

**„In Koalitionsverhandlungen  
haben wir Grenzen überschritten“**



*Quelle: [www.t-online.de](http://www.t-online.de) (Robert Michael/imago)*

**Thomas de Maizière im Gespräch  
mit Jonas Schaible**

Donnerstag, 14.02.2019

[t-online.de](http://t-online.de)

### **Herr de Maizière, wie viele Menschen können sich vorstellen, was es heißt, zu regieren?**

„Ganz wenige, glaube ich. Woher auch? Man sieht den Alltag ja nicht. Politiker werden meist gezeigt, wenn sie posieren, lachen, Hände schütteln oder gut gelaunt aus ihren Autos aussteigen. Das sieht dann so aus, als hätten die immer Freizeit.“

### **Müssen die Leute überhaupt wissen, was Minister den Tag über tun?**

„Ja, denn ich finde, das würde manchen Vorbehalt abzubauen helfen. Es gibt viele Vorurteile gegenüber Politikern: Sie seien faul, hätten keine Ahnung, wüssten nicht, was die Bevölkerung denkt. Diese Vorurteile möchte ich erschüttern, bestenfalls widerlegen.“

### **Man stellt sich Regierungen gern als immens mächtig vor. Aber wie sehr können sie wirklich führen?**

„Regieren ist auf jeden Fall auch Führung. Ich würde sogar so weit gehen zu sagen: Neben Verhandeln ist Führen das Kerngeschäft des Regierens. Politische Führung besteht aber nicht darin, einfach eine Position durchzudrücken, sondern vor allem darin, Argumente abzuwägen, Kompromisse zu machen. Immer in Kontakt mit der Bevölkerung natürlich, und zwingend an Wahlen gebunden, in denen diese Führung abgewählt werden kann.“

### **Im Buch schreiben Sie: „Niemand wird beim ersten Mal als fertiger und guter Minister in sein Amt berufen“ – woran erkennt man, ob jemand ein guter Minister werden kann?**

„Man muss annehmen können, dass sich jemand in die Materie einarbeiten und damit innerlich verbunden werden kann. Hätte man mich gebeten, Landwirtschaftsminister zu werden, hätte ich vermutlich abgesagt. Für das Thema fehlt mir einfach der fachliche Hintergrund. Und man muss erwarten können, dass er oder sie in der Lage ist, ein Ministerium mit Hunderten oder Tausenden Mitarbeitern so zu organisieren, dass die Arbeit gut erledigt wird.“

### **Was braucht ein guter Minister noch?**

„Ein Minister braucht Führungskompetenz. Und Charakterstärke, denn irgendwann kommt eine Krise. Minister müssen Stress aushalten können. Sie müssen schweigen können. Wer Staatsgeheimnisse ausplaudert, ist im Amt falsch. Der öffentliche Auftritt gehört natürlich auch dazu. Vieles davon gilt für jede Führungsperson, auch für Schulleiter oder Vorstandsvorsitzende.“

**Es gibt Anhänger der Forderung, mehr Wirtschaftsführer in die Politik zu holen – könnte das funktionieren?**

„Es hat solche Versuche gegeben, manche waren erfolgreich, manche nicht. Es ist allerdings so, dass der Stress der Öffentlichkeit, der Druck, immer aus dem Stand etwas sagen zu müssen, und auch die Notwendigkeit, mit harten Situationen umgehen zu müssen, wo es um Leben und Tod geht, schon etwas anderes ist als die Führung eines Unternehmens.“

**Wie groß ist die Belastung denn? Wie viele Stunden haben Sie als Minister pro Woche gearbeitet?**

„Meistens von morgens acht Uhr bis abends um elf Uhr, und am Wochenende auch viele Stunden. Im Urlaub hatte ich auch freie Tage, aber auch da habe ich morgens und abends E-Mails gelesen und zwischendurch Kontakt mit dem Büro gehabt.“

**Das sind mehr als 80 Stunden die Woche. Wann findet man da Zeit, nachzudenken?**

„Man kommt viel zu selten zum Nachdenken. Man bekommt so viele Terminanfragen, dass die Woche meist nur daraus besteht, die abzuarbeiten. Dann hat man noch keinen einzigen neuen Gedanken gefasst. Man muss sich Freiräume aktiv erkämpfen.“

**Das heißt? Man schafft das eher selten in einem Monat als alle paar Tage?**

„Ja, selten in einem Monat ist eine ziemlich passende Formulierung.“

**Wann fanden Sie Zerstreuung?**

„Ich gehe gerne in Konzerte und Opern. Ich kann alles andere vergessen, wenn ich darüber nachdenke und rede, ob es da im zweiten Satz etwas unsauber oder ob der

dritte Satz zu schnell war. Und beim Lesen: Ich habe als Minister so gut wie keine politischen Sachbücher gelesen, nur Belletristik. Gern aber mit politischem Bezug. Also lieber den Roman "Unterleuten" von Juli Zeh als eine Churchill-Biografie.“

**Wie wichtig ist das Körperliche? Sie erwähnen im Buch, dass ein Minister im Auto Akten lesen können muss. Dabei darf ihm nicht schlecht werden.**

„Eine gute Gesundheit und Durchhaltefähigkeit sind für den Erfolg eines Ministers enorm wichtig. Das ist für viele eine schlechte Nachricht, weil vielen diese Zähigkeit nicht gegeben ist. Man kann das durch Sport und Disziplin ein bisschen verändern. Ich kenne wichtige Politiker, die einen ganz schlechten Schlaf haben. Das führte dazu, dass sie in Verhandlungen mitunter herrisch und auffahrend waren, was ihre Position geschwächt hat. Das war schade.“

**Warum martern sich Politiker in Verhandlungen eigentlich mit Schlafentzug. Ist das nicht unvernünftig?**

„An sich ja. Aber Unausgeschlafenheit erzeugt Einigungsdruck und kann sogar zu besseren Ergebnissen führen. Wir übertreiben es allerdings oft. In Koalitionsverhandlungen haben wir Grenzen überschritten. Wenn man Verhandlungen unterbricht, dann heißt es aber sofort: Der und der Punkt sei ganz schwierig, die Verhandlungen stünden vor dem Scheitern. Und schon ist von einer Krise die Rede, dabei waren alle nur übermüdet.“

**Manche Menschen brauchen sieben oder acht Stunden Schlaf pro Nacht, um wirklich gesund und fit zu sein: Damit taugt man nicht mehr als Minister, oder?**

„So hart möchte ich es nicht sagen. Aber an manchen Tagen würde es schwer. Nach langen Verhandlungen habe ich mich früher manchmal nur geduscht, dann ging der Tag weiter. Das muss man aushalten. Als ich jünger war, ging das noch besser. An normalen Tagen habe ich meistens sechs Stunden Schlaf geschafft. Ich schlafe allerdings schnell ein.“

**Wann waren Sie überzeugt, dass Sie regieren können?**

„Ich wurde 1990 Staatssekretär im Kultusministerium in Mecklenburg-Vorpommern. Da war ich 36 Jahre alt und absolut überzeugt, dass ich das kann. Nach einem halben Jahr habe ich Zweifel bekommen, ob mich das intellektuell und

physisch überfordert. Das Feld war wahnsinnig breit, Schule, Hochschule, Kultur, Jugend und Sport – und ich war der einzige Staatssekretär. Nach einem Jahr habe ich aber gemerkt, ich kann es wohl doch. Da hatte ich mir bessere Methoden zurechtgelegt.“

### **Woher hatten Sie ihre besseren Methoden? Wo lernt man das Regieren?**

„Einiges lernt man im Jurastudium, sicher auch in anderen Studiengängen: Methodisches Vorgehen; sich neue Stoffe zu erschließen; Sachverhalte zu gliedern. Ich habe viel von meinem Vater gelernt, der Generalstabsoffizier war. Den Rest lernt man in der Praxis, ‚on the job‘, wie es neudeutsch heißt.“

### **Wussten Sie, ob andere Minister ähnlich arbeiten wie Sie?**

„Ich habe oft mit meinen Ministerkollegen diskutiert, zum Beispiel: Wie organisierst du dein Ministerbüro? Wie teilst du die Arbeit zwischen verbeamteten und parlamentarischen Staatssekretären auf? Ich habe auch immer mit meinen Vorgängern gesprochen, teilweise stundenlang, auch konkret, wie ein Tag aussieht. Je älter ich wurde, desto mehr sind umgekehrt junge Minister oder Staatssekretäre auf mich zugekommen und haben mich um Rat gefragt.“

### **Ist die Übergabe an Nachfolger institutionalisiert, wie in den USA zwischen Präsidenten und First Ladys?**

„Nein, so etwas gibt es nicht. Man muss das selbst aktiv einfordern. In Deutschland kenne ich nur die Runde der ehemaligen verbeamteten Staatssekretäre, von denen sich viele über Generationen und Ministerien hinweg auch mindestens einmal im Jahr treffen.“

### **Ist Horst Seehofer auf Sie zugekommen und hat gefragt, wie man das riesige Innenministerium führt?**

„Horst Seehofer ist ein erfahrener Politiker, er hat verschiedene Bundesministerien und eine Landesregierung geführt. Wir hatten ein sehr gutes Übergabegespräch und jetzt führt er das Innenministerium so, wie er es für richtig hält.“

### **Wie vielen Menschen haben sie als Minister politisch vollkommen vertraut?**

„Zwei bis drei.“

**Wie findet man die? Bringt man die aus jungen Jahren mit oder kann man die auch in Verantwortung noch kennenlernen?**

„Man bringt sie eher mit, einige lernt man aber auch später noch kennen. Oft bewährt sich ein Verhältnis in Krisen – oder auch nicht. Ein Grundvertrauen sollte man bis zum Beweis des Gegenteils aber grundsätzlich schon haben, etwa in seine Mitarbeiter und besonders in leitende Beamte. Befreundet muss man nicht sein – im Gegenteil, in Ministerien sollte man nicht so viele Freundschaften pflegen.“

**Warum nicht?**

„Eine zu enge Beziehung führt leicht dazu, dass im Arbeitsalltag zu vieles zu schnell als persönlich empfunden wird. Und es erschwert das Arbeitsklima, weil sich andere dann zurückgesetzt fühlen. Besser ist ein professionelles Vertrauen, das angemessene Distanz voraussetzt.“

**Sie beschreiben, dass Sie manchmal von Bürgern enttäuscht waren. Immer wieder hätten Menschen gesagt: "Davon habe ich ja noch nie etwas gehört." Dabei hätten Sie es oft erklärt. Haben Sie das jemals jemandem direkt gesagt?**

„Ja, und in guten Gesprächen sagten dann viele auch, dass sie das verstehen könnten.“

**Haben Sie gegrübelt, ob es statthaft ist, das zu schreiben?**

„Ja. Ich habe mich gefragt, ob so etwas wehleidig wirkt. Aber wie wir aus Weimar wissen: Demokratie braucht Demokraten. Es ist eine ureigene Aufgabe der Demokraten, sich zu interessieren. Heute kann man sich so einfach informieren wie nie, sogar kostenlos, es ist nicht zu viel verlangt, dass sich Bürger auch informiert halten. Außerdem bin ich jetzt, wo ich nicht mehr im Amt bin, freier, so etwas zu schreiben.“

**Wie war es, kein Ministerium mehr zu bekommen. War das eine Kränkung?**

„Es war nicht schön, ich hätte gern weitergemacht. Aber wer davon gekränkt ist, sollte besser nie Minister werden. Im Nachhinein empfinde ich es sogar als

glückliche Fügung: Ich habe weniger Druck, mehr Zeit, und ich bin unter ehrenhaften Umständen ausgeschieden. Denn ich wurde ja nicht abgewählt, nicht entlassen oder zum Rücktritt gezwungen, sondern ich wurde bei der Regierungsbildung einfach nicht mehr berufen.“

**Was machen Sie mit der gewonnenen Zeit?**

„Ich bin Abgeordneter und kümmere mich um meine Themen im Finanzausschuss, habe aber keine Funktionen in der Fraktion und kein Parteiamt. Daneben leite ich die Telekom-Stiftung, die sich um die Förderung der MINT-Bildung kümmert. Ich habe mich als Anwalt niedergelassen. Ich habe eine Ehrenprofessur an der Universität Leipzig. Ich bin ehrenamtlicher Vorsitzender der Ethikkommission des Deutschen Olympischen Sportbundes. Ich bin im Präsidium des Kirchentages. Und ich habe ein Buch geschrieben.“

**Als Sie Innenminister waren, lag das Handy nachts immer neben dem Bett, auf laut gestellt. Und heute?**

„Nachts liegt das Handy jetzt in einem anderen Zimmer. Das ist eine große Erleichterung. Es ist die kleine Freude, die ich mir erlaubt habe, seit ich nicht mehr für Sicherheit zuständig bin.“