

# Besser wird's noch

Deutschland muss wieder  
anders regiert werden.

Eine politische  
Reparaturanleitung in  
sieben Lektionen

Text

Max Haerder, Sonja Álvarez,  
Benedikt Becker, Daniel Goffart,  
Dominik Reintjes, Cordula Tutt

Illustrationen

Francesco Ciccolella



**E**r hat alles miterlebt, ach was: durchlitten. War mittendrin, als die Regierung zerbrach. Nun sitzt er Mitte Februar in seinem Bürosessel in Berlin und macht schon wieder einen bemerkenswert aufgeräumten Eindruck. Der Blick richtet sich nach vorn, es geht um ihn selbst und seine Rolle, auch um die Republik und deren Zukunft. Trotzdem und gerade deshalb: noch einmal zurück, bitte. Sich überlegen, warum die Ampel auseinanderflog – und was daraus zu lernen ist. Für ihn selbst. Für alle anderen.

Es ist die Frage aller Fragen: Wie kehren wir zurück zu einer Politik, die Probleme löst, statt selbst eines zu sein?

„Das kann ich Ihnen sagen.“

Da ist kein Zögern, kein langes Nachdenken, die Antworten kommen sofort. Erstens. Der Daumen schnell nach oben. Zweitens. Der Zeigefinger. Drittens. Der Mittelfinger.

Man kommt kaum mit. Offenbar gibt es eine Menge, was eine künftige Bundesregierung besser machen könnte. Sollte. Müsste.

Rot-Grün-Gelb, gerade im letzten Jahr, glich einem Chaos. Streit überdeckte jede Tagesordnung. Die Sehnsucht nach besserer Politik ist im Februar 2025 so groß wie kaum jemals zuvor.

Selten war reibungsloseres, stringentes, informiertes Regieren nötiger als heute – inmitten

der hartnäckigsten Konjunkturschwäche, die dieses Land je erlebt hat; inmitten weltpolitischer Erschütterungen, die nicht mehr nur von Russland und China, sondern auch von den USA ausgehen – und Europa marginalisieren (siehe Seite 24 und 30).

Der nächste Regierungsapparat muss sein Betriebssystem neu programmieren. Die nächsten Koalitionäre sollten schwierige Lagen zu managen wissen. Die Demokratie muss wieder was erledigt bekommen. Zeit für eine Gebrauchsanweisung.

## Lektion 1: Vorbereitung ist alles

Friedrich Merz ist längst vorgeprescht. „Ich will eine Regierung führen, die aufhört zu streiten“, hat der Fast-schon-Kanzler versprochen. Und schon jetzt arbeiten sie bei der Union daran, wie das funktionieren kann. Bis Ostern soll eine Koalition stehen, es bleiben also acht Wochen, die Weichen so zu stellen, dass der Merz-Zug vier Jahre lang möglichst geräuschlos rollt.

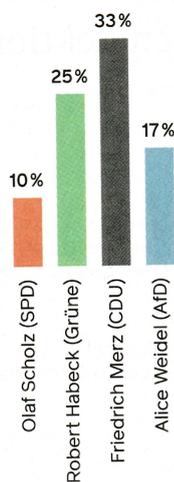
Das ist ambitioniert. Merz weiß das. Aber er hat ein „Sofortprogramm“ versprochen. Und wie der Name schon sagt, drängt die Zeit. Die Welt- und Standortlagen dulden wenig Aufschub.

Auf Sondierungen mit SPD und Grünen sei man gut vorbereitet, heißt es aus Parteikreisen. Noch in der Woche nach der Wahl sollen erste Gespräche beginnen. Die Führung dabei übernimmt wohl die Fraktionsspitze, neben Merz für die CDU also Thorsten Frei, für die CSU Alexander Dobrindt. Was die atmosphärische Annehmlichkeit mit sich bringt, dass Markus Söder nicht gleich im Raum sitzt.

Koalitionsverhandlungen sollen dann die Parteizentralen übernehmen. Und doch möchte die Union nicht alles handhaben wie früher. „Merz ist ein Freund kleiner Gruppen, die schnell und verbindlich Entscheidungen treffen“, sagt einer, der ihn gut kennt. Die CDU hat schon ihr Wahlprogramm im kleinen Kreis koordiniert. Das möchten Merz und Generalsekretär Carsten Linnemann nun für die Verhandlungen mit SPD und Grünen kopieren. Eine „Steuerungsgruppe“

### ENTSCHEIDER WOLLEN MERZ

„Wen wünschen Sie sich als zukünftige Bundeskanzlerin oder zukünftigen Bundeskanzler?“



2506 Befragte zwischen  
31.1.25 und 16.2.25  
Quelle: Civey



soll es richten und sich bei Bedarf Experten dazuholen. SPD, Grüne und FDP verhandelten noch in großen Gruppen jedes einzelne Themenfeld – dennoch blieben entscheidende Fragen offen. „Das war oft Literatur“, sagt einer, der dabei war und es heute ganz anders machen würde.

Wer in diesen Tagen mit führenden Unionspolitikern spricht, der spürt, dass sie diese Fehler unbedingt vermeiden wollen. Sogar an Optionen für den Organisationserlass des Kanzlers arbeiten Merz' Leute schon. Ein entscheidendes Dokument. Darin wird festgelegt, welches Ministerium wofür zuständig ist. Bei der Ampel entstand der erst ganz zum Schluss.

Eine Frau, die im Kanzleramt viele Koalitionsverträge koordiniert und umgesetzt hat, rät der neuen Regierung deshalb zum Strickjackentrick: „Wer einmal falsch anfängt zu knöpfen, bekommt es nie gerade hin – da kann man noch so viel zerrern und zuppeln, am Ende sitzt es immer schief“, sagt sie. Was das für die Regierung bedeutet? „Gleich am Anfang funda-

mentale Fragen klären, Konflikte lösen, Verantwortung richtig verteilen – sonst wird man immer wieder davon eingeholt, bis es nicht mehr funktioniert.“

Die Union hat einen Plan, wie es funktionieren kann. Diesen Eindruck wollen Merz, Linnemann und Co. vermitteln. Aber reicht das schon für geräuschloses Regieren: ein Plan für die Regierungsbildung?

## Lektion 2: Kürzer, klarer, Koalition

Carsten Linnemann hatte genug gesehen. Er wollte den Neuanfang. Man müsse jetzt den Koalitionsvertrag überarbeiten. Denn das sei doch ein Witz. Dass man einen Koalitionsvertrag schreibe, der für vier Jahre gültig sei. „Wir haben heute andere internationale Voraussetzungen und Herausforderungen als früher.“

Nein, das war keine Ampelkritik. Das ist ein Linnemann-Zitat aus dem Herbst 2019. Der CDU-General musste nicht erst drei Jahre Ampelchaos aus der Opposition begleiten. Linnemann war schon vorher überzeugt, dass Koalitionsverträge einer Regierung unnötig Fesseln anlegen. Und dass man flexibel reagieren muss, wenn sich die Welt verändert.

Der Ampelvertrag hätte spätestens im November 2023 ein Update gebraucht, als das Verfassungsgericht den Haushalt kassierte. Spätestens. Vielleicht auch schon drei Monate nach der Wahl, als Putin die Ukraine überfiel. Dann wäre sicher vieles besser gelaufen – darauf können sich alle damals Beteiligten einigen. Immerhin darauf. Deshalb will die Union es jetzt anders angehen – und sich nicht auf einen Vertrag verlassen, der überholt ist, ehe alle Minister vereidigt sind.

Merz will kein Papier für vier Jahre, nicht wieder 140 Seiten voller Details, von Angelrecht bis Zivilschutz. Stattdessen: verbindliche Schritte für Ziele mit Priorität. Migration, Wirtschaft, Sozialstaat, Verteidigung. Das sind die Themen, bei denen die Union schnell liefern will. Wenn erst einmal die richtig großen Nüsse geknackt sind, so die Hoffnung, muss man nicht alles andere ausverhandeln. Dann ist genug Vertrauen da.

Die Union würde im Bund gerne ein Prinzip anwenden, das schwarz-gelbe und schwarz-grüne Koalitionen in den Ländern erfolgreich arbeiten ließ; gönnen können! Ergänzende statt konfrontative Politik. Wer das Ministerium führt, kann dort gestalten, Siege einfahren. Das habe in der Ampel nicht funktioniert, heißt es aus der Union. Da hätten alle überall hineingepfuscht.

Nachfrage bei einem potenziellen Koalitionspartner: Reicht ein grob formulierter Vertrag? Klare ►

Antwort: Nein. Ohne stabile Grundlage keine Koalition. Die Beteiligten sollten lieber am Anfang streiten als fortwährend in der Regierung, heißt es aus dem Führungskreis der Grünen. In der Ampel seien Probleme immer dann aufgetreten, wenn jemand von den Koalitionsvereinbarungen abgewichen sei. „Gönnen können“ sei kein Konzept für die Bundesebene. Zu groß sei die Tragweite der Entscheidungen.

In der SPD sieht man das ähnlich. Die Chancen stehen also schlecht, dass die Union den Vertrag light bekommt, den sie gerne hätte. Aber vielleicht gibt es ja das gemeinsame Versprechen, wenigstens zur Halbzeit eine ehrliche Bilanz zu ziehen und bei Bedarf nachzuverhandeln – anders als die Ampel.

140

SEITEN  
umfasste der  
Koalitionsvertrag  
der Ampel – zu  
lang, finden sie  
heute

Zu Angela Merkels Zeiten gab es eine Regel: Was nicht bis freitags geeint war, wie es im Berlin-Mitte-Deutsch heißt, fand am folgenden Mittwoch selten den Weg ins Kabinett. Unter Scholz beugte sich die Staatssekretärsrunde oft am Montagnachmittag noch über strittige Themen, die dann gerne bis in die Nacht zum Mittwoch zurechtverhandelt wurden. Oft nur oberflächlich und später korrekturbedürftig.

Matthias Schraner kann von dieser Übernächtigungstaktik nur abraten. Der ehemalige Polizist verhandelte mit Geiselnern. Heute berät er Manager, Politiker, Parteien. „Ich möchte nicht von demjenigen regiert werden, der am längsten durchhält. Sondern von demjenigen, der die besten Lösungen sucht“, sagt Schraner. Also sollten sich Politiker Deadlines setzen. Und vereinbaren, was passiert, wenn sie die Deadline ohne Einigung reißen. Schraner, der in Zürich sein Negotiation Institute leitet, weiß, was sonst droht: „Sie verschleppen Themen, die Sie zum Wohle des Landes schnell klären müssten.“ Da dürften sich in der Ampel wohl einige ertappt fühlen.

## Lektion 3: Das Koch- und-Kellner- Prinzip

Die CSU weiß genau, was sie will. Aber sie hat es versteckt, auf der letzten Seite eines Papiers mit dem Titel „Agenda für den Politikwechsel“, beschlossen auf der Klausurtagung in Seon Anfang Januar.

„Aus dem Koalitionsausschuss“, heißt es dort, „wollen wir die Schaltzentrale der Koalitionsarbeit machen. Der Koalitionsausschuss muss ein Entscheidungsgremium sein, das regelmäßig tagt, anstatt ein Krisenausschuss, der erst zusammentritt, wenn die Fronten schon verhärtet sind.“ Er solle künftig über ein eigenes Büro verfügen, das Beschlüsse koordiniere und vorbereite. Dieses Büro, Achtung, „werden wir im Bundeskanzleramt ansiedeln“.

Friedrich Merz wird sich freuen. Sein Kanzleramtschef auch. Ironie aus. Es wäre die Blockadestube der CSU inmitten der Regierungszentrale. Fehlt nur noch „Markus Söder, Nebenkanzler“ auf dem Türschild.

Aber natürlich funktionieren die bayrischen Instinkte. Denn dass die Koalitionsausschüsse der Ampel mit anderthalb Dutzend Teilnehmern keinen Sinn ergeben haben, das wissen die Beteiligten längst selbst. „Nach dem ersten Jahr wurde diese Runde von Mal zu Mal dysfunktionaler“, gibt einer von ihnen zu.

Man hört es immer wieder, wenn es um Lehren aus der Ampel geht: Baut den Koalitionsausschuss kleiner, lasst ihn regelmäßig tagen, am besten in jeder Sitzungswoche des Bundestages. Und gebt ihm klare Entscheidungsbefugnisse über die großen Linien, macht ihn nicht – wie es einer aus dem Kern der Ex-Regierung formuliert – zum Seminar über „Artikel 7, Paragraph 2 eines Gesetzes, wie es der Kanzler liebt“.



## Lektion 4: It's the Vertrauen, stupid!

Sechs Wörter braucht Kai Monheim, um zu beschreiben, woran die Ampel aus seiner Sicht gescheitert ist: „Die Minister haben sich nicht vertraut.“ Monheim, Geschäftsführer der Firma Egger Philips, unterstützt Manager und Politiker bei Verhandlungen. Er schult etwa die Ausrichter der Klimakonferenzen, wo Delegierte aus aller Welt um Kompromisse ringen.

Vertrauen sei zentral, weiß Monheim. Er rät deshalb, sich in regelmäßigen, informellen Treffen auszutauschen, einzuschätzen, kennenzulernen, Klartext zu reden, persönliche Fundamente zu legen, auf denen sich aufbauen lässt. „Dafür braucht es feste Formate“, sagt Monheim. Und Empathie.



Manchmal scheitert das schon an Kleinigkeiten, an allzu menschlichen Details. Hauptstadtlegende ist zum Beispiel die Klage von Regierungsvegetariern, die sich bis heute fragen, warum die Küche des Kanzleramtes nicht in der Lage war, bei Koalitionsterminen auch fleischloses Catering anzubieten. Irgendwann vermuteten manche dann einfach böse Absicht.

Gemüse hin, Gemüse her – Monheim rät der künftigen Regierung in jedem Fall zum frühzeitigen Tapetenwechsel abseits der Öffentlichkeit. „Also am besten nicht im populärsten Italiener des Regierungsviertels.“ Die traditionellen Klausurtagungen des Kabinetts auf Schloss Meseberg zählen für Monheim nicht als informelles Treffen. Eher im Gegenteil: „Wenn 20 Medien vor der Tür stehen und regelmäßig Teilnehmer interviewen, ist das Treffen nicht mehr informell.“

Es gibt ja Vorbilder: In Camp David, der Residenz des US-Präsidenten in Maryland, verhandelten Staatschefs über Frieden für den Nahen Osten. Und in der Zentrale der Welthandelsorganisation in Genf gab es lange Zeit „ein grün getäfeltes Zimmer, wo sich die Vertreter großer Industriestaaten getroffen haben“, weiß Monheim. „Der Generaldirektor ordnete dann spätabends an: Jetzt reden wir mal alle Klartext!“ Was im Green Room besprochen wurde, blieb dort.

Übrigens: Der ehemalige Umweltminister Kolumbiens hat die Verhandlungsräume bei einem UN-Gipfel zur Artenvielfalt einst mit besonders vielen tropischen Pflanzen schmücken lassen und dazu frisch gepresste Säfte serviert. Die Laune stieg sofort.

So eine Aktion unter Olaf Scholz? Irgendwie nicht vorstellbar.

## Lektion 5: Mit Sicherheit mehr Sicherheit

Jeden Dienstag trifft sich im Kanzleramt eine vertrauliche Runde. Zehn Uhr, ein abhörsicherer Raum. Hier empfängt Kanzleramtschef Wolfgang Schmidt die Chefs der Nachrichtendienste zur „ND Lage“. Es geht etwa um Entwicklungen an der ukrainischen Front, um durchtrennte Ostseekabel und Terrorgefahren. Auch die Chefs vom Bundeskriminalamt, der Bundespolizei und Staatssekretäre sind dabei.

Es ist das wichtigste wöchentliche Sicherheitstreffen der Republik – das künftig ersetzt werden könnte, wenn Friedrich Merz die Wahl gewinnt. Denn die Union will die Außen-, Sicherheits-, Verteidigungs-, Handels-, Europa- und Entwicklungspolitik besser vernetzen und dafür einen Nationalen Si- ▶

cherheitsrat im Kanzleramt schaffen. In Ländern wie Großbritannien und den USA, auch in Schweden, Österreich und Frankreich ist ein solcher Zirkel fester Bestandteil der Sicherheitsarchitektur. Für die Bundesrepublik wäre er ein Novum – und mit Blick auf die geopolitischen Herausforderungen überfällig, wie Sicherheitsexperten meinen.

Die gegenwärtige Architektur der Nachrichtendienste sei „ein Relikt des Kalten Krieges“, kritisiert Klaus Ferdinand Gärditz, Rechtswissenschaftler an der Universität Bonn. Damals habe sich das Land noch in „altbundesrepublikanischer Behaglichkeit“ vom Rest der Welt abschotten können. Heute müsse Sicherheit vernetzter gedacht werden. Beispiele wie Schleuserkriminalität, Klimafolgen und aus dem Ausland gesteuerte Fake News zeigten, dass die klassische Trennung in äußere, innere und militärische Sicherheit nicht mehr zeitgemäß sei.

Zwar gibt es bereits heute einen Bundessicherheitsrat, dieser entscheidet jedoch lediglich über Rüstungsexporte. Ein Nationaler Sicherheitsrat hätte dagegen weitreichende Kompetenzen, er könnte etwa mit einem eigenen Lagezentrum ausgestattet werden und müsste einen Arbeitsstab bekommen. Bislang verfügen nur die Ministerien für Verteidigung, Inneres und Äußeres über solche 24/7-Lagezentren. Ein zentraler „Situation Room“ könnte ein tägliches Lagebild für die Bundesregierung liefern – und die wöchentliche „ND-Lage“ ersetzen.

Der Sicherheitsrat soll nicht nur im Ernstfall eine bessere Reaktion auf Krisen ermöglichen, sondern auch geopolitischen Realismus und strategische Vorausschau bieten. Dass etwa ausgerechnet BND-Chef Bruno Kahl am Tag des russischen Einmarschs in Kiew weilte und mit einer Spezialeinheit evakuiert werden musste oder dass die Regierung völlig überrumpelt wirkte vom Rückzug der Amerikaner aus Afghanistan – das sind Vorfälle, die sich nicht wiederholen sollen.

43

PROZENT  
der Deutschen  
halten die Wirt-  
schaftskrise für  
das größte Pro-  
blem des Landes



Da wegen der innenpolitischen Turbulenzen in Paris Frankreich als Partner Deutschlands bei der Führung der EU weitgehend ausfällt, trifft die Unentschiedenheit in Berlin Europa doppelt hart. Wie auch immer die neue Bundesregierung zusammengesetzt sein wird: Deutsche Enthaltung als Ausdruck mangelnder Einigkeit sollte der Vergangenheit angehören. Einigung ist Pflicht.

Bei den drängendsten Themen ist die neue Bundesregierung gleich herausgefordert. Allen voran muss die Finanzierung der europäischen Aufrüstung ebenso gelöst werden wie der Umbau der europäischen Militärindustrie. Es ist kaum vorstellbar, dass Berlin den Weg über Verteidigungsbonds komplett ablehnen und stattdessen eine Alternative durchsetzen kann. Nachgeben muss die neue Bundesregierung wohl auch beim Thema Kapitalmarkt- und Bankenunion. Eine Auflösung der bisherigen Blockaden und eine Kraftprobe mit dem öffentlichen Bankensektor in Deutschland scheint unumgänglich.

## Lektion 6: Besser der Allianz versichern

Unabdingbar für jede neue Bundesregierung: ein Neustart in Europa. Die bisherige Ampel-Praxis, sich wegen jedes koalitionsinternen Streits bei den EU-Gipfeln und Ministerräten der Stimme zu enthalten oder keine Position einzunehmen, wird in Brüssel augenrollend mit dem Begriff „German vote“ bezeichnet. Diese spöttische Umschreibung hat einen ernsten Hintergrund: Als größtes und wirtschaftsstärkstes EU-Land wird von der Bundesrepublik einfach mehr erwartet.



Dagegen wird es bei zwei weiteren Top-Themen in Brüssel zu harten Konflikten kommen: Die neue Bundesregierung muss mehr Transparenz bei den Förderfonds für ärmere Regionen herstellen und den Wildwuchs zurückfahren. Da der EU-Rechnungshof seit Jahren mangelhafte Kontrolle und hohe Fehlerquoten kritisiert, bieten sich hier Einsparungen an.

Der härteste Streit dürfte in der Asylpolitik ausbrechen. Sollte Merz Kanzler werden, muss er die versprochene Wende herbeiführen. Da Deutschland bislang überproportional viele Flüchtlinge aufnimmt, diesen Missstand aber mit Zurückweisungen an der Grenze beheben will, ist Krach mit den Nachbarn absehbar. Die bisherige Politik des Durchwinkens will Berlin nicht mehr akzeptieren.

Wie diese neue deutsche Europapolitik besser gelingen kann? Nur mit Allianzen. Merz will das von Scholz vernachlässigte „Weimarer Dreieck“ wiederbeleben und mit Frankreich und Polen ein neues

Machtzentrum bilden. Helfen kann auch eine bessere Pflege der kleinen EU-Staaten; ebenfalls keine Stärke der scheidenden Bundesregierung. Schließlich werden alle wichtige Fragen in Brüssel immer noch einstimmig entschieden – da kommt es auf jeden an.

## Lektion 7: Testet die Grenzen!

In der von der Union angezettelten Debatte um Brandmauerdurchbrüche und AfD-Zäsuren ist leider etwas Wichtiges untergegangen. Es hat in jüngster Zeit in der demokratischen Mitte durchaus Politiker gegeben, die nach Wegen suchten, um das Bedürfnis vieler nach mehr Kontrolle und Begrenzung mit der Verfassung in Einklang zu bringen.

Im vergangenen Herbst verhandelte die Ampel mit der Union erbittert über die Frage, ob die Zurückweisung von Asylbewerbern an der Grenze mit deutschem und europäischem Recht in Einklang stünde. Die damalige Idee des FDP-Justizministers: die Zurückweisung modellhaft an einem Ort durchführen – mit dem expliziten Ziel, die Praxis so schnell wie möglich einer höchstrichterlichen Prüfung zu unterziehen.

Es wäre ein Prozess gewesen, der in Karlsruhe natürlich Sieger oder Verlierer hervorgebracht hätte – so ist Politik nun mal –, vor allem aber Klarheit. Regierung und Opposition fehlte der Mut dazu. Lieber beichtigte man einander gegenseitig, den Verhandlungstisch verlassen zu haben.

Es sei aber alles andere als „verwerflich, wichtige Fragen in Form neuer konstruktiver Ideen dem Verfassungsgericht erneut vorzulegen – auch in der Hoffnung, neue Antworten zu bekommen“, sagt Udo Di Fabio (siehe Seite 22). Die Botschaft des ehemaligen Karlsruher Richters, einem der klügsten und schärfsten Beobachter der Politik, ist insbesondere auf die Sozialpolitik bezogen, lässt sich aber sofort übertragen: Testet die Grenzen! Wagt etwas! Warum aus dem Spannungsverhältnis zwischen Gesetzgeber und Gesetzeshütern nicht neue Energie schöpfen?

Die Rechtsprechung sei „nicht erratisch oder strukturkonservativ“, sagt Di Fabio, der Gestaltungsspielraum des Gesetzgebers groß: „In der Regel verschließt das Verfassungsgericht neue Wege nicht.“ Politiker, denen Karlsruhe Korrekturen auferlegt, sollten deshalb nicht gleich des Verfassungsbruchs bezichtigt werden. So hätte die Mitte von Union über FDP, SPD bis zu den Grünen in sich selbst Halt und Kraft finden können. Hat sie nicht. Nun also die nächste Chance. ■