



# Stets zu Diensten

Privatsekretär, Berater, Seelsorger:  
Kaum einer kommt  
den Mächtigen so nahe  
wie ihre persönlichen Referenten.  
Eine Stellenbeschreibung

VON MOHAMED AMJAHID  
UND CORDULA EUBEL



Arbeitsplatz: Gerd Müller,  
Entwicklungsministerium

**Friederike Kärcher** war früher im Entwicklungsministerium im Fachreferat für Kosovo und Serbien tätig. Als der CSU-Mann Gerd Müller 2013 Minister wurde, bewarb sie sich hausintern auf die Stelle als persönliche Referentin. Seitdem ist sie so etwas wie sein wandelndes Notizbuch.



Arbeitsplatz: Andrea Nahles,  
Ministerium für Arbeit & Soziales

**Jennifer Mansey** arbeitete im Arbeitsministerium im Referat für die zukunfts-gerechte Gestaltung der Arbeitswelt, bevor sie sich auf die Stelle bei Andrea Nahles bewarb. **Jan Böning** kennt seine heutige Chefin schon aus seinen Zeiten als Bundesgeschäftsführer der Jusos.

**A**n einem nicht so schönen Tag im Sommer 2009 stand Herr Grün plötzlich dort, wo er nie hinwollte – im Mittelpunkt. Er stand da als Aktenträger, der von seiner Ministerin durch die Gegend gescheucht wird. Der seiner Chefin die Bordkarte bereithalten muss. Der am Flughafen Wasser besorgt, weil der Kaffee zu heiß ist. Die Ministerin war die Sozialdemokratin Heidemarie Wiecek-Zeul, Christian Grün ihr persönlicher Referent im Entwicklungsministerium. Normalerweise wären seine Dienste bei dieser

Reise unbemerkt geblieben. Doch in einem Porträt über die „rote Heidi“, das im „Spiegel“ erschien und die SPD-Frau als schrullige, aber beharrliche Herzblut-Politikerin erscheinen ließ, spielte „Herr Grüüüü“ eine nicht unwichtige Rolle.

Eine Ausnahme, denn ansonsten bleiben persönliche Referenten im Hintergrund. Es ist einer der speziellsten Jobs im politischen Berlin. Die Aufgabenbeschreibung liegt irgendwo zwischen Privatsekretär, Organisator, Berater und Seelsorger. Kaum einer kommt den Mächtigen so nah. Persönliche Referenten kön-

nen jede Menge Geschichten erzählen.

Wer es in einer Regierung nach ganz oben geschafft hat, als Minister oder Staatssekretär, hat Anspruch auf einen persönlichen Referenten. Wie finden Minister und ihre engsten Mitarbeiter zusammen? Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von Referenten unterscheiden. Die einen stammen aus dem partei-

**Stecknadeln  
auf einer  
Karte – die  
Reisen der  
Ministerin**



politischen Umfeld, sie hatten schon vorher Kontakt zu dem Politiker. Die anderen kommen aus dem Ministerium.

Zu Letzteren gehört Friederike Kärcher, die für den heutigen Entwicklungsminister Gerd Müller arbeitet. Als Müller 2013 das Amt übernahm, bewarb Kärcher sich hausintern auf die Stelle. Vorher arbeitete sie im Fachreferat für Kosovo und Serbien und kannte den CSU-Politiker nicht. Bei einem Vorstellungsgespräch zeigte sich, dass die Chemie stimmt. Seitdem organisiert Kärcher den Ministeralltag.

Anders war es bei Jan Böning. Er kennt seine heutige Chefin Andrea Nahles aus seiner Zeit bei den Jusos. Böning war Bundesgeschäftsführer der SPD-Nachwuchsorganisation, als Nahles Generalsekretärin der Partei war. Nach der Bundestagswahl 2013 wurde er ihr persönlicher Referent im Willy-Brandt-Haus. Als Nahles wenig später Arbeitsministerin wurde, nahm sie ihn mit. An der Wand seines Büros hängt jetzt eine Deutschlandkarte: Gelbe Stecknadeln markieren, an welchen Orten Nahles seit ihrem Amtsantritt gewesen ist. So behält Böning den Überblick.

Dass persönliche Referenten dasselbe Parteibuch wie ihre Minister haben, ist nicht ungewöhnlich. Aber es ist kein Muss. Daniela Lerner-Witte arbeitet seit acht Jahren für Frank-Walter Steinmeier. Als die SPD 2009 aus der Regierung flog, folgte sie ihm aus dem Auswärtigen Amt in die Bundestagsfraktion. Seit 2013 arbeitet sie wieder als Referentin des Außenministers. „Frank-Walter Steinmeier hat mich nie danach gefragt, ob ich ein Parteibuch habe. Aber die SPD ist schon immer meine politische Heimat gewesen“, erzählt sie bei einem Treffen in ihrem holzvertäfelten Büro am Werderschen Markt.

Christian Grün war schon SPD-Mitglied, bevor er für Wiczeorek-Zeul tätig wurde. Trotz seines Parteibuchs wurde er nach dem Wechsel zu Schwarz-Gelb nicht aussortiert. Im Gegenteil. Wiczeorek-Zeuls Nachfolger, der FDP-Mann Dirk Niebel, beförderte ihn nach einer Schnupperphase zum Büroleiter. Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) machte es ebenso: Er behielt anfangs nicht nur die persönliche Referentin sei-

nes Vorgängers Peer Steinbrück (SPD), sondern auch die beamteten Staatssekretäre.

Wer ein paar Jahre als persönlicher Referent durchhält, hat durchaus Aufstiegschancen. Steinbrück war in den 70er Jahren persönlicher Referent des Forschungsministers Hans Matthöfer, später arbeitete er für dessen Amtsnachfolger Volker Hauff. Schaut man in die aktuelle Regierungsmannschaft, finden sich auch dort frühere persönliche Referenten. Jörg Asmussen, heute Staatssekretär im Arbeitsministerium, war zu rot-grünen Regierungszeiten persönlicher Referent und Büroleiter von Finanzminister Hans Eichel (SPD).

Eine der wichtigsten Aufgaben von persönlichen Referenten ist, dafür zu sorgen, dass ihre Chefs ordentlich vorbereitet sind. Die Kunst bestehe darin, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, erzählt Müllers Referentin Kärcher. „Wen treffen wir gleich beim nächsten Termin? Was ist das Thema? Was ist das Anliegen der Gesprächspartner? Was soll im besten Fall bei dem Treffen herauskommen?“

Ein Briefing dürfe nie zu lang sein, manchmal müssten ein paar Minuten genügen, um den Vorgesetzten auf den neuesten Stand zu bringen. Am besten, die drei wichtigsten Punkte stünden kurz und leserlich auf einer DIN-A4-Seite.

Bei den zahlreichen Terminen, die Minister Tag für Tag absolvieren, ist immer ein Mitarbeiter dabei. Nahles hat für diese Aufgabe gleich zwei persönliche Referenten. „Abendtermine teilen wir uns auf“, erzählt Jennifer Mansey. Gemeinsam mit ihrem Kollegen Böning entscheidet sie, welche der hundert Terminanfragen, die im Laufe einer Woche eintrudeln, überhaupt machbar sind. Jede Woche sei mindestens einer von ihnen außerhalb Berlins unterwegs, sagt Mansey. Etwa um Nahles zur Mindestlohn-Hotline nach Rostock zu begleiten oder zur Minijob-Zentrale in Bochum.

Die Arbeitstage können lang werden, manchmal länger als die der jeweiligen Chefs. Die Referentin des Entwicklungsministers, Kärcher, sitzt nach dessen Abendterminen oft wieder an ihrem Schreibtisch, um den ersten Termin am nächsten Tag vorzubereiten. „Klar ist, dass man rund um die Uhr telefonisch erreichbar ist“, sagt ihr Vorgänger Grün, der inzwischen für die Deutsche Botschaft in Namibia arbeitet.

Welche Rolle ein persönlicher Referent spielt, hängt natürlich auch vom jeweiligen Chef ab. Grün beriet seine Ministerin auch inhaltlich. Thematisch war er für Menschenrechtsfragen und Europapolitik zuständig, während ein Kollege sich vor allem mit Sicherheitsfragen beschäftigte. „Es ging dabei nicht darum, die Fachkompetenz des Hauses zu ersetzen“, stellt Grün klar. „Es ging eher darum, diese Expertise in politische Sprache zu übersetzen.“ Politisches Gespür ist dabei unverzichtbar. „Man muss wissen, wie

die Fraktionen ticken“, sagt Grün. Oder einschätzen können, an welchen Punkten andere Ministerien Kritik haben könnten.

Der Spagat zwischen den praktischen Dingen des Lebens und der großen

Politik ist enorm. Manchmal, erzählt Steinmeiers Referentin Lerner-Witte, habe der Minister keine Zeit, zwischen zwei Terminen auf die Toilette zu gehen. Ihr Job sei es, alles so zu takten, dass er physisch seinen Terminkalender einhalten könne. WC-Gänge müsse sie da auch einkalkulieren. In anderen Momenten ist sie hingegen als Ratgeberin gefragt. „Der Minister fragt mich schon mal nach meiner Meinung“, sagt Lerner-Witte. Oder sie sage ihm halt, wenn sie Bauchschmerzen bei einer Sache habe oder befürchte, es komme etwas zu kurz.

Zu den Highlights des ansonsten so durchgetakteten Jobs zählt Grün die Momente, in denen Zeit für grundsätzliche Diskussionen bleibt. Auf langen Autofahrten, auf Flügen oder auch wenn der Haushaltsausschuss einen bei der Bereinigungssitzung bis drei Uhr nachts warten lässt, bevor ein Minister zu seinem Etat Auskunft geben muss. „Wenn man zwei oder drei Stunden Zeit hat, kann es schon

mal philosophisch werden“, sagt Grün, der sich gerne an tiefsinnige Gerechtigkeitsdebatten mit Wiczeorek-Zeul erinnert. „Oft ist man der erste Diskussionspartner, wenn ein Minister ein Thema neu entwickelt.“

Haben also persönliche Referenten Einfluss auf die Politik? „Natürlich haben wir kein genuin politisches Mandat. Es ist nicht unser Job, die Politik des Ministers zu beeinflussen“, sagt Grün. Ihm sei es im-

## Höhepunkte: Zeit für Gespräche bei langen Fahrten



**Daniela Lerner-Witte** arbeitet seit acht Jahren für den SPD-Politiker Frank-Walter Steinmeier. Als die Sozialdemokraten 2009 in die Opposition gingen, wechselte sie mit Steinmeier vom Außenministerium in die Bundestagsfraktion. Seit 2013 hat sie nun wieder ihr Büro im Auswärtigen Amt bezogen.



**Arbeitsplatz: Frank-Walter Steinmeier, Auswärtiges Amt**



**Früherer Arbeitsplatz: Heidemarie Wieczorek-Zeul, Entwicklungsministerium**

**Christian Grün** war im Entwicklungsministerium in Bonn Bearbeiter für die Länder Guatemala, Haiti und die Dominikanische Republik, bevor er nach Berlin ins Ministerbüro zu Heidemarie Wieczorek-Zeul und Dirk Niebel wechselte. Seit Anfang 2014 ist er Leiter des Referats für Entwicklungszusammenarbeit an der Deutschen Botschaft in Namibia.

mer wichtig gewesen, ein Gefühl dafür zu haben, was das Haus denkt und weiß. Dass in Diskussionen mit dem Minister auch die eigene Meinung einfließe, sei aber auch klar.

Und noch eines bleibt nicht aus, wenn man so eng zusammenarbeitet. „Wenn man so viel Zeit mit jemandem verbringt, bekommt man natürlich auch sehr private Momente mit“, sagt Grün. Momente der Erschöpfung gehören genauso

dazu wie das Telefongespräch mit der Familie, das im Dienstwagen geführt wird. „Zur Loyalität gehört auch Verschwiegenheit“, sagt Grün. Der Einblick ins Private muss dabei nicht nur in eine Richtung gehen, wie Nahles' Referent Böning erzählt. Natürlich sei es in erster Linie sein Job, Sachen für die Ministerin zu erledigen. „Es bleibt aber auch Zeit für Persönliches. Sie fragt auch mal, wie es einem geht“, sagt er.

Dass Grün ins Rampenlicht geriet, blieb übrigens die Ausnahme. Mit seinen Kollegen hatte er vereinbart, wer bei ei-

nem Pressebericht auf einem Foto auftauche, müsse fünf Euro bezahlen. Ein Mal erwischte es ihn dann aber doch noch. Niebel war gerade Minister geworden, hatte noch keinen Pressesprecher engagiert und die andere Kollegin, die in der Pressestelle arbeitete, war krank. Einer aus dem Ministerium musste in die Bundespressekonferenz, um den Journalisten Auskunft zu geben. Den Anruf, dass er sich dort einzufinden habe, bekam Grün erst kurz vorher. Manchmal sind persönliche Referenten eben Allzweckwaffen.