

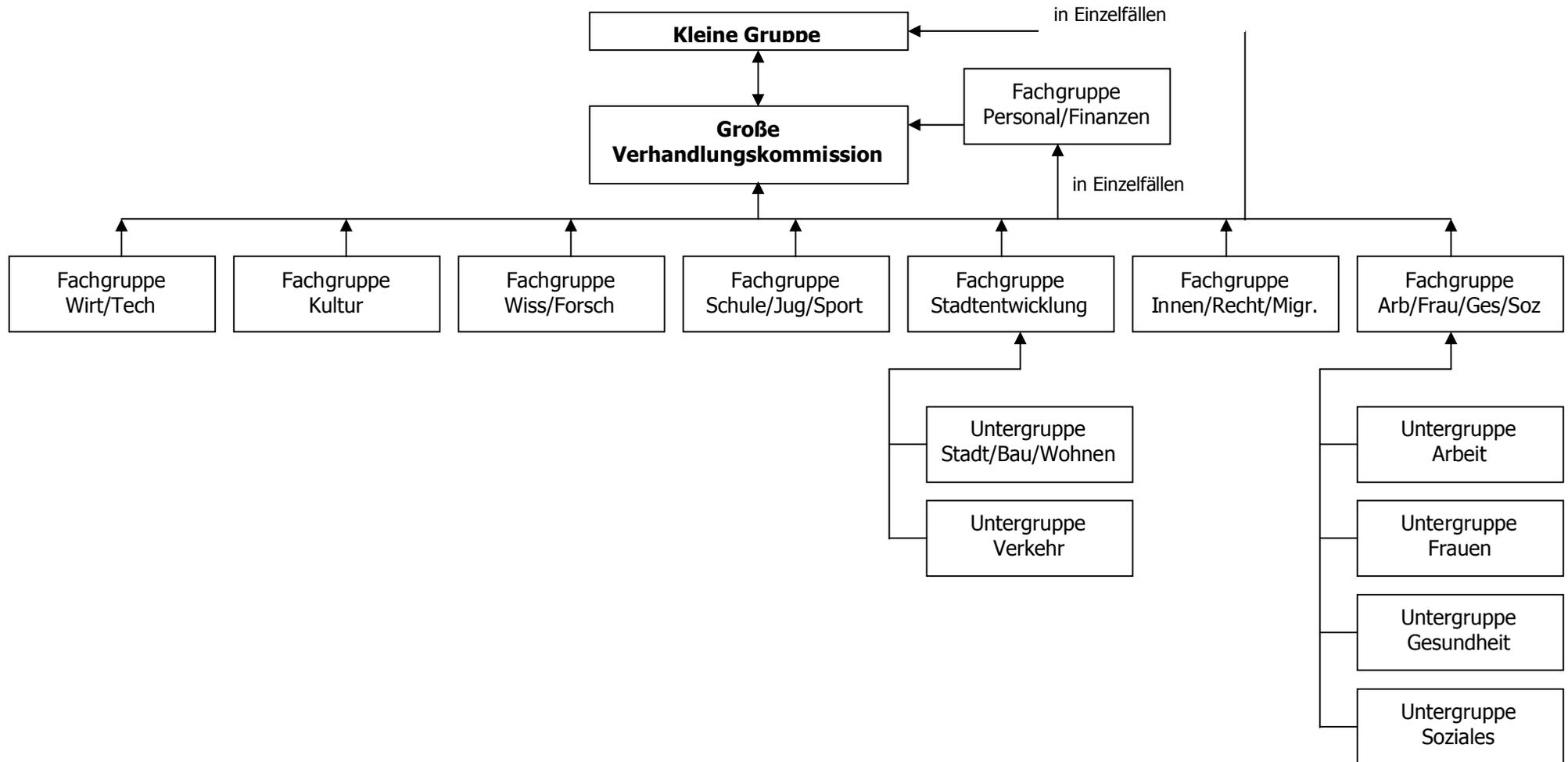
# Koalitionsverhandlungen und Koalitionsbildung

## Vortrag für die Strategiegruppe der PDS-Brandenburg

### Inhalt:

	<b>Seite</b>
Ebenen der Koalitionsverhandlungen in Berlin 2001	2
Zeitplanung	3
Die Kleine Gruppe	4
Zusammensetzung der Großen Verhandlungskommission	5
Arbeit der Großen Verhandlungskommission	6
Arbeit der Fachgruppen	7
Entscheidungs- und Kooperationsregeln in Koalitionsvereinbarungen	8-10
Auswahl und Besetzung der politischen Führungspositionen	11
Kompetenzen des politischen Personals	12
Verhandlungsstrategien	13-14
Das „Magische Dreieck des gesamtpolitischen Gleichgewichts“	15
Literatur	16

# Ebenen der Koalitionsverhandlungen in Berlin 2001



## Zeitplanung

Die rot-roten Koalitionsverhandlungen in Berlin fanden unter erheblichem Zeitdruck aufgrund der langen Ampelkoalitionsverhandlungen statt. Eine Verhandlungswoche gestaltete sich wie folgt:

Zeitraum	Samstag	Sonntag	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
<b>Vormittags</b>	Fachgruppen	10:00 – 18:00		Fachgruppen gemeinsam oder PDS-Intern	Ganztägig	Fachgruppen gemeinsam oder PDS-Intern	Frei	10:00 – 18:00
<b>Mittags</b>	13:00 GVK: PDS- Intern	Fachgruppen sowie Kleine Gruppe	12:00 - 14:00 Finanzsprechstunde - Kultur - Recht - Soziales		Fachgruppen sowie Kleine Gruppe	12:00 SPD-Fraktions- sitzung		GVK mit ent- sprechender Vorbereitung GVK: PDS- intern
<b>Nachmittags</b>	14:00 GVK		14:00 GVK mit entspre- chender Vorberei- tung GVK: PDS-intern	15:00 Fraktionssitzung mit allen GVK- Mitgliedern		13:00 Plenarsitzung	15:00 Kleine Gruppe	
<b>Abends</b>								

## Die Kleine Gruppe

Partei	Personen	Funktion
<b>SPD</b>	- Herr Wowereit - Herr Strieder - Herr Müller	- Regierender Bürgermeister - Landesvorsitzender, Senator - Fraktionsvorsitzender
<b>PDS</b>	- Herr Gysi - Herr Liebich - Herr Wolf	- Spitzenkandidat - Landesvorsitzender - Fraktionsvorsitzender

### ► Aufgaben

- In der Kleinen Gruppe wurden alle ungelösten Probleme der Großen Verhandlungskommission verhandelt und zu einem Ergebnis gebracht, das dann wiederum in der jeweiligen Großen Verhandlungsdelegation der Partei vorgelegt und in der Regel bestätigt wurde. Ein absoluten Einzelfällen wurden Ergebnisse der Kleinen Gruppe zur weiteren Verhandlung in die Kleine Gruppe zurückverwiesen.
- Eher unsystematisch wurden in der Kleinen Gruppe die Ergebnisse einzelner Fachgruppen bewertet bzw. auf Problemfälle überprüft. Verhandlungsergebnisse absehbarer Problemfelder (z.B. Hochschulmedizin, Studiengebühren) wurden aufgerufen und von Vertretern der Fachgruppen referiert.
- In einzelnen Fällen wurde in der Kleinen Gruppe die finanzpolitische Stringenz einzelner Fachgruppenergebnisse überprüft und bewertet.

### ► Einschätzung

- Eine Kleine Gruppe ist als überschaubare Problemlösungsinstanz zwingend notwendig. Sie muss zugleich hinreichend groß sein, um legitimiert zu sein. Die Konstellation Regierung/Fraktion/Partei (SPD) bzw. Spitzenkandidat/Fraktion/Partei (PDS) hat sich als sinnvoll erwiesen.
- Als problematisch ist einzuschätzen, dass in der Kleinen Gruppe relevante Entscheidungen getroffen wurden, auch wenn die Beteiligten das Problem in seiner Detaildichte nicht überblicken konnten.

Ein Problem, das auch auf anderer Ebene auftritt: „Der Vermittlungsausschuss mit seiner Hektik und Unübersichtlichkeit gilt bei den Beamten als Fehlerquelle ersten Ranges, ebenso die anderen Chefgespräche. Im vergangenen Sommer beispielsweise unterhielten sich Angela Merkel und Gerhard Schröder mitten in der Nacht am Telefon über Zahnersatz – die Folgen machen den Fachleuten immer noch zu schaffen. Den entscheidenden Streitpunkt bei den Verhandlungen zur Gesundheitsreform räumten sie nur pro forma aus – mit einem Formelkompromiss, den Fachleute nicht für umsetzbar halten.“ (Elisabeth Niejahr, *Handwerk hat doppelten Boden*, in: DIE ZEIT 09.06.2004)

## Zusammensetzung der Großen Verhandlungskommission

SPD		PDS			
Personen	Funktion	Personen	Funktion		
1. Herr Wowerit	- Regierender Bürgermeister	1. Herr Gysi	- Spitzenkandidat		
2. Herr Strieder	- Landesvorsitzender, Senator	2. Herr Liebich	- Landesvorsitzender		
3. Herr Müller	- Fraktionsvorsitzender	3. Herr Wolf	- Fraktionsvorsitzender		
4. Herr Böger	- Senator für Schule/Jug/Sport	4. Herr Flierl	- MdA, Kulturexperte		
5. Frau Fugmann-Heesing	- Stellv. Landesvorsitzende, MdA	5. Frau Freundl	- Stellv. Fraktionsvorsitzende		
6. Herr Gaebler	- PGF, MdA	6. Herr Heuer	- Stadtrat für Finanzen		
7. Herr Körting	- Senator für Inneres	7. Herr Krüger	- MdA, Personalexperte		
8. Frau Krajewski	- Senatorin für Finanzen	8. Frau Leuschner	- LaVoMi, Bezirksstadträtin		
9. Herr Matthae	- Stellv. Landesvorsitzender	9. Frau Löttsch	- MdA, Bund/Europa-Expertin		
10. Frau Schöttler	- Senatorin für Arbeit/Gesund/Soziales	10. Frau Matuschek	- Verkehrsexpertin		
11. Herr Ulbricht	- Bezirksbürgermeister, LaVoMi	11. Frau Nehring-Venus	- Stellv. Landesvorsitzende		
12. Herr Vollrath	- Stellv. Landesvorsitzender	12. Frau Pohle	- Gesundheitsexpertin		
13. Herr Bielka	- Staatssekretär für Finanzen	13. Frau Seelig	- Stellv. Fraktionsvorsitzende		
14. Herr Wieland	- Landesgeschäftsführer, MdA	14. Herr U. Wolf	- Stellv. Landesvorsitzender		
<b>Protokollführung:</b>					
<b>Senatskanzlei</b>		<b>SPD</b>		<b>PDS</b>	
<b>Person</b>	<b>Funktion</b>	<b>Person</b>	<b>Funktion</b>	<b>Person</b>	<b>Funktion</b>
Herr Kaczmarek	AbtL Politische Koord.	Herr Wieland	Landesgeschäftsführer	Herr Doering	PGF
				Herr Barthel	Referent Fraktionsvors.
<b>Pressesprecher:</b>					
<b>SPD</b>			<b>PDS</b>		
<b>Person</b>	<b>Funktion</b>		<b>Person</b>	<b>Funktion</b>	
Frau Sprogies	Landesverbandspressesprecherin		Herr Kolodziej	Fraktionspressesprecher	

## Arbeit der Großen Verhandlungskommission

### ► Arbeitsweise

- Die Große Verhandlungskommission fungierte als Herzstück der Verhandlungen. In dieser Kommission wurden alle Ergebnisse der Fachgruppen aber auch der Kleinen Gruppe abschließend behandelt.
- Die Kommission war paritätisch zusammengesetzt, wobei sich die PDS ausbedungen hatte, dass sie themenabhängig weitere Personen hinzuziehen konnte. So nahmen Carl Wechselberg bei den Verhandlungen über den Bereich Personal/Finanzen, Benjamin Hoff zum Thema Wissenschaft und Forschung sowie Bildungspolitik teil.
- Im Vorfeld der Sitzungen tagten die Verhandlungsdelegationen getrennt voneinander. Dort wurden alle Fachgruppenergebnisse sowie die Ergebnisse der Kleinen Gruppe behandelt und Entscheidungen über Konfliktfragen bzw. mögliche Kompromisse getroffen.

### ► Einschätzung

- Von großer Bedeutung war die Entscheidung, durch Uwe Doering PDS-seitig einen eigenen Protokollanten der Großen Verhandlungskommission zu haben, der sein Protokoll mit dem Protokollentwurf der Senatskanzlei (dem offiziellen Protokoll) abglich und somit unmittelbar auf Unterschiede und Ergänzungen hinweisen konnte.
- Die Arbeit der PDS-Verhandlungsgruppe wurde durch eine Koordinationsgruppe gemanagt, die aus drei Personen bestand:
  - Uwe Doering (Parlamentarischer Geschäftsführer)
  - Leonore Diedrich (Referentin des Parlamentarischen Geschäftsführers)
  - Thomas Barthel (Referent des Fraktionsvorsitzenden).Diese Koordinationsgruppe fungierte als Flaschenhals, bei dem alle Informationen und Papiere zusammenliefen:
  - Probleme, Zwischenergebnisse und endgültige Ergebnisse der Facharbeitsgruppen,
  - Termine und Themen der unterschiedlichen Verhandlungsgruppen,
  - Protokolle der unterschiedlichen Verhandlungsgruppen.Die Koordinierungsgruppe war faktisch ununterbrochen erreichbar und realisierte so eine weitgehend reibungslose Kommunikation.
- Ergänzt wurde diese Arbeit durch die/den Pressesprecher/in von SPD und PDS. Deren Arbeit wurde wesentlich erleichtert durch das in der 1. Sitzung der Großen Verhandlungskommission „Konflikte zwischen den Verhandlungspartnern innerhalb der Sitzung, nicht aber vor der Presse durch einzelne Mitglieder der Verhandlungsdelegationen auszutragen“. Dies bedeutete im Klartext:
  - Ergebnisse von Verhandlungen wurden durch die Verhandlungsführung in offiziellen Pressekonferenzen mitgeteilt
  - Ergebnisse durften erst dann kommuniziert werden, wenn sie durch die Große Verhandlungskommission bewilligt worden waren
  - Fachgruppenergebnisse oder -konflikte wurden nicht kommuniziert
  - Eigenständige Pressearbeit der Abgeordneten oder Verhandlungsmitglieder zu den Verhandlungen war untersagt
  - Es wurden **Ergebnisse**, nicht **Probleme** kommuniziert – sehr zum Leidwesen der Presse.

## Arbeit der Fachgruppen

### ► Arbeitsweise

- Die Fachgruppen setzten sich aus den thematisch Zuständigen der Großen Verhandlungskommission sowie weiteren ExpertInnen der Parteien zusammen. Sie umfassten in der Regel einen Kreis von sechs bis zehn Personen, die in der Regel paritätisch besetzt wurden.
- Seitens der PDS wurde darauf geachtet, dass den Verhandlungsmitgliedern jeweils ein Fraktionsmitarbeiter zur Seite gestellt wurde, der für die Protokollierung auf der PDS-Seite zuständig war.
- Die Fachgruppen arbeiteten inhaltlich auf Basis des Wahlprogramms und weiterer Zuarbeiten, auf die man sich in der PDS-Fachgruppendelegation verständigte. Die Ampelkoalitionsverhandlungen führten dazu, dass eine Grundlage bereits in den Verhandlungsergebnissen abzüglich der wahrnehmbaren FDP-Verhandlungserfolge vorlag.
- Zum Teil wurden Fachmeinungen der Verwaltungen eingeholt. Dies war dort schwierig, wo die SPD kein Ministerium stellte.
- Die Fachgruppen mussten kontinuierlich (i.d.R. 24 Stunden später) über ihre Arbeit berichten (Protokoll) und sich in strittigen Finanzfragen mit der PDS-Verhandlungsdelegation der Fachgruppe Personal und Finanzen abstimmen (Finanzsprechstunde). Diese Termine dienten aber auch zur Rückversicherung und finanzpolitischen Unterstützung der PDS-Position in den Fachgruppen. Die Finanzdelegation hatte eine „Vetomacht“, über die in der Verhandlungsdelegation für die Große Verhandlungskommission entschieden wurde.

### ► Einschätzung

- Es gelingt nicht immer, alle die sich für kompetent halten in die Verhandlungen einzubeziehen. Hier ist vorausschauend zu entschärfen!
- In den Fachgruppen, in denen die SPD das Ministerium bzw. einen Staatssekretär stellte (Gesundheit/Arbeit/Soziales/Frauen, Inneres, Finanzen, Wirtschaft, Stadtentwicklung) stellten die Senatoren bzw. der Staatssekretär die Verhandlungsführung und agierten gestützt auf den Zuarbeiten ihrer Verwaltungen. Dies führte zwar einerseits zu einer größeren Detailgenauigkeit durch die Beamtenkontrolle, andererseits nahm damit auch die Verhandlungsmacht der SPD-Seite zu und erschwerten sich die Verhandlungen.
- Es macht keinen Sinn einen eigenen Textentwurf für eine Koalitionsvereinbarung zu schreiben, weil man damit die eigene Verhandlungsposition reduziert. Es macht zugleich keinen Sinn, mit überzogenen Forderungen in die Verhandlungen zu gehen und sich diese „abhandeln“ zu lassen – sollte dies der Verhandlungspartner versuchen sollte versucht werden, sich auf eine realistische Grundlage zu einigen.
- Sinnvoll ist es mit einer Synopse in die Verhandlungen zu gehen, die das Wahlprogramm der beiden Parteien sowie einschlägige Positionierungen enthält und die Koalitionsvereinbarung der Vorgängerkoalition zu kennen.
- Unverzichtbar ist, dass Akteure miteinander verhandeln, die verhandlungskompetent. Zwei Akteure, die sich partout nicht leiden können, werden kein gutes Ergebnis realisieren können.
- Die Verhandlungspartner müssen den Mut zu Kompromissen haben. Es sollte in jeder Fachgruppe eine Person sitzen, die in der Lage ist, schnell Formulierungsvorschläge (auch aus der Situation heraus) zu formulieren und in der Position sein, diese auch vorzuschlagen.
- Es sollte das Ziel sein, so viel wie möglich in der Fachgruppe zu klären, da Verschiebung zu Lasten der Fachkompetenz geht (s.o.).

## Entscheidungs- und Kooperationsregeln in Koalitionsvereinbarungen

Regierungsbündnisse versuchen, den Koalitionsfrieden zu sichern, indem sie in Koalitionsvereinbarungen Entscheidungsregelungen festzulegen suchen, die egoistische, den Interessen des Partners zuwiderlaufende Verhaltensweisen der beteiligten Akteure ausschließen (Kropp/Sturm 1998: 106). Entsprechende Vereinbarungen gelten zum Standardrepertoire der Koalitionsverträge, mit fast standardisierten Formulierungen.

### ► Stimmverhalten/Abstimmung

*„Die Koalitionspartner stimmen darüber überein, dass im Abgeordnetenhaus nicht mit wechselnden Mehrheiten abgestimmt wird. Dies gilt auch für die Ausschüsse.*

*Die Koalitionspartner sind sich einig, dass Entscheidungen in Fragen von grundsätzlicher Bedeutung, die nicht ausdrücklich Gegenstand der Koalitionsvereinbarung sind, nicht gegen den Willen eines Partners getroffen werden. Parlamentarische Initiativen bedürfen der Absprache beider Fraktionen über Inhalte und Vorgehen.“ (Koalitionsvereinbarung Berlin 2002: 84)*

*„Im Parlament und in seinen Ausschüssen werden die Koalitionsfraktionen nicht mit wechselnden Mehrheiten abstimmen. In der Landesregierung wird kein Koalitionspartner überstimmt.“ (Koalitionsvereinbarung Rheinland-Pfalz 1991: 55)*

### ► Parlamentarische Steuerung

*„Die Vorsitzenden und Geschäftsführer der Koalitionsfraktionen treffen sich regelmäßig zur Abstimmung der parlamentarischen Zusammenarbeit. Sie können im Bedarfsfall weitere Mitglieder der Fraktionsvorstände hinzuziehen. Initiativen der Koalitionsfraktionen werden vor der Einbringung im Abgeordnetenhaus möglichst einvernehmlich in den Arbeitskreisen der Fraktionen beraten oder wechselseitig den Fraktionsvorsitzenden und Fraktionsgeschäftsführern zur Kenntnis gebracht, die sie mit dem Ziel einer Absprache über Inhalt und Vorgehen beraten. Dies gilt auch für die Beantragung von Aktuellen Stunden und für Grosse Anfragen.*

*Die Ausschussfraktionen der Koalitionspartner können zu gemeinsamer Beratung, insbesondere von Initiativen, zusammentreten. Die betreffenden Senatsmitglieder bzw. ihre Staatssekretäre nehmen an diesen Sitzungen teil.“ (Koalitionsvereinbarung Berlin 2002: 84)*

Die Große Koalition in McVoPo (1994-1998) sah Regelungen vor, bei denen jede Koalitionsfraktion das Recht hat, *„nach Herstellung des Einvernehmens mit dem Koalitionspartner Gesetzentwürfe und Anträge eigenständig einzubringen.“* (Koalitionsvereinbarung McVoPo 1994: 100f.). Obwohl dies durchaus dazu führen könnte, Ventil für Frust aufgrund von Profilverlust zu sein, ist doch zu fragen wie hoch die Kosten derlei Ansinnen sind – sowohl bei der Vorbereitung eines Einvernehmens der beiden Partner als auch der Nichtwahrnehmbarkeit der Koalition als politischer Block für mindestens eine Legislaturperiode. Es müsste bei McVoPo nachgefragt werden, wie oft dieses Instrument angewandt wurde.

## ► Formalisierung informeller Gremien: Koalitionsausschuss

*„Die Koalitionspartner bilden zur Regelung grundlegender Fragen einen Koalitionsausschuss. Ihm gehören für die SPD der Regierende Bürgermeister, der Landesvorsitzende und der Fraktionsvorsitzende, für die PDS ein Mitglied des Senats, der Landesvorsitzende und der Fraktionsvorsitzende an. Der Koalitionsausschuss tritt auf Wunsch eines Partners zusammen.“* (Koalitionsvereinbarung Berlin 2002: 84)

Über die Festlegung des Koalitionsausschusses gab es intensive Beratungen mit der SPD. Die PDS-Seite versteht ihn als Arbeitsgremium, in dem sich die Koalitionspartner in grundsätzlichen Fragen abstimmen. Die Presse nimmt Koalitionsausschüsse als Kriseninstrument wahr – es ist deshalb sinnvoll dem Koalitionsausschuss eine Normalität zu geben – gleichwohl nicht zu versuchen alle Fragen in diesem Gremium zu klären. Die Zusammensetzung hat sich insofern verändert, dass aufgrund der Zusammenlegung von Fraktions- und Landesvorsitz nun zwei Mitglieder des Senats (Wolf, Knake-Werner) für die PDS teilnehmen.

Es wurde nicht vereinbart, ihn in regelmäßigen Abständen tagen zu lassen. Andere Vereinbarungen sehen dies vor:

*„Die Koalitionsparteien bilden einen Koalitionsausschuss. Der Ausschuss berät Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, die zwischen den Koalitionspartnern abgestimmt werden müssen. Er tritt in regelmäßigen Abständen zusammen und muss darüber hinaus auf Antrag einer der Partner einberufen werden.“* (Koalitionsvereinbarung Schleswig-Holstein 1996: 84)

Ein Entscheidungsprozedere kann vereinbart werden – obwohl es grundsätzlich gilt, dass nach dem Konsensprinzip verfahren wird:

*„Der Koalitionsausschuss verfährt nach dem Konsensprinzip.“* (Koalitionsvereinbarung Brandenburg 1990: 2)

Darüber hinaus kann festgelegt werden, wer neben den definierten Mitgliedern an den Beratungen teilnimmt:

*„Zu den Beratungen des Koalitionsausschusses können von Fall zu Fall die Fachleute der Koalitionsfraktionen hinzugezogen werden. Die Hinzuziehung von Beratern bzw. Beraterinnen, die den Koalitionsfraktionen nicht angehören, bedarf der Zustimmung beider Partner.“* (Koalitionsvereinbarung Sachsen-Anhalt 1994: 88)

## ► Bundesratsklauseln

*„Das Abstimmungsverhalten des Landes Berlin im Bundesrat wird im Interesse des Landes Berlin festgelegt. Die Interessen des Landes Berlin gegenüber der Bundesregierung und den anderen Bundesländern werden stets deutlich geltend gemacht. In Anerkennung der gesamtstaatlichen Verantwortung der Hauptstadt wird der politische Konsens mit den anderen Ländern in möglichst vielen Feldern der Politik angestrebt. Wird im Senat für die Abstimmung im Bundesrat keine Übereinstimmung erzielt, so enthält sich Berlin der Stimme.“* (Koalitionsvereinbarung Berlin 2002: 84)

Beispiele mit unterschiedlicher Wirkungstiefe aus anderen Bundesländern sind:

*„Ist im Senat die Entscheidung über im Bundesrat zur Beschlussfassung anstehende Fragen von besonderer Bedeutung strittig, wird sich der bremische Vertreter im Bundesrat der Stimme enthalten und bei einem Antrag auf Anrufung des Vermittlungsausschusses diesen unterstützen. Auf für das Abstimmungsverhalten im Bundesrat sollte das Wohl des Landes und seiner Bürgerinnen und Bürger sowie die gemeinsamen Zielsetzungen der vereinbarten Politik maßgebend sein.“* (Koalitionsvereinbarung Bremen 1991: III)

*„Die Koalitionspartner einigen sich im Einzelfall über das Abstimmungsverhalten im Bundesrat. Dabei werden folgende Gesichtspunkte berücksichtigt:*

- 1. Die Interessen des Landes haben absoluten Vorrang.*
- 2. Wortlaut und Geist der Koalitionsvereinbarung sind zu berücksichtigen. Sie ist Grundlage der vereinbarten Politik.*
- 3. Es werden nur Fragen strittig gestellt, die nach Auffassung eines Partners von grundsätzlicher Bedeutung sind.*

*Kommt eine Einigung nicht zustande, enthält sich das Land im Bundesrat der Stimme.“* (Koalitionsvereinbarung Baden-Württemberg 1996: 75)

In einzelnen Fällen wurde definiert, wo die Entscheidung getroffen wird. Dies ist nicht nötig, da dies originäre Aufgabe der Kabinette ist. Unabhängig davon steht die Frage nach den Kompetenzen des Landesparlaments (Parlamentsinformationsgesetz):

*„Die Koalitionspartner legen das Abstimmungsverhalten des Landes im Bundesrat durch Kabinettsentscheidung fest.“* (Koalitionsvereinbarung Schleswig-Holstein 1996: 84)

## Auswahl und Besetzung der politischen Führungspositionen

Auch wenn die Personalentscheidungen erst zum Abschluss der Koalitionsverhandlungen getroffen werden, muss die PDS-Seite mit klaren Vorstellungen in die Verhandlungen gehen:

- Wie viele Ressorts in welchem Zuschnitt es geben soll
  - Wie viel Ressort sie besetzen möchte
  - Welche Ressorts sie besetzen möchte und durch welche Personen.
  - Derzeit verfügen von den zehn Ministerien in Brandenburg drei über zwei Staatssekretäre:
    - Staatskanzlei (Chef der Staatskanzlei, Bevollmächtigter des Landes beim Bund)
    - Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Raumordnung
    - Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen
- Es sollte auch bei den Staatssekretären auf eine Ausgewogenheit geachtet werden.

- In jedem Ministerium sind Schlüsselpositionen zu besetzen:

Minister/in	- Leiter/in des Büros - Persönliche/r Referent/in
Staatssekretär/in	- Leiter/in des Büros - Pressesprecher/in

- Innerhalb der Staatskanzlei sollte die PDS mindestens folgende Positionen fordern:
  - Bevollmächtigter des Landes Brandenburg beim Bund (Staatssekretär)
    - sofern dies nicht funktioniert die Leitung des Referat 41: Bundesrats- und Ressortkoordinierung, Bund-Länder Verhältnis, Vermittlungsausschuss, Europa, Angelegenheiten Neue Länder, Ständige Vertragskommission in der Landesvertretung beim Bund
  - Stellvertretende/r Regierungssprecher/in
  - Bezogen auf die Landesvertretung Brandenburgs bei der Europäischen Union ist zu prüfen, welche Positionen dort bislang politisch besetzt sind.

## Kompetenzen des politischen Personals

- a) Es ist kein Geheimnis, dass die Personaldecke der PDS aus nachvollziehbaren Gründen nicht unendlich sondern im Gegenteil recht überschaubar ist. Gerade weil die PDS in Regierungsbeteiligung unter besonderer Beobachtung von außen steht und Legitimationsdruck nach innen spürt, muss unser Personal besonders kompetent sein.
- b) Bei den MinisterInnen und StaatssekretärInnen haben McVoPo und Berlin unterschiedliche Strategien gewählt:
- Die PDS in McVoPo hat im Staatssekretärsrang z.T. das politische Personal der Vorgängerregierung übernommen
  - Die PDS hat bis auf eine Staatssekretärin (Petra Leuschner) nur parteiunabhängige oder SPD-Mitglieder als StaatssekretärInnen berufen.
- c) Bezogen auf die Staatssekretäre müssen demnach einige Kriterien erfüllt werden:
- Selbstverständlich Fachkompetenz besitzen
  - Kenntnisse von Verwaltungstätigkeit besitzen bzw. über entsprechende Parlamentskenntnis verfügen
  - Da Verwaltungen sich überwiegend aus Juristen zusammensetzen, sollten juristische Kenntnisse vorhanden sein – ggf. im Leitungsstab
  - Sie dürfen der/dem Minister/in niemals die Show stehlen, sondern in der zweiten Reihe Führungsverantwortung tragen. Sie sollten deshalb das komplementäre Pendant zur/zum Minister/in sein.
  - Diese Führungskompetenz heißt auch, in den relevanten politischen Zirkeln der PDS wahrnehmbar und geachtet zu sein
  - Über relevantes Insiderwissen und Kontakte verfügen bzw. sich dieses schnell aneignen können um als politisches Frühwarnsystem fungieren zu können – dieses Kriterium gilt auch für die ReferentInnen bzw. LeiterInnen der Büros (Vgl. Walter/Müller 2002: 500f.)
- d) Es hat sich gezeigt, dass gerade externe Personen, die für Ministerium gewonnen werden, eine intensive Einarbeitung benötigen. Deshalb sollten in Verantwortung der Fraktion entsprechende Einarbeitungsunterlagen bereitgestellt werden:
- Organigramm des Ministerium, ggf. mit Einschätzung zu Beamten – sofern bekannt
  - Übersichten zu Institutionen, (Parlaments-)Ausschüssen und Personen im Land – ggf. mit Einschätzungen
  - Synopse der betreffenden Wahlprogrammabschnitte der im Landtag vertretenen Parteien
  - Informationsmaterialien zu wichtigen politischen Themen, den unterschiedlichen Positionen von Parteien und Institutionen sowie Stellungnahmen zur PDS-Position und entsprechenden Akteuren
  - Sofern die Betreffenden nicht an den Koalitionsverhandlungen teilgenommen haben eine genaue Darstellung der Koalitionsverhandlungen mit allen Zwischenergebnissen und den Positionen der Verhandler
  - Übersichten zum Haushalt und Personal (Verwaltungsreform, Abteilungsreduzierung oder –abgabe) des Ressorts
- Auf Grundlage dieser Unterlagen müssen durch die fachpolitischen SprecherInnen im Landtag oder andere geeignete Akteure Einarbeitungstermine vereinbart werden – bevor die Betreffenden bei ihren ersten Ministeriumsterminen vermeidbare Pannen verursachen. Da der erste Eindruck entscheidet, sollten unsere Persönlichkeiten über die größte Kompetenz verfügen.

## Verhandlungsstrategien

PDS und SPD haben unterschiedliche Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien. Dies liegt zum Teil am politischen Selbstverständnis, zum Teil an der Parteistruktur:

a) Stefan Liebich legt als Fraktions- und Landesvorsitzender größten Wert darauf, dass Verhandlungen und Kompromissfindungen so weit wie möglich unterhalb des Koalitionsausschusses oder der Abstimmungsrunde der Fraktionsvorsitzenden geklärt werden. Deshalb gilt:

1. Die fachpolitisch Verantwortlichen sollen soweit es geht und so lange wie möglich eigenständig verhandeln und die Leitungsebene über Probleme bzw. Lösungen in Kenntnis setzen.
2. Kann das Problem unter den fachpolitisch Verantwortlichen nicht mehr geklärt werden, soll externe Kompetenz hinzugezogen werden (Fraktionsvorstandsmitglied, Parlamentarischer Geschäftsführer).
3. Ist das Problem weiterhin virulent wird es durch die Fraktionsvorsitzenden geklärt – gelingt dies nicht, findet ein Koalitionsausschuss statt.

b) In der PDS-Berlin dominiert das Fachressort- in der SPD-Berlin das Autoritätsprinzip:

Für die PDS nehmen die thematischen SprecherInnen die Verhandlungsverantwortung wahr. Ihnen stehen SPD-seitig häufig Akteure gegenüber, die nicht fachpolitische SprecherInnen sind, sondern Autoritätspersonen in der Fraktion. Dies macht kontinuierliche Kommunikation und die Entwicklung von Aushandlungstraditionen schwerer und führt z.T. zur Dominanz themenfremder Interessen (Finanz- vs. Fachinteresse).

c) Die PDS-Berlin verfügt über keine ausgeprägten Flügel, die SPD hingegen schon:

Immer wieder zeigt sich, dass die PDS leichter als kollektiver Akteur auftritt, der parteipolitisches Eigeninteresse mit Sachinteresse verknüpfen kann. Bei der SPD müssen vor einer Entscheidung z.T. noch politische Flügeldifferenzen ausgetragen werden. Dies kann dazu führen, dass die SPD-Seite sich auf einen Minimalkonsens zwischen rechtem und linkem Flügel einigt, der vor allem tragen soll weitergehende PDS-Positionen abzuwehren.

Psychologisch kann die Flügelabwesenheit der PDS bei der SPD-Seite dazu führen, sich von einem stetig schneller einig seienden PDS-Akteur überrumpelt zu fühlen.

Diese Probleme werden natürlich noch verstärkt durch regionale Eigeninteressen, die in Brandenburg auf Grund unterschiedlichen räumlichen Wohlstands ausgeprägter sind als in Berlin.

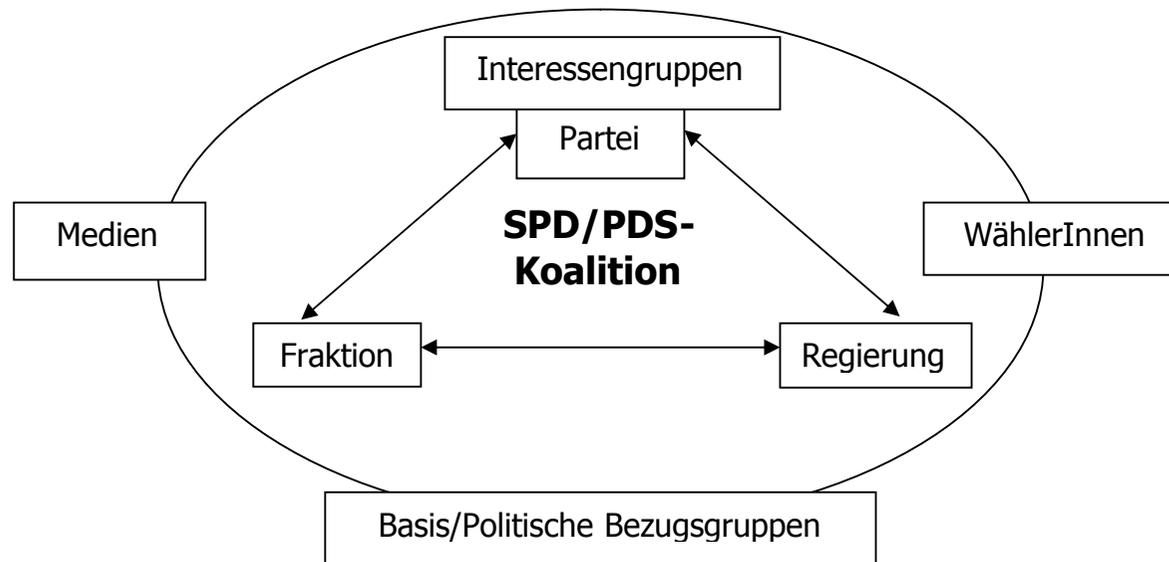
d) Je vertrauter die Verhandlungsakteure im Alltag sind, umso einfacher lassen sich Verhandlungserfolge erzielen. Es sind deshalb alle gruppendynamischen Mechanismen zu verwenden, die zu ausgewogener Koalitionsstimmung auch in den permanenten Sprecher- und Ausschussvorbereitungskoalitionsrunden führen.

e) Es ist nicht sinnvoll mit von vornherein überzogenen im Sinne von ersichtlich nicht durchsetzbaren Positionen in die Verhandlungen zu gehen und sich diese „abhandeln“ zu lassen. Statt dessen sollte im Sinne eines möglichst rationalen Verhandlungsvorgangs ein Pool an Gemeinsamkeiten und Unterschieden gebildet werden, der zur Verhandlungsgrundlage wird. Dazu ist in Koalitionsverhandlungen die obengenannte Positionssynopse wichtig, anhand derer auch der Positionsrahmen der SPD eingeschränkt werden kann.

f) Die Stabilität politischer Kompromisse kann u.a. daran gemessen werden:

- ob beide Seiten ein kollektives Interesse an der Haltbarkeit des Kompromisses haben
- ob beide Seiten sich mit dem Kompromiss identifizieren können, weil sie ausgewogen „gewonnen“ und „verloren“ haben bzw. eine entsprechende Geschichte nach innen und außen präsentieren können
- ob eine von beiden Seiten die Thematik weitgehend egal ist.

## Das „Magische Dreieck des gesamtpolitischen Gleichgewichts“



Das Dreieck ist deshalb „magisch“, weil nicht alle drei Institutionen immer gleichzeitig zufriedengestellt werden können:

- Die Akteure (Senat, Fraktion und Partei) folgen eigenen, zum Teil gegensätzlichen Logiken,
- Sie verfügen über spezifische Instrumente und Zielgruppen
- Sie stellen deshalb in der Regel unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe von Erfolg und Misserfolg auf.

Auf dieses Dreieck wirken Interessengruppen (Medien, WählerInnen, Basis/Politische Bezugsgruppen, Interessengruppen).

Dies muss berücksichtigt werden, wenn zwei immer wieder gestellte Fragen beantwortet werden sollen:

- Seid ihr zufrieden mit eurer Regierungsarbeit und wie bewertet ihr die Kritik an rot-rot?
- Wo ist die Grenze, wo ihr nicht mehr mitregieren würdet?

## Literatur:

- Dittberner, Jürgen (2003): Freies Mandat und politische Geschlossenheit. Widerspruch oder Ergänzung zweier Prinzipien des Parlamentarismus, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl), Heft 3/2003, S. 550-565.
- Eilfort, Michael (2003): Geschlossenheit und gute Figur. Ein Versuch über die Steuerung von Fraktionen, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl), Heft 3/2003, S. 550-565.
- Hirscher, Gerhard/Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.) (2003): Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung, Wiesbaden.
- Kropp, Sabine/Sturm, Roland (1998): Koalitionen und Koalitionsvereinbarungen. Theorie, Analyse und Dokumentation, Opladen.
- Schwarzmeier, Manfred (2001): Parlamentarische Mitsteuerung. Strukturen und Prozesse informalen Einflusses im Deutschen Bundestag, Wiesbaden.
- Sturm, Roland/Kropp, Sabine (Hrsg.) (1999): Hinter den Kulissen von Regierungsbündnissen. Koalitionspolitik in Bund, Ländern und Gemeinden, Baden-Baden.
- Walter, Franz/Müller, Kay (2002): Die Chefs des Kanzleramtes: Stille Elite in der Schaltzentrale des parlamentarischen Systems, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen (ZParl), Heft 3/2002, S. 474-501.