer dergestalt zu kurz kam, forderte für sich ein eigenes Ministerium.“

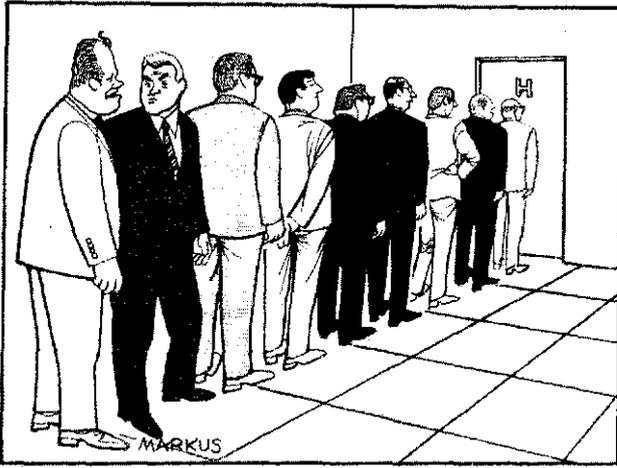
Angesichts der uneinnehmbaren Ressortfestungen hat sich Pragmatiker Ehmke zwei Umgehungsmanöver ausgedacht.

Erste Operation: Über die beamteten Staatssekretäre, die er jeden Montagvormittag im Kanzleramt um sich versammelt, versucht Ehmke, die

Mit dem Ausbau der Kabinettsausschüsse will er seine Ministerkollegen Teamwork lehren und die Verantwortung für wichtige Projekte vom „federführenden Ressort“ auf diese Minister-Kollektive verlagern.

Die Regierung Brandt aktivierte die schon bestehenden Kabinettsausschüsse und richtete auf Empfehlung des Kanzleramts ein weiteres Gremium für Umweltschutz ein. Perspektive des Kanzleramts-Ministers: „Dies alles läuft auf eine Stärkung des Kabinetts hinaus. Für einen starken Kanzler kann das eine zusätzliche Stärkung bedeuten.“

Selbst diese Wirkung freilich steht nach 15 Monaten Brandt-Ehmke-Regiment noch aus. Verteidigungsminister Helmut Schmidt macht vor Vertrauten keinen Hehl daraus, daß er die ständige Teilnahme an Kabinettsitzungen für überflüssig hält. Mitarbeiter des Verteidigungsministers überliefern das Schmidt-Urteil: „Da kommt doch nichts bei raus. Der Kanzler führt ja nicht.“



Aus dem STERN

„Sag mal, Horst, mußtdest du wirklich so viele Beamte einstellen, bevor das neue Kanzleramt fertiggestellt ist?“

überzeugender auf jene Fortschritte in der Regierungsführung verweisen, die immerhin erzielt worden sind: Der Schaumburg-Chef

- ▷ schuf die personellen Voraussetzungen für die Reform der Regierungszentrale, als er das Amt von überständigen Beamten säuberte, den Stellenplan erhöhte und die Beamten-Rotation zwischen Kanzleramt und Ressorts einführte;
- ▷ sorgte für eine effektivere Kabinettsarbeit, indem er ein Kabinettsreferat einrichtete, die Kabinettsausschüsse aktivierte und die wöchentliche Staatssekretärsrunde etablierte;
- ▷ ermöglichte eine bessere Koordination innerer Reformen, als er verstreute Referate zu einer innenpolitischen Abteilung zusammenfaßte;
- ▷ verstärkte den Informationsfluß zwischen Ressorts und Kanzleramt, als er mit Hilfe der Planungsabteilung die Vorhaben der Ministerien systematisch erfassen ließ.

Allein mit diesen personellen und organisatorischen Verbesserungen könnte sich Ehmke gegenüber allen seinen CDU-Vorgängern im Amt sehen lassen. Doch selbst wenn er sein Kontrollzentrum fertig ausgebaut hat und die neue Brandt-Wache in ihr 100-Millionen-„Kanzler-und-Kabinettsamt“ (offizielle Bezeichnung) eingezogen ist, wird es dem Computer-Direktor schwerfallen, jene inneren Reformen reibungslos nach Plan durchzubringen, von denen der Erfolg der sozialliberalen Koalition abhängt. Unvorhergesehene Schwierigkeiten und die Unberechenbarkeit der Akteure an Brandts Kabinettschiff wiegen schwerer als alle Computer-Präzision.

So kommt es bei der Steuerreform, dem Kernstück des Brandtschen Regierungsprogramms, darauf an, ob es Finanzminister Alex Möller schafft, die notwendigen Steuererhöhungen beim Koalitionspartner FDP durchzubringen, der sich dem Wähler gerade

durch seinen Widerstand gegen derartige Pläne empfehlen möchte.

Mehr aber noch hängt das Schicksal des Kabinetts Brandt/Scheel davon ab, ob es dem nicht weniger eigenwilligen Wirtschaftsminister Karl Schiller gelingt, die Wirtschaft vor einer Rezession und die Verbraucher vor weiteren Preissteigerungen zu bewahren. Schiller ist entschlossen, sich bei dieser schwierigen Operation nicht von Ehmkes Planbeamten dreinreden zu lassen.

Arbeitsminister Walter Arendt steht bei seinen Gesetzgebungsplänen mehr in der Furcht vor Gewerkschaften, Koalitionspartnern und Arbeitgebern als in der Zucht vorherberechneter Pläne.

Die Hochschulreform von Wirtschaftsminister Hans Leussink ist auf den Widerstand aller Beteiligten gestoßen, rechter Professoren und linker Studenten, kompetenzbewußter Länder- und zentralistischer Bildungsplaner.

Chefplaner Horst Ehmke hat inzwischen seine Erfahrungen über den praktischen Nutzwert exakter Vorausplanungen und über das Gewicht sachfremder Einflüsse auf Regierungsentscheidungen gesammelt. Seine Erkenntnis: „Politiker sind nicht planbar. Gegen Dummheit und Disziplinlosigkeit kann man nichts machen.“

Nach seinen ernüchternden Erfahrungen ist Horst Ehmke bescheiden geworden. Im Kabinett, wo er früher von den Kollegen forsch Vorlagen anforderte, hält er jetzt meist den Mund. Auch im Parteipräsidium, in dem er

als Verbindungsmann zur Regierung ständiger Gast ist und anfangs mit Alex Möller heftig aneinandergeraten war, verstummte er.

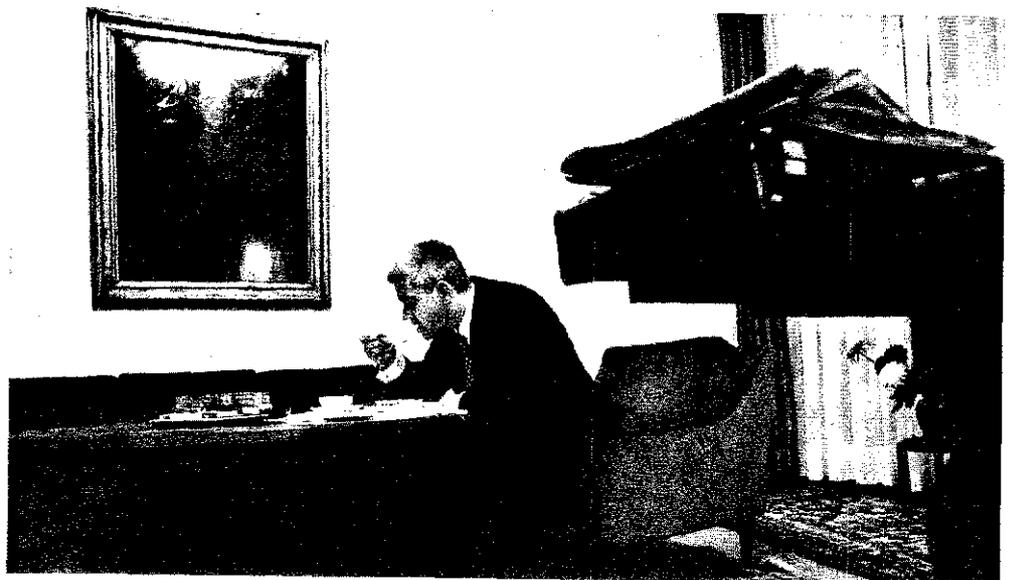
Zugleich mied er öffentliche Auftritte. Auf dem Bundeskongreß der Jungsozialisten Mitte Dezember 1970 in Bremen erschien er zwar im Gefolge Willy Brandts, sagte aber kein einziges Wort. Er scheut selbst publicity-trächtige Geselligkeit. Auf dem Bundespresseball im letzten November ließ sich der als Dauertänzer bekannte Kanzleramtschef nicht blicken.

In seinem Amt kompensiert er seine politischen Mißerfolge mit purer Geschäftigkeit. In Besprechungen läßt er sich ständig Meldungen hereinreichen und zu Telefongesprächen abrufen. Bei einem Essen des Kanzlers mit den Länder-Ministerpräsidenten stürzte er so hastig zum Telefon, daß er sich beim Aufspringen in einer Schnur verhedderte und der Länge nach hinter der Tafel hinschlug.

Der Mainzer CDU-Regierungschef Helmut Kohl schadenfroh zum Hausherrn: „Herr Kollege, Ihr Kanzleramtsminister stürzt schneller, als Ihnen lieb sein kann.“

Die ungewohnte politische Enthaltensamkeit des Schaumburg-Ministers läßt heute eine Ehmke-Prognose glaubwürdig erscheinen, die ihm noch vor 15 Monaten keiner abnehmen wollte. Auf Kanzler-Ambitionen angesprochen, hatte er damals demotiviert: „Ich arbeite hier acht Jahre auf fremde Rechnung.“ Jetzt bekräftigt er, daß seine Karriere auf absehbare Zeit vom Erfolg des derzeitigen Bundeskanzlers abhängt. Ehmke: „Wenn man zu Willy Brandt loyal ist, dann schließt das eigene Operationen aus.“

Der dynamische Vitalitätsprotz, der am Donnerstag dieser Woche 44 Jahre alt wird, gibt sich über Gebühr fatalistisch: „Ich halte es für wenig sinnvoll zu überlegen, was ich in vier Jahren bin. Da bin ich primitiver als andere Menschen. Ich kann ja auch morgen tot sein.“



Brandt-Manager Ehmke\*: „Acht Jahre auf fremde Rechnung“

\* Beim Imbiß in seinem Arbeitszimmer.